

Vyhodnocení projektu Podpora práce v minitýmech

Mgr. Luboš Dörfl,
místopředseda Krajského soudu v Praze



Počátkem února t. r. se sešli zástupci Řídící skupiny projektu Podpora práce v minitýmech s náměstkem ministra spravedlnosti JUDr. Filipem Melzerem, aby mu předali vyhodnocení projektu. Projekt, který byl zahájen v květnu 2008 na popud ministra spravedlnosti JUDr. Jiřího Pospíšila a o kterém jsme čtenáře časopisu Soudce průběžně informovali, tak byl formálně ukončen. Rádi bychom ve zkrácené verzi toto vyhodnocení projektu zprostředkovali čtenářům časopisu Soudce, protože přináší řadu zajímavých zjištění a snad i možných inspirací pro organizaci běžné soudcovské práce na soudech.



Původní zadání projektu bylo pomoci vytvářet na soudech minitýmy tak, aby méně nebo stejně soudců bylo schopno vyřídit více případů díky lepší organizaci práce a posílení pracovního týmu soudce kvalifikovanými pracovníky. Celkové mzdové výdaje přitom nesměly vzrůst nebo (v optimálním případě) mělo dojít k jejich snížení.

Projekt měl postupovat cestou podpory vlastní organizační činnosti vedení jednotlivých soudů a spočíval v popularizaci myšlenky minitýmů mezi předsedy soudů, nabídky vzdělávacího programu a koordinace zavádění minitýmů na soudech pomocí Řídící skupiny. Ta by se skládala z těch předsedů soudů, soudců a pracovníků soudů, kteří se zaváděním minitýmů budou mít zkušenosti, které by se formou zveřejňování na webových stránkách a pořádání pracovních workshopů mohly předávat dál.

Během roku 2008 tak přípravná skupina projektu uspořádala prezentace práce v minitýmech na všech krajských soudech, zprovoznili jsme extranetové stránky ministerstva (pod adresou miniteam.servis.justice.cz), kam jsme umístili dosavadní poznatky o práci

v minitýmech, a naplánovali jsme první semestr vzdělávání na půdě Justiční akademie za spolupráce s facilitátorkou a lektorkou PhDr. Danou Rabiňákovou.

Během podzimu roku 2008 se podařilo zahájit práci na zavádění minitýmů na prvních soudech, kterými byly Okresní soud v Kladně, Okresní soud v Novém Jičíně a Okresní soud v Hradci Králové, a v průběhu roku 2009 se k projektu v různém rozsahu připojily další soudy, jako Krajský soud v Ústí nad Labem, pobočka v Liberci, Okresní soud v Liberci, Okresní soud v Karvině, Okresní soud Plzeň – Jih, Okresní soud Brno – venkov, Okresní soud ve Žďáru nad Sázavou, Okresní soud ve Vsetíně a Okresní soud v Přerově.

Metody práce v minitýmech podpořila i Republika rada Soudcovské unie ČR na svém jednání dne 18. 9. 2008 a projednání tohoto tématu se věnovala i pracovní skupina sjezdu Soudcovské unie ČR v listopadu 2008.

V průběhu roku 2009 došlo k vytvoření Řídící skupiny, složené zejména z představitelů pilotních soudů. Za účasti zástupců z Ministerstva spravedlnosti byly na opakovaných schůzkách projednávány otázky zavádění minitýmů, prezentovány průběžné výsledky a byly pojmenovány další okruhy problémů, které se zaváděním organizačních změn na soudech souviseły. Projekty zavádění minitýmů na pilotních soudech byly zveřejňovány spolu s recenzemi pořádaných akcí na extranetových stránkách a o postupu projektu byli informováni soudci prostřednictvím časopisu Soudce.

Již počátkem roku 2009 se však ukázalo, že pro další rozvoj projektu bude do velké míry určující otázka, nakolik se podaří rozpočtově zajistit přechod většího počtu soudů na práci v minitýmech. Původní záměr počítal s možností předsedy soudu zvolit pro vyřizování agendy možnost tradiční práce soudce nebo práce v minitýmu. To znamenalo otevření možnosti nahradit rozpočtově pokryté místo soudce za kvalifikované pracovníky (vyšší soudní úředníky, asistenty), ze kterých by se sestavovaly výkonnější týmy pro ostatní soudce. Tento průlomový krok, směřující k větší rozpočtové volnosti a v důsledku i vyšší odpovědnosti předsedů soudů při personálním plánování práce na soudu, se prosadit nepodařilo.

Nezbývalo než projekt omezit na ty soudy, které byly schopny v reálném čase přeorganizovat práci do modelu minitýmů z vlastních zdrojů (bez vazby na rozpočtové prostředky vázané na soudcovská místa), tedy ze mzdových zdrojů určených pro administrativu, nebo na soudy, které jsou schopny tuto organizační změnu provést za určitých časově omezených mzdových dotací, které byly třeba k převedení některých pracovníků do kvalifikovanější pracovních pozic v minitýmů (zejména z pozice zapisovatelky do pozice rejstříkové vedoucí).

Po pádu vlády v roce 2009 a s nástupem vlády úřednické, která v systémových změnách v soudnictví nepokračovala a upřednostňovala cestu nejvyšších úspor, nezbyvalo, než projekt postupně utlumovat, ačkoli první hodnocení efektivity minitýmů na pilotních soudech se jevila velmi slibně.

Ke změně rozpočtování zatím nedošlo a zakládání minitýmů bylo omezeno na situace, kdy předseda soudu je schopen k němu přistoupit cestou mzdových úspor za pracovní místa administrativy.

Přesto se podařilo po celý rok 2009 a 2010 ve spolupráci s Justiční akademií nadále organizovat tematické semináře a workshopy pro soudy, které zaváděly minitýmy, a provést vyhodnocení projektu a organizačních změn na většině pilotních soudů, které se projektu účastnily v největším rozsahu.

Projekt Podpora práce v minitýmech tak končí. Jeho hodnocení a závěry se můžete dočíst v dalších kapitolách. Za výsledky tohoto projektu však stojí velké množství dobrovolné a nadšené práce řady soudních funkcionářů, soudců i pracovníků soudů, kteří využili možnosti nedržet se ustálených metod práce a hledali jiná, efektivnější řešení, která by lépe zúročila pracovní potenciál soudců i zaměstnanců soudů. Za to pociťuji vůči nim velkou vděčnost a uznání a touto cestou jim děkuji.

Výsledky projektu dle jednotlivých hodnotících kritérií

Pro účely vyhodnocení projektu zvolila Řídící skupina projektu po poradě se zástupci Ministerstva spravedlnosti následující kritéria, která zahrnovala kvalitativní i kvantitativní hlediska hodnocení projektu:

- **ustálené formy minitýmů na soudech;**
- **organizační opatření vedoucí k jejich zavedení;**
- **efektivita, délka řízení, oběh spisů;**
- **řízení a dohled nad činností minitýmů;**
- **personální problematika související s minitýmy;**
- **rozpočtová problematika související s minitýmy;**
- **vzdělávání v souvislosti s minitýmy;**
- **výhody a nevýhody zavedení minitýmů.**

1. Ustálené formy minitýmů na soudech

Na soudech byly zaváděny nové metody práce se spisem, které spočívaly v koncentrování některých pracovních úkonů při vyřizování věci z pozice zapisovatelky a vedoucí kanceláře do pracovní pozice jedné pracovníce s pracovním názvem pozice „rejstříková vedoucí“.

Jako spolupracovník soudce při vyřizování jednodušších úkonů a rozhodnutí byl do týmu zařazen asistent soudce nebo jiný kvalifikovaný pracovník (vyšší soudní úředník, tajemník). Práce se spisem se tak zjednodušila a při využití možností elektronických rejstříků také značně zkrátila. Od soudce se podařilo odklonit časově náročnou rutinní práci při vyřizování procesních úkonů v řízení. Vznikly tak následující modely uspořádání pracovního týmu:

Model I.

soudce – asistent nebo vyšší soudní úředník
pro 2 (3) soudce – rejstříková vedoucí,
např. pro agendy C, P

Model II.

vyšší soudní úřednice – rejstříková vedoucí,
např. pro agendu E, EXE

Model III.

soudce – vyšší soudní úřednice – rejstříková
vedoucí, např. pro agendy trestní

Model IV.

soudce – asistent – rejstříková vedoucí,
např. pro agendu Cm

Jako nejčastější model minitýmů na občanskoprávním oddělení se ujal tým ve složení soudce – rejstříková vedoucí a na 50 % zapojený asistent soudce nebo vyšší soudní úředník. Důvodem tohoto modelu je jeho největší mzdová efektivita, která stále umožňuje účinnou odbornou pomoc soudci, ale přitom šetří část mzdových výdajů za polovinu funkčního místa asistenta. Tento model má nevýhodu spočívající v náročnosti organizování práce jednoho asistenta pro dva soudce. Úspěšnější je tento model v těch případech, kdy tuto odbornou pozici zastává vyšší soudní úředník nebo soudní tajemník, což jsou pracovníci, kteří jsou při vyřizování rutinních úkonů velmi výkonní.

Model soudce – asistent – rejstříková vedoucí byl při zapojení vysokoškolsky vzdělaných asistentů vhodnější zejména pro typ agendy, ve které je třeba zajišťovat odbornější servis pro soudce (judikatury,

koncepty rozsudků apod.). Jedná se o variantu mzdově nákladnější, ale na druhou stranu jde v případě asistenta nejen o podporu právní, ale i technickou za situace, kdy se většina kancelářských úkonů provádí prostřednictvím elektronických aplikací. Tento model rovněž umožňuje občasnou účast asistenta při soudním jednání, což je současně znalostní investicí do osoby asistenta, který po určité době může aspirovat na přípravnou justiční službu a justiční zkoušku.

2. Organizační opatření vedoucí k zavedení týmů

Při zavádění minitýmů se ukázalo jako nezbytné provedení některých organizačních opatření. Ta směřují k centralizování některých pracovních úkonů na specializovaná pracoviště. Hlavní myšlenkou je efektivita práce při vstupním zpracování dat, aby zápis a komplectace spisů byla provedena již na vstupu a nebylo nutné tuto práci dokončovat v kanceláři. Dalším důležitým krokem je zřízení informačních center pro veřejnost. Tato pracoviště zvyšují kvalitu služeb soudu účastníkům a zúčastněným osobám a současně podporují efektivitu práce, kdy administrativa není rušena při práci vyřizováním telefonních hovorů a návštěv. Ukazuje se tak, že jako základní podpora pro úspěšné zavedení reorganizace práce v týmech je nutné vybudovat:

- informační centrum pro veřejnost;
- zápisové centrum nápadu s dostatečným personálním i odborným zajištěním (*pozn.: 100% zpracování nápadu bez nutnosti další komplectace ze strany kanceláře*);
- tiskové (+ kopírovací) centrum;
- prostorové uspořádání kanceláří podporující jednodušší komunikaci týmů, organizaci uložení spisů a zastupování.

Ochota vedení soudu k provedení organizačních změn v pracovním procesu na soudu se jeví v současné době jako jeden ze základních předpokladů zvládnutí vyššího nápadu nových soudních případů a současně nových pracovních postupů a pomůcek (elektronizace soudních podání, využití elektronických soudních rejstříků a evidenčních pomůcek apod.).

Ukazuje se, že zavádění organizačních změn centralizováním některých úkonů na soudech (tisková centra, informační centra, zápisová centra apod.) přináší zvýšení pracovní efektivity i tam, kde k organizaci práce v minitýmech v celém rozsahu nepřistoupili.

K sestavení minitýmů dochází na úsecích, které tuto změnu umožňují vzhledem k momentální příznivé personální situaci a mzdovým úsporám.

3. Efektivita reorganizace procesů z pohledu délky řízení, počtu vyřizovaných věcí a oběhu spisů

Úspěšnost vyřizování soudní agendy je tradičně posuzována podle počtu vyřizovaných věcí za určitou časovou jednotku. Dalším důležitým ukazatelem je podíl nejstarších neskončených věcí v celkovém počtu nevyřízených věcí (nedodělky). Ne zcela běžné je hodnocení soudní agendy podle rychlosti řízení, tj. podle počtu dní, který k provedení některých úkonů nebo k vyřizování věci je potřeba. Cílem bylo prověřit efektivitu nového organizačního a personálního řešení. Důležitým předpokladem efektivity je zapojení všech osob do procesu práce s informačními systémy.

Rychlost řízení jsme se proto pokusili porovnat dvěma metodami:

a) Na Okresním soudu v Kladně byl proveden export dat z informačního systému ISAS. Jedná se o vzorek empirických dat za stejné období před a po zavedení minitýmů (období 2007 až 2010), kdy cílem je učinit ze vzorku závěr o celku. Dále uvedené výsledky jsou průměrnou délkou řízení (počet dní) od nápadu k vyřízení a od nápadu k právní moci vždy od 1. 1. do 18. 6. daného roku. Předpokládá se, že data obsahují nepřesnosti a nejistoty, které jsou způsobeny náhodnými vlivy. Není možné opomenout, že těchto výsledků bylo dosaženo za situace navyšujícího se počtu nápadu. Bylo by zajímavé porovnat tyto hodnoty se soudem s podobnou velikostí nápadu, který funguje v tradiční organizaci práce. Při práci s daty jsme nemohli přihlížet k věcem, které ke konci vyhodnocovaného roku nebyly skončené. To znamená, že vzájemný poměr dat z let 2007 a 2010 je zachován, ale v absolutních číslech délky řízení budou o něco delší, protože k nim bude třeba započítat délku trvání neskončených sporů k 1. 12. daného roku (což je výrazně malá část spisů).

Průměrná délka řízení od nápadu k právní moci se na vybraném vzorku měřitelných dat u agendy C u Okresního soudu v Kladně snížila o 25 %, přestože celkový nápad občanskoprávního řízení měl vzrůstající tendenci (tabulka č. 1 na následující straně).

Nejen statisticky je zajímavý údaj této hodnoty spočítaný pro konkrétní typ řízení, například rozvody. Lze předpokládat, že na délku tohoto řízení má vliv zejména větší počet úkonů soudce. Zkrácení délky řízení je zde jen o 11 %.

Porovnání délky řízení agendy Ro 2007 a EC 2010 ukázalo, že průměrná délka řízení je naprosto stejná. Okolnosti, proč nedošlo k plánovanému zrychlení řízení v tomto druhu agendy, nejsou předmětem této zprávy. Lze jen konstatovat, že proces automatického generování platebních rozkazů není ještě dokončen.

Tabulka č. 1

1. pololetí rok	agenda C		agenda RC		agenda C-Ro		agenda RC		celkem
	všeobecná	obchodní	rozvody		všeobecná	obchodní	všeobecná	obchodní	
2007	1985	211	363	2160	0	0	0	0	5052
2008	1759	228	345	2789	0	0	0	0	5121
2009	1516	263	308	0	2151	25	1358	107	5731
2010 (do 18. 6.)	1003	121	267	0	1060	145	2732	983	6311

Tabulka č. 2

rok	2008	2009
počet dnů od zahájení řízení do právní moci rozsudku	291	180

Tabulka č. 3

období	únor 2008	únor 2009
počet dnů od podání žaloby do vydání platebního rozkazu	12,59	5,06
počet dnů od podání žaloby do vypravení platebního rozkazu	41,34	8,77
počet dnů od podání žaloby do předložení věci soudci	150,09	38,84
období	duben 2008	duben 2008
počet dnů od podání žaloby do vydání výzvy k zaplacení sdp	7,86	2,39
počet dnů od podání žaloby do vydání platebního rozkazu	16,84	5,37
počet dnů od podání žaloby do vypravení platebního rozkazu	68,7	7,89

Ověření délky řízení ve dnech provedl i Okresní soud v Karvině s obdobnými výsledky.

b) Druhou metodou analýzy na vzorku dat s cílem porovnat délku řízení ve vztahu k jednotlivým úkonům u návrhu na vydání platebního rozkazu se zabýval místopředseda Okresního soudu v Novém Jičíně Mgr. Vladimír Polák. Tato metoda spočívala ve fyzickém prověření vzorku 100 typově obdobných sporů s návrhem na vydání platebního rozkazu v období před zavedením minitýmů a po něm.

V rámci sledování spisů byla měřena délka ve dnech, kterou potřeboval soud k provedení konkrétních úkonů ve věci až do jejího skončení a pravomocného vyřízení. Zjištění provedená touto metodou byla více než uspokojivá. Délka řízení se u sledovaných rozkazních žalob snížila více než o polovinu a v některých momentech byly minitýmy schopny činit úkony ve spisech až několikanásobně rychleji.

Tabulka č. 2 srovnává rychlost řízení v prvních třech věcech, které došly soudu od počátku roku 2008, resp. 2009 a ve kterých

- bylo žalováno na zaplacení peněžitě částky,
- byl při podání žaloby zároveň zaplacen soudní poplatek,
- byl vydán platební rozkaz,
- platební rozkaz byl zrušen pro nedoručitelnost,
- bylo rozhodnuto při prvním jednání.

Díky změně v organizaci práce civilní oddělení sporné dokáže vyřizovat nápad, který za dva roky narostl o více než 50 %, ve výrazně kratších lhůtách, to vše při menším počtu kvalifikovanějších pracovníků a stejném objemu mzdových prostředků (tabulka č. 3).

Nepřímým podkladem pro hodnocení rychlosti řízení je i hodnocení stavu poměru neskončených věcí k věcem skončeným a pravomocně vyřízeným, které je používáno při hodnocení efektivit řízení. U všech hodnocených soudů došlo i ke snížení poměru vyřízených věcí za rok ku počtu neskončených věcí i ku počtu pravomocně vyřízených věcí.

Tradičně nejvíce sledovanou oblastí při hodnocení výsledků soudních agend je počet neskončených věcí starších 3 a 5 let. U vyhodnocených pilotních soudů došlo ve všech případech ke snížení počtu nedodělků starších 3 a 5 let. A to za situace, kdy roční počet nově napsaných věcí se v meziročním srovnání let 2007 a 2010 na pilotních soudech výrazně zvýšil, ačkoli (stejně jako u ostatních soudů) se počet soudců a dalších pracovníků soudů nezvyšoval.

Tyto závěry plynou z prezentací, jež přednesli předseda Okresního soudu v Kladně JUDr. Roman Lada, předseda Okresního soudu v Karvině JUDr. Jan Chowaniec, místopředseda Okresního soudu v Novém Jičíně JUDr. Vladimír Polák a místopředseda Okresního soudu ve Žďaru nad Sázavou JUDr. Roman Švaňhal, Ph.D.

4. Řízení a dohled nad činností minitýmů

Z příspěvků jednotlivých pilotních soudů vyplývá, že organizace práce v minitýmech vyžaduje na soudech jiný model řízení a kontroly. Vyřešení tohoto bodu má stejnou důležitost jak pro soudy organizované klasickou organizací práce, tak pro „zatýmované“ soudy.

V souvislosti se zaváděním práce s elektronickými rejstříky a soudními programovými aplikacemi se ukazuje pro organizaci práce soudních kanceláří a minitýmů jako daleko významnější postavení středního článku řízení na soudech. Prvkem tohoto středního článku řízení na soudech jsou pracovní pozice dozorčí úřednice a správně aplikace.

Jako problémem souvisejícím s organizací a dohledem nad prací minitýmů jsme se zabývali i změnou pojetí pracovní pozice (role) dozorčích úřednic a správců aplikací. Možným řešením je vznik nové pozice metodika pro vzdělání a koordinaci, který by zodpovídal za jednotné vedení a řízení okresních soudů při zavádění nových legislativních i technických procesů. V této roli by zajišťoval požadavky profesního vzdělávání a uplatňoval všechny efektivní formy učení (např. koučing, blended learning, e-learning).

Stávající nastavení role dozorčího úředníka již mnoho let neodpovídá potřebám praxe a není zajištěna možnost vzdělávání této pozice nejen v odborné (metodické) oblasti, ale i dalších kompetencích, jako je komunikace, řízení, lektorské dovednosti, prezentace, koučing apod.

5. Personální problematika související s minitýmy

Změna organizace práce na minitýmy znamená změnu dosavadního chápání postavení soudce v algoritmu řešení soudního sporu. Zatímco původní model organizování podle soudních kanceláří soudce začleňoval do postupu vyřizování věci v řadě vedle dalších soudních pracovníků, model minitýmů se organizuje podle osoby soudce a směřuje k nejefektivnějšímu využití soudcovské práce.

Základní organizační změna se tak projevuje ve třech personálních oblastech:

- zabezpečení centrálního zpracování některých úkonů,
- zabezpečení kancelářské práce a oběhu spisu,
- odborná pomoc soudci.

Z pohledu zabezpečení centrálního zpracování některých úkonů je třeba před vznikem minitýmů zabezpečit efektivní zpracování soudních podání, pošty, podávání informací o stavu řízení (nahlížení do spisu)

a tisku soudních dokumentů. Za tím účelem je třeba vyčlenit pracovníky pro informační centra a zápisové oddělení. Kancelářskou práci je pak možno zabezpečit jedním pracovníkem kvalifikovaným ve stupni vedoucí kanceláře, který zároveň provádí kancelářské úkony (vypravuje úkony, přepisuje apod.). Odborná pomoc se projeví v zapojení vysoce kvalifikované osoby s právnickým nebo alespoň resortním vzděláním (asistent soudce, vyšší soudní úředník, soudní tajemník), která za soudce může provádět vlastním jménem jednodušší procesní úkony a rozhodnutí.

K organizaci těchto menších a efektivněji koncipovaných minitýmů je třeba zavést střední článek řízení, o němž je zmínka výše, protože organizování zástupů, rovnoměrnost vytížení a řešení dalších situací přesahuje možnosti soudce jako vedoucího týmu.

Takto koncipované pracovní pozice bude třeba podrobně definovat a začlenit do systému vzdělávání.

6. Ekonomika a rozpočtová problematika související s minitýmy

Posouzení nákladové stránky zavádění minitýmů a porovnání výše finančních nákladů na vyřizování soudní agendy při tomto způsobu práce a při tradičním způsobu vyřizování soudních případů bylo plánováno jako jedno z hodnotících kritérií projektu. Toto vyhodnocení však vyžaduje odborný a komplexní přístup. Proto bylo původně plánováno zpracování tohoto posouzení externím subjektem s potřebnými odbornými zkušenostmi. S ohledem na změnu priorit nové vlády v roce 2009 však již k zadání této části projektu externímu subjektu nedošlo a vyhodnocení ekonomické stránky projektu bylo omezeno jen na hodnocení mzdových rozpočtových prostředků při práci soudního oddělení v minitýmech. To byla jediná (byť omezená) ekonomická úvaha, kterou bylo možné relativně snadno provést na základě dat, která jsou vedení soudů přístupná. Toto hodnocení dává tedy bohužel jen velmi orientační obrázek toho, zda z hlediska rozpočtových výdajů na mzdy soudů je zavedení minitýmů výhodné nebo nevýhodné (a nakolik je reálné).

Z tohoto pohledu mzdových výdajů můžeme tedy na základě údajů z pilotních soudů zhodnotit rozpočtové zatížení, které provází zavedení týmů do praxe.

Při porovnání mzdových výdajů soudů před zavedením minitýmů a po jejich zavedení lze poznatky shrnout tak, že rozpočtové zatížení na platy administrativy je stejné nebo je jeho nárůst jen minimální.

U soudů, kde byly v rámci projektu zavedeny minitýmy, neprobíhají již žádné mzdové dotace z Ministerstva spravedlnosti. Změny v pracovním zařazení nesoudcovského aparátu, které spočívaly ve zvýšení podílu

kvalifikovanějších pracovníků v minitymu (zařazení do vyšších platových tříd), pilotní soudy pokryly snížením celkového počtu zaměstnanců, protože potřeba méně kvalifikovaných zaměstnanců poklesla. Na některých soudech vznikla díky zdařilým organizačním změnám i úspora mzdových finančních prostředků, kterou bylo možné částečně pokrýt potřebu zásadního navýšení administrativy v agendách EC a INS (k této problematice byla zpracována zajímavá studie vedoucí soudní správy pobočky Krajského soudu v Ústí n. L. – pracoviště Liberec Mgr. Ivetou Schöffelovou, která je v rozšířené verzi vyhodnocení projektu obsažena).

Z hodnocení celkových mzdových výdajů vyplývá i další důležitý poznatek, že na pilotních soudech nejsou vždy plně obsazena funkční místa soudců, a přesto při vzrůstajícím počtu napadajících věcí se daří vyřizovat minitymům více a dokonce končit vyšší počet nejstarších nedodělků. To potvrzuje původní předpoklad projektu, podle kterého by uvolněné prostředky z neobsazených soudcovských míst v případě jejich možného využití na platy kvalifikovaných zaměstnanců dále zvýšily efektivitu práce na soudu.

7. Vzdělávání

Průběh a vyhodnocení celého projektu prokázalo, že bylo správné učinit vzdělávání jedním z pilířů projektu minitymy.

Z hodnocení projektu vyplynulo, že pro „zatýmování“ soudu, případně některého jeho úseku je nezbytné, aby atmosféra na soudu byla proreformní. Nedůvěra bývá často založena jen na strachu, zda pracovník bude procesům rozumět a zda je schopen je odborně zvládnout. K tomuto účelu je nezbytné zabezpečit školení odborného aparátu, tak aby získal pro práci v týmech odborné předpoklady, dovednosti a jistotu.

Resort Ministerstva spravedlnosti nedisponuje žádnou ucelenou koncepcí profesního (celoživotního) vzdělávání pro střední management a administrativu soudů i státních zastupitelství. Nejsou definovány standardy dalšího profesního vzdělávání, není zajištěn proces vstupního proškolení nových zaměstnanců ani kariérní postupy. Typové pozice neodpovídají skutečnosti a potřebám praxe. Personální práce je zaměřena pouze na administrativní evidenci. Oblast vzdělávání administrativy je částečně zajišťována spíše formou zaškolování prostřednictvím dozorčích úředníků a správců informačních systémů. Tyto zaměstnanci ale nemají tuto oblast ošetřenou jednotnou normou a postrádají možnosti vlastního vzdělávání.

Poskytovaná školení byla v rámci projektu nejdříve zaměřena na vedoucí pracovníky, tj. předsedy a místopředsedy soudů, ředitele správ a dozorčí úředníky.

Témata se týkala zavádění a řízení změn v organizaci, způsobů řízení a komunikací. Další semináře se zaměřily na oblast týmové spolupráce, motivace v týmech, způsobech hodnocení, řízení změn.

Podpora vedení soudů, které přistoupí ke změně, by ale měla být v širším rozsahu, tedy i pro jednotlivé týmy. Přechod z tradičního, direktivního prostředí soudu k práci v týmu je po stránce řídicí i komunikační náročný proces, jehož jednotlivé cykly by měly být řízeny osobou se znalostí těchto procesních a organizačních změn.

V rámci vzdělávacích aktivit se jasně prokázalo, že zásadní roli (vedle vedení soudu) ve vzdělávání odborného personálu na jednotlivých soudech, a to nejen „zatýmovaných“, hraje dozorčí úřednice, která je často zároveň i správkyň aplikací. Pracovníci na těchto pozicích jsou odpovědní za změnu systému práce i za proškolení zaměstnanců. Rovněž nejvíce znají odbornou úroveň jednotlivých zaměstnanců soudů. Jedná se o pozici výkonnou, nejvíce propojenou s pozicí místopředsedy, který je odpovědný za konkrétní úsek soudu.

Soudy, jež se rozhodly zefektivnit a zrychlit administrativní procesy, potřebují odbornou podporu při konkrétních procesních změnách v reorganizaci práce. Zde vzniká široký prostor vzdělávání pro Justiční akademii.

V průběhu projektu se potvrdilo, že na soudech je třeba klást důraz na vzdělávání rejstříkových vedoucích, které do nové pozice většinou přicházejí z pozice zapisovatelek a musí být proškoleny na vedení rejstříku dle druhu jednotlivých agend a informačních systémů (IS). Podobně je potřeba školit i asistenty a vyšší soudní úředníky. Bez pravidelného vzdělávání není jejich zapojení do procesu dostatečně efektivní a vyžaduje nadbytečné kroky při pohybech spisu. Na proškolení těchto pracovníků soudů mají na „zatýmovaných“ soudech největší podíl právě „koučové“ změn, kterými jsou zejména dozorčí úřednice. Na některých soudech byla využívána i metodická činnost dozorčího úředníka krajského soudu.

Nejlépeších výsledků v rámci dosavadních školicích aktivit bylo dosahováno tehdy, pokud školení probíhalo formou interaktivního výcviku. Spolu s odborným školitelem (psycholog) spolupracoval jako druhý lektor i „odborný pracovník ze soudu s týmovými zkušenostmi“. Tímto došlo k propojení znalostí lektora se znalostmi z prostředí soudu, které umožňovalo řešit ve skupině konkrétní „kazuistiku“, se zaměřením na jednotlivé agendy soudu. Přínosem pro absolventy kursů bylo tak i získání řady metodických návodů vzniklých při jednotlivých typech kursů. Dalším přínosem vzdělávacích kursů bylo i to, že si soudy zapojené do projektu v praxi ověřily stejné principy a dopady při zavádění změn v organizaci práce.

VÝHODNOCENÍ PROJEKTU PODPORA PRÁCE V MINITÝMECH

V rámci vzdělávání bylo dále ověřeno, že je nutné rozšířit okruh lektorů, do vzdělávání byli zapojeni nejen s Justiční akademií spolupracující lektoři, ale i externisté.

8. Výhody a nevýhody zavedení minitýmů

Na základě prezentací jednotlivých představitelů pilotních soudů byly zmapovány některé výhody i nevýhody obou dosavadních způsobů organizace práce na soudech (minitýmy versus klasické soudní kanceláře). Z představitelů pilotních soudů všichni volili jako výhodnější model minitýmů, byť s určitými výhradami:

Výhody spolupráce týmu:

- efektivita pracovních procesů,
- zkrácení délky řízení,
- snížení počtu pohybů spisu (40 až 50 % dle agendy),
- větší zodpovědnost jednotlivých subjektů za „své“ spisy,
- jednoznačné zlepšení mezilidských vztahů,
- v podstatě nulová vůle návratu k tradiční organizaci práce jak ze strany soudců, tak administrativy,
- výrazně zlepšuje služby pro veřejnost a účastníky řízení (informační centra, rychlost řízení),
- větší výkonnost v menším počtu pracovníků,
- pozitivní dopad na zpracování nedodělků,
- omezení až výrazné snížení fluktuace pracovníků,
- zvýšení odbornosti pracovníků (zvýšení nároků na práci),
- zvýšení motivace,
- větší pestrost práce, méně rutiny, což má dopad na motivaci i vztahy,
- efektivnější využití informačních systémů v rámci týmu.

Nevýhody týmové spolupráce:

- náročnější na řízení (otázkou však je, zda se problémy v tradičním modelu pouze lépe „neschovají“),
- je nutné jasně nastavit zastupitelnost,
- trestní řízení okresního soudu – problém, pokud je protokolující úřednice současně rejstříkovou vedoucí (*pozn.: tyto problémy jsou řešitelné jinou organizací práce*),
- nerovnoměrné zatížení u týmů, kde soudce sám píše rozhodnutí oproti diktujícím,
- větší nároky na vzdělávání a zaškolení.

Náměty k hledání řešení dalších souvisejících problémů

Společně se zaváděním organizačních změn bylo třeba řešit některé související okruhy problémů. Ne všechny však lze řešit jen na organizační platformě v mezích kompetence vedení soudu. Zde jsme pojmenovali některá související témata pro další reformní kroky při zvyšování efektivity soudní práce:

- znovu otevřít otázku rozpočtování pracovních míst soudců a administrativy na soudech, vyšší autonomie pro vedení soudu;
- obecná otázka protokolace (záznamová zařízení, doslovný přepis = blokování administrativy);
- počet věcí v běhu v občanskoprávním řízení max. 250–300, více spisů v běhu tým předurčuje k neúspěchu nebo vyžaduje posílení minitýmů;
- zavedení týmů vyžaduje aktivní zapojení vedení soudu;
- nutnost dořešit budoucí dosažitelnost studia pro vyšší soudní úředníky;
- ujasnit kariérní budoucnost a platové zařazení asistentů soudců;
- zavedení minitýmů se jeví snadnější v občanskoprávní agendě a vyžaduje větší přípravu nebo organizaci práce v oblasti trestního řízení u okresního soudu;
- nutnost systematického a průběžného doškolení pracovníků podle potřeb praxe;
- dořešení pozice, role a kompetencí dozorců úřednice a správců aplikace v oblasti výkonu, ale i v oblasti metodické a vzdělávací;
- chybí systém úvodního vzdělávání pro nové pracovníky soudů (jak soudy fungují, rozdíly mezi KS a OS, apod., tzv. „adaptační vzdělávání“);
- chybí kvalitní a systémové vzdělávání personalistů v justici; personalistika se omezuje na personální administrativu;
- rozdílné technologie a tedy i ovládání informačních systémů soudů ztěžují práci a komplikují zaškolení obsluhy; není možné jednotné metodické vedení.

9. Hodnocení projektu zástupci pilotních soudů

Z pilotních soudů, které se zúčastnily závěrečného vyhodnocení (Okresní soud v Novém Jičíně, Okresní soud v Kladně, Okresní soud v Karvině, Krajský soud v Ústí nad Labem – pobočka Liberec, Okresní soud v Liberci a Okresní soud ve Žďáru nad Sázavou), by

žádný nevolil cestu zpět do tradičního modelu vedení kanceláří. Ostatně snad i díky publicitě tohoto projektu zůstal zachován v ryzí podobě klasický model soudních kanceláří, jak byl na většině soudů obvyklý ještě před 5 lety, jen málokde.

Prvním zajímavým zjištěním při hodnocení pilotních soudů je, že **již samotná ochota přistoupit na jednotlivých soudech k dílčím organizačním změnám, kterými se zavedení minitýmů připravuje, nese okamžitý efekt ve vytvoření časových a personálních rezerv na soudu.** Jen tímto způsobem se podařilo úspěšně zavést minitýmy na sledovaných pilotních soudech, když původní záměr využít volné rozpočtové prostředky z neobsazených soudcovských míst nevyšel.

Z informací z jiných soudů je zřejmé, že obecně vzrůstající nápad občanskoprávních žalob a exekucních případů vedl i většinu ostatních soudů k zavádění částečných organizačních změn, které soudům umožňují větší přísun práce zvládnout za stejných nebo horších rozpočtových podmínek.

Zavedení minitýmů zůstává otevřenou možností dalšího zvýšení efektivity práce na soudech tam, kde je takovým změnám nakloněno vedení soudů a kde je pro takový postup zralá personální situace.

Zavedení minitýmů je totiž krokem, který vede k vyššímu využití potenciálu, který je obsažen v zaměstnancích soudu a soudcích. Umožňuje další zvyšování kvalifikace pracovníků soudu, umožňuje do justice přijmout významný prvek mladých kvalifikovaných právníků a vede soudce k osvojení si organizačních dovedností a soustředění se ve větším rozsahu na odbornou problematiku.

Z vyhodnocení výkonnosti pilotních soudů je nyní zřejmé, že **model minitýmů zvyšuje výkonnost soudů ve vyřizování soudní agendy, zkracuje délku trvání soudního procesu a eliminuje množství nejstarších neskončených případů.** Dobře to dokumentuje vyjádření ředitelky soudní správy Krajského soudu v Ostravě, která výsledky pilotních soudů komentovala slovy: „*O efektivitě minitýmů vypovídá nejlépe to, že mezi čtyřmi nejvýkonnějšími soudy Krajského soudu v Ostravě jsou tři s organizací práce v minitýmech ...*“

Netvrdíme, že soudy se zavedenými minitýmy jsou lepší. Objektivně vzato si ale prostřednictvím provedení organizačních změn a intenzivnější personální práci i vzděláváním připravily příznivější podmínky pro vyřizování soudních agend. A o to při plánování tohoto projektu šlo především.

Na pilotních soudech se podařilo zvýšit podíl kvalifikovanějších pracovníků a tím i lépe finančně hodnotné práce. Podařilo se více zainteresovat pracovníky soudu na výsledku vyřizování agendy tím, že vyřizováním případů svého minitýmu si sami vytvářejí podmínky

pro své budoucí pracovní vytížení. Podařilo se zlepšit pracovní vztahy díky bližším pracovním vztahům a jasně vymezené odpovědnosti při vyřizování spisu. Tím došlo u pilotních soudů k velkému potlačení fluktuace administrativních pracovníků, což je další velký přínos této metody práce. I toto pozitivum má nepochybně nepřímé pozitivní dopady na efektivitu práce. Problémem zůstává fluktuace asistentů, kterou bude možné uspokojivě řešit až tehdy, když budou přijaty kariérní a platové standardy, které asistentům soudců dají možnost přiměřených platových a kariérních očekávání.

Kromě zlepšení situace při vyřizování agendy na pilotních soudech je přínosem projektu **popularizace myšlenky zavádění minitýmů a nebo alespoň inspirace k zavádění organizačních změn** i na soudech, které se projektu přímo neúčastnily. Tím, že se podařilo veřejně definovat potřebu organizačních změn a popularizovat úspěšné změny na některých soudech (a to nejen těch, které se účastnily projektu), přistoupila velká část soudů k zavedení minitýmů na některých soudních odděleních, kde tato potřeba byla vnímána nejpalčivěji. Celá řada dalších soudů realizovala dílčí organizační změny, jako je zavádění informačních center, reorganizace zápisových oddělení apod. Členové Řídící skupiny byli požádáni o konzultace v desítkách takových případů u soudů (zpravidla okresních) v celé republice.

Dalším nepřímým přínosem projektu je **pojmenování některých souvisejících problémů** v organizaci práce nebo v personální práci, které je naléhavě třeba v soudnictví vyřešit.

Při zavádění organizačních změn jsme zjistili, že vážným nedostatkem soudnictví je jeho nynější **vzdělávací koncepce**. Tato vzdělávací koncepce by se měla odvíjet od základních zadání personální koncepce soudnictví, která rovněž není dostatečně definovaná. V době rostoucích požadavků na odborné dovednosti administrativy se objevuje řada otázek. Jaké pracovní úkoly a dovednosti obsahují základní pracovní pozice administrativy a jaký je vstupní vzdělávací standard, kterým zaškolíme nové pracovníky? Kdo je zaškolí? Jakým způsobem? Kde? Jaký odborný růst a postup v pracovních pozicích pro tyto pracovníky připravit? Takový přístup k personální a vzdělávací politice zatím v soudnictví postrádáme. Ještě naléhavěji se tato otázka jeví u nejkvalifikovanějších nesoudcovských pracovníků. Jaké pracovní úkoly očekáváme od soudních asistentů a jak na jejich odborné zkušenosti bude navazovat možnost odborné justiční přípravy?

Další významnou oblastí je **systém řízení pracovních procesů** na soudech. Výrazně chybí střední článek řízení pracovních týmů nebo kanceláří, které se přitom v souvislosti s elektronizací justice ocitají ve velmi obtížné situaci. Na některých soudech dohled

VÝHODNOCENÍ PROJEKTU PODPORA PRÁCE V MINITÝMECH

nad činností kanceláří přebírají dozorčí úřednice nebo správkyně aplikací. Jedná se o klíčové osoby, které již dávno nehlídají jen formální správnost vedení soudních spisů nebo soudních rejstříků. Intenzivněji pracují s lidmi, zaškolují je do dovedností spojených s obsluhou elektronických aplikací, soustřeďují informace o organizačních problémech, které je nutno řešit. Jejich postavení bude však třeba nově institucionalizovat, tyto pracovníky bude nutno lépe vzdělávat a zřejmě jim poskytnout i více prostoru pro rozhodování a odpovědnost v organizační oblasti.

Již tradičně, jako ve většině podobných aktivit v minulosti, se ukazuje, že dosavadní **způsob rozdělování rozpočtových prostředků** na soudech nevyhovuje potřebě operativně využívat mzdové prostředky k řešení agend, které jsou v aktuálním období nejvíce exponované vysokým nápadem. Zeď, která je vybudována rozpočtovým oddělením soudcovských a nesoudcovských mezd, výrazně omezuje operativní prostor pro předsedy soudů při řešení aktuálních personálních potřeb nebo při jejich strategickém plánování. Nabízí se být jen částečné řešení v možnosti financovat asistentská místa ze mzdových prostředků určených na soudcovská funkční místa. Už to by bylo velkým posílením autonomie i odpovědnosti předsedů soudů při řešení jejich personálních operativních i strategických plánů.

Velké rezervy jsme zjistili i v možnostech **využívání funkcí soudy používaných programových aplikací**. Lepší vzdělávání v této oblasti počínaje samotným zaškolením nového pracovníka až do rozvíjení dovedností formou kontinuálního vzdělávacího programu by přineslo další zvýšení efektivity soudní práce.

Hodnocení projektu jako celku – a jak dál?

Projekt minitýmů a jeho další směřování bude zřejmě třeba podrobit další diskusi a odborné kritice. Tomuto osudu se pochopitelně nebráníme. Význam

každého nového projektu přece netkví jen v tom, že jeho cíle se beze zbytku podaří naplnit. **Každá nová věc je možností vyzkoušet funkčnost navrhovaných změn, definovat problémy a posunout vývoj v dané oblasti co nejdále.** Po vyhodnocení projektu je pak třeba popsat pozitivní dopady projektu a navázat na ně dalšími aktivitami.

Výsledky popsaných pilotních soudů dávají naději na rozvíjení myšlenky minitýmů na dalších soudech, které v provádění organizačních změn naleznou inspiraci nebo cestu z aktuální svízelné situace při vyřizování soudních agend. Vedení soudu bude moci lépe rozvážit pozitiva, náročnost i rizika takových organizačních změn a najít v okruhu pilotních soudů model, který nejvíce aktuálním potřebám takového soudu vyhovuje.

Výsledky mohou sloužit jako jeden z argumentů pro přijetí změn v oblasti rozpočtování soudů a pro diskusi o autonomii a odpovědnosti vedení soudu za plánování a využívání rozpočtových prostředků na soudu ve vazbě na požadovaný výkon soudu v oblasti vyřizování soudních agend.

Doufáme, že poznatky z projektu budou užitečné při vypracování kariérních a platových poměrů asistentů soudců.

Projekt ukazuje na potřebu reformovat systém řízení a dohledu nad výkonem soudní agendy.

Na projekt je možné navázat při **definování nově vznikajících pracovních pozic na soudech** a mapování pracovních úkolů, které od pracovních pozic administrativy a asistentů jsou požadovány.

K tomu by však bylo velmi užitečné **zpracovat studii, která by se zabývala právě definováním pracovních pozic na soudech, úkoly těchto pracovních pozic a nastavením systému vzdělávání „na míru“ těmto aktuálním personálním požadavkům.** Doba pro tuto metodickou práci nazrála i s ohledem na možnost profinancování takových projektů ze strukturálních fondů EU.

