

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Marta Adámková**

**System vzdělávání zaměstnanců v české justici  
se zaměřením na profesní vzdělávání zaměstnanců soudů**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Koňarik

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Marta Adámková**

**Education system for employees in the Czech judiciary  
focused on the professional education of court employees**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Jan Koňarik

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Marta Adámková .....

### **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Janu Koňarikovi za odborné konzultace a rady poskytované v průběhu zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

V dnešní době, charakteristické rychlým rozvojem ekonomiky, zaváděním nových technologií a s tím souvisejících společenských změn, je pro udržení zaměstnatelnosti každého jednotlivce důležité celoživotní vzdělávání, tedy získávání a neustálá aktualizace jeho znalostí a dovedností. Moderní firmy si uvědomují, že pro jejich konkurenceschopnost se stává intelektuální kapitál nejdůležitější položkou. Z těchto důvodů dochází ke zvyšování významu podnikového vzdělávání. Bakalářská práce se zabývá nastavením cyklu podnikového vzdělávání, jeho současnými metodami, formami a aktuálními trendy, především mentorinkem a možnostmi elektronického učení. Další část práce je věnována popisu vzdělávání v české justici. V praktické části je, na základě výsledků z uskutečněného dotazníkového šetření, provedeno zhodnocení významu Justiční akademie pro profesní vzdělávání zaměstnanců soudů.

## **Klíčová slova**

E-learning, evaluace vzdělávání, Justiční akademie, kvalifikační studium vyšších soudních úředníků, mentorink, profesní vzdělávání, správní a výkonný aparát soudů, systém podnikového vzdělávání.

## **Annotation**

In the recent time, which is mainly characterized by quick economic development, implementation of new technologies and social changes related; acquiring and constant updating of knowledge and skills also known as lifelong learning is significant to retain the employability of each individual. Modern companies are fully aware that the intellectual capital is becoming the most important for their competitiveness. Therefore the importance of company education is increasing. This Bachelor thesis is dealing with the setting of company education life cycle, its current methods, forms and trends, primarily the mentoring and possibilities of E-learning. The next part of the thesis is mainly focused on the description of education in the Czech judiciary. In the practical part of the thesis, we evaluate the meaning of Judicial academy for professional education of court employees based on the results from a survey we have processed.

## **Key words**

Administrative and executive apparatus of courts, company education system, e-learning, evaluation of education, Judicial academy, mentoring, professional education, qualification study of senior court officials.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 FIREMNÍ (PODNIKOVÉ) VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem firemní vzdělávání .....	11
1.2 Systém firemního vzdělávání.....	13
1.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	14
1.2.2 Plánování a realizace vzdělávacích aktivit .....	16
1.2.3 Evaluace vzdělávání .....	17
1.3 Vývojové úrovně firemního vzdělávání .....	19
<b>2 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>22</b>
2.1 Základní formy, metody ve vzdělávání zaměstnanců.....	23
2.2 Aktuální trendy ve firemním vzdělávání .....	26
2.2.1 Mentorink.....	27
2.2.2 Elektronické vzdělávání.....	29
<b>3 ČESKÁ JUSTICE.....</b>	<b>31</b>
3.1 Zaměstnanci soudů České republiky .....	31
3.1.1 Vzdělávání zaměstnanců soudů .....	34
3.1.2 Kvalifikační studium vyšších soudních úředníků .....	37
3.2 Justiční akademie .....	38
3.2.1 Vzdělávací aktivity Justiční akademie.....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>4 ZHODNOCENÍ VÝZNAMU JUSTIČNÍ AKADEMIE.....</b>	<b>43</b>
4.1 Projekty vzdělávání zaměstnanců spolufinancované z EU.....	44
4.2 Dotazníkové šetření „Vzdělávání zaměstnanců na soudech.“ .....	45
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace .....	48
4.3 Závěrečné vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>60</b>

<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Všichni, kteří žijeme v současné době, vnímáme rychlost, s jakou dochází k technologickému rozvoji, ekonomickým a společenským změnám. V souvislosti s těmito změnami je kladem stále vyšší tlak na každého jednotlivce, který pokud má v dnešní společnosti uspět a prožít plnohodnotný život, měl by mít možnost a umět se těmto změnám přizpůsobit. Základním pomocníkem v tomto procesu je pak pro každého z nás možnost vzdělávat se, tedy získávat a aktualizovat své znalosti a dovednosti, možnost rozvíjet a uplatnit svůj potenciál. Za samozřejmé považujeme, že každému je v rozvinuté společnosti umožněno dle jeho schopností získat kvalitní počáteční vzdělání. Z rozvoje společnosti, ekonomiky a souvisejícího trhu práce, především v posledních třiceti letech, je zřejmé, že pro nikoho z nás nemůže být získané počáteční vzdělávání po celou délku, zvláště pracovního života, dostatečné. V současné strategii zaměstnanosti hraje myšlenka celoživotního učení významnou roli.

Moderní firmy a organizace si tento fakt plně uvědomují. Pro jejich konkurenceschopnost a výhody na trhu, se stává intelektuální kapitál nejdůležitější položkou. Uvědomují si, že kvalitní a profesně zdatní zaměstnanci jsou pro výkonnost firmy důležití, a proto jsou ochotni stále více zdrojů investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Především z těchto důvodů dochází v současnosti k velkému rozvoji podnikové vzdělávání, které se tak stává významnou součástí dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Tato práce, jak již její název napovídá, je zaměřena na podnikové vzdělávání ve veřejném sektoru, resp. na vzdělávání v české justici. Zvolení této problematiky je vzhledem k časté mediální pozornosti věnované výkonnosti českých soudů jistě aktuální. Cílem práce je především zmapovat, jakým způsobem je systém vzdělávání zaměstnanců na soudech nastaven, zda jsou uplatňovány nové trendy a metody ve vzdělávání, v jakém rozsahu jsou při vzdělávání využívány informační a komunikační technologie. Jako hlavní cíl této práce pak bylo stanoveno zhodnocení významu Justiční akademie pro další profesní vzdělávání zaměstnanců soudů.

První kapitola je věnována definování pojmu podnikové (firemní) vzdělávání, jeho rozdělení na základní oblasti. Největší část této kapitoly přináší stručnou charakteristiku systému podnikového vzdělávání, jednotlivých fází nastaveného cyklu podnikového

vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců v organizaci, přes plánování vzdělávacích aktivit a realizaci vzdělávacího procesu až po jeho konečné vyhodnocení. Je zdůrazněn význam procesu evaluace uskutečněných vzdělávacích akcí, především pro zjištění efektivity podnikového vzdělávání a také pro usměrnění a realizaci změn při plánování nového cyklu.

Ve druhé kapitole jsou představeny vhodné androdidaktické zásady, dále základní formy a metody uplatňované při realizaci podnikového vzdělávání dneška. Součástí této kapitoly je také seznámení se současnými trendy ve firemním vzdělávání. Samostatná podkapitola je věnována významu mentorinku a formám elektronického vzdělávání, především e-learningu.

Blíže se pak stanoveným tématem vzdělávání zaměstnanců v české justici zabývá následující třetí kapitola. Pro pochopení problematiky vzdělávání na soudech je stručně charakterizována česká justice jako celek, jsou definovány základní pracovní pozice na soudech včetně požadavků na kvalifikaci a vzdělávací potřeby pro jejich kvalitní výkon. Samostatná podkapitola je věnována Justiční akademii jako organizační složce státu zřízené pro organizační a odborné zajištění vzdělávacích akcí všech zaměstnanců působících v justici a také jejím vzdělávacím aktivitám.

Pro dosažení cílů práce a získání potřebných dat bylo provedeno samostatné dotazníkové šetření, tedy byla zvolena kvantitativní metoda dotazování, kdy jako dotazovaný subjekt byli určeni personální pracovníci soudů, tedy osoby zodpovědné za vzdělávání soudních zaměstnanců. Celý proces tohoto šetření, včetně vyhodnocení výsledků, je popsán v poslední čtvrté kapitole práce. Zpracování výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno jejich analýzou, dále byla data statisticky zpracována v názorné podobě pomocí grafů. Pro doplnění popisu některých zjištěných jevů byla provedena i komparace získaných dat za region Čechy a Morava, resp. za úroveň soudu (okresní, krajský).

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ (PODNIKOVÉ) VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době, kdy žijeme v prostředí rychlého rozvoje ekonomiky, zavádění nových technologií a s tím souvisejících společenských změn, jsou na každého jednotlivce kladeny zvýšené nároky, vyžadovány nové způsoby práce, zejména v oblasti orientace a využívání nových informací. Především z těchto důvodů patří téma celoživotního učení v dnešní době mezi zásadní, tedy stoupá i význam vzdělávání a učení dospělých pro udržení jejich zaměstnatelnosti a uplatnění ve společnosti. Podnikové, neboli firemní vzdělávání, je považováno za jeden z nejrozšířenějších druhů neformálního vzdělávání dospělých, zaměřeného na další profesní vzdělávání.

### 1.1 Pojem firemní vzdělávání

Pokud budeme dále hovořit o podnikovém vzdělávání, je třeba si tento termín přiblížit. Zjednodušeně je možno říci, že za podnikové vzdělávání považujeme souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem. Základním cílem těchto aktivit je pak snižování rozdílu mezi požadavky firmy na kompetence zaměstnance pracujícího na určitém pracovním místě, vyplývající z charakteru, náročnosti a odbornosti této práce (objektivní kvalifikace) a jeho skutečnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, případně zkušenostmi, využitelnými pro výkon této práce (subjektivní kvalifikace).<sup>1</sup>

Podnikové vzdělávání je možno rozdělit do dvou základních oblastí. První z nich je trénink (výcvik), zahrnující vzdělávací akce, které zajišťují získání a také aktualizaci znalostí a dovedností zaměstnanců potřebných k výkonu práce na jejich současné pracovní pozici.<sup>2</sup> Tímto je zajišťován základní úkol podnikového vzdělávání, a to podélná (longitudinální) flexibilita zaměstnance, tedy přizpůsobování pracovních kompetencí zaměstnance měnícím se požadavkům na jeho pracovním místě.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 217. ISBN 978-80-247-4748-4.

<sup>2</sup>BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

Tyto změny mohou souviset např. se změnou výrobního programu firmy, technologického vybavení nebo legislativy. Jelikož současným trendem je neustálé zvyšování intelektuální náročnosti práce, je i tato oblast podnikového vzdělávání nikdy nekončícím procesem. Druhou oblastí vzdělávacích aktivit v rámci podnikového vzdělávání jsou rozvojové aktivity, jejichž cílem je rozšíření stávajících, případně získávání nových způsobilostí, a to nejen odborných, ale i sociálních a osobnostních. Tyto vzdělávací aktivity jsou zaměřeny především na rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, na rozvoj a stabilizaci talentů v rámci podniku. V této souvislosti hovoříme o tzv. příčné (transverzální) flexibilitě zaměstnance, tedy jeho využitelnosti i na jiných, vyšších pracovních pozicích.<sup>3</sup> Rozvoj zaměstnanců pomáhá mimo jiné při tvorbě podnikových personálních rezerv, zajištění zástupnosti, připravenosti firmy na organizační změny atd.

Podnikové vzdělávání tedy zahrnuje tyto oblasti:

- **orientační vzdělávání** – cílem je rychlá a efektivní adaptace a zapracování nových zaměstnanců, zahrnuje přípravu na výkon práce na daném pracovním místě (často jsou využívány individuální formy vzdělávání – např. pomocí patrona, mentorinku nebo e-learningových kurzů),
- **normativní vzdělávání** – jedná se o povinné, legislativně vymezené vzdělávání, nutné pro udržení odborné způsobilosti (např. povinné školení řidičů, školení bezpečnosti práce atp.),
- **doplňování kvalifikace** – znamená prohlubování a aktualizace znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce na daném pracovním místě, rozšiřování odborných znalostí, je iniciováno změnami požadavků na toto pracovní místo (souvisí např. s rozvojem technologií, aktualizovaným výrobním programem firmy, změnou legislativy atp.),
- **změna a zvyšování kvalifikace** – jedná se především o kariérní rozvoj zaměstnance v rámci organizace, osvojení si nových kompetencí pro výkon na nové pracovní pozici,

---

<sup>3</sup>BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 19. ISBN 978-80-247-2914-5.

- jiné vzdělávání - další vzdělávání v rámci organizace (i zájmové) např. vzdělávání v cizích jazycích, komunikačních dovednostech, týmové spolupráci atp.<sup>4</sup>

Je třeba si uvědomit, že v zájmu zaměstnavatele je financování takového vzdělávání, které je pro něho využitelné a je v souladu se strategickými podnikovými cíli. Podnikové vzdělávání tedy zajišťuje u zaměstnanců především získání a rozvoj takových kompetencí, které umožňují jejich vyšší pracovní výkon a kvalitu poskytovaných výrobků nebo služeb, jejich inovativní a spolupodnikatelský přístup. Proces vzdělávání zaměstnanců tímto přispívá k udržitelnosti firmy na trhu, resp. pomáhá zajistit její konkurenční výhodu. Snahou firmy je, aby se vzdělávání zaměstnanců stalo návratnou investicí, nikoli pouze nákladovou položkou. Aby byla efektivita vzdělávání (poměr mezi přínosem a vynaloženými náklady) co nejvyšší, je třeba k podnikovému vzdělávání přistupovat systematicky.<sup>5</sup>

## 1.2 Systém firemního vzdělávání

Jak již bylo uvedeno, je v zájmu firmy, aby její prostředky, vložené do vzdělávání zaměstnanců, se staly návratnou investicí, tedy aby podnikové vzdělávání bylo efektivní. Pro splnění těchto podmínek je nezbytné, aby vzdělávání zaměstnanců nebylo náhodné a nepravidelné, ale aby bylo systematické a vycházelo z celkové podnikové strategie. Hlavním rysem systematického vzdělávání je jeho nepřetržité opakování se v rámci cyklu, který vychází ze zásad vzdělávací politiky firmy, sleduje její strategické cíle a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.<sup>6</sup>

Cyklus podnikového vzdělávání se skládá ze čtyř kroků:

- identifikace vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávacích aktivit, výběr forem a metod,

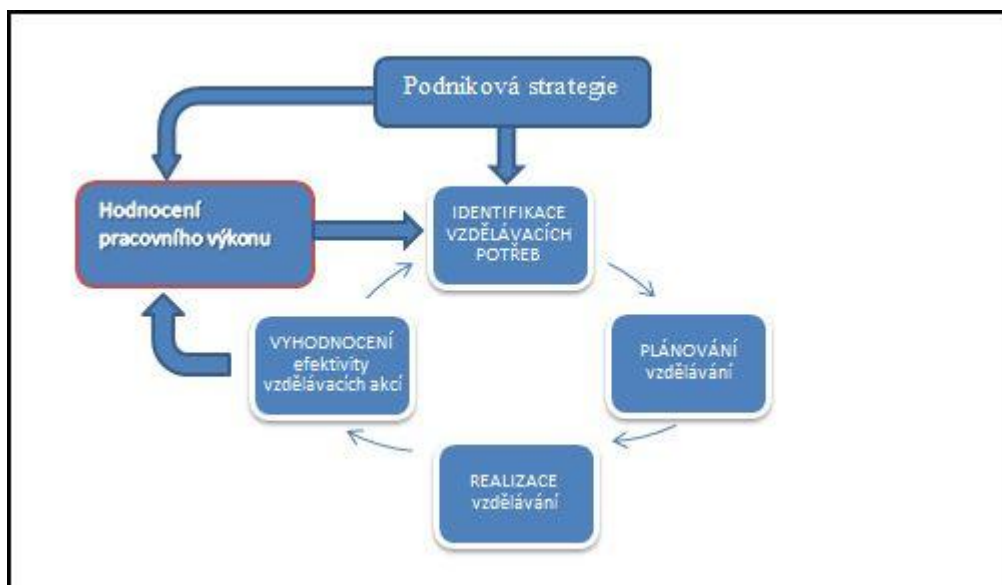
<sup>4</sup> PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, s. 80. ISBN 978-80-247-5232-7.

<sup>5</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 71, 163. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>6</sup> VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 81. ISBN 978-80-247-3651-8.

- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení efektivity a výsledků vzdělávání.<sup>7</sup>

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj<sup>8</sup>

Výše uvedené fáze na sebe nejen navazují, ale současně se prolínají a vzájemně se ovlivňují. Přesto je každou z nich možné považovat za samostatný dílčí proces, kterému se budeme věnovat v dalším textu.

### 1.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je považována za nejdůležitější a současně nejkritičtější fázi systému podnikového vzdělávání. Prvním krokem je sběr informací a analýza současného stavu a úrovně znalostí, schopností a dovedností pracovníků, zhodnocení související výkonnosti na úrovni celé firmy, jednotlivých oddělení nebo týmů i jednotlivých zaměstnanců.

<sup>7</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 83. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>8</sup>HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 134. ISBN 978-80-247-1457-8.

Shromažďování a sběr údajů se provádí ve třech úrovních, získávají se údaje celopodnikové, údaje o pracovních místech a údaje o jednotlivých zaměstnancích, a to pomocí různých metod.<sup>9</sup> Mezi základní metody je možné zařadit např. strukturovaný rozhovor s klíčovými zaměstnanci, dotazník k získání údajů o zaměstnaneckých postojích k jednotlivým pracovním činnostem, popis práce vytvořený samotnými zaměstnanci, pozorování, tedy záměrné sledování pracovního výkonu jednotlivců nebo skupinová diskuse nad konkrétními problémy pracovního procesu snižující analyzovanou výkonnost.<sup>10</sup> V této souvislosti je třeba zdůraznit, že pracovníci firmy by měli být o probíhající analýze vzdělávacích potřeb a jejím významu předem informováni, aby získané výsledky nebyly, např. pocitem ohrožení postavení jednotlivce ve firmě, zkresleny.<sup>11</sup> Při získávání údajů je rovněž prováděno studium a zpracování interních dokumentů podniku, zejména personálních (doklady o dosažené kvalifikaci zaměstnanců a jiných specifických znalostí).

V dalším kroku je takto zjištěný stav porovnáván s požadovanou úrovní kompetencí na konkrétní pracovní pozice. Při stanovování požadované výkonnostní úrovně je třeba akceptovat i předpokládaný rozvoj a plánované změny ve firmě, tedy počítat i s budoucími potřebami a dlouhodobými cíli pro jednotlivá pracovní místa. Výsledkem porovnání jsou zjištěny odchylky – výkonnostní mezery. Dále je třeba určit, které z těchto výkonnostních mezer je možno odstranit pomocí vzdělávání, a které např. změnou organizace práce, motivací nebo hodnocením zaměstnanců.

Posledním krokem je vyhodnocení provedené analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Výsledkem tohoto procesu je pak seznam zjištěných vzdělávacích potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců, případně návrh jejich vzdělávacích programů.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 121. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>10</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 91. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>11</sup>Tamtéž, s. 96.

<sup>12</sup>Tamtéž, s. 95.

## 1.2.2 Plánování a realizace vzdělávacích aktivit

Při následné tvorbě plánu firemního vzdělávání na určité období se vychází z již zpracovaného návrhu vzdělávacího programu. V přípravné fázi se primárně stanovují cíle vzdělávacích aktivit pro konkrétní skupiny zaměstnanců (účastníků). Při plánování firemního vzdělávání se s ohledem na již stanovené cíle a vstupní předpoklady účastníků vzdělávání volí formy a metody jednotlivých vzdělávacích aktivit. Dalším faktorem při tvorbě plánů jsou časové možnosti účastníků, jejich motivace k účasti na různých typech vzdělávání, možnosti podniku z hlediska organizačního a finančního zajištění atd.<sup>13</sup> Konečný plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy pro určité časové období.

Kvalitně zpracovaný vzdělávací plán obsahuje tyto údaje:

- témata vzdělávání – vychází ze zjištěných odchylek mezi potřebnými a skutečnými znalostmi a dovednostmi zaměstnanců, při jejich výběru se zohledňuje i odhad budoucích potřeb související s předpokládaným rozvojem podniku, změnou legislativy atd.,
- definice skupin účastníků – určení skupin zaměstnanců, pro které jsou jednotlivé plánované vzdělávací aktivity určeny, v ideálním případě se jedná o zaměstnance podobného pracovního zařazení se stejnou výchozí vědomostní úrovní,
- zvolené formy a metody vzdělávání – výběr vychází především z jednotlivých cílů vzdělávání, je možno volit mezi tradičními a participativními metodami, většinou dochází v rámci jedné vzdělávací akce ke kombinaci několika metod (toto téma je blíže popsáno v následující kapitole),
- výběr školitelů a místa vzdělávání – rozhodnutí, které akce budou realizovány interními odborníky ve vlastních školicích prostorách a kdy bude využito outsourcingu (externí vzdělávací instituce),
- stanovení termínů a časových harmonogramů - stanovit, kdy se bude jednat o sérii navazujících vzdělávacích akcí, a kdy půjde o jednorázové školení (jedno nebo vícedenní), je třeba vycházet z časových možností zaměstnanců vzhledem k pracovním povinnostem, plánům dovolených atd.,

---

<sup>13</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 97. ISBN 978-80-247-3651-8.



- nastavení evaluace – stanovení způsobu vyhodnocování vzdělávacích akcí (průběžného i závěrečného) tak, aby bylo možné posoudit přínos a efektivnost vzdělávání,
- plánované náklady – je třeba zohlednit nejen přímé náklady (studijní materiály, propagace, náklady na školitele, zajištění prostor, dopravy, stravování), ale i alternativní náklady (např. vynaložený pracovní čas zaměstnanců).<sup>14</sup>

Následná realizace vzdělávání pak představuje samotné organizační zajištění a průběh vzdělávacích akcí. V této fázi je důležitá především informovanost všech zúčastněných a koordinace jednotlivých činností. Součástí realizace je i příprava hodnotících dotazníků, prezenčních listin, sledování dodržování časových harmonogramů a přidělených finančních rozpočtů. Již při průběhu firemního vzdělávání dle schváleného plánu je vhodné tyto vzdělávací akce monitorovat a vyhodnocovat. Na základě průběžného hodnocení pak operativně korigovat a upravovat dosud nerealizované vzdělávací akce.

### 1.2.3 Evaluace vzdělávání

Poslední fází vzdělávacího procesu je jeho vyhodnocení, tedy snaha o získání informací o účincích realizovaných vzdělávacích akcí, pokus o změření celkového přínosu a návratnosti vložených investic.<sup>15</sup> V současné době je snaha o komplexní vyhodnocování firemního vzdělávání vzhledem k jeho efektivnosti, měří a porovnávají se celkové přínosy s vynaloženými náklady. Nehodnotí se pouze dosažení identifikovaných vzdělávacích potřeb (efektivita andragogická), ale i přínos případně ztráta firmy po stránce ekonomické (efektivita ekonomická).<sup>16</sup>

Při hodnocení efektivnosti vzdělávací akce se využívá různých metod měření. Základní dělení těchto metod je možné např. dle jeho formy (papírové, elektronické), podle osoby hodnotitele (hodnocení účastníkem, lektorem nebo dalšími osobami

<sup>14</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 98. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>15</sup>Tamtéž, s. 125.

<sup>16</sup>BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 181. ISBN 978-80-247-2914-5.

např. zákazníky či obchodními partnery), časového horizontu, kdy hodnocení probíhá (bezprostředně po ukončení vzdělávání, v určitém časovém odstupu).<sup>17</sup>

Jelikož proces evaluace vzdělávání je velmi náročnou a problémovou disciplínou využívající různých postupů a modelů, přiblížíme si v následujícím textu pouze nejpoužívanější model evaluace, a to Kirkpatrickův čtyřúrovňový model. Pomocí tohoto modelu se hodnotí přínos vzdělávací akce ve čtyřech oblastech:

- **r e a k c e** – znamená měření spokojenosti účastníků vzdělávací akce, zjišťování jejich názorů na užitečnost vzdělávací akce a na úroveň lektorů, dále návrhy na možné změny nebo doplnění obsahu vzdělávací akce, tato část evaluace se provádí většinou formou dotazníků vyplňovaných účastníky po skončení akce, což umožňuje snadné zpracování dat, pro vyplňování evaluačních dotazníků se doporučuje mírný odstup od samotného skončení vzdělávací akce v délce cca tři až sedmi dnů, čímž se zabrání případnému haló efektu,<sup>18</sup>
- **u č e n í** – zahrnuje zjišťování množství a úroveň získaných znalostí a dovedností během vzdělávací akce, toto hodnocení poznatků probíhá většinou pomocí vědomostních testů (možné je i porovnání výsledku testů zpracovaných před a po skončení akce) nebo jako lektorské hodnocení dovedností účastníků pomocí jejich pozorování při prováděné simulaci,
- **c h o v á n í** – jedná se o míru uplatnění nových poznatků účastníka při výkonu své práce nebo o změnu svého pracovního chování, realizace evaluace na této úrovni by měla být prováděna až za delší čas po skončení vzdělávací akce, aby účastníci měli možnost nově nabyté znalosti a dovednosti ve svém pracovním výkonu dostatečně zažít, vyhodnocení transferu získaných způsobilostí do praxe je možné např. měřením a pozorováním pracovního výkonu před a po školení, rozhovory se zákazníky nebo podřízenými účastníků vzdělávání k získání zpětné vazby,<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 178. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>18</sup>Tamtéž, s. 179

<sup>19</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 188. ISBN 978-80-247-2914-5.

- výsledky – zhodnocení vlivu firemního vzdělávání na změny fungování, ziskovosti a celkového růstu podniku, určení přidané hodnoty uskutečněných vzdělávacích programů pro zvýšení výkonnosti firmy, tato úroveň evaluace se opírá např. o srovnání statistik prodeje, produktivity práce, kvality služeb, stížností zákazníků atp. před a po průběhu vzdělávání zaměstnanců, toto hodnocení je však velmi obtížné, neboť skutečný účinek konkrétní vzdělávací akce na růstové změny firemních ukazatelů lze jen těžko prokázat, oddělit ho od jiných činitelů.<sup>20</sup>

Dodržovat a provádět evaluaci vzdělávání na všech čtyřech úrovních je velmi náročné. V praxi tedy bývá hodnocení prováděno např. jen na úrovni reakce a učení. V tomto případě není možno považovat hodnocení za dostatečné a firma na základě takového hodnocení nezíská kompletní údaj o skutečné efektivitě nastaveného podnikového vzdělávání.

### 1.3 Vývojové úrovně firemního vzdělávání

Bohužel ani v současné době není dosud v každé firmě ke vzdělávání vlastních zaměstnanců přístupováno systematicky, tedy cyklus čtyř kroků popisovaných v předchozí podkapitole není vždy při organizování firemního vzdělávání akceptován. Právě podle přístupu firmy k tvorbě nabídky a realizace vzdělávacích akcí pro své zaměstnance, rozlišujeme tři úrovně firemního vzdělávání:

- nesystematické firemní vzdělávání,
- systematické firemní vzdělávání dle schváleného plánu,
- systém firemního vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazené aktivity.

Podniky patřící do první uvedené úrovně neanalyzují vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, proto doplňování kvalifikace zaměstnanců probíhá neplánovaně a nesoustavně, převažují vzdělávací akce zaměřené na doplnění znalostí a dovedností,

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 509. ISBN 978-80-247-1407-3

rozvojové aktivity většinou nejsou takovouto firmou do vzdělávání zaměstnanců zařazovány. Orientační vzdělávání při adaptačním procesu nových zaměstnanců je často nekoncepční. Systém vzdělávání je nastaven pouze pro legislativně povinné (normativní) vzdělávání.<sup>21</sup>

Druhá úroveň, tedy systematické firemní vzdělávání, probíhá v rámci všech čtyř fází popisovaného cyklu; na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb je ve firmě připravena koncepce vzdělávání většinou na období jednoho roku, schválen plán vzdělávacích akcí, po jejichž skončení probíhá jejich evaluace. Přesto firmy při realizaci takto systematického vzdělávání mnohdy nedosahují požadované efektivnosti vzdělávání u zaměstnanců. Důvodem může být nedostatečná evaluace prováděná až po skončení celého cyklu, tedy není prováděno průběžné hodnocení výsledků vzdělávání a případné korekce již v průběhu naplánovaného vzdělávání. Rigidita takto nastaveného systému vzdělávání se projevuje také přesným dodržováním vzdělávacího plánu neotevřenému změnám a novým aktuálním požadavkům na doplnění znalostí a praktických dovedností zaměstnanců, vznikajícím v průběhu již schváleného plánu firemního vzdělávání.<sup>22</sup>

Právě pro uvedené nedostatky druhé úrovně se dnes již některé firmy při tvorbě koncepce a nastavení firemního vzdělávání nespokojí pouze s přesně stanoveným plánem, ale zapojují do systému svého podnikového vzdělávání i činnosti, které jim umožní situaci ve vzdělávacích potřebách zaměstnanců průběžně vyhodnocovat a aktuálně zařazovat i další vzdělávací aktivity. V tomto případě hovoříme o třetí vývojové úrovni firemního vzdělávání. Typickým rysem takového firemního vzdělávání je vyšší individualizace zaměřená nejen pouze na jednotlivce (talenty, manažery), ale na celé cílové skupiny zaměstnanců dle organizační struktury firmy, převažuje zde zájem o celkový rozvoj zaměstnanců, tedy o zvyšování jejich kompetencí.<sup>23</sup>

V této souvislosti je třeba zmínit další termín patřící do teorie firemního vzdělávání, a to „just-in-time“. Jedná se o takový typ vzdělávání zaměstnanců, který aktuálně

---

<sup>21</sup>TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 86. ISBN 978-80-86723-80-8.

<sup>22</sup>Tamtéž, s. 87.

<sup>23</sup>Tamtéž, s. 88.

reaguje na nově vznikající vzdělávací potřeby, probíhá tedy mimo cyklus plánovaného firemního vzdělávání. Cílem tohoto vzdělávání je učit pouze to, co je aktuálně využitelné a pouze ty zaměstnance, kteří tuto vzdělávací potřebu skutečně mají. Výše uvedená třetí úroveň firemního vzdělávání je v praxi nejefektivnější, neboť zahrnuje kombinaci systematického plánovaného vzdělávání se vzděláváním just-in-time.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 149. ISBN 978-80-247-4748-4.

## 2 FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Předchozí kapitola byla zaměřena na jednotlivé kroky při tvorbě systému firemního vzdělávání. Pokud již organizace má stanoven obsah a cíle vzdělávání a také strukturu účastníků, pro které je vzdělávání připravováno, je nutné určit, jakou formu budou jednotlivé vzdělávací akce mít a pomocí jakých metod bude toto vzdělávání realizováno. Na výběr je v současnosti velké množství forem i metod, neboť současně s tím, jak narůstá povědomí o vlivu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro konkurenceschopnost samotných firem, prochází i tato oblast bouřlivým vývojem. Stále se využívají klasické formy, přičemž jsou doplňovány moderními, především aktivizačními metodami. Módním trendem je též posun k individualizaci vzdělávání především s využitím rozvojových technik a využívání informačních a komunikačních technologií (ICT).

Při výběru forem a metod je třeba nezapomínat na některé principy profesního vzdělávání dospělých. Jejich respektování zaručuje splnění požadavku na bezproblémový průběh a požadovanou účinnost a také motivovanost a spokojenost zaměstnanců jako účastníků vzdělávání.<sup>25</sup> Jako základní androdidaktické zásady je možno uvést:

- zásada názornosti – vychází z predikce, že základem poznání a zapamatování je přímá smyslová zkušenost, přičemž zrakem vnímáme 75 % reality a sluchem pouze 13 %, <sup>26</sup>
- zásada přístupnosti – znamená respektování vzdělanostní úrovně, individuálních zkušeností i statusové zařazení v organizační struktuře jednotlivých účastníků vzdělávání, z čehož vyplývá i diferencovaný přístup školitele, <sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 149. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>26</sup>BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 26. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>27</sup>Tamtéž, s. 27

- zásada soustavnosti a postupnosti – vyjadřuje nutnost logické posloupnosti výkladu s vazbou na dříve nabyté vědomosti, tvorbu uceleného systému,
- zásada aktivity – souvisí se zájmem a motivací účastníků, jejich pochopením smyslu a užitečnosti vzdělávací akce, projevuje se aktivní spoluprací při učení a současně i snahou o aktivní využívání nově získaných znalostí a dovedností v praxi,<sup>28</sup>
- zásada trvalosti – předpokládá spojování nových poznatků s již dříve získanými, jejich zapamatování a využívání v praxi i po delší době od skončení vzdělávací akce,<sup>29</sup>
- zásada formulace cílů a zpětné vazby – vyjadřuje vzájemnou souvislost mezi motivací a vyšší efektivností učení, pokud účastníci předem znají důvody a význam vzdělávací aktivity, předpokládaný cílový znalostní stav, pokud si mohou průběžně osvojené výstupy z učení ověřovat a také následně uplatnit ve své každodenní práci.<sup>30</sup>

## 2.1 Základní formy, metody ve vzdělávání zaměstnanců

Formou vzdělávání rozumíme vnější organizační uspořádání vzdělávací akce, představuje souhrn didakticko-organizačních opatření, pomocí kterých je vzdělávání realizováno.<sup>31</sup> Metodou pak nazýváme nástroje a činnosti, prostřednictvím nichž školitel zprostředkovává obsah vzdělávání účastníkům.<sup>32</sup> V praxi, při plánování firemního vzdělávání, dochází většinou ke vzájemné kombinaci vzdělávacích forem s několika

---

<sup>28</sup>BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 28. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>29</sup>Tamtéž, s. 29.

<sup>30</sup>HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 54. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>31</sup>BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 125. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>32</sup>PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 154. ISBN 978-80-86723-58-7.

metodami. Při jejich výběru se vychází především ze stanovených vzdělávacích cílů. Jiné formy a metody jsou vhodné pro získání určitého objemu nových znalostí a vědomostí, jiné pro osvojení nových dovedností nebo rozvoj určitých schopností. Neexistuje tedy žádná univerzální forma ani metoda, která by byla pro firemní vzdělávání hodnocena jako nejvhodnější.<sup>33</sup> Každá má své klady i zápory, ať už z pohledu nákladovosti, efektivnosti, náročnosti na přípravu či dalších kritérií.

Formy vzdělávání je možno třídit dle několika kritérií. Jako příklad můžeme uvést hledisko délky trvání (vzdělávací akce jednorázová nebo pravidelná, cyklická, vícedenní), hledisko množství účastníků (vzdělávání individuální, skupinové) nebo prostředí výuky (na pracovišti, mimo pracoviště, virtuální prostředí).<sup>34</sup>

Dalším způsobem třídění vzdělávacích forem je jejich rozdělení na monologické, dialogické a skupinové. Za monologickou formu je považována taková organizace vzdělávání, kdy jde o pouhý slovní výklad školitele, při procesu učení tak vzniká jednosměrná interakce mezi školitelem a účastníkem. Při dialogické formě vzniká aktivnější vztah mezi lektorem a účastníky vzdělávání, ti jsou zapojováni do průběhu vzdělávání formou lektorských otázek. V praxi je velmi častá kombinace těchto forem. Jako příklad můžeme uvést přednášku spojenou s diskusí, tato kombinace umožňuje lektorovi aktivní zapojení účastníků, čímž mu poskytuje již v průběhu vzdělávací akce zpětnou vazbu (informace, zda účastníky téma zajímá, do jaké míry výklad zvládají atd.). V současnosti jsou velmi oblíbené skupinové formy vzdělávání, tzv. participativní. Lektor zde vystupuje v pozici koordinátora akce, všichni zúčastnění tedy mají rovnoprávné postavení a jsou aktivně zapojeni do vzdělávacího procesu. Tato forma se využívá např. při hledání společného řešení nějakého problému nebo při prohlubování komunikačních a sociálních schopností a dovedností zaměstnanců.<sup>35</sup>

Podobná hlediska je možno uplatnit i při třídění andragogických metod. Pro pochopení problematiky výběru a užití forem a metod vzdělávání zaměstnanců ve firmě si některé stručně charakterizujeme.

---

<sup>33</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 150. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>34</sup> PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 151. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>35</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 125. ISBN 978-80-7452-113-3.



Mezi základní řadíme:

- **přednáška** – akce zaměřená na získání informací, nových znalostí a vědomostí. Jde tedy o delší ústní monologický projev školitele, její výhodou je předání ucelených poznatků většímu množství účastníků najednou, v krátkém čase, tedy náklady i příprava nejsou tak náročné jako u jiných forem, nevýhodou je nízká aktivita účastníků a z ní vyplývající problémy při udržení pozornosti, školitel také postrádá okamžitou zpětnou vazbu,
- **seminář** – jedná se o obdobu přednášky, doplněnou o aktivní zapojení účastníků, součástí je kromě teoretického základu často výcvik praktických dovedností nebo demonstrace praktických příkladů v rámci skupiny, výhodou je získání trvalejších znalostí i dovedností, okamžitá zpětná vazba,<sup>36</sup>
- **workshop** – akce zaměřená na skupinové hledání řešení předem definovaného problému, školitel je v pozici moderátora, který celou akci vede, výhodou je rozvoj i sociálních dovedností (kooperace, práce v týmu), nevýhodou je náročnost na přípravu a vyhodnocení,
- **brainstorming** – akce založená na práci ve skupině, kdy je vyvolána volná diskuse na obecně zadané téma, jejímž cílem je hledání originálních a nekonvenčních řešení pro zadaný problém, nápady účastníků nesmí být v průběhu akce nijak posuzovány ani kritizovány, cílem je, kromě nalezení nového inovativního řešení nějakého problému nebo situací, stimulování kreativity zaměstnanců, mimo samotných účastníků je přítomen moderátor a zapisovatel.<sup>37</sup>

Uvedme si i některé další formy a metody probíhající přímo na pracovišti, při pracovním procesu. Jedná se o instruktáž při výkonu práce, rotace práce (řízené a záměrné střídání na různých pracovních místech, jehož cílem je seznámení zaměstnance s prací a úkoly na jednotlivých odděleních firmy<sup>38</sup>) nebo koučování a mentorink (moderní rozvojové metody, které přiblížíme v další podkapitole).

---

<sup>36</sup>PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 155. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>37</sup>Tamtéž, s. 157.

<sup>38</sup>PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 238. ISBN 978-80-247-4748-4.

## 2.2 Aktuální trendy ve firemním vzdělávání

Pokud se zaměříme na sledování vývoje a současnou strukturu nabízeného vzdělávání ve firmách, je zde zřejmý posun související jednak s růstem intelektuální náročnosti vykonávané práce a také s expandujícím rozvojem ICT. Trendem dnešní doby je individualizace vzdělávání zaměřeného na osobní rozvoj, a to především v měkkých dovednostech (soft skills), jako je schopnost komunikace, týmové spolupráce, sebepoznání a sebemotivace.

Také rostoucí význam ICT v současném světě má vliv na podnikové vzdělávání. Není již pouze obsahem vzdělávacích akcí, kdy jsou zaměstnanci školeni v odborných znalostech pro práci s informačními technologiemi, ICT se stávají důležitým prostředkem užívaným při samotném procesu vzdělávání.

Pokud se zabýváme trendy v podnikovém vzdělávání, je potřeba uvést i formu zážitkového učení, které se využívá pro budování pracovních týmů, tedy teambuilding. Tyto akce jsou organizovány vždy mimo pracoviště jako outdoorové programy. Při jejich realizaci se využívá aktivizačních metod jako je hraní rolí, modelové situace, simulace atp. nebo i provádění společných sportovních a kulturních aktivit. Při provádění společných činností v jiném než pracovním prostředí dochází k otevřenějšímu projevu emocí, sebeprojevení ( fáze otevření), odbourávání generačních a sociálních bariér, získávání společných prožitků ( fáze tvarování), jejich vnitřní i společné verbální zhodnocení, přeměně v zážitky ( fáze rámování), které pomáhají při utváření mezilidských vztahů založených na vzájemném respektu.<sup>39</sup> Cílem teambuildingu je prostřednictvím společného zvládnutí úkolů a prováděných činností zlepšovat týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci, rozvíjet jejich sociální a komunikační dovednosti (schopnost vyjednávat, prosadit vlastní názor, urovnat konfliktní situaci).<sup>40</sup>

Další termín, který je třeba v souvislosti s trendy firemního vzdělávání zmínit, je Development Centre (DC). Tato metoda i přes svou časovou, organizační

---

<sup>39</sup>HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 212. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>40</sup>BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 74. ISBN 978-80-7452-020-4.

a ekonomickou náročnost se stává oblíbenou a firmami stále častěji využívanou. Jedná se o analýzu rozvojového potenciálu a vzdělávacích potřeb vybraných zaměstnanců vzhledem k požadavkům firmy, prováděnou externí vzdělávací agenturou. Jednotliví účastníci jsou sledováni a posuzováni při plnění zadaných úkolů, které co nejrealističtěji zachycují situace, se kterými se mohou při své práci setkat, a které tak demonstrují jejich chování (individuálně i ve skupině). Pomocí různých diagnostických metod (např. simulace, hraní rolí, případové studie) se získávají údaje o jejich schopnostech nejen odborných, ale převážně osobnostních. Cílem DC je stanovit profil zaměstnance a doporučit firmě jeho rozvojové možnosti.<sup>41</sup>

Velký zájem o účast na programech DC přichází i ze strany samotných zaměstnanců, převážně manažerů, neboť i pro ně samotné je velkým přínosem. Aktivity DC přináší účastníkům možnost poznat a pochopit své schopnosti potřebné pro výkon na pracovním místě a na jejich základě si stanovit vlastní plán osobního rozvoje, zlepšit pracovní výkon, příp. uvažovat o posunu v kariéře.<sup>42</sup>

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje v současnosti hlavně na individuální rozvoj. Mezi nové formy tohoto rozvoje řadíme také koučování a mentorink.

### 2.2.1 Mentorink

Je běžné, že v rámci firmy často dochází k předávání zkušeností, expertních znalostí a rad služebně staršími zaměstnanci těm mladším přirozeným způsobem, spontánně, bez předem nastavených pravidel. I v tomto případě již můžeme hovořit o mentorinku. Aby se však tento proces stal efektivní rozvojovou metodou, je třeba nastavit ve firmě jeho systém, pravidla, určit a vymezit jednotlivé role. Mentorink, jako firemní vzdělávací aktivita, znamená tvorbu vztahu mezi dvěma lidmi, s cílem profesionálního rozvoje. Jde o způsob, kterým jsou předávány dovednosti a zkušenosti

---

<sup>41</sup>PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 159. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>42</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 496. ISBN 978-80-247-1407-3.

z mentora na mentorovaného (učně), kdy zároveň dochází k jeho osobnostnímu rozvoji. Tento vztah musí vycházet z dobrovolnosti, vlastní volby, být založen na vzájemné důvěře a respektu.

Firma, jako zadavatel, především určuje cíl mentorinku, oslovuje a vybírá vhodné mentory. Pokud je mentorem zaměstnanec firmy, odlišuje jeho úkoly jako mentora od ostatních pracovních povinností. Dále zajišťuje výcvik mentorů, stanovuje pravidla pro přiřazování mentorů a učňů současně se zachováním dobrovolnosti a práva vlastní volby a výběru, sleduje a vyhodnocuje probíhající proces.<sup>43</sup> Zodpovědnost za průběh samotného procesu mentorinku a dosažení stanoveného rozvojového cíle je vždy na mentorovi, který nastavuje pravidla spolupráce s učněm, sestavuje časový plán, formu a dávkování předávaných informací a zkušeností.<sup>44</sup>

Při zavádění mentorinku do firmy je nejtěžší výběr samotných mentorů. Mělo by se jednat vždy o experta v oboru s mnoha znalostmi a zkušenostmi, majícího schopnost tyto zkušenosti dále předávat, vyzrálou důvěryhodnou osobnost, která může být inspirací a vzorem a současně nemá obavy o ztrátu své pozici ve firmě v souvislosti s předáváním svých zkušeností mladším kolegům.<sup>45</sup>

Při definování mentorinku jako rozvojové metody, jsou rozlišovány dva základní styly, které jsou v praxi v různých situacích mentorem vzájemně kombinovány. Jedná se o autoritativní a facilitativní styl. Při aplikaci autoritativního stylu mentor učni přímo dává rady a poučení, co v dané situaci dělat, poskytuje své názory a zkušenosti na řešení problémů, říká, co si o dané situaci myslí. Naopak pokud mentor uplatňuje facilitativní styl mentorinku, potom se snaží přimět učně k přemýšlení, k vlastním rozhodnutím, podporuje ho v hledání nových způsobů řešení, ukazuje a oceňuje jeho přínosy.<sup>46</sup>

Jelikož k využití mentorinku přistupuje firma především v případě adaptace nového zaměstnance nebo při zařazení zaměstnance na novou vyšší pracovní pozici (vedoucí, manažerskou), je třeba uvést, co přináší mentorink samotnému učňovi. Mentor pomáhá učňovi získat přehled, co daná pracovní pozice vyžaduje, předává mu konkrétní znalosti

---

<sup>43</sup>PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Zdeněk ŠTĚPÁNEK a Ilona PRAUSOVÁ. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, s. 100. ISBN 978-80-262-0625-5.

<sup>44</sup>Tamtéž, s. 66.

<sup>45</sup>Tamtéž, s. 37.

<sup>46</sup>Tamtéž, s. 50.

a expertní dovednosti potřebné pro její výkon, radí, kde hledat potřebné informace, učí způsoby, jak pracovat efektivněji, vyvarovat se chybným rozhodnutím, pomáhá zlepšovat komunikační dovednosti, podporuje při novém pohledu na problémy a jejich řešení, pomáhá učni získat sebevědomí.<sup>47</sup> Při správném nastavení mentorinku v rámci podnikového vzdělávání, pomáhá tato rozvojová metoda ke zlepšení výkonnosti, stabilizaci a loajalitě mentorovaných zaměstnanců.

### 2.2.2 Elektronické vzdělávání

Oblast, kterou není možné vynechat, pokud se zabýváme otázkou podnikového vzdělávání a současnými trendy, je elektronické učení. Samotný rozvoj ICT sebou přináší existenci výkonných a přenosných zařízení (notebooků), které jsou vzhledem k ceně dnes již běžnou součástí vybavení kanceláří, konferenčních nebo výukových prostor firmy. Také rychlost a dostupnost internetu umožňuje využívání nových forem vzdělávání prostřednictvím ICT.

Obecný termín elektronické učení v sobě zahrnuje různé formy vzdělávání s využitím ICT. Jedná se například o:

- **e-learning** – vzdělávání prostřednictvím ICT, včetně tvorby studijního materiálu, komunikaci mezi účastníky a lektorem (tutorem), řízení i vyhodnocení studia,
- **blended learning** - kombinace e-learningu s klasickou formou vzdělávání, zahrnuje aktivní využívání e-learningu k samostudiu v kombinaci s pravidelnou intenzivní prezenční výukou,<sup>48</sup>
- **e-konference** – online komunikace prostřednictvím internetové sítě většího počtu účastníků s možností i videopřenosu, touto formou dochází k předávání příspěvků, výměně názorů, dotazů a odpovědí, námětů všem přihlášeným účastníkům za koordinace pořadatelem,

---

<sup>47</sup>PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Zdeněk ŠTĚPÁNEK a Ilona PRAUSOVÁ. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, s. 34. ISBN 978-80-262-0625-5.

<sup>48</sup>BAREŠOVÁ, Andrea. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, s. 56. ISBN 978-80-87480-00-7.

- e-kurz (videokurz) - alternativa k prezenčním vzdělávacím kurzům, představuje natočený obsah kurzu (textový výklad, animace, video, simulace) dle jednotlivých témat, výhodou je časová flexibilita, možnost opakování, snížení nákladů, nevýhodou je pak jednosměrná interakce.<sup>49</sup>

Na závěr této podkapitoly je vhodné uvést některé výhody a upozornit i na nevýhody e-learningu. Mezi jeho výhody je možné zařadit jeho dostupnost a časovou flexibilitu (je možno studovat kdykoli a kdekoli dle možností účastníka – doma, v práci, ve školicím centru), modulové členění poskytující snadnou aktualizovatelnost obsahu, možné přesné zacílení a individualizace dle požadavků firmy, vyšší trvalost naučených poznatků vzhledem k větší názornosti (zapojení více smyslů) při studiu, shodný obsah předávaných informací pro všechny účastníky (nevznikají dezinformace z důvodu různé interpretace školitele v čase), jednotné testování výsledků vzdělávání, nižší nákladovost související s elektronickou administrací.<sup>50</sup>

V průběhu užívání e-learningu jako formy vzdělávání ve firmách byly detekovány i některé jeho nevýhody a omezení. Mezi tyto patří zejména pocit marnosti a izolovanosti účastníka, související s jeho přesyceností elektronickými zprávami, nedostatečnými znalostmi práce s ICT, nízkou motivací a sebekázní pro studium. E-Learning je nevhodný pro některé typy vzdělávání, např. pro ty, které vyžadují trénink v praktických dovednostech nebo spolupráci a přímé sdílení zkušeností s ostatními účastníky. Jako jeho nevýhoda se též uvádí vysoké prvotní náklady na tvorbu kvalitních e-learningových textů a znalostních databází.<sup>51</sup> Z těchto důvodů je při firemním vzdělávání využíván e-learning především pro pravidelně se opakující školení, např. vstupní vzdělávání pro nové zaměstnance seznamující se základními pravidly práce ve firmě, s firemní etikou, bezpečností při práci atp. Také je možné jako e-learning zpracovat povinné školení řidičů nebo základní manuály práce se softwarovým vybavením a používanými technologiemi ve firmě.

---

<sup>49</sup>DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, Jiří SLAVÍK, Martin SVOBODA a Jaroslav VETEŠKA. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014, s. 83. ISBN 978-80-905460-1-1.

<sup>50</sup>BAREŠOVÁ, Andrea. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011, s. 43. ISBN 978-80-87480-00-7.

<sup>51</sup>Tamtéž, s. 47.

### 3 ČESKÁ JUSTICE

V této kapitole se budeme blíže zabývat vzděláváním zaměstnanců v české justici. Pod pojmem justice můžeme obecně chápat výkon spravedlnosti. V praxi se jedná o aparát, jehož ústředním správním orgánem je Ministerstvo spravedlnosti (MŠP). Zahnuje především soudy, státní zastupitelství a Probační a mediační službu, dále také Rejstřík trestů, Institut pro kriminologii a sociální prevenci a Justiční akademii (JA).

Nejvýznamnější úlohu v tomto systému mají soudy, a to vzhledem k počtu organizací (98 soudů) i k počtu zaměstnanců (stav k 1. 1. 2014 činil 2 915 soudců a 8 757 zaměstnanců).<sup>52</sup> Jelikož postupy uplatňované ve vzdělávání soudního personálu jsou ve své podstatě totožné se vzděláváním zaměstnanců v ostatních organizacích české justice, budeme se pro zjednodušení v dalším textu zabývat pouze vzděláváním zaměstnanců na soudech.

Pro správné pochopení této problematiky je třeba nejdříve přiblížit organizační strukturu soudů, definovat jednotlivé pracovní pozice a požadavky na kvalifikaci a další osobnostní kompetence potřebné pro jejich výkon, vyplývající ze specifické činnosti soudů.

#### 3.1 Zaměstnanci soudů České republiky

Soudy, jako organizační složky státu zřízené pro výkon moci soudní, projednávají a rozhodují spory, trestní a jiné věci podle zákonů o občanském soudním a trestním řízení. Soustava soudů se skládá z Nejvyššího soudu, Nejvyššího správního soudu, vrchních soudů, krajských a okresních soudů.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>Informační brožura Ministerstva spravedlnosti ČR. 4.aktualiz. vyd. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014.

<sup>53</sup>Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001, o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 4, s. 162-215. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Vykonavateli moci soudní jsou soudci, kteří jsou při své rozhodovací činnosti nezávislí a řídí se pouze zákony a svým svědomím. Soudce je jmenován do své funkce prezidentem republiky, přičemž musí splňovat zákonem dané požadavky. Mezi základní patří státní občanství České republiky (ČR), plná svéprávnost a bezúhonnost, věk minimálně třicet let, vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu v oblasti práva na vysoké škole v ČR a složení odborné justiční zkoušky. Povinnost jeho samostatného dalšího soustavného vzdělávání potřebného pro kvalitní výkon funkce soudce, neustálé obnovování, aktualizace a prohlubování jeho odborných (právních) znalostí, je dána zákonem.<sup>54</sup> Pro toto své vzdělávání, související především se změnami legislativy, soudce využívá akce připravované JA nebo vzdělávací programy organizované vysokými školami.

Vnitřní organizaci soudů můžeme rozdělit do dvou základních kategorií. Jedná se o výkonný aparát, zajišťující rozhodovací činnost a administrativní práce s ní související, a dále správní část, zahrnující především personální, provozní a hospodářský chod soudu. Výkonný aparát soudu je dále organizačně členěn na soudní oddělení (dle senátů nebo samosoudců), přičemž administrativní a jiné kancelářské práce pro tato oddělení vykonávají soudní kanceláře (rozdělené např. na trestní, civilní, exekuční).

Pracovní pozice související s výkonem soudu se tedy dělí do dvou skupin, přičemž každá má jiné požadavky na vzdělávání, znalosti a pracovní dovednosti. Zaměstnanci, mající v určitém rozsahu i vlastní rozhodovací pravomoci, jsou zařazeni na pracovní pozice jako justiční čekatelé, asistenti soudců, vyšší soudní úředníci (VSÚ) a soudní tajemníci. Pro zařazení na tyto pracovní pozice je legislativně stanovené také povinné dosažené vzdělání případně složení odborných zkoušek.

Účelem pozice justičního čekatele je povinná přípravná služba pro získání odborných znalostí a také dovedností související s činnostmi soudů, cílem je příprava pro následný výkon funkce soudce. Stejně tak získávání pracovních zkušeností v pozici soudního tajemníka je vstupním požadavkem pro možnost dalšího kvalifikačního studia a následného pracovního zařazení jako vyššího soudního úředníka. Je zřejmé, že

---

<sup>54</sup>Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001, o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 4, s. 162-215. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)



vzhledem k rozhodovacím pravomocem jsou základním požadavkem pro kvalitní výkon na těchto pracovních pozicích především odborné znalosti v oborech práva (hmotného i procesního), současně jejich neustálá aktualizace vzhledem k legislativním změnám. Vzdělávací akce zajišťující odbornou připravenost justičních čekatelů, asistentů soudců, soudních tajemníků, stejně jako kvalifikační studium VSÚ, organizačně zabezpečuje Justiční akademie, o jejichž činnostech podrobněji pojednává samostatná podkapitola této práce.

Druhou skupinou zaměstnanců, kterou řadíme do výkonného aparátu soudu, jsou zaměstnanci zajišťující související administrativní a kancelářskou agendu, tedy zaměstnanci odborného soudního aparátu. Jedná se o vedoucí kanceláře, rejstříkové vedoucí, protokolující úředníky, soudní zapisovatele a pracovníky zápisového oddělení. Požadavky na jejich odborné znalosti vychází především ze znalosti základní legislativy upravující jednotlivé činnosti a organizaci práce na soudech (vyhláška MSp 37/1992 Sb. ze dne 23. prosince 1991 o jednacím řádu pro okresní a krajské soudy, v platném znění a instrukce MSp ze dne 3. prosince 2001, č. j. 505/2001-Org, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, v platném znění). Důraz je kladen také na schopnosti a dovednosti práce s technickým a softwarovým vybavením soudů.

Tyto požadavky vychází ze současného trendu, kterým je postupná elektronizace justice, tedy budování státního aparátu využívajícího ICT ke zkvalitnění a zrychlení práce. Jako příklad těchto specifických dovedností je možno uvést: pořizování zvukových záznamů nebo zvukově obrazových záznamů z hlavního líčení nebo jednání a následné vyhotovení jejich přepisu nebo protokolu, obsluha vyvolávacích zařízení, činnosti související s elektronickou podatelnou, konverze dokumentů (převod z elektronické podoby do listinné a naopak), doručování prostřednictvím datových schránek, lustrace v jednotlivých veřejných rejstřících, práce s elektronickým spisem, práce v informačním systému soudů.<sup>55</sup> Vzdělávání pro odborný soudní personál je zajišťováno prostřednictvím JA formou odborných seminářů, v případě protokolujících úředníků se jedná o povinný kurz zakončený závěrečnou zkouškou.

---

<sup>55</sup>Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 3. prosince 2001, č. j. 505/2001-Org, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, v platném znění. Dostupné z: [http://www.nkcr.cz/doc/VKR\\_k\\_1\\_1\\_2011.pdf](http://www.nkcr.cz/doc/VKR_k_1_1_2011.pdf)

Poslední skupina zaměstnanců soudu je nazývána správním aparátem, jehož úkolem je zajištění chodu soudu po stránce ekonomické, personální a provozní. V rámci justice není rozdělení na tato pracovní místa jednotné, pracovní povinnosti a kompetence se liší dle velikosti konkrétního soudu. Mezi základní pracovní pozice v rámci správního aparátu soudu je možné jmenovat pozici ředitele správy soudu, personalistu, referenta správy majetku, rozpočtáře, účetní, pokladní, pracovníky podatelny, spisovny, správci aplikací a pomocný obslužný personál (řidiči, soudní doručovatelé).

Požadavky na rozvoj a vzdělávání těchto zaměstnanců jsou také velmi různorodé, vychází ze specifikace jednotlivých odborností a používaných technologií k jejich výkonu. U této kategorie zaměstnanců se na vzdělávání podílí nejen JA, ale je využíváno i nabídky soukromých vzdělávacích agentur, případně jsou organizována školení za účasti lektorů od firem dodávajících a spravujících jednotlivé softwarové vybavení.

Všechny pracovní pozice výkonného i správního aparátu soudů mají v současné době jeden společný rys; mezi základní vzdělávací potřeby patří především práce s výpočetní technikou a rozvoj komunikačních schopností a dovedností.

### **3.1.1 Vzdělávání zaměstnanců soudů**

Máme-li se zabývat systémem vzdělávání zaměstnanců soudů podrobněji, je nutné si uvědomit několik základních specifik. Soud je jako organizační složka státu samostatnou účetní jednotkou. Jeho ústředním správním orgánem je MSp, jehož úkolem je mimo jiné zajišťovat podmínky po stránce personální, výchovné a finanční. Finanční chod soudů je ze strany MSp zabezpečen stanovením limitu prostředků (schváleným a upraveným rozpočtem), určených na provozní výdaje, které zahrnují i případné výdaje na vzdělávání zaměstnanců. Personální zabezpečení soudů MSp ovlivňuje prostřednictvím stanovení počtu systemizovaných pracovních míst pro výkonný a správní aparát. Výchovné a vzdělávací procesy v rámci rezortu justice pak MSp metodicky řídí, podílí se na přípravě jejich koncepce, přičemž organizační zajištění probíhá prostřednictvím JA, nad kterou pak MSp vykonává dohled.

Konkrétní úkoly a rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů, tedy nábor a adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání, rozvoj a kariérní možnosti stávajících zaměstnanců, jsou v kompetenci každé jednotlivé organizace, tedy tyto procesy si řídí soudy samostatně. Pečovat o zvyšování odborné úrovně zaměstnanců soudu je uložena předsedům soudů zákonem.<sup>56</sup>

Soud, jako každý zaměstnavatel, dbá o rozvoj svých zaměstnanců, neboť tím zajišťuje kvalitní a efektivní poskytování veřejných služeb. Zvyšováním odbornosti zaměstnanců neroste pouze jejich výkonnost, ale také sebevědomí, spokojenost a loajálnost. Zajištění kvalitního a stabilního personálu je jedním ze základních cílů při řízení a správě soudu.

Vzdělávání zaměstnanců soudů je možné rozdělit do dvou základních částí. Jde o vstupní a průběžné vzdělávání. Součástí povinného vstupního vzdělávání zaměstnance je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále v rámci adaptačního procesu probíhá postupné zaškolování nového zaměstnance na zvolenou pracovní pozici. Se získáváním odborných znalostí a dovedností, potřebných pro výkon na daném pracovním místě, pomáhá nováčkovi přidělený zkušenější kolega. V tomto případě však není možné hovořit přímo o mentorinku, neboť zaměstnanci pověřeni zaškolením nového kolegy nejsou na tuto svou činnost nijak připravováni, její výkon není oddělen od ostatních běžných pracovních povinností a probíhá přímo v rámci pracovního procesu, také většinou nejsou za tuto činnost nijak odměňováni.

Jako nový nástroj vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptace je od roku 2015 možno využívat e-learningové vstupní školení, přístupné všem pracovníkům justice prostřednictvím webu JA. Tvorba tohoto e-learningového produktu proběhla v rámci projektu JA spolufinancovaného z fondu Programu švýcarsko-české spolupráce. Obsahem těchto e-learningových modulů je pracovněprávní minimum, přehled systému justice a organizace soudu, základy českého právního řádu a popis průběhu soudního řízení.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup>Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001, o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 4, s. 162-215. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>57</sup>DUDÁŠOVÁ, S. *Vzdělávání zaměstnanců soudu* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id\\_dbound=419](http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id_dbound=419)

Za průběžné vzdělávání zaměstnanců soudů potom považujeme další nepřetržité vzdělávání po celou dobu, kdy trvá jejich pracovněprávní vztah, neboť pro výkon takto specifických pracovních pozic je nutná neustálá aktualizace odborných znalostí, vycházející převážně ze změn legislativy a také z rozvoje ICT využívaných v rámci justice. Konkrétní vzdělávací aktivita je zaměstnanci buď přímo doporučena vedením soudu jako vhodná a potřebná, nebo si ji může vyhledat i samostatně. Vždy je však povinností zaměstnance vyžádat si před přihlášením na toto vzdělávání souhlas pracovníka personálního oddělení. Jelikož každý soud si vyčleňuje finanční prostředky, které vynaloží na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců z rozpočtově přidělených prostředků na provozní výdaje, je snahou personálních oddělení soudů využívat při zajišťování vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance v maximální možné míře nabídky JA, která je pro všechny zaměstnance justice zdarma (včetně materiálů ke školení, zabezpečeného stravování, příp. i ubytování).

Soud je při hospodaření s rozpočtovými prostředky vázán legislativou, musí postupovat v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., rozpočtová pravidla, tedy uskutečňovat pouze výdaje, které jsou nezbytné a souvisí s jeho činností, a to efektivně a hospodárně. Z těchto důvodů vybírá personalista z nabídky jiných vzdělávacích agentur pouze v případech, kdy potřebné školení v nabídce JA chybí nebo je kapacitně nezajištěné. Při zvolení nákladnější formy vzdělávání pro zaměstnance soudů je vždy nutné tento rozpočtový výdaj dostatečně zdůvodnit, uvést jeho budoucí přínos.

Pokud bychom u vzdělávání zaměstnanců soudů chtěli vysledovat nastavení jeho systému včetně čtyř základních kroků, tedy od analýzy vzdělávacích potřeb, přes jejich plánování a realizaci, po evaluaci, potom bychom tyto procesy našli u resortu justice jako celku, kdy tyto fáze jsou zajišťovány centrálně metodicky ze strany MSp a organizačně prostřednictvím JA. Z těchto důvodů je Justiční akademie z hlediska její činnosti a významu věnována dále samostatná podkapitola.

### 3.1.2 Kvalifikační studium vyšších soudních úředníků

Mezi zajímavé kariérní možnosti zaměstnanců uvnitř organizační struktury soudů patří pracovní postup na pozici VSÚ. Výkon této funkce umožňuje zaměstnanci některé samostatné rozhodovací pravomoci, zajišťuje vyšší platové zařazení a ohodnocení i jistou pracovní prestiž. Jedná se o jedinou pracovní pozici s rozhodovací pravomocí, kde není vyžadováno ukončené studium v bakalářském ani magisterském studijním programu. Pro zařazení na toto pracovní místo jsou stanoveny specifické požadavky definované zákonem.<sup>58</sup> Součástí těchto podmínek je úspěšné ukončení kvalifikačního studia vyšších soudních úředníků organizovaného MSp prostřednictvím JA.

Tento typ kvalifikačního vzdělávání prošel mnoha změnami, v dalším textu je popisován současný stav účinný od 1. 1. 2013. Ke studiu VSÚ může být v současnosti přijat každý zaměstnanec soudu zařazený k výkonu práce u soudu na pracovní pozici soudního tajemníka (po celou dobu studia), který má ukončené úplné střední vzdělání s maturitní zkouškou a jehož k tomuto studiu doporučí předseda příslušného soudu.

Kvalifikační studium VSÚ je organizováno formou prezenčních výukových soustředění v celkové délce 120 dní (24 týdnů) v průběhu nejméně 18 měsíců (každý měsíc jedno týdenní soustředění mimo července a srpna). Obsah a rozsah tohoto studia je součástí studijního řádu, který vydává MSp po projednání s JA. Cílem studia je především získání odborných právních znalostí z občanského a trestního práva hmotného i procesního, dále o znalosti jednacího, vnitřního a kancelářského řádu pro okresní a krajské soudy nebo skartačního řádu. Samotná výuka je uskutečňována především formou přednášek a seminářů, využívá se i dalších forem jako jsou například praktická cvičení a konzultace. Od roku 2014 mohou studenti využívat jako studijní podporu jakási „elektronická skripta“ dostupná přes portál JA, zpracovaná v rámci již zmíněného projektu spolufinancovaného z programu švýcarsko-české spolupráce.

Vyučující a lektori pro toto kvalifikační studium jsou vybíráni z řad soudců a jiných zaměstnanců justice, případně i z dalších odborníků mimo resort. V průběhu studia jsou studijní znalosti ověřovány testy, zápočty a zkouškami. Studium je ukončeno

---

<sup>58</sup>Zákon č. 121 ze dne 19. března. 2008, o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 39. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-121>

závěrečnou zkouškou, která má písemnou i ústní část. Po jejím úspěšném složení dostane nový VSÚ osvědčení o absolvování studia.<sup>59</sup>

V souvislosti s popisem kvalifikačního studia VSÚ je třeba upozornit, že na tuto pracovní pozici může být přijat i uchazeč s ukončeným vysokoškolským vzděláním v bakalářském nebo magisterském studijním programu v oblasti práva, které toto studium VSÚ nahrazuje. Od roku 2008 je akreditován v rámci bakalářského programu „právní specializace“ studijní obor „Vyšší justiční úředník“, který je v současné době možné studovat na Masarykově univerzitě v Brně.

### 3.2 Justiční akademie

Justiční akademie byla zřízena v roce 2002 zákonem jako organizační složka státu v působnosti resortu justice, a to pro organizační a odborné zajištění vzdělávacích akcí v rámci přípravy justičních čekatelů, dále pro soustavné vzdělávání soudců, státních zástupců a dalších osob působících v justici.<sup>60</sup>

Sídlo JA je v Kroměříži. Pro svou vzdělávací činnost využívá i další regionální učebny v Praze, Hradci Králové, Litoměřicích, Plzni, Českých Budějovicích, Ostravě, Brně a Olomouci. Orgány JA jsou Rada Justiční akademie a ředitel. Ředitel zabezpečuje chod JA především po stránce ekonomické, personální a organizační. Úkolem Rady je pak řízení JA z pohledu odbornosti, zejména stanovuje obsahovou náplň připravovaných vzdělávacích aktivit, schvaluje plán vzdělávání na další období

---

<sup>59</sup>Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 27. listopadu 2013, č. j. 167/2012-OJ-ORGV, o přijímání ke studiu vyšších soudních úředníků a vyšších úředníků státního zastupitelství, organizací, podmínkách a průběhu tohoto studia (studijní řád). Dostupné z: <http://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=81404&Section=1&IdPara=1&ParaC=2>

<sup>60</sup>Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001, o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 4, s. 162-215. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

a ustanovuje jednotlivé lektory a školitele především z řad soudců, advokátů, notářů, akademických pracovníků vysokých škol a dalších odborníků v rámci justice.<sup>61</sup>

Vzdělávání v JA probíhá podle předem schváleného plánu vzdělávání, který se sestavuje vždy na období jednoho roku. Při jeho tvorbě vychází JA především z požadavků ze strany soudů a MSp, znalosti připravovaných legislativních změn, doporučení odborných garantů za jednotlivé oblasti vzdělávání a jejich zkušeností z minulých let a v neposlední řadě z podnětů od samotných účastníků předchozích vzdělávacích akcí, získaných v rámci evaluačních dotazníků. V některých případech, kdy v průběhu roku vznikne nová vzdělávací potřeba např. vzhledem k legislativní situaci nebo na základě dodatečného požadavku především ze strany MSp, je tento plán doplňován a aktualizován. I tyto nově zařazené vzdělávací aktivity do již stanoveného plánu vzdělávání musí projít schválením rady na jejím pravidelném zasedání.<sup>62</sup>

Vzdělávací aktivity organizované JA mají ve své většině formu přednášky, někdy se závěrečnou diskusí, nebo semináře. Od roku 2014 je zájem ze strany lektorů pokusit se o novou formu, a to o workshop, který je zařazován u některých vhodných témat pro tuto formu vzdělávání. Bohužel se u účastníků prozatím nesetkal s velkým zájmem.<sup>63</sup>

Veškerá administrace související se vzděláváním v JA probíhá prostřednictvím Asistenčního systému Justiční akademie (ASJA).<sup>64</sup> Jedná se o elektronický systém přístupný přes přihlašovací údaje na webu JA všem zaměstnancům v rámci justice. Každý zaměstnanec zde má založenu osobní kartu, v které si vyznačí vlastní specializaci. ASJA pak obsahuje kalendář připravených akcí, ve kterém zájemce o vzdělávání může vyhledávat a vybírat z nabídky dle různých kritérií (požadovaného oboru, pracovního zařazení, místa a doby konání). V případě zájmu a jeho vyznačení

---

<sup>61</sup>Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 30. března 2011, č. j. 274/2008-OJ/ORGV, kterou se vydává Statut Justiční akademie, ve znění instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 30. března 2014 č. j. 31/2014-OJ/ORGV. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/aktual\\_statut\\_ja\\_2014%201.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/aktual_statut_ja_2014%201.pdf)

<sup>62</sup>*Vzdělávání v Justiční akademii* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/proces\\_vzdelavani\\_v\\_ja\\_8-2010.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf)

<sup>63</sup>*Výroční zpráva Justiční akademie za rok 2014* [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

<sup>64</sup>*Vzdělávání v Justiční akademii* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/proces\\_vzdelavani\\_v\\_ja\\_8-2010.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf)

uživatel, zasílá tento systém automaticky jednotlivým zaměstnancům formou e-mailové zprávy výběr z celkové nabídky seminářů a přednášek, vhodný pro jeho vzdělávání dle vyznačené specializace na osobní kartě.

Prostřednictvím ASJA probíhá veškeré přihlašování na vybrané vzdělávací aktivity, kdy po jejich elektronickém schválení nadřízeným je zaměstnanec na tuto akce zařazen. Účastníkovi akce jsou následně zasílány informativní e-maily v případě změny konání akce a upomínky termínu akce, na kterou je přihlášen. Na osobní kartě zaměstnance jsou evidovány veškeré vzdělávací aktivity, které zaměstnanec již absolvoval i ke kterým je aktuálně přihlášen. U každé vzdělávací akce je kromě základních údajů o jejím konání možné dohledat i informace o lektorovi, přihlášených účastnících, jsou zde také přístupné další materiály související s obsahem školení, připravené prezentace apod.<sup>65</sup>

V současné době probíhá následné vyhodnocení vzdělávacích akcí na základě evaluačních dotazníků vyplněných na dobrovolné a anonymní bázi jednotlivými účastníky. V těchto dotaznících jsou účastníkem hodnoceny jednak kvality jednotlivých lektorů, předpokládaný přínos skončené vzdělávací akce pro další výkon práce jednotlivých frekventantů a také organizační zajištění. Účastníci v závěru hodnotícího dotazníků mohou připojit vlastní náměty na možné vylepšení např. obsahu přednášky, nabídky nových témat pro školení, vhodných lektorů atp.<sup>66</sup> Do budoucna se zvažuje možnost u vybraných přednášek a seminářů zavést následné testování získaných znalostí ihned po skončení vzdělávací akce, kdy toto testování by bylo anonymní a sloužilo by pouze jako zpětná vazba pro lektory, zda obsah přednášky byl účastníky správně přijat nebo zda byl jejich výklad srozumitelný. Při zavádění takového testování je nutné mít na zřeteli i možná negativa, jako je demotivace účastníků k účasti na takovéto vzdělávací akci, příp. jejich předčasný odchod z akce ještě před ověřováním znalostí. Proto je nutné spojit zavádění testování se správnou informovaností o jeho významu.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> DUDÁŠOVÁ, S. *Vzdělávání zaměstnanců soudu* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id\\_dbound=419](http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id_dbound=419)

<sup>66</sup> Náhled na vzor evaluačního dotazníku JA je uveden v příloze A této práce.

<sup>67</sup> *Zápis ze zasedání Rady Justiční akademie ze dne 22. 5. 2015* [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/phocadownload/zapis\\_rada/zapis\\_rada\\_ja\\_22.5.2015.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/zapis_rada/zapis_rada_ja_22.5.2015.pdf)



### 3.2.1 Vzdělávací aktivity Justiční akademie

Vzdělávací činnost JA je možné rozdělit do několika skupin, a to podle typu zaměstnanců, pro které je určena. Základem jsou vzdělávací akce obsahově zaměřené na získávání a aktualizaci znalostí ze všech oborů práva (civilní, trestní, správní soudnictví, ústavní, insolvenční a evropské právo). Tyto přednášky a semináře jsou určeny především pro soudce, otevřeny jsou také pro justiční čekatele a asistenty soudců. V období let 2013-2014 byla velká část seminářů věnována rekodifikaci soukromého práva, tedy novému Občanskému zákoníku.

Samostatná část vzdělávacích aktivit je každoročně věnována přípravě justičních čekatelů a asistentů soudců na jejich odbornou justiční zkoušku. Mimo přednášek, kde frekventanti získávají odborné právní znalosti, jsou zařazovány i semináře výcvikového charakteru. Účastníci formou simulace jednání a hlavního líčení nabývají praktické dovednosti potřebné pro výkon funkce soudce.<sup>68</sup>

Další významné vzdělávací činnosti JA, tedy kvalifikačnímu studiu VSÚ, již byla věnována samostatná podkapitola. Jako podobný typ vzdělávání je možné označit vzdělávání protokolujících úředníků. Jedná se o kurz sestávající z teoretické i praktické přípravy zakončený závěrečnou zkouškou, který je povinný pro následné zařazení zaměstnance soudu na tuto pracovní pozici.

Pro zaměstnance výkonného soudního aparátu zajišťujících administrativu zařazuje JA nejen semináře zaměřené na rozšiřování znalostí vnitřního a kancelářského řádu pro okresní, krajské a vrchní soudy, problematiku doručování, úpravu písemností atp., ale také praktická školení z oblasti práce s elektronickými rejstříky, informačními systémy v justici, elektronickými dokumenty a práce na PC v textových a tabulkových editorech.

Dosud nejmenší prostor byl v rámci činnosti JA věnován vzdělávání zaměstnanců správního aparátu soudů. Již od roku 2014 je této kategorie zaměstnanců na základě požadavku MSp věnováno více pozornosti, nabídka vzdělávacích akcí je výrazně vyšší. Jedná se především o jednodenní akce zaměřené na problematiku vymáhání pohledávek, rozpočtových pravidel, zadávání veřejných zakázek, provádění skartace a inventarizace, personálního řízení a mzdových předpisů. V průběhu roku 2015 pak

---

<sup>68</sup> *Výroční zpráva Justiční akademie za rok 2014* [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

v rámci vzdělávacího projektu „Rozpočtová gramotnost“, organizovaného ve spolupráci s ekonomickým odborem MSp, probíhala série školení určená pro účetní, rozpočtáře a referenty majetkového hospodářství, zaměřená na předem analyzované problémové oblasti. Tento projekt byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Výstupem tohoto projektu bude dosud připravovaná metodika zpřístupněná zaměstnancům soudu na portále JA formou e-learningových dokumentů.

Mimo tyto vzdělávací aktivity organizuje JA také některé semináře zaměřené na rozvoj měkkých dovedností, tj. kurzy z oblasti komunikace, psychologie osobnosti, asertivního chování, zvládání stresu a frustrace. Tyto kurzy jsou přístupné všem zaměstnancům justice a je o ně dlouhodobě velký zájem. Mezi ostatní vzdělávání se zařazují i jazykové kurzy, které JA zařazuje dle aktuální potřeby z řad soudců. Jedná se o kurzy zaměřené na odbornou právní terminologii v anglickém, francouzském a německém jazyce.<sup>69</sup>

Poslední činností JA, kterou zde uvádíme, je možnost vysílání soudců na zahraniční vzdělávací akce, výměnné stáže a studijní pobyty, dále jejich účast na odborných seminářích a konferencích pořádaných v evropských zemích. Tyto aktivity zajišťuje JA za výhodných finančních podmínek díky svému členství v Evropské justiční vzdělávací síti od roku 2004.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> *Výroční zpráva Justiční akademie za rok 2014* [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocni-zpravy-o-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

<sup>70</sup> VYSTRČILOVÁ, R. *Evropská justiční vzdělávací síť* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=310&Itemid=357&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=357&lang=cs)

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 ZHODNOCENÍ VÝZNAMU JUSTIČNÍ AKADEMIE

V předchozí kapitole byla představena a krátce popsána organizační struktura a charakter pracovních míst na českých soudech, dále také Justiční akademie jako organizace, zřízená za účelem soustavného vzdělávání nejen soudců, ale i ostatních zaměstnanců působících v rámci justice. Hlavním cílem této práce je pak zhodnocení významu JA pro další profesní vzdělávání zaměstnanců soudů.

Význam podnikového vzdělávání pro rozvoj lidských zdrojů a celkové konkurenceschopnosti firmy, jako hlavní součásti dalšího vzdělávání zaměstnanců, není v současnosti nutné zdůrazňovat, neboť je obecně známý. Stejně tak profesní vzdělávání zaměstnanců na soudech je neméně důležité, a to z několika ohledů. V první řadě je nutné si uvědomit, že pro výkon práce na soudu, a to pro jakoukoli pracovní pozici, jsou vyžadovány velmi specifické znalosti a dovednosti vycházející z „uzavřeného“ prostředí soudů, majícího vlastní terminologii, přesně legislativně stanovené pracovní postupy, technologické pomůcky a programové vybavení. Z těchto důvodů jsou dostupné možnosti vstupního adaptačního vzdělávání a jeho zvládnutí pro nového zaměstnance zásadní. Druhým faktorem ovlivňujícím obsah vzdělávání na soudech jsou velmi časté změny soudní legislativy, bez jejichž aktuální znalosti není možné zajistit kvalitní výkon soudního zaměstnance, tedy soustavná obnova a aktualizace znalostí v rámci následného průběžného vzdělávání zaměstnanců je neméně významnou částí profesního vzdělávání pracovníků soudů. V poslední řadě zmíníme koncept tzv. elektronizace české justice pro efektivnější výkon českých soudů, v rámci něhož jsou především zvyšovány nároky na dovednosti zaměstnanců soudů pro práci s ICT.

Jelikož se v současnosti mediální pozornost často upíná ke sledování a komentování výkonnosti českých soudů, je řešené téma vzdělávání zaměstnanců soudů jistě aktuální. Cílem této praktické části je pak zhodnotit připravenost JA na požadavky vzdělávání zaměstnanců ze strany soudů, dále identifikovat současné změny, resp. mezery v nabídce jejich vzdělávacích aktivit pro různé skupiny zaměstnanců. V poslední řadě pak zjistit, jaká je znalost soudů o nabízených možnostech vzdělávání jejich zaměstnanců ze strany JA a také jaké je jejich skutečné využívání.

## 4.1 Projekty vzdělávání zaměstnanců spolufinancované z EU

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tak v posledních dvou letech celkovou nabídku vzdělávacích akcí organizovaných JA výrazně ovlivnily dva projekty spolufinancované z EU. Jelikož pro další část práce mají zásadní význam, krátce je souhrnně připomeneme.

Prvním je projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců ekonomické správy soudů s názvem „Rozpočtová gramotnost“ spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem tohoto projektu bylo na základě analýzy detekovat nejvíce problematické ekonomické oblasti a pro tato témata sestavit plán intenzivních školení. Formou dotazníkového šetření bylo na základě zjištěných uživatelských potřeb stanoveno osm témat, která byla zpracována do čtyř školicích dnů. Školení byla realizována v období březen až říjen roku 2015, jednalo se o 55 uspořádaných školení (330 školicích hodin), celkem bylo do projektu zapojeno 14 školitelů, konečný počet proškolených zaměstnanců byl 467 osob, rozpočet projektu dosáhl 5,35 mil. Kč.<sup>71</sup> Závěrečným výstupem projektu „Rozpočtová gramotnost“ jsou zpracované metodiky k proškoleným oblastem, a to formou e-learningových textů přístupných na portále JA.

Pro zaměstnance výkonného aparátu, tedy středního odborného personálu soudů, je určen druhý projekt, a to „Analýza vzdělávacích potřeb a vytvoření systému vzdělávání zaměstnanců odborného aparátu soudů“. Tento projekt, jehož zahájení proběhlo již v lednu 2011, byl spolufinancován z Programu švýcarsko-české spolupráce. První aktivitou projektu byla realizace vstupní analýzy stavu lidských zdrojů v justici, na jejímž základě bylo vytvořeno pět katalogů s popisem pracovních pozic na soudech, včetně požadavků na odborné kvalifikační předpoklady a dovednosti zaměstnanců pro jejich obsazení a souvisejících vzdělávacích potřeb pro jejich udržení. Hlavním výstupem tohoto projektu byla tvorba tří vzdělávacích programů formou e-learningových modulů, přístupných všem zaměstnancům justice na portále JA. Jedná se o program vstupního vzdělávání, určený novým zaměstnancům justice na všech pracovních pozicích, jehož prostřednictvím zaměstnanec získá informace o fungování

---

<sup>71</sup> *Informační měsíčník projektové kanceláře Ministerstva spravedlnosti ČR 8/2015*[online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=6487&d=341510>

soudní moci, organizaci a procesech výkonu soudů. Navazující průběžné vzdělávání zpracované v druhém programu je cílené na vzdělávání středního odborného personálu soudů, pro jejich rozšiřování a aktualizaci odborných znalostí z oborů práva a práce v soudních informačních systémech. Třetím programem je specializační vzdělávání určené pro pozice středního managementu (personalisty, ředitele správ soudů), obsahující témata pro získání znalostí z oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, např. personální práce v justici nebo motivace a hodnocení zaměstnanců.

První e-learningové texty z programu vstupního vzdělávání byly zpřístupněny uživatelům v dubnu 2014, k 30. 9. 2015 je v rámci projektu k dispozici již 69 zpracovaných textů, které budou i po ukončení projektu v roce 2015 dále aktualizovány. Do konce září 2015 se do studia nových e-learningových modulů dle statistiky JA zapojilo 1 906 zaměstnanců a celkové výdaje projektu činily 34,9 mil. Kč.<sup>72</sup>

## **4.2 Dotazníkové šetření „Vzdělávání zaměstnanců na soudech.“**

Pro zhodnocení významu JA a jejího vlivu na vzdělávání zaměstnanců soudů bylo stanoveno několik problémových oblastí. V první řadě byla zkoumána otázka, zda na jednotlivých soudech skutečně absentuje nastavený plán vzdělávání a tedy jednotlivé vzdělávání zaměstnanců soudů probíhá na základě (výběrem z nabídky) ročního plánu vzdělávání schváleného JA, dále jaký podíl na celkovém vzdělávání zaměstnanců soudů zaujímají vzdělávací akce organizované JA, případně v kterých oblastech vzdělávání soudy upřednostňují jiné vzdělávací agentury a proč. Posledním problémem, který byl v rámci praktické části řešen, je informovanost soudů o možnostech využití nových e-learningových modulů především v rámci vstupního vzdělávání. Tyto problémové oblasti vzdělávání zaměstnanců na soudech byly stanoveny především na základě legislativních a jiných textových podkladů zpracovaných v předchozí kapitole.

Jako metoda sběru dat byla stanovena kvantitativní metoda dotazování, a to formou elektronického dotazníku. Před stanovením dalších parametrů dotazníkového

---

<sup>72</sup> *Informační měsíčník projektové kanceláře Ministerstva spravedlnosti ČR 8/2015*[online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=6487&d=341510>

šetření byly formulovány tyto hypotézy, které vycházejí z problémových otázek uvedených výše, a které budou v rámci dotazníkového šetření ověřovány:

- Hypotéza č. 1: Cílené a pro zaměstnance soudů povinné průběžné vzdělávání koordinované pracovníky personálních oddělení, zodpovědných za zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, není dosud realizováno.
- Hypotéza č. 2: Pro vzdělávání zaměstnanců správního aparátu soudů jsou využívány více vzdělávací akce jiných vzdělávacích agentur než JA.
- Hypotéza č. 3: Nově zpracovaný a přístupný modul e-learningového vstupního vzdělávání není dosud personálními útvary soudů při adaptačním procesu nových zaměstnanců využíván.

Vzhledem k cíli práce a ke stanoveným hypotézám byly jako dotazovaný subjekt určeny všechny krajské a okresní (obvodní) soudy v ČR, respektive pracovníci zodpovědní za vzdělávání zaměstnanců, tedy převážně pracovníci personálních oddělení soudů. Mezi jejich pracovní povinnosti patří mimo jiné organizace kvalifikačního vzdělávání VSÚ, protokolujících úředníků i schvalování účasti na všech formách vzdělávání ostatních zaměstnanců soudů, včetně vedení statistiky těchto informací a záznamů o absolvovaném vzdělávání v osobních spisech. Je zde tedy předpoklad, že o dotazovaných jevech a jejich frekvenci a struktuře jsou dostatečně informováni. Celkový počet dotazovaných subjektů je tedy vzhledem k počtu krajských a okresních soudů v ČR stanoven na 94.

Jako metoda pro následné zpracování získaných dat z dotazníkového šetření byla stanovena především analýza, dále statistické zpracování dat pomocí porovnání absolutních četností (počtu získaných hodnot pro jednotlivé možné odpovědi dotazovaného jevu), zjištění modu (hodnoty s nejvyšší četností), zpracováním relativní četností (vyjádření procentního podílu získaných hodnot) a jejich názorné vyjádření prostřednictvím grafů. Poslední použitou metodou je konečná komparace získaných dat pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, region Čechy a Morava, soudy krajské a okresní úrovně.

Dotazník obsahuje celkem devět otázek a jeho zodpovězení předpokládá cca 10-15 minut času respondenta.<sup>73</sup> Při sestavování dotazníku byly některé otázky

---

<sup>73</sup> Celkový náhled na vytvořený dotazník je uveden v příloze B této práce.

formulovány jako otevřené s možností nejen výběru ze zvolených odpovědí, ale mající i volbu pro vlastní vyjádření respondenta k dotazovanému jevu. Jedná se o otázky č. 1 a č. 7. Ostatní otázky jsou uzavřené, kdy respondent vybírá právě jednu z nastavených možných odpovědí, přičemž otázky č. 3 až č. 5 jsou konstruovány shodně. Jsou určeny pro zjišťování způsobu vzdělávání pro různé oblasti znalostí, liší se dotazem na rozdílné skupiny zaměstnanců soudu, pro možnost následného porovnání takto zjištěných dat. Také poslední dvě otázky č. 8 a č. 9 mají poskytnout data pro následnou komparaci, směřují k získání údaje o respondentovi, respektive o regionální a hierarchické úrovni odpovídajícího soudu.

Dotazník byl vytvořen jako elektronický prostřednictvím portálu survio.com. V zadávacích parametrech dotazníku bylo nastaveno jednoznačné pořadí otázek, na každou otázku byla vyžadována odpověď, tedy pro odeslání dotazníku bylo nutné vyplnění odpovědí na všechny otázky. K jednotlivým otázkám se bylo možné před konečným odesláním dotazníku vracet, přičemž odeslání dotazníku od jednoho uživatele bylo možné pouze jednou, a to zcela anonymně, tedy bez uvedení jeho identifikace u doručených odpovědí. V úvodním textu byl respondentům vysvětlen účel dotazníkového šetření, zdůrazněna anonymita této formy dotazníku, uveden celkový počet otázek a způsob jejich vyplnění a odeslání.

Informace o dotazníkovém šetření spolu s prosbou o účast byla odeslána na soudy formou e-mailové zprávy dne 13. 11. 2015 a znovu jako připomenutí ještě dne 20. 11. 2015. Jako součást této e-mailové zprávy byl uveden hypertextový odkaz pro snadný přístup ke zveřejněnému dotazníku na portále survio.com spolu se žádostí, aby tato zpráva byla v rámci soudu předána pracovníkovi zodpovědnému za vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Celkové ukončení dotazníkového šetření bylo, vzhledem k již několikadenní nulové návštěvnosti, provedeno dne 30. 11. 2015. Na všechny oslovené soudy bylo na závěr odesláno poděkování těm, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

#### 4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

Jak již bylo uvedeno, celkový počet dotazovaných subjektů se rovnal 94 soudům v ČR, v členění na 8 krajských a 86 okresních soudů, respektive na 27 moravských a 67 českých. Své odpovědi v rámci dotazníkového šetření zaslalo celkem 64 respondentů, a to 7 z krajských a 57 z okresních soudů, v členění dle regionů se jedná o 20 moravských a 44 českých soudů. Z výše uvedených údajů je zřejmá celková návratnost dotazníku, která činí 68 %. Pro hodnocení návratnosti za krajské soudy se jedná o 87,5 %, za okresní soudy o 66 %, v členění dle regionů je pak návratnost za moravské soudy ve výši 74 % a za české 65,5 %.

Celkový přehled všech získaných odpovědí na jednotlivé otázky z dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno formou elektronického dotazníku, je uveden v příloze C této práce. Tento přehled byl převzat z portálu survio.com a před přidáním do příloh této práce byl formálně upraven.<sup>74</sup> Dále uváděné výsledky vlastního dotazníkového šetření vychází z údajů tohoto celkového přehledu získaných odpovědí a jsou samostatně zpracovány v grafické podobě.

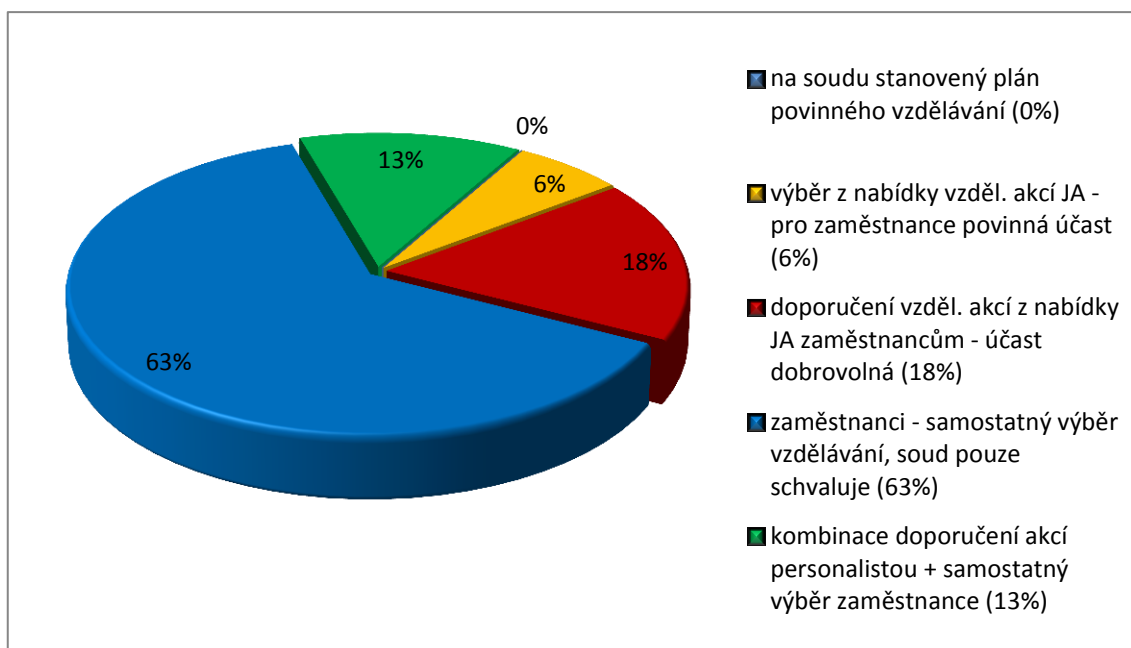
První otázka dotazníku směřuje k získání informace, jakým způsobem je organizováno a uskutečňováno průběžné vzdělávání zaměstnanců administrativního aparátu (výkonu i správy) na jednotlivých soudech. Respondenti měli možnost volby ze čtyř možných odpovědí nebo uvést odpověď vlastními slovy. Možnosti vlastního vyjádření využilo deset respondentů (15,6 % z celkového počtu), přičemž osm z nich uvedlo, že ke vzdělávání zaměstnanců přistupují způsobem kombinace z nabízených odpovědí č. 3 a č. 4 (soud pro zaměstnance vzdělávání vybírá z nabídky vzdělávacích akcí JA a tyto zaměstnancům dále doporučuje, současně si zaměstnanci vhodné vzdělávání sami vyhledávají a soud jim toto vzdělávání pouze schvaluje). Tedy při dalším zpracování odpovědí na tuto otázku, byla kombinace odpovědí č. 3 a č. 4 uvedena jako další možná samostatná odpověď.

---

<sup>74</sup> *Analýza výsledků dotazníku: Vzdělávání zaměstnanců na soudech.* [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://my.survio.com/N6U5W7L8Z6U2N3H0G3K4/data/index>



Graf 1: Organizace a uskutečňování vzdělávání zaměstnanců na soudech



Zdroj<sup>75</sup>

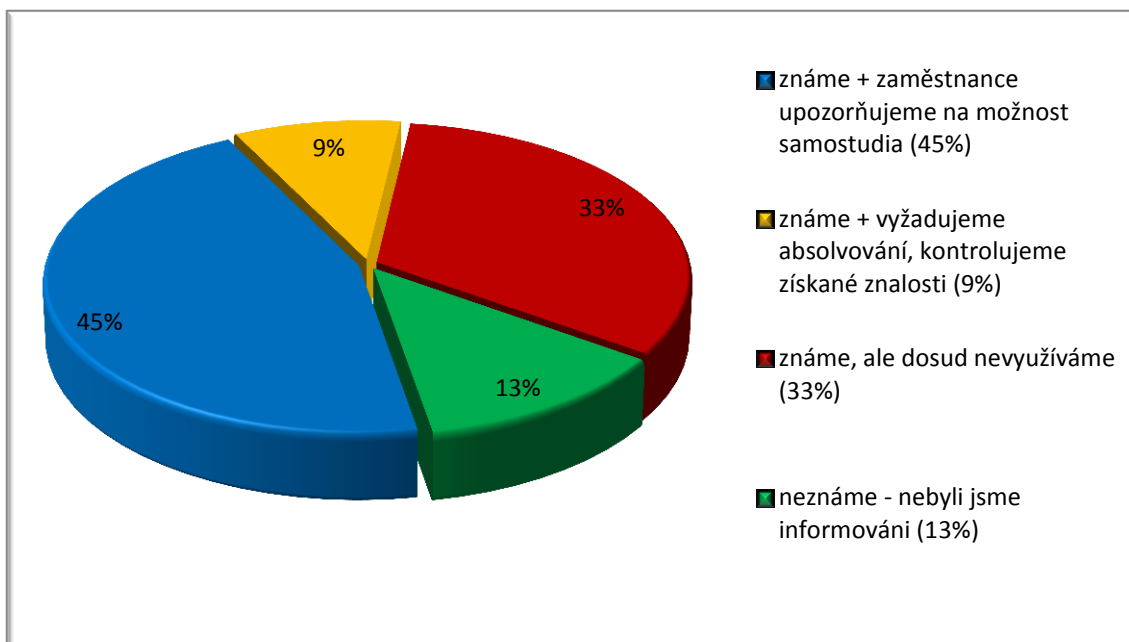
Z výše uvedených relativních četností jednotlivých odpovědí je možno odvodit, že dle názoru respondentů si soudy samostatně nevytváří plán vzdělávání pro své zaměstnance ani ve většině případů není účast zaměstnanců na vzdělávání povinná. Modem je pak jednoznačně odpověď č. 4 (zvolená 39 respondenty z 64), tedy tvrzení, že průběžné vzdělávání zaměstnanců administrativního aparátu soudu je uskutečňováno způsobem, kdy si zaměstnanci soudů na základě vlastního zájmu vyhledávají samostatně vhodné vzdělávací aktivity z nabídky JA (nebo jiné) a personální oddělení jejich absolvování pouze schvaluje. Komparace odpovědí u této otázky za region Čechy a Morava nevykazuje žádné výrazné rozdíly od celkových výsledků. Za zajímavé zjištění je možno považovat pouze výsledek za krajské soudy, kdy šest ze sedmi respondentů zvolilo odpověď č. 4, viz komentář výše.

Cílem druhé otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou personální pracovníci soudů (respondenti) informováni o nově vytvořeném e-learningovém modulu určeném pro vstupní vzdělávání všech skupin zaměstnanců na soudech, přístupném přes portál JA,

<sup>75</sup> Celkový přehled získaných odpovědí z vlastního dotazníkového šetření uvedený v příloze C této práce, data k otázce č. 1.

a dále jakým způsobem s touto novou formou vzdělávání v justici pracují. Na výběr byly čtyři zformulované odpovědi, z nichž respondent volil právě jednu.

Graf 2: Znalost a způsob využívání e-learningového modulu pro vstupní vzdělávání



Zdroj<sup>76</sup>

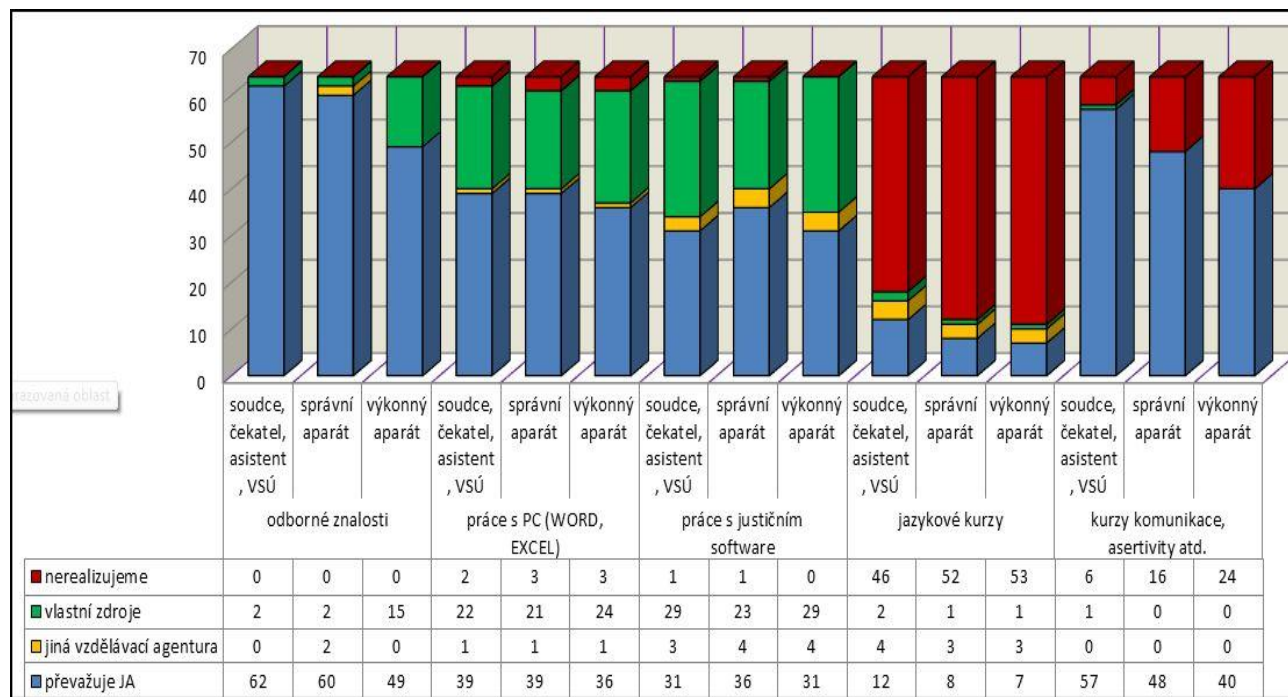
Zjištěný výsledek k této otázce je možno považovat za pozitivní, neboť většina respondentů vyjádřila svou znalost a informovanost o novém e-learningovém modulu (celkem 87 % dotázaných) a jeho aktivní využívání pak potvrzuje 54 % respondentů. Modem je pak odpověď č. 1, tedy nejvyšší množství odpovědí vyjadřuje skutečnost, že personální pracovníci soudů nové zaměstnance na e-learningový modul na webu JA upozorňují a doporučují jim jeho samostudium jako vhodné doplňující vzdělávání při adaptačním procesu. Zarážející je 33 % odpovědí, kdy respondenti uvádí, že e-learningový modul znají, přesto ho dosud při své práci personalisty nevyužívají. Pro podrobnější komentář tohoto výsledku by zřejmě bylo potřeba další šetření např. formou osobního rozhovoru, pro zjištění konkrétních důvodů. Je zde i možnost, že respondenti formulaci otázky přesně neporozuměli.

<sup>76</sup> Celkový přehled získaných odpovědí z vlastního dotazníkového šetření uvedený v příloze C této práce, data k otázce č. 2.

I přes skutečnost, že JA uspořádala na závěr projektu, jehož cílem byla právě tvorba e-learningových programů, závěrečnou konferenci s účastí zástupců organizačních složek justice, a tyto moduly jsou přístupné již od dubna 2014, tak 13 % respondentů (8 odpovědí z celkového počtu 64) uvádí, že o této možnosti elektronického vzdělávání nebyla informována. Komparací výsledných odpovědí bylo detekováno, že tato uváděná neznalost se týká pouze okresních soudů v Čechách. Také porovnáním celkově uváděného využívání e-learningových modulů se pro region Čechy a Morava výsledky odlišují, kdy aktivní využívání e-learningových textů je na moravských soudech uváděno 70% jejich respondentů, v Čechách je relativní četnost těchto odpovědí výrazně nižší, a to pouze ve výši 46 %.

Následující otázky č. 3 až č. 5 jsou zaměřeny na průběžné vzdělávání různých skupin zaměstnanců soudů. Cílem je jejich možné porovnání, a to v členění pro jednotlivě specifikované typy znalostí a způsoby, jakým soudy toto vzdělávání uskutečňují. Doručené odpovědi na tyto otázky jsou tedy dále zpracovány do jednoho sloupcového grafu.

Graf 3: Přehled postupů realizace průběžného vzdělávání zaměstnanců soudů



Zdroj<sup>77</sup>

<sup>77</sup>Celkový přehled získaných odpovědí z vlastního dotazníkového šetření uvedený v příloze C této práce.

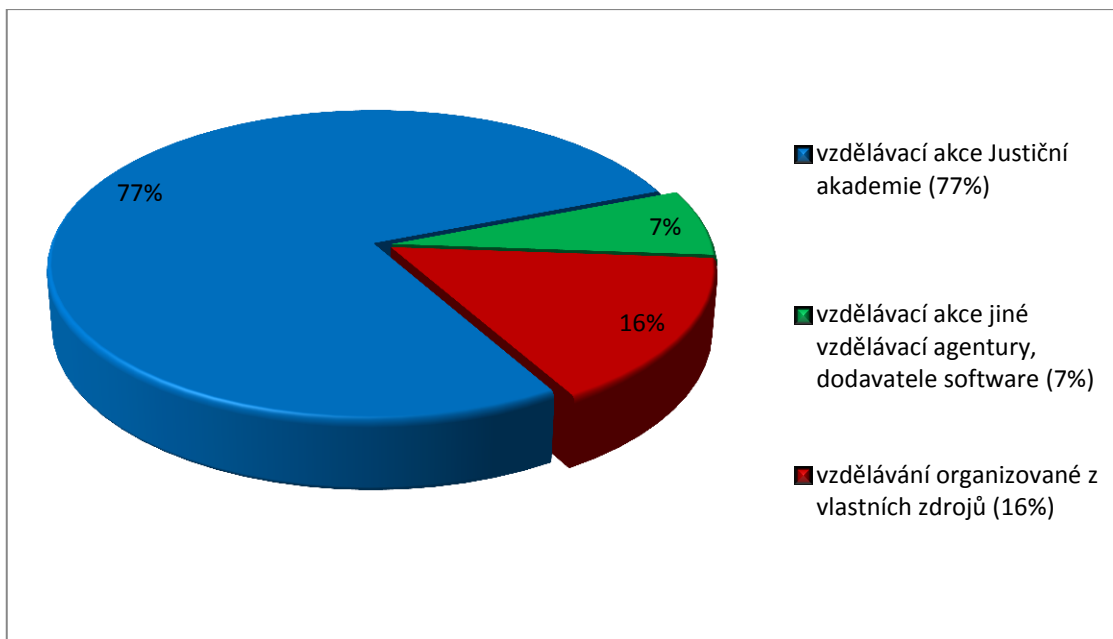
Údaje ve sloupcovém grafu jsou znázorněny v hodnotách absolutních četností jednotlivých odpovědí uvedených v tabulce pod grafem. Jako hlavní zjištění je možno uvést, že největší význam pro průběžné vzdělávání zaměstnanců soudů má JA při získávání odborných znalostí, tedy především z oborů práva a související soudní legislativy (celkově 89 % responzí), dále pak pro ostatní vzdělávání (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládání stresu), kdy se JA podílí na tomto vzdělávání 75 %. Kurzy práce s PC a práce s justičním softwarem jsou na soudech dle získaných odpovědí zajišťovány jednak JA (relativní četnost ve výši 55 %) a současně soudy také organizují toto vzdělávání z vlastních zdrojů, kdy lektorem je přímo zaměstnanec okresního nebo nadřízeného krajského soudu (relativní četnost 39 %).

Naopak typem vzdělávání, které je na soudech realizováno nejméně, jsou jazykové kurzy. Uskutečňované vzdělávání zaměstnanců v jazykových kurzech uvádí pouze 21 % respondentů. Také komerční vzdělávací agentury nebo jiný vzdělavatel se dle názoru personálních pracovníků soudů na vzdělávání zaměstnanců soudů podílí minimálně. Nejvíce je jich využíváno při kurzech práce s justičním software, kdy se zřejmě jedná převážně o dodavatele těchto software (relativní četnost 5,5 %), dále pak při jazykovém vzdělávání zaměstnanců, a to ve výši 3 %.

Při porovnání uskutečňovaného vzdělávání za jednotlivé skupiny zaměstnanců, tedy pro zaměstnance s rozhodovací pravomocí (soudců, justičních čekatelů, asistentů soudce, VSÚ), výkonného aparátu (vedoucí soudních kanceláří, rejstříkové vedoucí, soudní zapisovatelé, protokolující úředníci, pracovníci zápisového oddělení atd.) a správního aparátu soudu (např. ředitelé správy, účetní, rozpočtáři, pracovníci správy majetku) nebyly zjištěny žádné zásadní rozdíly, četnost dotazovaných jevů je pro všechny skupiny zaměstnanců přibližně shodná. Pouze jako minimální detekovaný rozdíl je možno uvést, že pro skupinu zaměstnanců výkonného aparátu je vždy podíl vzdělávání realizovaného prostřednictvím JA o něco nižší, naopak větší podíl je proti ostatním skupinám zaměstnanců u vzdělávání realizovaného z vlastních zdrojů.

Předposlední šestá otázka je formulována jako shrnutí celkového vzdělávání všech zaměstnanců soudů, kdy je zjišťován procentní podíl, který zaujímá na vzdělávání zaměstnanců JA, jiné vzdělávací agentury a vzdělávání z vlastních zdrojů. Respondent mezi tyto tři možné odpovědi rozděluje celkovou hodnotu 100 %.

Graf 4: Přehled zprostředkovatelů podílejících se na celkovém vzdělávání



Zdroj<sup>78</sup>

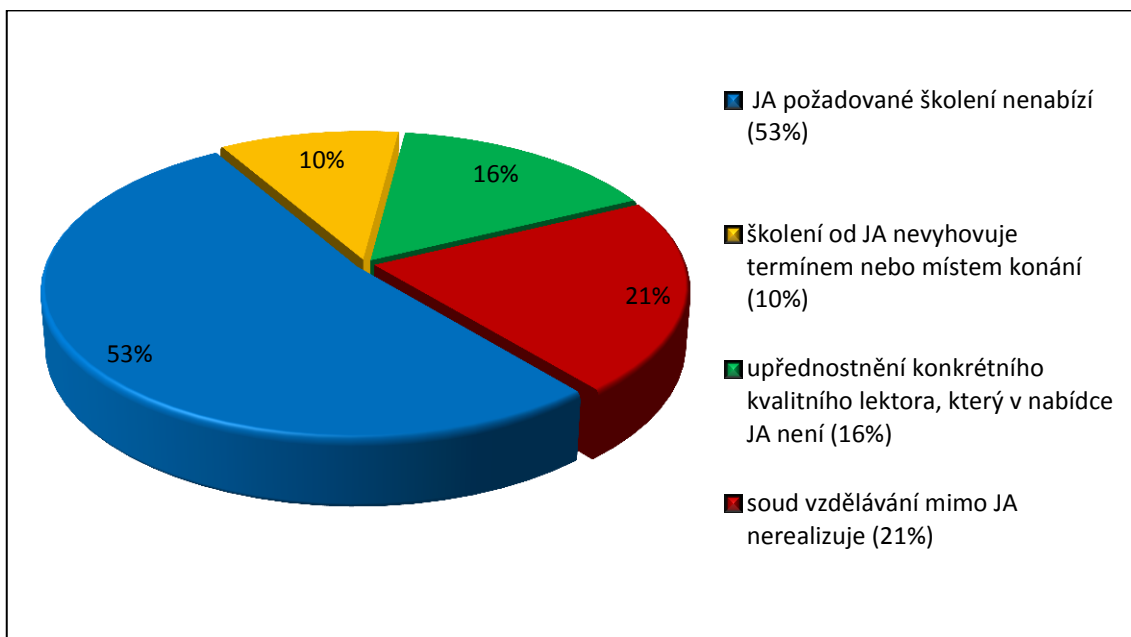
Ze získaných odpovědí k šesté otázce je nejvíce zřejmý význam JA, jako organizace zřízené pro vzdělávání zaměstnanců v justici, na celkovém vzdělávání zaměstnanců soudů se podílí dle výsledků dotazníku 77 %. Nejmenší, a to 7% účast na celkovém vzdělávání, dle názoru respondentů, zaujímá vzdělávání zprostředkované jinou firmou. Velký význam pro tento výsledek má skutečnost, že požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců soudů jsou velmi specifické a vzdělávací akce pro jejich získání jiné vzdělávací agentury běžně nenabízejí. Také je při interpretaci výsledků dotazníkového šetření nutno připomenout, že vzdělávací akce organizované JA jsou zaměstnancům justice poskytovány zdarma, tedy soud tyto akce nefinancuje ze svého rozpočtu.

Při porovnání dat získaných u šesté otázky za region Čechy a Morava nebyl zjištěn žádný významný rozdíl, procentní podíly jsou zhruba shodné s celkovým výsledkem znázorněným v grafu č. 4. Pouze u krajských soudů vykazuje dotazovaný podíl vzdělávání odchylku proti celkovému stavu, kdy pracovníci těchto soudů uvádějí stejný počet procent pro vzdělávací akce organizované jinou agenturou a z vlastních zdrojů, a to ve výši 12 %.

<sup>78</sup> Celkový přehled získaných odpovědí z vlastního dotazníkového šetření uvedený v příloze C této práce, data k otázce č. 6.

Cílem poslední sedmé otázky je zjištění důvodů, pro které soudy využívají ke vzdělávání svých zaměstnanců jiných vzdělávacích agentur než JA. Respondenti měli u této otázky na výběr ze čtyř předem zformulovaných odpovědí nebo mohli uvést jiný důvod formou vlastního textového vyjádření. Zde bylo možno vybrat i více než jednu možnou odpověď, tedy definovat i více takovýchto důvodů.

Graf 5: Důvody volby jiné vzdělávací agentury než JA



Zdroj<sup>79</sup>

Z hodnot uvedených v grafu je možné odvodit, že modem je odpověď č. 1, tedy že soudy volí pro vzdělávání svých zaměstnanců jinou vzdělávací firmu nejčastěji v případě, kdy požadovanou oblast vzdělávání JA ve své nabídce nemá. Z textových vyjádření respondentů je možno uvést, že se jedná např. o případy specifického školení pro mzdové účetní, personalisty nebo zaměstnance IT. Nevyhovující termín vzdělávání nebo místo konání je důvodem s nejmenší relativní četností. Tento výsledek znamená, že zaměstnanci soudů jsou schopni se termínům nabízeným JA přizpůsobit a také, že vzdělávací akce, o které je největší zájem, zařazuje JA do své nabídky opakovaně a s místem konání i ve svých regionálních učebnách.

<sup>79</sup> Celkový přehled získaných odpovědí z vlastního dotazníkového šetření uvedený v příloze C této práce, data k otázce č. 7.

Významnější odchylky od celkových výsledků po provedené komparaci dat vykazují údaje za krajské soudy. Tyto možnost odpovědi, že vzdělávání od komerční nebo jiné vzdělávací agentury nerealizují, neuvedli ani v jednom případě, naopak jako důvod výběru těchto jiných vzdělávacích agentur uvádějí volbu školení od určitého kvalitního lektora v 29 %. U respondentů z krajských soudů je také odpověď, že JA jimi požadované vzdělávání nenabízí, vykazována s relativní četností ve výši 86 %, což významně převyšuje hodnotu celkových výsledků uvedenou v grafu č. 5. Minimální procentní zastoupení ve výši 5 % je uvedeno u moravských soudů v případě odpovědi, že nabídka vzdělávání od JA zaměstnancům nevyhovuje místem konání. Tento výsledkem je zdůvodnitelný umístěním hlavního sídla JA v Kroměříži, kdy moravské soudy mají zde organizované vzdělávací akce nejbližší.

### **4.3 Závěrečné vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Cílem této práce bylo pokusit se zmapovat způsoby a rozsah uskutečňovaného vzdělávání zaměstnanců na soudech a především zhodnotit význam JA pro toto vzdělávání. Jelikož některé druhy vzdělávání jako např. kvalifikační vzdělávání VSÚ, odborná příprava justičních čekatelů nebo studium protokolujících úředníků patří na základě legislativy k jednomu z hlavních úkolů JA a jiné organizace v podstatě možnost takového vzdělávání nenabízí, nebyla tato do dotazníkového šetření zahrnuta.

Před samotným sestavením dotazníku byly zformulovány tři hypotézy, které mělo toto šetření ověřit. První hypotézu, tedy že není na soudech cíleně a povinně realizováno průběžné vzdělávání zaměstnanců koordinované přímo personálním oddělením soudů, je možné na základě výsledků dotazníkového šetření, především odpovědí na otázku č. 1, považovat za potvrzenou. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, žádný z respondentů neuvedl ve svých odpovědích možnost, že by na soudu byl nastaven plán povinného vzdělávání, naopak většina dotazovaných subjektů se vyslovila v tom smyslu, že zaměstnanci v jejich organizaci si samostatně volí a vybírají pro ně vhodné a potřebné vzdělávací akce převážně z nabídky JA, někdy jim tyto personální pracovník doporučuje. Většina vzdělávání na soudech se tedy realizuje na základě vzniklé vzdělávací potřeby (související např. se změnou legislativy), tedy „just-in-time“.

Zásadní význam pro vzdělávání na soudech je tedy na straně JA, která při sestavování ročního plánu vzdělávacích akcí musí, pro jeho kvalitu a dostatečnou nabídku, aktivně spolupracovat s pracovníky MSp i zástupci jednotlivých organizací justice.

Druhá hypotéza byla zaměřena na vzdělávání skupiny zaměstnanců správního aparátu. Byl vysloven předpoklad, že tito zaměstnanci využívají pro své vzdělávání více nabídek jiných vzdělávacích agentur než JA. Důvodem této hypotézy bylo především známé hlavní zaměření vzdělávacích akcí JA, a to na oblast práva a souvisejících odborných znalostí, přičemž požadavky zaměstnanců správy soudů jsou zaměřeny více na vzdělávání v oblasti ekonomické. Dotazníkové šetření (odpovědi na otázky č. 3 až č. 5) tuto hypotézu vyvrátilo. Dle názoru respondentů není žádný významný rozdíl v podílu účasti JA a ostatních způsobů vzdělávání pro různé skupiny zaměstnanců. Naopak nejnižší podíl JA na vzdělávání v různých oblastech vykazuje skupina zaměstnanců výkonného aparátu. Tento výsledek je zřejmě ovlivněn realizací projektu „Rozpočtová gramotnost“, v rámci kterého byla v průběhu roku 2015 prostřednictvím JA uskutečněna série školení cílená právě na zaměstnance správy soudů. Tento projekt ukázal velký zájem ze strany pracovníků správy soudů o realizaci takovýchto školení prostřednictvím JA. Pokud i pro další období rozšíří JA nabídku vzdělávacích akcí o podobná témata, bude toto pro celkové vzdělávání zaměstnanců na soudech přínosem.

Cílem druhého významného projektu, zaměřeného na vzdělávání odborného personálu soudů spolufinancovaného z programu Švýcarsko-české spolupráce, bylo vytvoření zcela nové formy vzdělávání v justici, a to e-learningových modulů. Poslední hypotéza pak měla ověřit současný stav využívání nového e-learningového programu zaměřeného na vstupní vzdělávání zaměstnanců soudů, resp. měla potvrdit, že tento typ vzdělávání není na soudech dosud využíván. Z výsledků k otázce č. 2 není možné jednoznačně tuto hypotézu potvrdit ani vyvrátit. Zhruba polovina respondentů vyslovila s touto hypotézou souhlas (e-learning nevyužívají), avšak na více než polovině soudů je již forma e-learningového vzdělávání aktivně využívána. Pro zjištění přesnějších údajů a konkrétních důvodů pro vyslovené odpovědi by bylo potřeba provedení dalšího dodatečného šetření. Přesto je dosažený výsledek možno považovat za pozitivní, kdy každé využití nově zavedené moderní formy vzdělávání je užitečným přínosem a rozšířením možností pro vzdělávání zaměstnanců při složitém adaptačním procesu.



## ZÁVĚR

Tato práce je věnována tématu podnikového vzdělávání současnosti. Organizace a firmy si dnes uvědomují, že k dosažení konkurenční výhody na trhu je mimo jiné důležité uplatňovat moderní metody řízení a rozvíjet intelektuální kapitál. Z těchto důvodů dochází v posledních letech ke změnám v pohledu na podnikové vzdělávání, na jeho význam pro efektivitu a výkonnost firem. Název práce „System vzdělávání zaměstnanců v české justici se zaměřením na profesní vzdělávání zaměstnanců soudů“ pak určuje konkrétní zaměření této práce na význam podnikového vzdělávání ve veřejném sektoru, kdy se i stát, vzhledem k technologickému rozvoji a změnám ve společnosti, musí přizpůsobit novým trendům, pokud se chce prezentovat jako moderní organizace.

Smyslem a cílem teoretické části je poskytnout základní informace o způsobu, jak nastavit systém firemního vzdělávání tak, aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní a pro firmu skutečným přínosem. Bylo zdůrazněno, že významné je nejen kvalitní vyhodnocení vzdělávacích potřeb v organizaci, na jehož základě je nastaven plán vzdělávání, ale v současnosti hraje důležitou roli i jistá otevřenost vzdělávacího cyklu pro zařazování aktuálně potřebných vzdělávacích akcí, tedy uplatňování vzdělávání just-in-time.

Mezi další teoretické poznatky z této práce, které jsou dobře uplatnitelné i ve veřejném sektoru, patří výhody kvalitního mentorinku, realizovanému především při adaptačním procesu nových zaměstnanců. Vzhledem k jedinečnosti pracovního prostředí na soudech, vlastní terminologii a legislativně upraveným pracovním postupům, kdy jsou vyžadovány velmi specifické znalosti a dovednosti, je kvalitní a rychlá adaptace každého nového zaměstnance velmi důležitá. Bohužel je známým faktem, že právě v průběhu adaptačního procesu mnoho zájemců o práci v justici odchází, neboť nezvládnou množství nových úkolů, které jsou od nich vyžadovány. Tento stav je ovlivněn také nesystémovým přístupem při jejich zaškolování na nové pracovní pozice. Přínosem pro adaptační proces na soudech by byla odborná příprava garantů za jednotlivé oblasti z řad zaměstnanců soudů, kteří by pak dokázali usměrňovat adaptační proces jednotlivých nových zaměstnanců a účinně by jim věnovali svůj čas pro jeho kvalitní zvládnutí.

Pro dosažení cílů této práce bylo provedeno samostatné dotazníkové šetření, které bylo popsáno v praktické části. Potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz bylo detailně vyhodnoceno již v předchozí podkapitole. Závěrem je nutné zdůraznit, že dotazníkové šetření potvrdilo domněnku, že výchovné a vzdělávací procesy v rámci rezortu justice vychází z metodického řízení MSp, které se podílí především na přípravě jeho koncepce, připravuje návrhy na jeho obsah, přičemž konečné stanovení ročního plánu vzdělávání a jeho organizační zajištění probíhá prostřednictvím JA. Systém vzdělávání je tedy založen na identifikaci vzdělávacích potřeb a tvorbě ročních plánů vzdělávání po vzájemné dohodě MSp a JA, kdy jsou zohledněny i požadavky ze strany soudů.

Na jednotlivých soudech pak není nastaven jednotný plán vzdělávání, účast na vzdělávacích akcích, dle výsledků dotazníkového šetření, není pro zaměstnance povinná. Realizace vzdělávání tedy probíhá většinou pouze dle individuálního zájmu jednotlivých zaměstnanců. Na základě těchto zjištění by bylo dobré, pro větší efektivitu vzdělávání na soudech, změnit přístup personálních pracovníků při organizaci vzdělávání zaměstnanců. Pracovní činnosti související s rozvojem lidských zdrojů nejsou dosud v rámci personální práce na soudech odborně zajištěny. Do budoucna by bylo vhodné věnovat odbornému vzdělání personálních pracovníků v této oblasti více prostoru, kdy je možné využít i připravený e-learningový modul specializačního vzdělávání v systému ASJA.

Za hlavní cíl práce je pak možné považovat celkové zhodnocení významu JA pro profesní vzdělávání zaměstnanců soudů. Vzhledem k faktu, že tato organizace byla založena pro organizační a odborné zajištění vzdělávacích akcí v rámci přípravy justičních čekatelů, dále pro soustavné vzdělávání soudců a dalších osob působících v justici, je její význam pro vzdělávání některých skupin zaměstnanců zásadní, neboť toto patří přímo mezi její legislativně vymezené úkoly.

Pro zaměstnance soudů s rozhodovací pravomocí, tedy především pro soudce, jejich asistenty, justiční čekatele a VSÚ jsou v oblasti aktualizace a prohlubování odborných znalostí vzdělávací akce organizované JA nenahraditelné, neboť jiné vzdělávací agentury se této problematice v podstatě nevěnují. Také kvalifikační studium pro výkon na pozici VSÚ a vzdělávací kurz pro protokolující úředníky je zajišťován pouze prostřednictvím JA. Je vhodné připomenout, že i v této oblasti učinila JA

v posledních dvou letech posun a pro tyto skupiny zaměstnanců připravila nové e-learningové moduly, které vhodně doplňují připravené vzdělávací kurzy a semináře. Pokouší se tedy o zavedení moderní formy vzdělávání - blended learning, o kombinaci prezenční výuky doplněné o e-learningové samostudium.

V minulosti JA věnovala podstatně menší prostor vzdělávacím aktivitám cíleným pro vzdělávání středního odborného personálu soudů, výkonného i správního. Za pozitivní zjištění je možné označit fakt, že v posledních letech JA významně rozšířila svou nabídku i pro tyto skupiny zaměstnanců. K tomuto velmi přispěla realizace projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a z Programu švýcarsko-české spolupráce. Je tedy možné konstatovat, že v současnosti nabídka vzdělávacích akcí JA pokrývá vzdělávací potřeby v oblasti získávání odborných znalostí všechny skupiny zaměstnanců na soudech. Nyní již záleží na jednotlivých soudech, jak efektivně budou nabízené možnosti prezenčního nebo e-learningového vzdělávání pro své zaměstnance prostřednictvím JA využívat.

V dnešní době, kdy je realizován koncept elektronizace české justice pro efektivnější výkon soudů, v rámci něhož jsou zvyšovány nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců soudů při práci s ICT, vykazuje nabídka vzdělávacích akcí JA v této oblasti nízký podíl. Do budoucna by bylo přínosem požadavkům soudů o rozšíření nabídky těchto vzdělávacích akcí vyhovět a pokusit se připravit vhodné formy vzdělávání pro práci s PC a justičním software, dostupné všem zaměstnancům.

Na závěr této práce je třeba zdůraznit, že i nejlépe nastavený systém vzdělávání v organizaci může selhat, pokud samotní účastníci vzdělávání, tedy zaměstnanci, nebudou ke svému rozvoji, získávání nových znalostí a dovedností správně motivováni. Zvláště ve veřejném sektoru, kde zaměstnanci většinou nepocítují hrozbu nezaměstnavatelnosti, je správná motivace pro jejich zájem se stále profesionálně zdokonalovat a být pro svého zaměstnavatele přínosem, velmi důležitá. Je tedy potřebné zajistit takovou formu vzdělávání, která nejen z pohledu zaměstnavatele zvyšuje odbornost a výkonnost zaměstnanců, ale kterou samotní zaměstnanci vnímají jako přínos pro svou další práci, a jejíž absolvování zvyšuje jejich spokojenost s pracovním zařazením i jejich sebevědomí. Věříme, že v budoucnu bude takovýchto vzdělávacích akcí v nabídce JA dostatek, čímž bude zajištěn kvalitní a stabilní personál soudů pro kvalitní a efektivní výkonnost justice jako celku.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Vox, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, Jiří SLAVÍK, Martin SVOBODA a Jaroslav VETEŠKA. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-1-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Zdeněk ŠTĚPÁNEK a Ilona PRAUSOVÁ. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

DUDÁŠOVÁ, S. *Vzdělávání zaměstnanců soudu* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: [http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id\\_dbound=419](http://unifor.jacz.cz/index.php?pageid=5200&chapter=2374&id_dbound=419)

VYSTRČILOVÁ, R. *Evropská justiční vzdělávací síť* [online]. [cit. 2015-09-05].

Dostupné z:

[http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=310&Itemid=357&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=357&lang=cs)

*Analýza výsledků dotazníku: Vzdělávání zaměstnanců na soudech*. [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://my.surveio.com/N6U5W7L8Z6U2N3H0G3K4/data/index>

*Informační měsíčník projektové kanceláře Ministerstva spravedlnosti ČR 8/2015*

[online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z:

<http://portal.justice.cz/Justice2/MS/ms.aspx?j=33&o=23&k=6487&d=341510>

*Výroční zpráva Justiční akademie 2014* [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z:

[http://www.jacz.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=8%3Arocnizpravyo-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs](http://www.jacz.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8%3Arocnizpravyo-cinnosti-ja&Itemid=318&lang=cs)

*Vzdělávání v Justiční akademii* [online]. [cit. 2015-09-05]. Dostupné z:

[http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/proces\\_vzdelavani\\_v\\_ja\\_8-2010.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/proces_vzdelavani_v_ja_8-2010.pdf)

*Zápis ze zasedání Rady Justiční akademie ze dne 22. 5. 2015* [online]. [cit. 2015-09-06].

Dostupné z:

[http://www.jacz.cz/phocadownload/zapis\\_rada/zapis\\_rada\\_ja\\_22.5.2015.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/zapis_rada/zapis_rada_ja_22.5.2015.pdf)

### **Seznam použitých ostatních zdrojů**

*Informační brožura Ministerstva spravedlnosti ČR. 4.aktualiz. vyd. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014.*

Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 27. listopadu 2013, č. j. 167/2012-OJ-ORGV, o přijímání ke studiu vyšších soudních úředníků a vyšších úředníků státního zastupitelství, organizaci, podmínkách a průběhu tohoto studia (studijní řád). Dostupné z: <http://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/?Id=81404&Section=1&IdPara=1&ParaC=2>

Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 30. března 2011, č. j. 274/2008-OJ/ORGV, kterou se vydává Statut Justiční akademie, ve znění instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 30. března 2014 č. j. 31/2014-OJ/ORGV. Dostupné z:

[http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty\\_ke\\_stazeni/aktual\\_statut\\_ja\\_2014%201.pdf](http://www.jacz.cz/phocadownload/dokumenty_ke_stazeni/aktual_statut_ja_2014%201.pdf)

Instrukce Ministerstva spravedlnosti ze dne 3. prosince 2001, č. j. 505/2001-ORG, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy, v platném znění. Dostupné z: [http://www.nkcr.cz/doc/VKR\\_k\\_1\\_1\\_2011.pdf](http://www.nkcr.cz/doc/VKR_k_1_1_2011.pdf)

Zákon č. 121 ze dne 19. března. 2008, o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2008, částka 39.* Dostupné z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-121>

Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001, o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 4, s. 162-215. Dostupné z:  
[http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=6/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## **SEZNAM ZKRATEK**

- ASJA - Asistenční systém Justiční akademie
- ČR - Česká republika
- DC - Development Centre
- ICT - Informační a komunikační technologie
- JA - Justiční akademie
- MŠp - Ministerstvo spravedlnosti
- VSÚ - vyšší soudní úředník



# SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání.....	14
---	----

## Seznam grafů

Graf 1: Organizace a uskutečňování vzdělávání zaměstnanců na soudech.....	49
Graf 2: Znalost a způsob využívání e-learningového modulu vzdělávání.....	50
Graf 3: Přehled postupů realizace průběžného vzdělávání zaměstnanců soudů.....	51
Graf 4: Přehled zprostředkovatelů podílejících se na celkovém vzdělávání .....	53
Graf 5: Důvody volby jiné vzdělávací agentury než JA .....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Evaluační dotazník JA (vzor).....	I
Příloha B – Dotazník „Vzdělávání zaměstnanců na soudech.“ .....	III
Příloha C – Celkový přehled získaných odpovědí z dotazníkového šetření.....	VII

## Příloha A – Evaluační dotazník JA (vzor)



SEMINÁŘ (N15R013)  
Systém IRES - Majetek a Smlouvy  
4. 11. 2015 Kroměříž



„Dovolujeme si Vás požádat o vyplnění hodnotícího dotazníku. Získané informace zpracovávají a uchovávají zaměstnanci Justiční akademie a slouží k vyhodnocení konkrétního semináře, plánování budoucích vzdělávacích akcí a snaze o celkové zkvalitňování služeb Justiční akademie. Lektor je následně o svém hodnocení informován.“

Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Děkujeme za Váš čas.

Filip Glotzmann, ředitel Justiční akademie

1. Jak hodnotíte po obsahové stránce seminář, kterého jste se právě zúčastnili?  
(Splnil seminář Vaše očekávání? Odpovídal název a program semináře skutečnosti?)

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

.....  
.....

2. Byl seminář pro Vás přínosným a doporučil byste tento seminář Vaším kolegům?

Hodnocení	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

.....  
.....

3. Jak hodnotíte vystoupení lektora/lektorů?

Ing. Martin Bělohlavý	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení (odbornost, komunikativnost, srozumitelnost, prezentační dovednosti):

.....  
.....

4. **Náměty na uspořádání dalších seminářů:** (uveďte, o jakou tematiku a místo konání máte zájem)

.....  
.....  
.....

Hodnocení: 1 = výborné, 5 = nedostatečné (odpovědi zakroužkujte)

Stránka 1 z 2



**SEMINÁŘ (N15R013)**  
**Systém IRES - Majetek a Smlouvy**  
4. 11. 2015 Kroměříž



**5. Jak jste byl/a spokojen/a s organizačním zajištěním semináře?**

➤ poskytnuté informace před seminářem	1	2	3	4	5
➤ poskytnuté materiály k semináři (prezentace)	1	2	3	4	5
➤ kvalita přednáškových prostor a techniky	1	2	3	4	5
➤ chování a přístup zaměstnanců akademie	1	2	3	4	5

Slovní hodnocení: .....

**6. Jak jste byl/a spokojen/a se zajištěním stravování?**

Stravování jsem nevyužil/a

<b>Hodnocení stravování</b>	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení: .....

**7. Jak jste byl/a spokojen/a se zajištěním ubytování?**

Ubytování nebylo poskytováno

<b>Hodnocení ubytování</b>	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

Slovní hodnocení: .....

**8. Jak se orientujete v nabídce vzdělávacích akcí Justiční akademie?**

➤ Pracujete a orientujete se v systému ASJA? ANO  NE

➤ Využíváte v ASJA funkce „SPECIALIZACE“, která Vám umožní získávat informace o nově pořádaných seminářích automaticky? ANO  NE

➤ Čtete (dostáváte) pravidelné Informační věstníky Justiční akademie? ANO  NE

**9. Prostor pro Vaše vzkazy, připomínky, a dotazy. V případě, že budete žádat odpověď, uveďte zde svoji e-mailovou adresu:**

.....  
.....  
.....

Hodnocení: 1 = výborné, 5 = nedostatečné (odpovědi zakroužkujte)

Stránka 2 z 2

## Vzdělávání zaměstnanců na soudech

Dobrý den,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a slouží pouze k soukromým studijním účelům (zpracování bakalářské práce).

Jste-li personální pracovník soudu v jehož kompetenci je i vzdělávání zaměstnanců, věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku (jen 9 otázek). DĚKUJI.

1/ prosím o odpovědi na VŠECHNY otázky

2/ k otázkám je možné se před odesláním vracet

3/ vyplnění a odeslání dotazníku je možné pouze jednou

1. Způsob, jakým probíhá PRŮBĚŽNÉ vzdělávání zaměstnanců administrativního aparátu (výkonu i správy) na našem soudu, odpovídá nejvíce toto tvrzení, vzdělávání na našem soudu je ve většině případů uskutečňováno takto:

Nápověda k otázce: *Vyberte POUZE JEDNU možnou odpověď, která nejvíce vystihuje způsob vzdělávání zaměstnanců na Vašem soudu. V případě, že postupuje jinak, označte poslední možnost a tento způsob krátce popište.*

- Pro jednotlivé skupiny zaměstnanců dle pracovních pozic máme vypracován PLÁN povinného vzdělávání.
- Vybíráme z roční nabídky vzdělávacích aktivit Justiční akademie vhodné vzdělávací aktivity, tyto jsou pak pro jednotlivé skupiny zaměstnanců POVINNÉ.
- Vybíráme z aktuální nabídky Justiční akademie vhodné vzdělávací aktivity a tyto doporučujeme jednotlivým skupinám zaměstnancům (jejich absolvování není povinné, pouze DOPORUČENÉ).
- Zaměstnanci si na základě vlastního zájmu vyhledávají SAMOSTATNĚ vhodné vzdělávací aktivity z nabídky Justiční akademie (nebo jiné) a personální odd. jejich absolvování pouze schvaluje.
- Pracujeme takto:

2. Nově dostupné E-Learningové moduly na portále Justiční akademie připravené pro VSTUPNÍ vzdělávání odborného personálu soudů:

Nápověda k otázce: *Vyberte POUZE JEDNU z možných odpovědí, která NEJVÍCE vyjadřuje Vaši SOUČASNOU zkušenost s uvedenými e-Learningovými moduly*

- známe a nové zaměstnance na ně upozorňujeme jako na možnost samostudia pro základní orientaci práce na soudech
- známe a u nových zaměstnanců vyžadujeme jejich absolvování v určitém časovém horizontu, provádíme orientační kontolu získaných znalostí
- jsme o nich informováni, ale dosud je nevyužíváme
- o těchto e-learningových modulech a možnostech jejich využití jsme jako organizace nebyli informováni, nevíme

3. Průběžné vzdělávání soudců, justičních čekatelů, VSÚ, asistentů soudce je realizováno nejčastěji prostřednictvím:

Nápověda k otázce: Vyberte VŽDY JEDNU možnou odpověď pro každou oblast vzdělání uvedenou v řádcích. Vyberte tu, která je dle Vašich zkušeností na Vaší organizaci pro skupinu zaměstnanců (specifikovanou v otázce) v posledních dvou letech NEJČASTĚJI využívána.

	převažuje Justiční akademie	převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)	převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu- odborníkem)	dosud nerealizujeme
pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.ř.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s PC obecně (např. WORD, EXCEL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s justičním software (např. ISAS, CEPR, datové schránky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné ( např. kurzy komunikace, asertivity, zvládnání stresu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



4. Vzdelávání výkonného aparátu (např. vedoucí odd., rejstříkové vedoucí, zapisovatelé, prac. vyšší podatelny) je realizováno nejčastěji prostřednictvím:

Nápověda k otázce: Vyberte VŽDY JEDNU možnou odpověď pro každou oblast vzdělání uvedenou v řádcích vyberte tu, která je dle Vašich zkušeností na Vaší organizaci pro skupinu zaměstnanců (specifikovanou v otázce) v posledních dvou letech NEJČASTĚJI využívána.

	převažuje Justiční akademie	převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)	převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu - odborníkem	dosud nerealizujeme
pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.f.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s PC (např. WORD, EXCEL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s justičním software (např. ISAS, CEPR, datové schránky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládnání stresu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vzdelávání správního aparátu (např. ředitelé správ, účetní, vymáhající, rozpočtář, majetkář) je realizováno nejčastěji prostřednictvím:

Nápověda k otázce: Vyberte VŽDY JEDNU možnou odpověď pro každou oblast vzdělání uvedenou v řádcích vyberte tu, která je dle Vašich zkušeností na Vaší organizaci pro skupinu zaměstnanců (specifikovanou v otázce) v posledních dvou letech NEJČASTĚJI využívána.

	převažuje Justiční akademie	převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)	převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu - odborníkem	dosud nerealizujeme
pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.f.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s PC (např. WORD, EXCEL)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s justičním software (např. IRES, EDS/SMVS, datové schránky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jiné (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládnání stresu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Celkově pro vzdělávání všech skupin zaměstnanců využíváme:

Nápověda k otázce: Uvedte prosím procentní zastoupení jednotlivých možných odpovědí tak, jak se dle Vašeho ODHADU podílí na celkovém vzdělávání zaměstnanců Vaší organizace. Součet procent za jednotlivé odpovědi se musí rovnat 100. Pokud některé uvedené možnosti nevyžíváte, ponechte nulu.

Rozdělte: 100 procent

vzdělávací akce organizované Justiční akademií

vzdělávací akce organizované jinou vzdělávací agenturou nebo dodavatelem software (např. firma CCA)

z vlastních zdrojů - individuální nebo skupinové vzdělávání vlastním zaměstnancem nebo zaměstnancem nadřízeného soudu (zaměstnanec, který je odborník nebo garant za určitou oblast, školí své kolegy)

7. Uvedte důvody, pro které využíváte ke vzdělávání zaměstnanců i komerční či jiné vzdělávací agentury (jiné než Justiční akademii a vlastní zdroje)

Nápověda k otázce: Je možné vybrat VÍCE možných odpovědí tak, aby vyjadřovali všechny Vaše důvody. V případě i dalších než uvedených důvodů zvolte možnost "jiné" a tyto důvody krátce specifikujte vlastními slovy.

- Justiční akademie takovéto školení, seminář NENABÍZÍ
- nabídka na podobné vzdělávání od Justiční akademie NEVYHOVUJE termínem nebo místem konání
- vybíráme vzdělávací akci dle určitého kvalitního lektora (tento není Justiční akademií angažován)
- vzdělávání od komerční nebo jiné vzdělávací agentury NEREALIZUJEME
- Jiný důvod:

8. Vyberte jednu z možností dle typu Vašeho soudu

- Krajský soud, Městský soud Praha
- Okresní, obvodní soud

9. Vyberte jednu z možností dle působnosti Vašeho soudu

- v Čechách
- na Moravě



## Příloha C – Celkový přehled získaných odpovědí z dotazníkového šetření

celkem odpovědí od respondentů: 64

### Otázky:

**1) Způsob, jakým probíhá PRŮBĚŽNÉ vzdělávání zaměstnanců administrativního aparátu (výkonu i správy) na našem soudu, odpovídá nejvíce toto tvrzení, vzdělávání na našem soudu je ve většině případů uskutečňováno takto:**

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
a/ Pro jednotlivé skupiny zaměstnanců dle pracovních pozic máme vypracován PLÁN povinného vzdělávání.	0	0 %
b/ Vybíráme z roční nabídky vzdělávacích aktivit Justiční akademie vhodné vzdělávací aktivity, tyto jsou pak pro jednotlivé skupiny zaměstnanců POVINNÉ.	4	6,3 %
c/ Vybíráme z aktuální nabídky Justiční akademie vhodné vzdělávací aktivity a tyto doporučujeme jednotlivým skupinám zaměstnancům (jejich absolvování není povinné, pouze DOPORUČENÉ).	11	17,2 %
d/ Zaměstnanci si na základě vlastního zájmu vyhledávají SAMOSTATNĚ vhodné vzdělávací aktivity z nabídky Justiční akademie (nebo jiné) a personální odd. jejich absolvování pouze schvaluje.	39	60,9 %
e/ Pracujeme takto:	10	15,6 %

### Pracujeme takto::

1. Na základě vlastního zájmu a potřeb, dle vývoje legislativy si pracovníci vybírají a zároveň jim doporučujeme některé my
2. Vybíráme z nabídky JA, dále zajišťujeme prostřednictvím JA konkrétní školení pro konkrétní skupiny zaměstnanců
3. U nás současně možnosti č. 3 a 4 zároveň. Tj. Vybíráme a doporučujeme, i zaměstnanci sami vyhledávají.
4. kombinace dvou možností - jednak si zaměstnanec vyhledá sám, jednak zaměstnavatel doporučuje
5. kombinujeme doporučení vzdělávacích aktivit a samostatné vyhledávání - tedy odpověď 3 a 4
6. nabídky vybíráme a doporučujeme zaměstnancům a zároveň si zaměstnanci sami vyhledávají
7. některá školení jsou povinná, některá pouze doporučená, některá i z vlastního zájmu
8. kombinace třetí a čtvrté verze, kterou jste předeslali
9. Kombinujeme bod 2, 3 a 4.
10. odpověď 3 a 4

**2) Nově dostupné E-Learningové moduly na portále Justiční akademie připravené pro VSTUPNÍ vzdělávání odborného personálu soudů:**

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
a/ známe a nové zaměstnance na ně upozorňujeme jako na možnost samostudia pro základní orientaci práce na soudech	29	45,3 %
b/ známe a u nových zaměstnanců vyžadujeme jejich absolvování v určitém časovém horizontu, provádíme orientační kontrolu získaných znalostí	6	9,4 %
c/ jsme o nich informováni, ale dosud je nevyužíváme	21	32,8 %
d/ o těchto e-learningových modulech a možnostech jejich využití jsme jako organizace nebyli informováni, nevíme	8	12,5 %

**3) Průběžné vzdělávání soudců, justičních čekatelů, VSÚ, asistentů soudce je realizováno nejčastěji prostřednictvím:**



	<b>převažuje Justiční akademie</b>	<b>převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)</b>	<b>převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu- odborníkem</b>	<b>dosud nerealizujeme</b>
<b>a/ pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.ř.)</b>	62	0	2	0
<b>b/ práce s PC obecně (např. WORD, EXCEL)</b>	39	1	22	2
<b>c/ práce s justičním software (např. ISAS, CEPR, datové schránky)</b>	31	3	29	1
<b>d/ jazykové kurzy</b>	12	4	2	46
<b>e/ jiné (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládání stresu)</b>	57	0	1	6

4) Vzdělávání výkonného aparátu (např. vedoucí odd., rejstříkové vedoucí, zapisovatelé, pracovníci vyšší podatelny) je realizováno nejčastěji prostřednictvím:

	převažuje Justiční akademie	převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)	převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu - odborníkem	dosud nerealizujeme
a/ pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.ř.)	49	0	15	0
b/ práce s PC (např. WORD, EXCEL)	36	1	24	3
c/ práce s justičním software (např. ISAS, CEPR, datové schránky)	31	4	29	0
d/ jazykové kurzy	7	3	1	53
e/ jiné (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládání stresu)	40	0	0	24

5) Vzdělávání správního aparátu (např. ředitelé správ, účetní, vymáhající, rozpočtář, majetkář) je realizováno nejčastěji prostřednictvím:

	převažuje Justiční akademie	převažuje komerční agentura, jiný vzdělavatel (např. dodavatel software)	převažuje vzdělávání z vlastních zdrojů (zaměstnancem soudu nebo nadřízeného soudu - odborníkem	dosud nerealizujeme
a/ pro získání odborných znalostí (např. legislativa, OSŘ, v.k.ř.)	60	2	2	0
b/ práce s PC (např. WORD, EXCEL)	39	1	21	3
c/ práce s justičním software (např. IRES, EDS/SMVS, datové schránky)	36	4	23	1
d/ jazykové kurzy	8	3	1	52
e/ jiné (např. kurzy komunikace, asertivity, zvládání stresu)	48	0	0	16

**6) Celkově pro vzdělávání všech skupin zaměstnanců využíváme:**

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Procent průměr</b>	<b>Procent celkem</b>
a/ vzdělávací akce organizované Justiční akademií	77,5	4 958
b/ vzdělávací akce organizované jinou vzdělávací agenturou nebo dodavatelem software (např. firma CCA)	7,0	447
c/ z vlastních zdrojů - individuální nebo skupinové vzdělávání vlastním zaměstnancem nebo zaměstnancem nadřízeného soudu (zaměstnanec, který je odborník nebo garant za určitou oblast, školí své kolegy)	15,6	995

**7) Uved'te důvody, pro které využíváte ke vzdělávání zaměstnanců i komerční či jiné vzdělávací agentury (jiné než Justiční akademii a vlastní zdroje)**

<b>Možnosti odpovědí (možné vybrat i více možností)</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
a/ Justiční akademie takovéto školení, seminář NENABÍZÍ	36	46,75 %
b/ nabídka na podobné vzdělávání od Justiční akademie NEVYHOVUJE termínem nebo místem konání	7	9,09 %
c/ vybíráme vzdělávací akci dle určitého kvalitního lektora (tento není Justiční akademií angažován)	12	15,58 %
d/ vzdělávání od komerční nebo jiné vzdělávací agentury NEREALIZUJEME	16	20,78 %
<b>Jiný důvod:</b>	6	7,8 %

1. u správních zaměstnanců - JA některé specializované semináře nenabízí nebo máme osvědčené kurzy blíže
2. Komerční agentury využíváme pro doplňkové vzdělávání např. účetních, personalisty, majetkáře ap.
3. Justiční akademie školení nenabízí anebo je dlouhodobě obsazené
4. školení mzdové účetní - provádí např. FÚ, OSSZ
5. např. semináře pro správce IT
6. Pouze CCA

**8) Vyberte jednu z možností dle typu Vašeho soudu.**

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
a/ Krajský soud, Městský soud Praha	7	10,9 %
b/ Okresní, obvodní soud	57	89,1 %

**9) Vyberte jednu z možností dle působnosti Vašeho soudu:**

<b>Možnosti odpovědí</b>	<b>Responzí</b>	<b>Podíl</b>
a/ v Čechách	44	68,8 %
b/ na Moravě	20	31,2 %

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Marta Adámková

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Systém vzdělávání zaměstnanců v české justici se zaměřením na profesní vzdělávání zaměstnanců soudů

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 51

**Celkový počet stran příloh:** 10

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 13

**Počet internetových zdrojů:** 7

**Počet ostatních použitých zdrojů:** 6

**Vedoucí práce:** Ing. Jan Koňarik