

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Získávání a rozvíjení profesních kompetencí advokátů

Acquisition and development of the professional competences of attorneys

Jan Maginec

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA
Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

2023

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Získávání a rozvíjení profesních kompetencí advokátů* potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 1. prosince 2023

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu práce prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za čas, energii a odborný přínos, který mi věnoval při přípravě a zpracování této práce. Rád bych poděkoval také manželce Mgr. Markétě Magincové za vytrvalou podporu a trpělivost. V neposlední řadě patří dík osloveným respondentům za aktivní spolupráci při provádění výzkumného šetření.

ABSTRAKT

Advokáti, jakožto profesionální právní zástupci fyzických a právnických osob, musí z povahy své práce disponovat rozmanitými odbornými a digitálními dovednostmi, stejně jako měkkými kompetencemi. Cílem diplomové práce je analýza a identifikace profesních kompetencí, kterými disponují advokáti, zjištění způsobu jejich osvojení a rozvíjení. V teoretické části byl na základě rešerše odborné literatury představen advokát, jakožto svobodné povolání, které poskytuje právní služby. Dále byl prezentován obecný koncept kompetencí a kompetenčních modelů. Aplikovaná výzkumná metodologie je kvalitativního charakteru. Výzkumná (empirická) část je založena na technice polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s advokáty, které umožnily blíže vyhodnotit vztah advokátů k jednotlivým profesním kompetencím, včetně způsobu jejich osvojování a rozvíjení v pracovním životě. Na základě kvalitativní analýzy výzkumných zjištění, která byla provedena induktivní metodou, bylo zjištěno, že advokáti zobecňují profesní kompetence do 4 skupin. Advokáti jako primární způsob získávání a rozvíjení profesních kompetencí určili profesní praxi. Na základě bližšího rozpracování těchto dat byl zformován kompetenční model advokáta. Takto zformulované závěry, včetně nadefinovaného kompetenčního modelu, mohou sloužit advokátům samotným v procesu dalšího profesního vzdělávání a seberochoje, klientům advokátů, kteří na základě výstupů z kompetenčního modelu mohou vhodně zvolit advokáta dle vlastních potřeb a v neposlední řadě také studentům právnických fakult pro vhodný výběr volitelných předmětů v průběhu vysokoškolského studia.

KLÍČOVÁ SLOVA

advokát, další profesní vzdělávání dospělých, kompetenční model, profesní kompetence, profesní rozvoj

ABSTRACT

Due to the nature of their work, attorneys, as professional legal representatives of natural and legal persons, must possess a variety of professional, digital and soft skills. The aim of the thesis is to analyse and identify the professional competences possessed by attorneys, and to determine how professional competences can be acquired and developed. The theoretical part, based on a literature review, introduced the lawyer as a profession providing legal services. Furthermore, the general concept of competences and competency models were presented. The research methodology used is qualitative. The research (empirical) part is based on the technique of semi-structured in-depth interviews with attorneys, which allowed a more detailed evaluation of the relationship of attorneys to individual professional competences, including the way they are acquired and developed in their working life. Based on the qualitative analysis of the research findings, which was conducted using an inductive method, it was found that attorneys generalise professional competences into 4 groups. Attorneys identified professional practice as the primary way to acquire and develop professional competences. Based on the further elaboration of these data, a competency model of a lawyer was created. These conclusions, including the defined competency model, can be used by attorneys themselves in the process of further professional education and self-development, by clients of attorneys who, based on the results of the competency model, can select an attorney appropriately according to their own needs, and, last but not least, by students of law faculties for the appropriate selection of elective courses during their university studies.

KEY WORDS

attorney, competency model, further professional education, professional competences, professional development

Obsah

Úvod	8
1. Charakteristika profese advokáta a její význam	11
1.1 Práva a povinnosti advokáta.....	13
1.2 Právní služby	15
1.3 Advokátní etika	16
1.4 Role advokáta	17
1.5 Budoucnost advokacie.....	19
2. Pojetí kompetencí v oblasti celoživotního učení	23
2.1 Klíčové kompetence	24
2.2 Kvalifikace	26
2.3 Profesní kompetence	28
2.4 Digitální kompetence	31
2.5 Kompetenční model	33
3. Profesní kompetence advokátů	35
3.1 Kompetence advokátů dle Národní soustavy povolání	35
3.2 Profesní kompetence advokátů v zahraniční literatuře.....	40
3.3 Kompetenční modely advokátů.....	47
3.3.1 I-shape	49
3.3.2 T-shape	51
3.3.3 Kompetenční model Delta.....	54
3.3.4 Shrnutí kompetenčních modelů advokátů	57
4. Výzkum profesních kompetencí advokátů, jejich získávání a rozvoj	58
4.1 Předmět, cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	58
4.2 Harmonogram výzkumu.....	59
4.3 Použité metody a techniky	60
4.4 Výzkumný vzorek	63
4.5 Způsob zpracování dat	64
4.6 Etika výzkumného šetření	64
4.7 Výzkumná zjištění.....	65
4.7.1 Využívané profesní kompetence	65
4.7.2 Odborné znalosti a dovednosti	67
4.7.3 Osobnostní kompetence	69

4.7.4 Digitální kompetence a jejich role	70
4.7.5 Mezioborové kompetence	72
4.7.6 Získávání nových profesních kompetencí	73
4.7.7 Rozvoj stávajících profesních kompetencí	75
4.8 Shrnutí výzkumu	77
4.8.1 Profesní kompetence advokátů	77
4.8.2 Získávání nových profesních kompetencí	79
4.8.3 Rozvoj stávajících profesních kompetencí	80
5. Kompetenční model advokáta	82
6. Diskuze	87
Závěr	90
Seznam informačních zdrojů	92
Seznam použitých zkratk	98
Seznam příloh	99

Úvod

Současná doba s sebou přináší narůstající požadavky na kvalitu a profesionální poskytování služeb. Sektor služeb představuje v prostředí moderních ekonomik dynamický prvek národního hospodářství, podle kterého lze posuzovat míru vyspělosti dané země. V České republice tvoří sektor služeb přibližně 62% podíl na národním hospodářství.¹ V souvislosti s touto skutečností dochází k nárůstu požadavků na profesionální přístup a na kvalitu poskytovaných služeb. To se týká nejen služeb samotných, ale také personální složky, která dané služby zajišťuje.

Jedním ze zástupců sektoru služeb v České republice je advokacie. Advokacií se rozumí poskytování právních služeb zpravidla za úplatu, na základě požadavků klienta. Advokacii v plném rozsahu smí vykonávat pouze advokáti, kteří jsou obligatorně členy České advokátní komory (dále v textu jako Komora), jakožto stavovského sdružení advokátů, které je největším právníckým profesním samosprávním sdružením v České republice. Advokacie je tradiční odvětví, které musí udržovat krok s dobou a reagovat na aktuální trendy a výzvy 21. století. Z tohoto pohledu se jeví jako klíčové, aby zástupci advokátního stavu disponovali kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi, které jsou využitelné v dnešní době. Znalosti a vědomosti budou nadále pro advokáty představovat základ, který je klíčový pro úspěch. Nicméně digitalizace, automatizace a využívání umělé inteligence do profese advokáta zasahují čím dál více, a pro advokáta je tedy výhodné osvojit si takové kompetence, které může v konkurenčním prostředí zužitkovat. Kromě těchto digitálních kompetencí může být pro uplatnění advokáta na trhu práce zásadní ovládnutí kompetencí manažerských, komunikačních či jiných.

Diplomová práce pojednává o profesních kompetencích advokátů, jejich získávání a rozvíjení. Teoretickým východiskem je obecná teorie kompetencí a kompetenčních modelů. Cílem diplomové práce je identifikace a analýza kompetencí, kterými disponují advokáti, s ambicí nadefinovat vhodný kompetenční model advokáta. Advokáti, jakožto profesionální právní zástupci fyzických a právnických osob, musí z povahy své profese disponovat rozmanitými odbornými a digitálními dovednostmi, stejně jako sociálními kompetencemi. Tuto skutečnost se v rámci této diplomové práce pokusím zachytit a zobecnit.

V teoretické části bude na základě rešerše odborné literatury představen advokát, jakožto svobodné povolání, jehož náplní je poskytování právních služeb. Dále bude prezentován

¹ Data dle zprávy společnosti Deloitte „Výhled české ekonomiky pro rok 2020“. Dostupné na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled_ceske_ekonomiky_2020.pdf

koncept kompetencí a kompetenčních modelů. Součástí teoretické části bude také seznámení s kompetenčními modely advokátů, které se užívají v zahraničí.

Praktická část bude tvořena výzkumnou činností. Cílem výzkumu je prozkoumat, vysvětlit, porozumět a odhalit profesní kompetence, kterými disponují advokáti, jak je v praxi využívají, a které profesní kompetence považují za nejdůležitější pro získání a rozvoj. Cíl v intelektuální rovině spatřuji v objasnění kompetencí profesního odvětví, které doposud není českou odbornou literaturou či výzkumy zpracováno. Advokáti jsou významnou skupinou právních profesionálů, kteří musí disponovat adekvátními profesními kompetencemi, odbornými znalostmi i etickým chováním. V zahraničí jsou kompetence advokátů živé téma, kterému se věnují odborníci z oblasti práva i pedagogiky. Praktický cíl výzkumu spatřuji v možnosti advokátů využít výstupy z výzkumu v rámci procesu dalšího profesního vzdělávání, při řízení lidských zdrojů (zaměstnávání právních koncipientů s odpovídajícími profesními kompetencemi, spolupráce s jinými advokáty), eventuálně může České advokátní komora posloužit jako ucelený materiál k vlastnímu vyhodnocení žádoucích profesních kompetencí advokátů.

Výzkumný problém, který chci prozkoumat a studovat, je popsán jako profesní kompetence advokátů, jejich získávání a rozvíjení. Získávání a rozvoj je zamýšlen z pohledu celoživotního vzdělávání. Vzhledem k tomu, že ne všechny kompetence a dovednosti, kterými advokát disponuje, jsou charakteru odborného, bude zkoumáno, jakými dalšími kompetencemi (digitální, měkké kompetence) oplývá, jak je získává a rozvíjí.

Koncepce výzkumu je založena na terminologickém zakotvení pojmů, které jsou zachyceny v teoretické části této práce. Za tímto účelem bude analyzována odborná literatura v oblasti andragogiky, řízení lidských zdrojů či právní vědy. Rešerši bude podrobena relevantní zahraniční odborná literatura. Zahraniční praxe v oblasti advokacie bude zanalyzována, což rovněž přispěje k založení teoretického rámce výzkumu.

V rámci výzkumu je kladena následující základní výzkumná otázka:

- Jakými profesními kompetencemi má disponovat advokát v České republice?
- Jakým způsobem advokát získává nové profesní kompetence?
- Jakým způsobem advokát rozvíjí profesní kompetence, kterými již disponuje?

Pro výzkumnou činnost bude zvolena kvalitativní metodologie. Kvalitativní metodologie umožní popsat výzkumný problém velmi detailně a podrobně. Bude využito metody

polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s advokáty, které umožní blíže vyhodnotit vztah advokátů k jednotlivým profesním kompetencím, včetně způsobu jejich nabývání a rozvíjení v profesním životě. Jako doplňková technika bude uplatněno dotazníkové šetření, kterým budou advokáti dotazováni na míru důležitosti jednotlivých kompetencí.

1. Charakteristika profese advokáta a její význam

Advokát je fyzická osoba, která poskytuje právní služby s náležitou odborností a zpravidla za úplatu. Podrobnější popis role advokáta v dnešní společnosti a jeho status jsou významné pro správné posouzení kompetencí, kterými musí disponovat.

České slovo advokát má původ v latinském advocatus, což v doslovném překladu znamená přivolaný. Historickým vývojem došlo k posunu vnímání termínu advokát do dnešního srozumitelného pojmu, kterým je právní zástupce či právní poradce. Z tohoto pohledu lze označit pojem advokát jako pojem mezinárodní, jelikož ve velmi podobném znění nalezneme označení profesionálního právního zástupce v románských jazycích jako např. v jazyce francouzském (l'avocat), španělském (abogado) nebo italském (avvocato).

Advokáti, resp. osoby poskytující právní služby, které by rozsahem činností odpovídaly advokacii, se v českých zemích objevují již od dob středověku, avšak moderní advokacie s „emancipovanou stavovskou samosprávou, garantovanou nezávislostí a nárokovým přístupem k povolání“ se, jak uvádí Balík (2009) v kapitole Advokacie v letech 1849 – 1868, naplno rozvíjí až v 19. století. Pro účely této diplomové práce je však nejvýznamnější pojetí advokacie současné.

Zcela konkretizovanou definici (legální definici) pojmu advokát v České republice nalezneme v právních předpisech, konkrétně v zákoně o advokacii. Dle ustanovení § 4 odst. 1 zákona o advokacii zjistíme, že advokátem je ten, kdo je zapsán v seznamu advokátů vedeném Českou advokátní komorou (Komora). Argumentem opaku lze uzavřít, že kdo není členem Komory, nemůže být advokátem. Rozborem tohoto tvrzení seznáme, že členství v Komoře je ze zákona povinné a každý advokát je k členství v Komoře povinen. Posláním Komory je pak garantovat a ochraňovat kvalitu právních služeb poskytovaných jejími členy.

Kromě skutečnosti, že advokát musí být evidován v seznamu vedeném profesní komorou, nenalezneme v textu zmíněného ustanovení zákona jiné podmínky, které jsou pro výkon profese advokáta nezbytné. Analýzou následujících ustanovení zákona o advokacii lze však nalézt podmínky, které musí osoba pro zápis do seznamu advokátů splňovat. Těmito podmínkami jsou:

- plná svéprávnost;
- bezúhonnost;
- absence kárného opatření spočívajícího ve vyškrtnutí ze seznamu advokátů;

- vysokoškolské vzdělání v oboru právo v magisterském studijním programu na vysoké škole v České republice, nebo ekvivalentní uznatelné vzdělání ze zahraničí;
- absolvování minimálně tříleté právní praxe jako advokátní koncipient;
- složení advokátní zkoušky;
- úhrada poplatku Komory;
- složení slibu do rukou předsedy Komory ve znění: "Slibuji na svou čest a svědomí, že budu ctít právo a etiku povolání advokáta a chránit lidská práva. Slibuji, že budu dodržovat povinnost mlčenlivosti a dbát důstojnosti advokátního stavu."

Jakmile jsou splněny zde uvedené podmínky a současně je o zápis do seznamu advokátů ze strany advokáta zažádáno, provede Komora zápis.

Advokát dále nesmí být v pracovním nebo služebním poměru vyjma pracovního poměru ke Komore, k jinému advokátovi nebo advokátní kanceláři.

Režimy výkonu advokacie jsou v souladu se zákonem o advokacii následující:

- Samostatný advokát;
- Jako společník ve společnosti s ručením omezeným, veřejné obchodní společnosti či ve sdružení;
- V pracovním poměru jako zaměstnaný advokát.

Platí však, že v jednu chvíli může advokát vykonávat advokacii pouze jedním způsobem. Ze statistik Komory (2021) vyplývá, že přibližně 83 % českých advokátů vykonává advokacii samostatně, 15 % ve spolupráci a 2 % jako zaměstnanci.

Samostatní advokáti mohou vykonávat advokacii zcela individuálně na vlastní jméno a odpovědnost nebo lze navázat trvalou spoluprací s jinými samostatnými advokáty, a sdílet tak některé zaměstnance, prostory, vybavení či infrastrukturu. Od toho je potřeba odlišit výkon advokacie jako společník ve společnosti či ve sdružení. V tomto režimu advokáti vykonávají advokacii prostřednictvím společnosti nebo sdružení, které za tímto účelem vytvořili.

Pro úplnost je vhodné uvést, že termín advokátní kancelář znamená především sídlo advokáta, kde vykonává advokacii. Advokátní kancelář neimplikuje režim výkonu advokacie jako takový a nejedná se ani o termín, který by právní nebo stavovské předpisy jasně definovaly. Způsob výkonu advokacie lze jednoznačně zjistit ze Seznamu advokátů, který je dálkově přístupný na webových stránkách Komory.

Způsob výkonu advokacie může napovídat o kompetencích, kterými daný advokát disponuje. Kupř. u samostatného advokáta může být posílena role podnikatele. Zaměstnaný advokát se

podnikatelským aktivitám věnovat nemusí a může veškerý prostor využít pro rozvoj profesních kompetencí či pro právní specializaci. Pro spolupracující advokáty může být klíčovou dovedností týmová spolupráce, kooperace a schopnost pracovat v kolektivu. Nicméně dle tohoto kritéria nelze profesní kompetence advokátů jednoznačně rozlišovat, a to právě z toho důvodu, že forma výkonu advokacie se může v průběhu kariéry měnit a do velké míry se kompetence všech kategorií překrývají.

Podmínkou pro výkon advokacie v České republice není české občanství. Cizinci mohou být zapsáni v seznamu Komory v případě, že splní výše uvedené zákonné podmínky nebo mohou v České republice působit jako tzv. evropští advokáti.

Situace, kdy osoba poskytuje právní služby za úplatu a není advokátem, je společensky vnímána jako nežádoucí. Výkon advokacie bez příslušného oprávnění (v tomto případě bez členství v Komoře) se odbornou literaturou označuje jako pokoutnictví či vinklářství (vinklaření). Toto neoprávněné jednání je zákonem o advokacii posuzováno jako přestupek pod hrozbou pokuty až do výše 3.000.000,- Kč. Komora přitom vede na svých webových stránkách „Desku (ne)cti“, kde upozorňuje na nezákonné praktiky ve vztahu k neoprávněnému poskytování právních služeb.²

Není bez zajímavosti, že setrvání advokáta v činné advokacii není spojeno s procesem dalšího profesního vzdělávání. Další profesní vzdělávání dospělých je důležitou složkou celoživotního vzdělávání, což popisuje Veteška (2016) jako cílevědomou a institucionalizovanou činnost, jejímž cílem je osvojení si dalších dovedností, schopností či kompetencí. Další profesní vzdělávání advokátů není v České republice obligatorní, a je založeno na dobrovolné bázi. Přehledovou studii k tématu dalšího profesního vzdělávání advokátů zpracoval např. Maginec (2023).

1.1 Práva a povinnosti advokáta

Advokacie je službou, která je poměrně detailně regulována zákonem o advokacii a dalšími vnitřními předpisy, které vydává Komora. Advokáti tímto mají řadu práv, kterým odpovídá také množství povinností. Mezi základní povinnosti advokáta dle zákona o advokacii a dle vnitřních předpisů Komory patří:

- povinnost chránit a prosazovat oprávněné zájmy klienta;
- povinnost řídit se pokyny klienta, pokud to není v rozporu s předpisy;

² Dostupné na: <https://www.cak.cz/scripts/detail.php?id=22969>

- povinnost využívat všechny zákonné prostředky pro naplnění požadavků klienta;
- povinnost informovat klienta o vyřizování jeho věci, poskytovat nezbytné podklady a vysvětlení;
- povinnost jednat poctivě, čestně a slušně a tím přispívat k důstojnosti a vážnosti advokátního stavu;
- povinnost chovat se i mimo výkon advokacie způsobem, který nesníží důstojnost advokátního stavu, zejména dodržovat pravidla profesní etiky a pravidla soutěže;
- povinnost používat stavovský oděv advokáta, pokud to vyžadují pravidla soudního řízení;
- povinnost zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozvěděl v souvislosti s poskytováním právních služeb;
- zákaz ověřovat pravdivost nebo úplnost skutkových tvrzení poskytnutých klientem;
- odpovědnost za újmu způsobenou klientovi v souvislosti s výkonem advokacie;
- povinnost vést dokumentaci o poskytovaných právních službách;
- povinnost hradit poplatky Komoře;
- povinnost využít smírního řízení před orgány Komory v případě sporu s jiným advokátem.

Z výše uvedeného přehledu povinností vyplývá, že advokát disponuje řadou povinností, které mají různé adresáty: klienty, Komoru, advokátní stav jako takový, soudy, ale také veřejnost. Jako nejvýznamnější se jeví okruh povinností vůči klientům, jelikož ti jsou hlavními příjemci advokátních služeb a vztah advokát-klient musí vycházet ze vzájemné důvěry. Tato důvěra je mimo jiné založena na diskrétnosti advokáta a jeho rozsáhlé povinnosti mlčenlivosti o záležitostech, se kterými se seznámí v rámci poskytování advokátních služeb. Z výše uvedeného je patrné, že povinnosti nejsou výhradně objektivního zákonného charakteru, ale také charakteru subjektivního, morálního. Etická stránka advokacie je tudíž minimálně stejně podstatná jako stránka odborná.

Vyjma povinností disponují advokáti také oprávněními, která mohou uplatňovat. Jedná se zejména o:

- právo vykonávat advokacii samostatně, společně s jinými advokáty nebo jako zaměstnaný advokát;
- právo na odměnu, včetně práva žádat přiměřenou zálohu;
- právo odmítnout poskytnutí právních služeb;

- právo vypovědět smlouvu o poskytování právních služeb, pokud tak říká zákon;
- právo nechat se zastoupit jiným advokátem, advokátním koncipientem či zaměstnancem;
- právo účastnit se sněmu Komory, volit a být volen do orgánů Komory;
- právo vykonávat jinou činnost, pokud je slučitelná s výkonem advokacie;
- právo být informován o činnosti Komory a využívat služeb poskytovaných Komorou.

Na advokáta však lze nahlížet také jinou optikou než tou normativní, a sice optikou ideovou či principovou. Těmito hodnotami definuje advokáta např. Úmluva mezi advokáty světa z 6. prosince 2008:

- nezávislost a svoboda při obhajobě svého klienta a při poskytování poradenství klientovi;
- povinnost dodržovat mlčenlivost a důvěrnost věcí, jejichž vyřízením byl klientem pověřen, což mu zabraňuje vypovídat o věcech klienta před orgány veřejné moci i soukromými osobami;
- povinnost vyhnout se konfliktu zájmů jak mezi různými klienty, tak i mezi advokátem samotným a svým klientem;
- samospráva advokacie;
- povinnost vykonávat své povolání svědomitě, na svou vlastní odpovědnost, podle práva a při respektování stavovského etického předpisu.

1.2 Právní služby

Pro vytvoření komplexního obrazu advokáta nelze vystačit s výčtem jeho práv a povinností. Advokát především poskytuje právní služby. Takovou právní službou se podle zákona o advokacii rozumí „zastupování v řízení před soudy a jinými orgány, obhajoba v trestních věcech, udělování právních porad, sepisování listin, zpracovávání právních rozborů a další formy právní pomoci, jsou-li vykonávány soustavně a za úplatu“. Tento otevřený výčet přibližně rámuje okruh činností advokáta. Zákon o advokacii zmiňuje také další právní činnosti, jako např. úschovu listin, věci či finančních prostředků, vyjednávání, přednáškovou činnost, zprostředkování. Pro zvládnutí těchto činností musí advokát disponovat příslušnými znalostmi a kompetencemi.

Zároveň je advokát při poskytování právních služeb nezávislý a je vázán právními předpisy a v jejich mezích příkazy klienta. Praxi popisuje Svejkovský (2013) tak, že „klient zpravidla určí cíl, jehož chce dosáhnout poskytnutou právní službou.“ Advokát pak použije příslušná ustanovení právního předpisu a s klientem poté určí eventuální meze, v nichž se budou pohybovat právě na poli aplikovaného právního předpisu. Jediný, kdo může udělit advokátovi pokyn, je tedy klient. V rámci jeho pokynů a na poli aplikovaného právního předpisu je advokát nezávislý.

Kovářová (2017) v souvislosti s právními službami poskytovanými advokáty hovoří o tzv. monopolu právních služeb, které poskytují advokáti. Tento monopol není absolutní, část právních služeb poskytují také kupř. notáři, exekutoři, nicméně je pravdou, že poskytovat obhajobu v trestních věcech jsou oprávněni pouze advokáti.

Pro úplnost je potřeba doplnit, že advokáti v České republice mohou poskytovat právní služby ve všech právních odvětvích bez omezení. Není tedy uzákoněna žádná specializace či odborná způsobilost. Zaměření advokáta je tak věcí čistě individuální, která je do velké míry determinována kompetencemi, kterými je každý jednotlivec nadán.

1.3 Advokátní etika

Advokátní etika je druh profesní etiky, který spočívá v požadavku na dodržování morálních (mravních) pravidel a ve snaze docílit požadovaného profesionálního chování formulovaného v normách. Pro etiku je typické její kodifikování do písemných pramenů, které se zpravidla označují jako etické kodexy. Konečným cílem pravidel etiky je profesionalizace povolání a maximalizace důvěry v dané povolání. Jak je patrné z dříve uvedeného, advokacie je i s ohledem na svou dlouhou historii a tradici, jedním z povolání, kde je dodržování etických pravidel vyžadováno. Komora je tím subjektem, který v advokacii pravidla etiky formuluje, dohlíží na jejich dodržování a sankcionuje jejich porušování.

Advokát se k dodržování profesní etiky zavazuje již samotným složením slibu, jehož znění bylo citováno výše. Pravidla etiky advokátů v České republice stanovila Komora usnesením představenstva č. 1/1997 (Etický kodex). Etický kodex v sobě obsahuje kombinaci etických pravidel a práv a povinností advokátů, které se do velké míry objevují již v zákoně o advokacii. Skutečná etická pravidla tak lze nalézt především v pravidlech chování vůči kolegům-advokátům (zákaz osočovat jiného advokáta, zákaz převzetí právního zastoupení od jiného advokáta, zákaz podílení se na pokoutnictví), vůči advokátním koncipientům (povinnost

vytvořit podmínky advokátnímu koncipientovi řádný výkon právní praxe, povinnost advokáta poskytovat advokátnímu koncipientovi přiměřenou mzdu), vůči soudům a jiným orgánům (povinnost zachovávat náležitou úctu a zdvořilost, povinnost užívat vhodný oděv, respektovat pravidla soudního či úředního jednání). Advokáti jsou Etickým kodexem také motivováni k veřejně prospěšné činnosti – na výzvu je advokát povinen podílet se na veřejně prospěšných projektech, a to i bez nároku na odměnu.

Je opodstatněné vyžadovat pravidla profesní etiky při vykonávání advokacie. Nicméně pravidla profesní etiky se propisují také do soukromého života advokátů. Článek 4 odst. 1 Etického kodexu říká: „Advokát je všeobecně povinen poctivým, čestným a slušným chováním přispívat k důstojnosti a vážnosti advokátního stavu“. Přestože pojmy jako slušné chování, důstojnost a vážnost advokátního stavu jsou pojmy neurčitými, lze se jejich obsahu dobrat prostým rozumem. Ústavní soud kupř. uvádí, že „pro advokáta, který je činný v právním státě nemůže být obtížné nebo neobvyklé zjistit, které způsoby chování a jednání, a které hodnoty mravnosti a lidské důstojnosti je třeba respektovat, aniž by byly výslovně vypočteny v jednotlivých ustanoveních, což ostatně není vůbec možné.“³ Podle Sobka (2019) je advokát advokátem 24 hodin denně, a nedá se tedy rozlišovat mezi pracovní a mimopracovní dobou. Advokát se samotnou příslušností ke stavu dobrovolně podřizuje pravidlům etického chování, která pramení z pravidel, jež jsou psaná, ale i nepsaná (zvyková). Obdobně vykládá tuto povinnost také rozhodovací praxe soudů. Je však třeba konstatovat, že nemorální chování, aby bylo kárně postižitelné, musí být v alespoň minimální spojitosti s výkonem advokacie nebo s advokátním stavem jako takovým.⁴ Vzhledem k tomu, že nedodržování pravidel profesní etiky může vést ke kárnému řízení s advokátem, které vede Komora, a jehož důsledkem může být v krajním případě i vyloučení z Komory, je zřejmé, že dodržování advokátní etiky je pro korektní výkon advokacie zcela klíčové.

1.4 Role advokáta

V kontextu výše uvedeného se advokát profiluje v následujících rolích. Těmi hlavními rolemi je především advokát jako právní zástupce a advokát jako podnikatel.

Advokáta jako právního zástupce lze vnímat tehdy, když advokát vykonává právní služby, které jsou bezprostředně vedeny jménem klienta a v jeho zájmu. Konkrétní právní službou v tomto

³ Usnesení I. ÚS 393/98 z 5. listopadu 1998

⁴ Rozsudek Městského soudu v Praze ze dne 10. 10. 2018, č. j. 9 Ad 10/2015-122.

smyslu je především zastupování v řízení před soudy (občanském, správním či trestním soudním řízení), sepisování podání, která tato řízení před soudy podporují (žaloby, přípisy a další procesní úkony), udělování právních rad, organizace, strategie a management vedení sporů a řízení. V této roli je hlavní důraz kladen na řízení před soudy, nicméně do této oblasti činnosti lze nepochybně zařadit také zastupování ve správních řízeních, jako např. přestupkové, kázeňské, daňové, atp. Advokát dále působí ve prospěch klienta při dalších úkonech, které mají právní rozměr, jako je sepisování smluv, právních analýz, provádění kompletního právního prověřování (úkony označované jako due diligence), zajišťování korporátních záležitostí (zastupování obchodních společností ve vztahu k obchodnímu rejstříku, organizace vnitřního chodu těchto společností, soulad fungování obchodní společnosti s právními předpisy, tzv. compliance).

Advokát, obzvlášť pokud vykonává advokacii samostatně, vykonává také roli podnikatele. Kovářová (2017) výslovně zmiňuje, že advokáta vykonávajícího samostatnou advokátní praxi je nutné považovat za podnikatele ve smyslu ustanovení § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Znamená to, že advokát vykonává výdělečnou činnost dlouhodobě, soustavně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku. Výše jsme se již seznámili s povinnostmi advokáta, přičemž lze konstatovat, že nejsou zcela zanedbatelné. Nad rámec toho, pokud je advokát současně také v roli podnikatele má na starost celou řadu dalších povinností, kterými se rozumí hledání klientů, vedení veškerých daňových a účetních evidencí, organizační zabezpečení (informační technologie, ochrana osobních údajů,...) a další servisní činnosti, které s podnikáním souvisejí, ale netýkají se výslovně jádra advokátní činnosti, čímž se rozumí poskytování právních služeb. V případě, že advokát spolupracuje s jinými advokáty nebo využívá synergických efektů advokátní kanceláře, potažmo se jedná o advokáta zaměstnaného, tak určitá část těchto aktivit může odpadnout.

Advokát dále může působit v roli nestranné osoby, která provádí právní služby částečně spadající také do agend jiných právních profesionálů – úschovy peněz, majetku, úřední ověřování podpisů. Advokát může působit také jako insolvenční správce, mediátor, pedagog, politik, atp., přičemž k výkonu některých těchto profesí je nutné složit příslušné zkoušky.

Pravděpodobně nelze vyčerpát okruh všech myslitelných rolí, ve kterých se advokát může realizovat. Zde popsaným chci poukázat na rozmanitost činností, se kterými může být advokát spojován. Z toho také pramení velká komplexita kompetencí, kterými musí být advokát nadán, aby alespoň své základní role kvalitně plnil. Tato skutečnost tak potvrzuje význam dalšího profesního vzdělávání, jelikož pro zvládnutí jednotlivých rolí bude pro advokáty nezbytné

profesní kompetence získat, nebo se v nich zdokonalit. Způsoby získávání a rozvíjení profesních kompetencí jsou samostatným výzkumným problémem této práce. Znalost těchto způsobů může následně vést k vytvoření vhodného edukačního prostředí (ze strany Komory, akademické sféry či institucí specializující se na další vzdělávání), ve kterém se budou advokáti efektivně a soustavně vzdělávat.

1.5 Budoucnost advokacie

Vzhledem k ambicím této diplomové práce, které spočívají v určitém přesahu do budoucna, zařazuji také stat' o možných směrech vývoje advokacie jako oboru služeb. Pro to, aby byl správně nastaven kompetenční model nebo kompetenční profil advokátů, je potřeba reflektovat také současné společenské a profesní trendy. Zpětná analýza schopností, dovedností a kompetencí může být akademicky i prakticky přínosná, jenže její využitelnost v budoucnu může narazit na své limity, jelikož nemusí nutně odrážet současnou realitu. Z tohoto důvodu zmíním výzkumy z nedávných let, které mohou napovědět, jakým směrem se bude advokacie ubírat.

V roce 2018 provedla Mezinárodní asociace mladých advokátů (AIJA) ve spolupráci s Radou evropských advokátních komor (CCBE) výzkum ve 48 zemích na téma budoucnosti advokátní profese. Na základě výsledků výzkumu byla identifikována následující rizika, která ohrožují výkon advokacie:

- neochota advokátů k inovacím;
- alternativní poskytovatelé právních služeb (vzhledem k narůstající komplexitě společenských vztahů mohou být činnosti s právními aspekty vykonávány jinými pracovními pozicemi – např. projektoví manažeři, auditoři, techničtí pracovníci s právními znalostmi, atd.);
- komoditizace právních služeb (právní služby jako produkty, které lze standardizovat a typizovat);
- privatizace justice (přesun agendy řešení právních sporů mimo justiční systém, např. za využití postupů mediace, conciliace, systému mimosoudního řešení sporů, online řešení sporů);
- ekonomická nedosažitelnost právních služeb;
- technologie, které nahradí činnost advokátů.

Respondenti výzkumu jako největší riziko pro budoucnost advokacie spatřují v nedostatku vůle advokátů k inovacím. Na tomto závěru se shoduje 46,98 % advokátů. Tato skutečnost koreluje s tradičním, až konzervativním charakterem advokacie. Tento výzkum podporuje předpoklad, že advokacie budoucnosti nebude založena pouze na odborných znalostech, ale budou nezbytné také další kompetence pro úspěšné působení na trhu.

Jiný náhled na budoucnost advokacie přináší výzkum z roku 2022 provedený ve skandinávských zemích společností Karnov. Výzkum zahrnuje více než 3000 respondentů-právních profesionálů (advokátů, právníků ve veřejném a soukromém sektoru) z Dánska, Norska a Švédska. Výzkum ukazuje 3 trendy, které se projevují jako klíčové:

- Vyváženější vztah mezi prací a volným časem (work-life balance). Pro více než polovinu respondentů je tento požadavek na prvním místě a především nejmladší generace právních profesionálů (23 – 29 let) očekávají od své práce větší míru flexibility a větší důraz na vlastní volnočasový osobní rozvoj. Nevyvážený vztah mezi prací a volným časem řadu respondentů vede také k úvahám o změně pracovního prostředí nebo odmítnutí povýšení. Doprovodným jevem k nevhodně nastavenému režimu práce a osobního volna může být nárůst stresu, včetně souvisejících negativních psychosomatických důsledků. Tento závěr může být v rozporu s představami starších generací advokátů, které očekávají od mladších generací právních profesionálů vysoké pracovní nasazení na úkor volného času.
- Využívání technologií. Respondenti vnímají technologický vývoj jako jeden ze stimulů k rozvoji advokacie jako celého odvětví, především v oblasti automatizace a zefektivnění work-flow. Výzkum říká, že 97 % respondentů považuje schopnost pracovat s digitálními nástroji jako velmi důležitou kompetenci do budoucna. Tento závěr odpovídá významu digitálních kompetencí tak, jak je akcentuje například Evropská unie ve svých strategických dokumentech.
- Udržitelnost. Pro respondenty je významné, aby měli jejich zaměstnavatelé či organizace zpracované plány udržitelnosti, které nastaví interní politiku ve vztahu k naplňování požadavků na ochranu životního prostředí a udržitelnost. Lze usoudit, že tento aspekt více rezonuje ve skandinávských zemích než kupř. v České republice, nicméně je v souladu s principy Evropské unie v oblasti ekologie a udržitelného rozvoje.

Výzvu především v technologickém směru spatřuje také příspěvek českého advokáta Koudelky (2020). Budoucnost advokacie vidí autor ve využívání technik strojového učení, automatizace rešerší, využívání umělé inteligence za účelem analýzy textu a přípravy základních podkladů. Autor na druhou stranu upozorňuje na profesně-etické souvislosti, které mohou využívání technologií omezit (odpovědnost advokáta, povinnost mlčenlivosti). Z příspěvku však vyplývá, že také česká advokacie se bude muset připravit na přechod k využívání technologií, které mohou převrátit výkon advokacie a poskytování právních služeb naruby.

Carrel (2019) poukazuje na skutečnost, že digitalizace (konkrétně umělá inteligence) může do určité míry nahradit činnost advokátů. Jedná se především o poskytování právních služeb, které spočívají ve shromažďování dat, včetně jejich následné analýzy a interpretace. Obdobně se k dovednostem umělé inteligence vyjadřuje také Josef Šlerka, který v magazínu Reportér uvedl: „Obavy [z nástupu umělé inteligence] by měl mít kdokoliv, kdo se živí tím, že nějaké texty přečte a na základě nich jiné vyprodukuje. Americký ekonom Robert Reich jim říkal symboličtí analytici a patří sem jak právníci, tak učitelé, marketéři, novináři či programátoři.“⁵ Dá se souhlasit s tím, že umělá inteligence bude moci efektivněji, rychleji a přesněji hledat podkladové materiály, rozsudky či relevantní literaturu na určené téma, přičemž postupným technologickým zdokonalováním budou umělou inteligencí tyto činnosti uskutečňovány ještě lépe. Kompetence advokáta ve využívání těchto digitálních nástrojů tak může umožnit rychlejší, levnější a kvalitnější služby klientovi.

Názor na využití umělé inteligence v české advokacii poskytl Dohnal (2023), který uznává, že umělá inteligence může usnadnit advokátům některé činnosti, ale je to stále advokát, kdo je zodpovědný klientovi za poskytování právních služeb. Přílišná závislost na službách umělé inteligence tak může mít dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Dohnal popisuje, že umělá inteligence může usnadnit advokátovi následující činnosti:

- automatizace rutinních činností (třídění dokumentů, vyhledávání právních předpisů);
- prediktivní analýza (předvídání výsledků sporů či kauz s ohledem na obdobné situace v minulosti);
- e-discovery (proces identifikace, sbírání a správy elektronicky ukládaných informací; vyhledávání v objemech elektronických dat).

⁵ Magazín Reportér, číslo 105 (květen 2023), článek: Umělá inteligence. Co dobrého přinese a co naopak může vzít.

Z výše uvedeného tak lze syntetizovat závěr, že v budoucnu bude kladen zvýšený důraz na erudici advokátů a jejich další profesní vzdělání. Povědomí a znalost nejen technologických disciplín bude i pro humanitně zaměřené obory podstatnou výhodou. Z andragogického hlediska tak lze očekávat, že zájem o teoretické koncepty dalšího profesního vzdělávání advokátů bude narůstat a bude tak vhodným předmětem dalšího analyzování a zkoumání.

2. Pojetí kompetencí v oblasti celoživotního učení

Správné vymezení pojmu kompetence je klíčové pro zpracování této diplomové práce. Na úvod upozorním na terminologické rozpory, které se mohou ve vztahu k vymezení pojmu kompetence projevit. V českém jazyce lze termín kompetence vnímat v různém významu. Na skutečnost, že pojem kompetence posuzuje jinak laická a odborná veřejnost, a že jinak k němu přistupují jednotlivé vědní obory (andragogika a pedagogika na jedné straně, teorie managementu na straně druhé nebo také sociologie) upozorňuje také Veteška a Tureckiová (2020). Zmíněnou myšlenku bych rozvinul ještě dál, jelikož pro právní teorii je pojem kompetence neméně důležitý.

Kompetence v právní teorii je vnímána jako synonymum pro termín působnost. Působností se dle Hendrycha (2009) rozumí okruh vymezených úkolů, které jsou realizovány v rámci výkonu veřejné správy. Na působnost může být nahlíženo optikou věcnou či územní. Kupř. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy má věcnou působnost v oblasti vzdělávání a školství. Územní působnost může být rozčleněna do úrovně celostátní, regionální a místní.

Přistoupíme-li k pokusu o definici pojmu kompetence z andragogického hlediska, zjistíme, že existuje více myšlenkových proudů, jak pojem ukotvit. Kompetence dle Vetešky (2020) je jedinečná schopnost jednotlivce úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál. Kompetence nebo jejich dílčí prvky se utvářejí, rozvíjejí a zdokonalují procesem celoživotního učení a vycházejí mimo jiné z osobních zkušeností. Kompetence se projevují ve formě zvládání úkolů, činností a životních situací. S pojmem kompetence je spojena také schopnost rozhodovat a nést za rozhodnutí odpovědnost. Definice dle Pedagogického slovníku (Průcha, Walterová a Mareš, 2013) říká, že kompetencí je „schopnost, dovednost, způsobilost úspěšně realizovat nějaké činnosti a řešit úkoly, zejména v pracovních a jiných životních situacích“. Jinou definici přináší Hroník (2007), který popisuje kompetenci jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“. Dále uvádí, že kompetence přináší variabilitu, jelikož lze stejnou věc dělat různými způsoby. Kompetence dle Hroníka (2007) odpovídají na otázku „jak a čím“ dosáhnout výsledků. Hroník soudí, že definice kompetencí, které zdůrazňují lidské vlastnosti, namísto chování, jakožto rozhodujícího faktoru, jsou cestou zpět. Pluralitu definicí pojmu kompetence předkládá také Pedagogická encyklopedie (Průcha, 2009). Pro účely této práce se bude pracovat s pojmem kompetence ve smyslu andragogickém dle Veteškovy definice, která v souladu s výše uvedeným definuje kompetence prizmatem chování.

Kompetence lze definovat také prostřednictvím znaků, které s odkazem na práci Tremblaye (2002) blíže popisuje Veteška a Tureckiová (2020). Znak kompetencí jsou

kontextualizovanost, multidimenzionálnost a potenciál pro akci a rozvoj. Kontextualizací se rozumí zasazenost do určitého prostředí nebo souvislost s konkrétní situací. V tomto znaku hrají roli také předchozí znalosti, zkušenosti, jakož i potřeby ostatních účastníků situace. Multidimenzionálnost znamená pluralitu zdrojů, které kompetenci formují (těmito zdroji jsou např. informace, znalosti, postoje, představy, atd.). Potenciál pro akci a rozvoj pojednává o tom, že kompetence je výsledkem procesu vzdělávání a učení a probíhá celoživotně.

Kromě skutečnosti, že pojem kompetence v sobě může zahrnovat více významů, které plynou z jazyka českého, komplikuje situaci také anglické terminologické vymezení. Anglický jazyk zná termíny *competence* a *competency*. Na tuto jazykovou diskrepanci upozorňuje v odborné literatuře např. Bartoňková (2010), Veteška (2011), Průcha a Veteška (2014) či Hroník (2007). *Competence* je chápán ve vztahu k podání kompetentního výkonu, především jako způsobilost či kvalifikace. *Competency* je popisováno jako „soubor lidských kvalit, které jsou ke kompetentnímu výkonu potřeba“. Je to tedy souhrn vědomostí, dovedností a dalších prvků, které umožňují kompetentní výkon. Dle Vetešky (2020) je toto rozlišování respektováno také v českých kurikulárních dokumentech. Podrobnou analýzu rozdílů obou pojmů, včetně rozlišování kompetencí dle evropského (holistického) a amerického přístupu, přináší Češková (2021). Ačkoli je odborná literatura přesvědčivá ve správném terminologickém využívání pojmů, existují také kritické hlasy, které konstatují, že teoretické vymezení pojmosloví a jeho praktické uplatňování v České republice není optimální, viz Češková (2021).

2.1 Klíčové kompetence

Jako specifický druh kompetencí jsou v odborné literatuře označovány klíčové kompetence (*key competences*). O klíčových kompetencích se zmínil poprvé Mertens v roce 1974, který je definoval jako schopnosti a dovednosti, které nejsou vázané na žádnou určitou činnost, ale otevírají člověku možnost působit na různých funkcích a pozicích a umožňují zvládat změny v pracovním životě. Klíčové kompetence jsou dle Pedagogického slovníku (2013) univerzální, specificky strukturované a v praxi používané soubory znalostí, dovedností, postojů, chování a jednání, které otevírají možnost k řešení nečekaných životních a pracovních situací. Alternativní definici lze najít v Pedagogické encyklopedii s odkazem na práci Jezberové et al. (2007): „Klíčové kompetence jsou soubor vědomostí, dovedností, (...), které jsou důležité pro osobní rozvoj jedince, jeho aktivní zapojení do společnosti, budoucí uplatnění v pracovním i mimopracovním životě i pro další vzdělávání.“

Význam termínu klíčové kompetence podtrhlo jeho využití ve strategických dokumentech Evropské unie i České republiky. Evropská unie klíčové kompetence reflektuje v Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení, kde jsou v rámci evropského referenčního rámce definovány klíčové kompetence jako „kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu. Klíčovými schopnostmi jsou schopnosti, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život.“ Členským státům Evropské unie je tímto dokumentem doporučeno rozvíjení klíčových schopností pro všechny jako součást svých strategií celoživotního učení. V roce 2018 bylo přijato Doporučení rady o klíčových kompetencích pro celoživotní učení, které nahradilo původní doporučení z roku 2006 a aktualizuje doporučení členským státům v oblasti klíčových kompetencí. Podstatné je, že Doporučení rady z roku 2018 pracuje s obdobným okruhem klíčových kompetencí. Tímto lze vyhodnotit, že klíčové kompetence z pohledu Evropské unie jsou stabilní a nadále platí požadavky na jejich rozvoj. Jako klíčové kompetence zahrnuje aktualizovaný evropský referenční rámec z roku 2018 následujících 8 kompetencí:

- kompetence v oblasti gramotnosti;
- kompetence v oblasti mnohojazyčnosti;
- matematická kompetence a základní schopnosti v oblasti vědy a technologií;
- digitální kompetence;
- personální a sociální kompetence a kompetence k učení;
- občanská kompetence;
- podnikatelská kompetence;
- kulturní povědomí a vyjadřování.

Doporučení Evropské unie byly následně promítnuty do strategických dokumentů v České republice, jako je např. Strategie celoživotního učení ČR.

Významný prostor udělili analýze klíčových kompetencí Belz a Siegrist (2015). Veteška a Tureckiová (2020) vidí v klíčové kompetence v dualismu užšího a širšího pojetí. Klíčová kompetence v užším pojetí je taková, která je nezbytná pro další fungování jedince nebo organizace. Klíčová kompetence v širším pojetí je definovaná svou průřezovostí, obecností a využitelností v různých oblastech či profesích.

Belz a Siegrist (2015) v kapitole 2 strukturují klíčové kompetence následujícím způsobem:

- sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperace, komunikativnost, schopnost čelit konfliktům);
- kompetence ve vztahu k vlastní osobě (reflexe vůči sobě samému, rozvíjení vlastních hodnot, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet);
- kompetence v oblasti metod (uplatňování odborných znalostí, vypracovávat kreativní řešení, klasifikovat nové informace, poznávat souvislosti, kriticky přemýšlet).

Na základě vlastního výzkumu následně Belz a Siegrist nadefinovali následující klíčové kompetence, jejichž osvojení je nezbytné pro profesní a ekonomickou budoucnost. Jedná se o:

- komunikativnost a kooperativnost;
- schopnost řešit problémy a tvořivost;
- samostatnost a výkonnost;
- odpovědnost;
- schopnost přemýšlet a učit se;
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

2.2 Kvalifikace

Na pojem kvalifikace se v pedagogických vědách dá nahlížet vícero náhledy. Materiální náhled na kvalifikaci přináší Palán a Langer (2008), kteří kvalifikaci popisují jako soubor schopností, dovedností, návyků, vlastností, postojů a kompetencí získaných v průběhu života s využitelností pro výkon určitého povolání. Veteška a Tureckiová (2020) dodávají, že kvalifikaci lze materiálně definovat jako soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný vzdělávacím systémem a případně dále rozvíjený systémem dalšího profesního vzdělávání. Formální náhled na definici kvalifikace přináší stejní autoři, přičemž kvalifikaci lze tímto způsobem vnímat jako výstup procesu hodnocení a uznání dosažení učebních výsledků, které příslušný (vzdělávací) orgán potvrdí. Kvalifikace je dle Pedagogického slovníku (2013) sociálně-ekonomický znak pracovníka, relativně stálý, určující jeho pracovní zařazení.

Pod pojmem profesní kvalifikace tak lze nalézt „odbornou způsobilost jedince řádně a efektivně vykonávat všechny pracovní činnosti v konkrétním povolání“ (Veteška a Tureckiová, 2020). Tato definice kvalifikace ve formálním smyslu veskrze odpovídá pojmovému vymezení v zákoně č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně dalších zákonů. Tento zákon také zavádí Národní soustavu kvalifikací jako veřejně přístupný

registr všech profesních kvalifikací. Národní soustava kvalifikací (spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy) sebe prezentuje jako „most mezi vzděláváním a sférou výkonu práce“. V Národní soustavě kvalifikací jsou soustředěny hodnotící a kvalifikační standardy, prostřednictvím kterých lze doložit zvládnutí profesních dovedností, které jedinec ovládá, ale přitom k nim nedisponuje žádným dokladem, který by tuto skutečnost potvrzoval.⁶

Na Národní soustavu kvalifikací tematicky navazuje Národní soustava povolání (spravuje Ministerstvo práce a sociálních věcí), která představuje jednotlivé kompetence, které jsou žádoucí pro výkon konkrétního povolání či specializace.⁷ Národní soustava povolání je dle Andragogického slovníku (Průcha, Veteška, 2014) otevřená, všeobecně dostupná databáze povolání, která odráží situaci na trhu práce. Vytvoření Národní soustavy povolání je základním stavebním kamenem pro existenci systému povolání v rámci Evropské unie.

Národní soustava povolání pracuje s kompetenčním modelem, který je založen na popisu souboru požadovaných kompetencí pro výkon povolání. Pro účely vzájemného propojení Národní soustavy povolání a Národní soustavy kvalifikací je tak vytvářena Centrální databáze kompetencí, která udržuje pevné vazby kompetencí mezi jednotlivými soustavami.

Struktura kompetenčního modelu Národní soustavy povolání je tvořena:

- odbornými dovednostmi a znalostmi (soubor odborných teoretických a praktických požadavků potřebných pro výkon povolání, které se dají relativně jednoduše a jednoznačně změřit a ověřit testem nebo praktickou zkouškou);
- obecnými dovednostmi (soubor obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí, které mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné);
- digitálními kompetencemi (soubor vědomostí, dovedností a postojů, včetně příslušných způsobilostí, strategií a hodnot, které vychází z evropského rámce digitálních kompetencí, blíže viz. kapitola 3.4);
- měkkými kompetencemi (soubor požadavků potřebných pro kvalitní výkon povolání, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale založených na komplexních schopnostech člověka, které mají průřezový charakter a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné).

⁶ Dostupné na: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

⁷ Dostupné na: <https://www.nsp.cz/>

Národní soustava povolání definuje konkrétní povolání právě zmíněnými kompetencemi, které dále škáluje do úrovní. Úrovně kompetencí se vyjadřují číselnou hodnotou, která udává, v jakém rozsahu a hloubce je určitá kompetence vyžadována pro výkon daného povolání. Nízké hodnoty kompetencí vyjadřují nízké nebo žádné požadavky na zvládnutí dané kompetence, nejvyšší hodnoty vyjadřují vysoké požadavky na zvládnutí kompetence.

2.3 Profesní kompetence

Způsobilost vykonávat určitou profesi kvalitně a odborně je dána profesními kompetencemi. Profesní kompetence jsou tematicky blízko pojmu kvalifikace. Kvalifikace pracovníka není dána pouze jeho formálním vzděláním, je to kontinuální celoživotní proces, který je úzce propojen s požadavky na profesní a klíčové kompetence. Takový náhled poskytují ve svém modelu kvalifikací založeném na kompetencích Veteška a Tureckiová (2008, 2020).



Zdroj: Veteška, Tureckiová 2008.

Model kvalifikací založený na kompetencích dle Vetešky a Tureckiové (2008)

Zásadní myšlenka modelu kvalifikací založeného na kompetencích je ta, že kompetence vychází z praktického uplatňování nově nabytých informací v kombinaci s individuálními zkušenostmi. Dá se tedy shrnout, že kvalifikace se může působením individuálních faktorů na straně pracovníka (především zkušeností) přeměnit na kompetenci.

Ucelenou definici profesní kompetence přináší Basler (2021), který ji popisuje jako soubor složek (vědomostí, dovedností, hodnot, motivů, postojů, aj.) důležitých pro výkon profese.

Na profesní kompetence lze nahlížet také optikou Junga (2005), kterou promítl do své práce Kubrický (2015). Analýzou níže uvedeného schématu lze zjistit, že profesní kompetence tvoří průnik kompetencí osobnostních, sociálních, metodických a odbornostních. Z hlediska obsahu jednotlivých kompetencí je potřeba zmínit, že se jedná v podstatě o model klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista, který je doplněn o kompetence odbornosti, které v sobě zahrnují zvládání a zhodnocení odborných znalostí. V tom lze spatřovat aspekt dané profese, který jednotlivé profesní kompetence od sebe odlišuje.

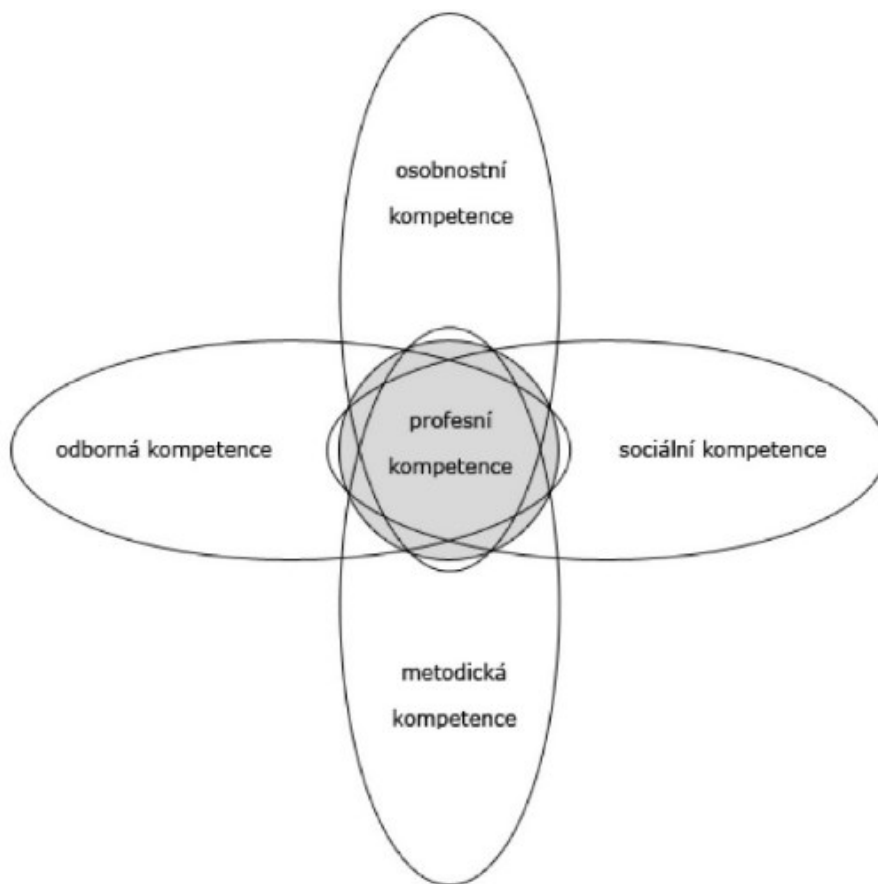


Schéma profesní kompetence dle Junga (2005)

Z podstaty věci jsou profesní kompetence vázané na konkrétní profesi, obor či odvětví. V této práci se pokusím zaměřit na profesní kompetence advokáta. Soubor profesních kompetencí v rámci určité profese je některými autory označován jako profesní standard. Odborná literatura bohužel vztahuje odborný standard především k pedagogickým profesím. Pro získání obecné definice proto přistupuji k parafrázování. Definice profesního standardu dle Průchy (2009), tak může znít jako „žádoucí profesní způsobilost pro výkon povolání“. Profesní standard podle Spilkové a Vašutové (2008) „definuje nezbytné kompetence, které lze chápat jako komplexní

způsobilosti pro konkrétní činnosti“. Profesní standard tak v sobě může zahrnovat profesní kompetence, na základě kterých pak lze činnost zástupců dané profese hodnotit. Profesní standard přímo pro advokáty v České republice neexistuje. Za profesní standard svého druhu mohou být považovány stavovské předpisy Komory, která stanovuje upřesňující požadavky advokátům (např. Etický kodex).

Aktuální trendy v oblasti profesního rozvoje pracují s pojmem kompetence udržitelnosti (competencies for sustainability), což popisuje ve své studii např. Venn, Perez a Vandebussche (2022). Dá se říci, že tato dílčí profesní kompetence prozařuje všemi profesemi, jelikož pojednává o specifických dovednostech, které při výkonu profese mají zohledňovat potřeby budoucích generací na život v důstojných ekonomických, sociálních a environmentálních podmínkách. Kompetence udržitelnosti se tak v praxi může projevovat při rozhodovacích procesech, strategickém plánování, práci s lidskými zdroji či komunikaci (upřednostňování digitálních forem komunikace a vedení dokumentace). Byť se tento aspekt může pro profesi advokáta být nevyužitelný, tak i v České republice dochází k jeho postupnému implementování, což potvrzují slova Martina Bohuslava (2022).⁸

Pro správné vydefinování profesní kompetence je klíčový její obsah. Ten je pochopitelně vztažen k samotné profesi a její odborné podstatě, nicméně tento obsah může být dále ovlivňován celou řadou externích faktorů, jako jsou různé celospolečenské či institucionální změny (např. změna politického režimu). Z tohoto důvodu je významné, aby vzdělávací kurikulum, které je spojeno s danou profesí bylo náležitě responzivní. Jinými slovy, profesní vzdělávání, které vede k osvojení profesních kompetencí, musí být adekvátně flexibilní, otevřené a přizpůsobivé světu, ve kterém působí. Tomuto přístupu, označovaném jako responzivní kurikulum v profesním vzdělávání, se věnuje ve své práci např. Vreuls, Koeslag-Kreunen, van der Klink, Nieuwenhuis a Boshuizen (2022).

Profesní kompetence advokátů, resp. právníků v obecné rovině, označuje zahraniční odborná literatura výslovně jako právní kompetence (legal competences). Profesní kompetence advokátů kupř. již v 80. letech definovala Americká advokátní komora následovně (uvedl Cooper, 1991) :

„Právní kompetence se vyhodnocují v následujících oblastech:

- znalosti v oblasti práva, ve které advokát působí;

⁸ Rozhovor „Budoucnost je v technologiích i udržitelnosti“ ze dne 2. 6. 2022 dostupný na: <https://www.epravo.cz/top/clanky/budoucnost-je-v-technologiich-i-udrzitelnosti-114788.html>

- schopnost aplikovat tyto znalosti v praxi;
- efektivita aplikace znalostí v praxi;
- pozornost k záležitostem mimo advokátovu odbornost;
- pečlivá příprava a realizace poskytovaných právních služeb;
- způsobilost intelektuální, emocionální a fyzická.

Modernější definici právní kompetence poskytuje Furlong (2021). Dle něj je právní kompetence demonstrována schopností advokáta plnit vysoký standard integrity (důvěryhodnost, upřímnost, etika), odbornosti, klientského servisu (zohledňuje klientovy záměry a cíle), profesionality (ve svém jednání a vystupování) za současné péče o svou osobní pohodu (well-being, péče o vlastní osobní zdraví). Přestože poslední bod, který Furlong uvádí, může působit netypicky, tak je v souladu se současnými trendy v zaměstnávání, které prosazují vyváženější vztah mezi prací a soukromým životem.

Pro účely této diplomové práce bude využita definice profesní kompetence dle českého pojetí.

2.4 Digitální kompetence

Na počátku třetí dekády 21. století hrají digitální kompetence rozdílovou roli a jejich zvládnutí umožňuje lidem výrazně posílit svou konkurenceschopnost na trhu práce. V návaznosti na pandemickou situaci, kdy docházelo k omezování osobního kontaktu a k rozšíření distančních metod komunikace, dále vzhledem k rozvoji technologií strojového učení, rozšířené (augmentované) či virtuální reality, robotizace, datafikace⁹ a umělé inteligence, je nadprůměrná znalost digitálních technologií a schopnost je využívat vhodným předpokladem pro adaptaci na tyto nové společensko-technologické změny. Digitální kompetence ruku v ruce s dříve uvedeným umožní lidem také efektivněji čelit nástrahám plynoucím z dezinformací.

Digitální kompetencí se rozumí schopnost bezpečně, sebejistě, kriticky a tvořivě využívat digitálních technologií při práci, při učení, ve volném čase i při zapojování do společnosti a občanského života. Dle Doporučení rady (2018) zahrnuje digitální kompetence informační a datovou gramotnost, komunikaci a spolupráci, mediální gramotnost, tvorbu digitálního obsahu, bezpečnost, otázky související s duševním vlastnictvím, řešení problémů a kritické myšlení. Podle Černého (2019) jsou digitální kompetence také kompetencemi k učení, jelikož „otevírají

⁹ Technologický trend spočívající v zachycování lidského chování a jednání do datových balíčků.

prostor pro vlastní vzdělávání se a vybavují člověka dovednostmi k tomu, aby se v online prostředí mohl sám učit.“

Evropská unie blíže rozpracovává (Vuorikari, Kluzer a Punie, 2022) digitální kompetence prostřednictvím Evropského rámce digitálních kompetencí pro občany, který je v současné verzi 2.2 z března roku 2022 označován také pod zkratkou DigComp (zkratka Digital Competences). Tento rámec pracuje s 5 oblastmi dílčích digitálních kompetencí. Jedná se o:

- informační a datovou gramotnost (vyhledávání a filtrování informací, jejich hodnocení a organizace);
- komunikaci a spolupráci (interakce a sdílení v digitálním prostředí, netiketa, správa digitální identity);
- tvorbu digitálního obsahu (vytváření služeb a obsahu, včetně programování, znalost licencí a autorských práv);
- bezpečnost (ochrana zařízení, infrastruktury, ochrana osobních údajů, základní bezpečnostní pravidla);
- schopnost řešit problémy (kreativní využití technologií, jejich integrace a efektivní využívání).

Uvedené dílčí digitální kompetence jsou rozvrstveny do 8 úrovní od začátečníka po vysoce specializovaného experta. Tímto způsobem lze hodnotit dosažené digitální kompetence a případně lépe zacílit jejich zdokonalování a rozvoj. Podle údajů nashromážděných Evropskou unií z roku 2022 má 60 % populace České republiky základní digitální kompetence, přičemž 24 % má vyšší než základní digitální kompetence.¹⁰

Důležitost digitálních kompetencí si uvědomují také v prostředí advokacie, a to především v západním světě. Americká advokátní komora (American Bar Association – ABA) kupříkladu do svých pravidel profesního chování doplnila, že američtí advokáti musí kromě udržování svých odborných znalostí zůstat v kontaktu s relevantními technologiemi a uvědomovat si jejich přínosy a rizika.¹¹ Americká odborná literatura tak často digitální kompetence zobecňuje pod termínem technologické kompetence. Tyto požadavky ze strany profesní komory nejsou liché. Současná doba nahrává maximálnímu využívání technologií. Je běžné, že existují

¹⁰ Index digitální ekonomiky a společnosti (DESI) 2022, dostupný na: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

¹¹ Model rules of professional conduct, Rule 1.1: Competence. Dostupné na: https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_1_competence/comment_on_rule_1_1/

digitální spisy, probíhá ukládání dokumentace a pokladových materiálů na vzdálená uložení typu cloud¹², komunikace s klienty se odehrává distančně za využití dostupných softwarových produktů. Vzhledem k požadavku na dodržování advokátního tajemství je nezbytné, aby taková data byla chráněna a zabezpečena způsobem adekvátním technologickému pokroku. Porušení těchto pravidel by mohlo být vyhodnoceno jako jednání v rozporu s etickými advokátními pravidly, případně jako porušení pravidel ochrany osobních údajů.

2.5 Kompetenční model

Kompetenční model představuje model řízení lidských zdrojů pomocí kompetencí. Jedná se o systematizovaný přehled kompetencí, který má za cíl identifikovat žádoucí dovednosti, schopnosti a chování ve vztahu ke konkrétní profesi či organizaci. Podle Hroníka (2007) kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které již prošly procesem výběru a jsou uspořádané podle nějakého klíče. Kubeš et al. (2004) popisuje kompetenční model jako „popis konkrétní kombinace vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci“. Využití kompetenčních modelů je různé – např. v rámci řízení lidí, personálních procesů, ale také v souvislosti se vzdělávacími potřebami pracovníků. Kompetenční model je vhodný nástroj pro hodnocení kvality a efektivity pracovníků.

Pro úspěšné zpracování kompetenčního modelu je zásadní správně pojmenovat a popsat kompetence, se kterými se má v modelu pracovat. Jde zejména o jejich nadefinování takovým způsobem, aby se jednotlivé kompetence ve svém obsahu nepřekrývaly a byly jednoznačně vymezeny. Veteška (2020) proto doporučuje nejprve popsat charakteristiky optimálního výkonu a následně takovou charakteristiku pojmenovat jako kompetenci. Přístupy, jak lze analyzovat a identifikovat kompetence, mohou být následující:

- dle analýzy výkonu nejlepších pracovníků – pracovníci s nejlepšími pracovními výsledky logicky disponují kompetencemi, které jsou hodné následování;
- analýza výkonu co největšího počtu pracovníků – analýzou většího vzorku lze identifikovat v pracovním prostředí četnost kompetencí, a to následně zobecnit;

¹² Americká advokátní komora ve svém průzkumu z roku 2021 zjistila, že přibližně 60 % respondentů - advokátů a advokátních kanceláří využívají vzdálené uložení typu cloud. Dostupné na: https://www.americanbar.org/groups/law_practice/publications/techreport/2021/cloudcomputing/

- využití expertního názoru odborníků – např. interních či externích specialistů v oblasti personalistiky, managementu, atd.;
- kompilace externích kompetenčních modelů a adaptace na prostředí organizace;
- převzetí obecně dostupného kompetenčního modelu.

Každá z výše popsaných možností má své výhody a nevýhody a různě slouží potřebám organizace. Na základě analyzovaných kompetencí lze následně vytvářet kompetenční profily pro různé kategorie pracovníků.

Pro vypracování životaschopného kompetenčního modelu je potřeba, aby splňoval funkční znaky, které definuje Hroník (2007). Funkční kompetenční model má být především propojující (návaznost na strategii společnosti), uživatelsky přátelský (srozumitelný, nenáročný na pochopení), jednotný (fungující napříč), široce využitelný a sdílený.

Kompetenční model popisovaný odbornou literaturou je zamýšlen především pro využití v konkrétní organizaci. Kompetenční model, jak je na něj nahlíženo optikou této diplomové práce, je zamýšlen pro celé odvětví za využití profesních kompetencí. Cílem je identifikovat klíčové a profesní kompetence, kterými musí advokát disponovat pro to, aby vykonával svou profesi kvalitně, profesionálně a s přihlédnutím k aktuálním trendům a společenským požadavkům.

3. Profesionální kompetence advokátů

S využitím výše popsaného teoretického rámce přistoupím k popisu a analýze profesních kompetencí advokáta. Významným zdrojem poznání je zahraniční odborná literatura a výzkumy, které se těmto tématům věnovaly.

3.1 Kompetence advokátů dle Národní soustavy povolání

Národní soustava povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) uvádí, že advokát „poskytuje právní služby podle zákona o advokacii, zejména zastupuje klienty v řízení před soudy, správními úřady a jinými orgány, obhájí klienty v trestních věcech, poskytuje právní poradenství a zpracovává právní rozbor.“ Toto pojetí odpovídá vymezení advokáta, právních služeb, základních povinností advokáta a dalších skutečností, uvedenému v kapitole 2. Národní soustava povolání v souladu s obecným popisem uvedeným v kapitole 3.2 popisuje kompetenční požadavky pro výkon advokacie.

Odborné dovednosti, kterými má advokát disponovat k výkonu povolání jsou dle Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) následující:

- Shromažďování důkazního materiálu;
- Vedení jednání s klienty v rámci přípravy dalšího postupu v právních záležitostech;
- Zastupování klientů před soudy a jinými orgány v oblastech práva včetně obhajoby ve věcech trestních;
- Zastupování při správě cizího majetku (správce konkurzní podstaty, zvláštní správce, zástupce správce nebo vyrovnací správce v řízení při konkurzu a vyrovnání);
- Poskytování právních porad klientům;
- Sepisování návrhů smluv, právních podání, žalob, odvolání, popř. dalších listin a dokumentů souvisejících s poskytovanými právními službami;
- Orientace v právních spisech;
- Příprava co nejefektivnějšího vedení jednotlivých právních případů;
- Posuzování důkazního materiálu, kontrola náležitostí právních dokumentů důležitých pro jejich platnost včetně kontroly dodržování lhůt z těchto dokumentů vyplývajících nebo souvisejících s poskytovanými právními službami;
- Zpracovávání analýz, stanovisek a právních rozborů, např. k písemným úkonům účastníků řízení, k důkaznímu materiálu apod.;
- Kompletace spisů a dokladů právního charakteru a jejich příprava k archivaci;

- Příprava a kompletace podkladů a dokladů potřebných pro poskytované právní služby;
- Sledování změn legislativy, aktualizace a evidence právních předpisů.

Naprostá většina uvedených odborných dovedností jsou charakterizovány jako nutné pro výkon advokacie, a to v úrovni 7 z 8. To představuje vysoce specializované teoretické i praktické znalosti v oboru právo, ale také v oborech bezprostředně souvisejících. Očekává se, že advokát bude schopen reagovat na nově se objevující poznatky, přemýšlet systémově a řešit nestandardizované a složité problémy. S těmito dovednostmi je spojena také odpovědnost za konečné rozhodování a za navrhované řešení.

V odborných znalostech Národní soustava povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) uvádí následující oblasti:

- občanské právo, vlastnictví, občanský zákoník;
- pracovní právo, pracovně právní vztahy, sociální zabezpečení, zákon o zaměstnanosti;
- trestní právo;
- autorské právo, průmyslově právní ochrana;
- komerční právo, smluvně-závazkové vztahy, obchodní společnosti, obchodní zákoník;
- právo v oblasti finančních a kapitálových trhů;
- převody nemovitostí;
- legislativa restitučních vypořádání;
- právo pobytové a azylové;
- právo Evropské unie;
- advokacie;
- právní věda, právní principy a zásady;
- správní právo, správní řád;
- mezinárodní právo.

Zde uvedená právní odvětví odpovídají generální (všeobecné) praxi, kterou může advokát vykonávat. Jak již bylo uvedeno, v České republice není advokacie založena na specializaci, tj. potřeba splnění nějakého kvalifikačního předpokladu (např. rozdílová zkouška, absolvování praxe nebo dalšího profesního vzdělávání) pro výkon advokacie v konkrétním odvětví práva. Přestože se očekává od advokátů všeobecná odborná znalost všech relevantních právních odvětví, v praxi dochází alespoň k dílčí specializaci dle individuálních zájmů a preferencí advokáta, stejně jako dle konkrétního složení advokátovy klientely. Hlubkové a velmi

podrobné znalosti všech právních odvětví jsou vzhledem k současnému stavu vědění (velké množství právních předpisů, rozhodovací praxe soudů, mezinárodní trendy v jednotlivých právních odvětvích) tak spíše teoretické východisko, než skutečnost na trhu s právními službami.

Národní soustava povolání stanovuje úroveň těchto odborných znalostí na úroveň 7 z 8. Tyto odborné znalosti jsou výsledek duševní činnosti, který je založen na kontinuálním formálním vzdělávání (vysokoškolské vzdělání v oboru právo a právní věda) a následném neformálním vzdělávání v průběhu koncipientské praxe (povinnost absolvovat vzdělávací aktivity a advokátní zkoušky), které je kombinované s praktickým uplatňováním těchto znalostí při poskytování právních služeb.

V oblasti obecných dovedností ukládá Národní soustava povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) následující kompetence:

- Počítačová způsobilost;
- Způsobilost k řízení osobního automobilu;
- Numerická způsobilost;
- Ekonomické povědomí;
- Právní povědomí;
- Jazyková způsobilost v češtině;
- Jazyková způsobilost v angličtině.

Uvedené dovednosti jsou natolik obecné, že velmi nedostatečně umožňují jednoznačně rozlišit jednotlivá povolání. Nejvyšší úroveň zvládnutí obecných kompetencí je u advokátů poměrně logicky kladena na oblast právního a ekonomického povědomí a také komunikace v českém jazyce (úroveň 3 z 3). Zbylé obecné kompetence jsou ohodnoceny úrovní 2 ze 3 a představují spíše všeobecné dovednosti, které jsou nezbytné pro zvládnutí prakticky jakéhokoli specializovaného povolání.

Velký prostor věnuje Národní soustava povolání digitálním kompetencím. Digitálními kompetencemi se přitom dle Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) rozumí následující:

Informační a datová gramotnost:

- Prohlížení, vyhledávání a filtrování dat, informací a digitálního obsahu;
- Správa dat, informací a digitálního obsahu;

- Hodnocení dat, informací a digitálního obsahu.

Komunikace a spolupráce:

- Netiketa;
- Spolupráce prostřednictvím digitálních technologií;
- Sdílení prostřednictvím digitálních technologií;
- Interakce prostřednictvím digitálních technologií.

Tvorba digitálního obsahu:

- Autorská práva a licence;
- Integrace a přepracování digitálního obsahu;
- Tvorba digitálního obsahu.

Bezpečnost:

- Ochrana životního prostředí;
- Ochrana zdraví a duševní pohody;
- Ochrana osobních dat a soukromí;
- Ochrana zařízení.

Řešení problémů:

- Kreativní využívání digitálních technologií;
- Identifikace potřeb a výběr vhodných technologií;
- Řešení technických problémů;
- Identifikace nedostatků v digitálních kompetencích.

Ovládání digitálních kompetencí je v dnešní době základem pro úspěch na pracovním trhu. Nejinak je tomu u advokátů, kteří za účelem maximalizace efektivity vlastní pracovní činnosti musí rozvíjet také dovednosti v oblasti technologií a digitálních nástrojů. V tomto duchu hovoří také výzkumy o budoucnosti advokacie, které je věnována kapitola 2.5. Národní soustava povolání přičítá advokátům zvládání digitálních kompetencí ve výše uvedených 5 oblastech v úrovni mírně pokročilý až pokročilý. Mezi nevýznamnější oblasti digitálních kompetencí pro advokáty patří oblast informační a datové gramotnosti (schopnost vyhledávat a získávat informace a obsah, kriticky vyhodnocovat relevanci zdroje a jeho obsahu, ukládat, spravovat a organizovat data, informace a obsah v digitálním prostředí), bezpečnosti (především úsek

ochrany osobních dat, který je v úzké spojitosti s povinností advokátního tajemství) a ke komunikaci.

Poslední oblast kompetencí podle Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání, online, 2023) jsou měkké kompetence (soft skills).

Osobnostní kompetence:

- Kompetence ke zvládání stresu a zátěže;
- Kompetence k celoživotnímu vzdělávání;
- Kompetence k flexibilitě;
- Kompetence ke kreativitě.

Interpersonální kompetence:

- Kompetence k efektivní komunikaci;
- Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb;
- Kompetence ke kooperaci;
- Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních.

Kognitivní kompetence:

- Kompetence k objevování a orientaci v informacích.

Výkonové kompetence:

- Kompetence k aktivnímu přístupu;
- Kompetence k plánování a organizování práce;
- Kompetence k řešení problémů;
- Kompetence k samostatnosti;
- Kompetence k výkonnosti.

Osvojení měkkých kompetencí je společně s kompetencemi odbornými zásadní pro profesionální výkon advokacie. Měkké kompetence v oblasti komunikace hrají významnou roli při jednání s klienty, dalšími zástupci právnických profesí, soudy a úřady. Lze sem podřadit kupř. schopnost prezentovat, naslouchat, reflektovat reakce dalších osob, překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty jiných osob, srozumitelně je sdělovat ostatním, písemně se vyjadřovat, asertivně jednat, atd. I z těchto důvodů valnou většinu měkkých kompetencí u advokátů označuje Národní soustava povolání nejvyšší úroveň 4 z 5 a 5 z 5.

Osvojení měkkých kompetencí je dle názoru autora klíčové pro úspěšný výkon advokacie. Navzdory tomu však měkké kompetence veskrze nejsou předmětem právního vzdělání na vysoké škole. Získání a rozvoj měkkých kompetencí tak probíhá převážně v rámci koncipientské praxe, kde dochází k prvnímu praktickému využití těchto schopností a dovedností.

3.2 Profesionální kompetence advokátů v zahraniční literatuře

První systémové pokusy o analýzu profesionálních kompetencí advokátů proběhly ve Spojených státech amerických, kdy Americká advokátní komora (ABA) nechala svou sekci právního vzdělávání a profesionálního rozvoje zpracovat rozsáhlou zprávu o stavu advokacie na konci 80. let 20. století. Cílem analýzy bylo především sblížit akademické vzdělávání v oblasti práva (vysokoškolské formální vzdělávání) s praktickým výkonem advokacie. Formální vzdělávací systém nedostatečně rozvíjel profesionální kompetence, které jsou nezbytné pro výkon advokacie. Tato zpráva se označuje podle předsedy zpracovatele také jako MacCratův¹³ report (1992).

MacCratův report definuje 10 základních profesionálních kompetencí a 4 profesionální hodnoty. Tyto kompetence a hodnoty na sebe navzájem působí a doplňují se. MacCratův report uvádí následující fundamentální profesionální kompetence advokáta:

- Řešení problémů (identifikace a správné posouzení skutkového problému, návrh různých způsobů řešení problému, upozornění na dopady navrhovaného řešení problému, návrh akčního plánu k vyřešení problému, implementace akčního plánu do praxe, přizpůsobení akčního plánu novým poznatkům a skutečnostem);
- Právní analýza a argumentace (identifikace a formulování právního problému, aplikace příslušné právní teorie k vyřešení právního problému, vyhodnocení této právní teorie a vypracování právní argumentace);
- Právní rešerše (odborná znalost právních předpisů, procesních postupů, soudních rozhodnutí a právních institutů, schopnost jejich uplatnění v praxi)
- Kompetence vyhodnocovat tvrzení (za účelem zjišťování skutkového stavu případu je potřebné stanovit strategii a plán zjišťování, prověřování a vyhodnocování relevantních informací);

¹³ Robert MacCrate (1921 – 2016): americký právník, který byl mimo jiné předsedou Advokátní komory státu New York a Americké advokátní komory.

- Komunikace (sdělování informací v písemné či ústní formě, volba správné komunikační strategie a komunikačních metod);
- Poradenství (role advokáta jako právního poradce, adekvátní reakce na pokyny klienta, návrh řešení právního problému v mezích pokynů klienta);
- Vyjednávání (příprava procesu vyjednávání, vedení vyjednávacího procesu, řádné informování klienta o závěrech jednání);
- Vystupování před soudy (znalost pravidel soudního řízení, reprezentace klienta před orgány moci soudní a před úřady, povědomí o alternativních způsobech řešení sporů);
- Manažerská a organizační kompetence (schopnost efektivního, plánovitého, hospodárného a časově optimalizovaného výkonu advokacie);
- Etická kompetence (schopnost rozeznat a řešit etická dilemata, postupovat v souladu s profesní advokátní etikou).

Za základní profesní hodnoty MacCratův report považuje:

- Kompetentní reprezentace klienta (zastupování klienta v souladu s všeobecnými požadavky, udržování a rozšiřování odborných znalostí);
- Podíl na šíření hodnot spravedlnosti a morálky (přispívání advokáta k šíření hodnot spravedlnost v justici a při vlastním výkonu advokacie, součástí je zastupování klientů, kteří si nemohou dovolit advokáta a další dobrovolné neziskové odborné aktivity);
- Podíl na rozvoji dobrého jména advokátního stavu (nediskriminační výkon advokacie, podíl na rozvoji advokacie jako oboru, včetně výchovy a vzdělávání nových advokátů či advokátních koncipientů);
- Profesní rozvoj a vzdělávání (využívat možnost dalšího osobního a profesního rozvoje, účastnit se vzdělávacích aktivit a dalšího profesního vzdělávání).

Přehled těchto profesních kompetencí a profesních hodnot uvedených v MacCratově reportu rezonoval americkou advokacií a Steele (2003) označuje report za milník a další ukazatel směru vývoje advokacie. V obecné rovině MacCratův report inicioval debaty o procesu změny ve vzdělávání studentů právnických fakult, který má následný přesah do prostředí advokacie. Původní koncept vzdělávání, založený na předávání odborných znalostí, má být rozšířen o rozvoj profesních kompetencí. Steele (2003) uzavírá, že dřívější mantra „myslet jako advokát“ má být doplněna dalšími profesními kompetencemi s cílem „chovat se jako advokát“. Pokud bychom přistoupili k porovnání profesních kompetencí z MacCratova reportu s Národní soustavou povolání, tak se velká část kompetencí překrývá – zejména v oblasti odborných

dovedností a měkkých kompetencí. To naznačuje určitou kompetenční kontinuitu a stabilitu v profesi advokáta. Na druhou stranu MacCratův report z dnešního pohledu nedostatečně reflektuje digitální kompetence, což je však vzhledem k době jeho vzniku logické.

Severoamerický přístup k profesním kompetencím je v prostředí advokacie úzce spojen s akademickou sférou. Americká odborná veřejnost si uvědomuje, že pro kompetentní profesionály je nezbytné začít rozvíjet profesní kompetence již v rámci vysokoškolského studia. Další evoluci kompetenčního přístupu ke vzdělávání přináší zpráva Carnegieho nadace pro další vzdělávání (The Carnegie foundation for the advancement of teaching; Sullivan, 2007), která je označována také jako Carnegieho report.

Carnegieho report z roku 2007 vychází z premisy, že pro výchovu kompetentních advokátů je zásadní reforma právního formálního vzdělávání. Carnegieho report uvádí, že kromě odborných znalostí, které rozvíjí právní myšlení, je nezbytné investovat také do rozvoje praktických právních kompetencí, jakož i etických a společenských (měkkých) kompetencí. Carnegieho report informuje o tom, že formální vzdělání poskytuje studentům pouze základní odborné dovednosti (ve formě hlavně odborných znalostí a právního myšlení), ale nikoliv komplexní profesní kompetence. Prostor mezi akademickou oblastí a reálnou advokací se zvětšuje a vzdělávací kurikulum by na tuto skutečnost mělo reagovat začleněním většího množství předmětů zaměřených na praktické profesní kompetence, včetně kompetencí měkkých a etických. Carnegieho report navrhuje postavit vzdělávací kurikulum na následujících pilířích: výuka teoretických odborných znalostí za účelem rozvoje právního myšlení; představení základních praktických profesních kompetencí (např. jednání s klienty); představení základních hodnot, smyslu a podstaty advokacie (advokátní etika, společenská odpovědnost, prosazování spravedlnosti). Začlenění těchto vzdělávacích oblastí má zajistit optimální přípravu studentů právnických fakult pro následnou profesní praxi. Sullivan (2018) po deseti letech od vydání Carnegieho reportu vyhodnocuje, že nadále přetrvává požadavek na inkorporaci praktických profesních kompetencí do formálního právního vzdělávání. Současně ale uznává, že report z dnešního pohledu nedokáže reagovat na aktuální sociální realitu – snižování nákladů, zvyšování produktivity práce, technologický rozvoj. To jsou trendy, na které by měl reagovat i vzdělávací systém, jež má vychovávat právní profesionály, kteří jsou připraveni na inovace a jsou dostatečně flexibilní k tomu si nové profesní kompetence osvojit.

Jiný úhel pohledu na profesní kompetence advokátů přinesl výzkum Shultze a Zedecka (2011). Od roku 2003 tato dvojice zkoumala vlastnosti, dovednosti a kvality, kterými má advokát

disponovat.¹⁴ V rámci jejich výzkumu se dotazovali advokátů, soudců, akademických pracovníků, studentů právnických fakult a klientů advokátů, jaké kvality očekávají od advokáta, kdyby sami advokáta hledali nebo potřebovali. Získané výstupy dále následným kvalitativním výzkumem ověřovali a precizovali. Tímto výzkumem vydestilovali autoři 26 profesních kompetencí rozčleněných do 8 kategorií, kterými má advokát disponovat.

Intelektuální a kognitivní kompetence:

- Analyzování a argumentování;
- Kreativita a otevřenost inovacím;
- Řešení problémů;
- Rozhodnost.

Rešerše a práce s informacemi:

- Právní rešerše;
- Vyhledávání a ověřování skutkových zjištění;
- Dotazování a vyslýchání.

Komunikace:

- Zastupování klienta;
- Psaní;
- Mluvení;
- Poslouchání, naslouchání.

Plánování a organizace:

- Strategické plánování;
- Organizace a management vlastní pracovní činnosti;
- Organizace a management pracovní činnosti ostatních (zaměstnanců, spolupracujících osob).

Řešení konfliktů:

- Vyjednávací dovednosti;
- Empatie.

¹⁴ Autoři označují tento soubor zkoumaného chování jako „lawyer effectiveness factors“, materiálně však tyto faktory odpovídají profesním kompetencím.

Podnikatelské a obchodní dovednosti:

- Vyhledávání klientů, networking (udržování pracovních kontaktů a vztahů);
- Poskytování právních služeb, udržování klientely.

Spolupráce s dalšími osobami:

- Vytváření profesních vazeb s ostatními advokáty a právními profesionály;
- Mentoring, hodnocení, rozvoj advokátních koncipientů.

Charakterové vlastnosti:

- Zápal pro advokacii;
- Pečlivost;
- Důvěryhodnost, integrita;
- Zvládání stresu (stress management)
- Spolupráce s místní komunitou, dobrovolná odborná činnost;
- Osobní rozvoj.

Poněkud jiný náhled na profesní kompetence přináší Hamilton (2013), který ve svém výzkumu dotazoval významné americké advokátní kanceláře na téma profesních kompetencí, se kterými advokátní kanceláře pracují ve svých kompetenčních modelech využívaných za účelem náboru nových zaměstnanců, advokátních koncipientů či spolupracujících advokátů. Syntézou vlastních poznatků s dalšími provedenými výzkumy zpracoval Hamilton přehled hlavních profesních kompetencí, které advokátní kanceláře u svých uchazečů vyhledávají. Nejčastěji zmiňované profesní kompetence jsou dle Hamiltona (2013):

- Týmová spolupráce a vysoká pracovní morálka;
- Řešení problémů, rozhodnost, dobrý úsudek;
- Kvalitní ústní a písemný projev;
- Efektivita a organizace práce;
- Práce s klienty a podnikatelské dovednosti;
- Pro-klientský přístup, reakce na požadavky klienta;
- Analytické a právní myšlení, aplikace právních znalostí;
- Iniciativnost, ambicióznost, cílevědomost;
- Právní kompetence (znalost práva, právních předpisů, soudních rozhodnutí, právních institutů);

- Ochota dalšímu profesnímu vzdělávání;
- Právní řešerše;
- Oddanost hodnotám, cílům a vizím advokátní kanceláře.

Při komparaci závěrů výzkumů Hamiltona a Schultze, Zedecka, lze spatřit konvergenci v řadě profesních kompetencí. Překryv však není zcela úplný.

Další data poskytuje výzkum prováděný v roce 2014 – 2015 v USA, ve kterém bylo dotazováno více než 24 000 právníků Institutem pro pokrok v americkém právním systému (IAALS - Institute for the Advancement of the American Legal System), což je nezávislé výzkumné středisko univerzity v Denveru. Ve vyhodnocení této studie Gerkman a Cornett (2016) přibližují, že pro komplexního advokáta je nezbytné disponovat vyváženým mixem dovedností. Jedná se konkrétně o profesní kompetence (45 %), osobnostní charakteristiky (28 %) a právní znalosti a dovednosti (27 %). Výzkum rozlišuje dovednosti okamžité (nezbytné pro řádný výkon advokacie v počátcích kariéry) a dlouhodobé. Je pozoruhodné, že dovednosti okamžité jsou reprezentovány především osobnostními charakteristikami (jako např. integrita, důvěryhodnost, pečlivost, pozornost na detail) a profesními kompetencemi (schopnost uchovávat advokátní tajemství, profesionální vystupování a jednání, schopnost vyjednávat a adekvátně reagovat na požadavky). Dlouhodobé dovednosti jsou zastoupeny naopak právními znalostmi a dovednostmi (schopnost vyhodnocovat a aplikovat řešení právního problému, zastupování před soudy a úřady, příprava právních podkladů) a profesními kompetencemi (dlouhodobě se vzdělávat a odborně se rozvíjet, týmová práce, vhodný časový management). Závěry výzkumu jsou takové, že právní znalosti a dovednosti jsou rozvíjeny a získávány dlouhodobým působením a praxí v advokacii. Pro úspěšný vstup do produktivního života však odborné znalosti a dovednosti ustupují osobnostním předpokladům a profesním kompetencím. Tyto skutečnosti by měly být reflektovány při vzdělávání advokátů a právních profesionálů, jelikož vzdělávací systém mnohdy klade důraz na odborné znalosti, ale opomíjí další související dovednosti, kterými je nezbytné disponovat pro konkurenceschopný vstup na trh práce.

Zcela odlišný náhled na profesní kompetence nabízí klientský úhel pohledu. Výše uvedené výzkumy představovaly profesní kompetence vnímané právními profesionály či advokáty samotnými, tedy odbornou právníckou veřejností. Klienti, jako hlavní příjemci právních služeb, však mohou mít odlišné představy o profesních kompetencích advokátů. Klientská perspektiva profesních kompetencí advokátů se dá rozlišovat také podle charakteru klientů. Klient může být jednotlivec, řešící jednorázově svůj právní problém, ale klientem mohou být také právnícké

osoby, obchodní společnosti nebo organizace, které právních služeb využívají soustavně. To je další modalita, která by měla být reflektována v případě klientského vidění profesních kompetencí. Je bez debat, že různé kategorie klientů mohou oceňovat různé kompetence.

Výzkum individuálních klientských názorů byl proveden kupříkladu Institutem pro pokrok v americkém právním systému v roce 2019 (Cornett, 2019). Tato studie je kromě svého zaměření zajímavá také zvolenou metodologií. Autoři studie vyhledali více než 2200 klientských recenzí poskytovatelů právních služeb (advokátů, advokátních kanceláří) z období let 2007 - 2017, z nichž vydestilovali profesní kompetence, které klienti na advokátech oceňují nebo vyhledávají. Profesní kompetence jsou autory výzkumu rozřazeny následujícím způsobem:

- Komunikace s klientem (rychlost, proaktivita, srozumitelnost, časová dostupnost advokáta pro klienta);
- Osobnostní charakteristiky (profesionální a etické vystupování, osobní zapojení advokáta, důvěryhodnost, integrita, spolehlivost, pečlivost, houževnatost, pochopení pro klientovo jednání);
- Právní znalosti a dovednosti (znalost práva, zastupování klienta před soudy a úřady, vyjednávací schopnosti);
- Obchodní kvality (advokát poskytuje kvalitní služby za odpovídající cenu, transparentní účtování a ceny služeb).

Výzkum nehodnotí jednotlivé skupiny profesních kompetencí dle jejich významu pro klienty. Je však zřejmé, že klienti očekávají širší spektrum kompetencí než pouhé odborné znalosti. Pro klienty je významný také způsob komunikace s advokátem, jeho jednání vůči klientovi, ale také vůči ostatním subjektům (soudy, úřady, protistrana). Výzkum naznačuje, že pro to, aby byl advokát ve své profesi úspěšný, tak musí částečně myslet jako klient. Tímto přístupem advokát může získat konkurenční výhodu nad svými profesními kolegy.

Závěry postojů korporátních klientů zaznamenává pravidelně výzkum společnosti BTI, která vyhodnocuje spokojenost klientů s poskytovanými právními službami ve Spojených státech amerických. Aktuální vyhodnocení z roku 2022 zohledňuje 350 hloubkových rozhovorů se zástupci největších amerických společností z 15 oblastí služeb a průmyslu. Výzkum ukazuje, že korporátní klienti nejvíce oceňují orientaci na klienta, zkušenost v komunikaci a v pochopení obchodních potřeb klienta, právní znalosti a dovednosti, poskytování nadstandardních služeb.

Kombinaci obou druhů klientů zmiňuje výzkum týmu Quartey, Akuffo-Kwapong a Etone (2022), který zkoumal klientské hodnocení profesních kompetencí žen-advokátek v Ghaně. Tato studie se kromě kompetencí samotných věnuje také genderové perspektivě v oblasti advokacie.

Na druhou stranu existují názorové proudy, které reprezentuje např. Moorhead, Sherr a Paterson (2003), které říkají, že hodnocení profesních kompetencí klienty je přinejmenším sporné. Zmínění autoři poukazují na skutečnost, že klient nedokáže správně vyhodnotit veškeré profesní kompetence, jelikož není vždy přítomen v rámci celého procesu. Klienti mají tedy tendence hodnotit skutečnosti jim zřejmé a dle autorů nemusí být dána příčinná souvislost mezi spokojeností klienta se službami a profesními kompetencemi advokáta. Do hodnocení klientů se také může promítat výsledek, kterého advokát dosáhl. Klient však ne vždy dokáže ocenit profesní kompetence a kvality advokáta v situaci, kdy poskytovaná právní služba nedopadla dle jeho představ (např. prohraný soudní spor).

Profesní kompetence advokátů jsou odbornou literaturou zkoumány z vícero pohledů, které však mohou vést k odlišným závěrům. Perspektiva klienta, který profesní kompetence hodnotí zvenčí, je jiná, než perspektiva právního profesionála, který dokáže ocenit a pochopit „neviditelné“ činnosti, které jsou s advokací spjaty. Je otázkou, zda-li je vůbec legitimní očekávat, že se tyto závěry různých skupin respondentů budou shodovat. Pro advokáty však tato názorová pluralita může znamenat dilema, zda-li investovat do profesních kompetencí, které uznávají a oceňují právní profesionálové, nebo klienti, kteří však v konečném důsledku jsou ti, kteří advokátovi přinášejí práci a výdělek. Stejně k tomuto dilematu mohou přistupovat odborné vzdělávací instituce či vysoké školy. Na základě závěrů z výzkumů se může formovat vzdělávací politika a tu je nezbytné správně zacílit. Lze shrnout, že v České republice je studium na právnických fakultách zaměřené na předávání odborných právních znalostí. Jak však výše uvedené výzkumy uvádí, tak ne vždy jsou odborné znalosti to, co je klíčové pro úspěch v produktivní fázi života.

3.3 Kompetenční modely advokátů

S přihlédnutím k výše uvedeným profesním kompetencím advokátů, které byly v angloamerickém prostředí zkoumány lze uzavřít, že odborné právní znalosti v dnešním komplexním světě nepostačují. Globalizace, digitalizace, elektronizace, specializace a další efekty ovlivňují způsoby výkonu povolání, advokáty nevyjímaje. Zvýšenou roli hrají digitální

kompetence, měkké kompetence, případně další mezioborové kompetence. Rozvrstvení a aplikace optimálních profesních kompetencí lze zobecnit využitím kompetenčních modelů.

V angloamerické právní kultuře je využití kompetenčních modelů v advokacii vcelku standardní. V České republice neexistují data o využívání kompetenčních modelů v advokacii, proto budu pro teoretické účely parafrázovat americké odborné studie a přístupy.

Hamilton (2013) popisuje, že nejčastěji užívaným kompetenčním modelem v advokátních kancelářích v USA je takový, který je založen na analýze výkonu nejlepších pracovníků. Na základě profesních kompetencí nejúspěšnějších pracovníků v rámci advokátní kanceláře dojde k zobecnění a definování žádoucích profesních kompetencí, které lze aplikovat při práci s lidskými zdroji. Hamilton ve své práci odkazuje na výzkum z roku 2011, který uvádí, že 66 % z 60 oslovených advokátních kanceláří využívá kompetenční modely. Starší výzkum z roku 2009 odhalil, že až 75 % advokátních kanceláří využívá nebo má v plánu využívat práci s lidskými zdroji, která vychází z managementu profesních kompetencí. Hamilton sám tuto skutečnost zkoumal v americkém státě Minnesota a zjistil, že všech 14 největších advokátních kanceláří v tomto státě využívá kompetenční modely advokátů. Je potřeba poznamenat, že největší dotazovaná advokátní kancelář měla k datu výzkumu 281 advokátů, nejmenší z oslovených pak 67 advokátů.¹⁵ Americké kompetenční modely advokátů existují dle Hamiltona v různých variacích. Od jednodušších, které pracují s profesními kompetencemi, které jsou obecně žádoucí, až po komplexní kompetenční modely, které akcentují jednotlivé kariérní pozice a požadavky na profesní kompetence, které jsou na takové pozici nezbytné.

Je potřeba připomenout, že kompetenční modely jsou veskrze individuální záležitostí a jsou optimalizovány s ohledem na konkrétní subjekt. Při tvorbě kompetenčního modelu v oblasti advokacie je významné zohlednit specifické poměry v oblasti personální, organizační, klientské, které jsou jedinečné pro každou advokátní kancelář. Nedá se s jistotou říci, že jeden kompetenční model bude úspěšně aplikovatelný ve více advokátních kancelářích.

Za pozornost stojí také skutečnost, že kompetenční modely advokátů zpravidla nejsou veřejně dostupné. Profilace uchazečů, zaměstnanců či dalších spolupracujících osob je ve své podstatě interní záležitostí, která je důvěrného charakteru a není určena ke zveřejnění. Ani v rámci

¹⁵ V České republice je pro porovnání k roku 2022 největší advokátní kanceláří Havel & Partners, jež tvoří 253 právníků. Další velké advokátní kanceláře mají řádově vyšší desítky právníků. V těchto počtech nejsou rozlišeny konkrétní počty advokátů, mohou v sobě tedy zahrnovat také advokátní koncipienty. Údaje jsou dostupné na: <https://forbes.cz/lists/nejvetsi-advokatni-kancelare-2022/>

zmíněných výzkumů nebyly konkretizovány jednotlivé kompetenční modely, pracovalo se pouze se zobecněnými daty.

Navzdory výše uvedenému tvrzení, že kompetenční model je individualizovaný a adaptovaný na konkrétní subjekt, existují v odborné literatuře pokusy o zobecnění kompetenčních modelů advokátů. V následujícím textu představím zmiňované kompetenční modely užívané v zahraničí. Ty jsou často označovány písmeny abecedy a nezřídka jsou sdíleny také dalšími povoláními, jejichž podstatou je odborná činnost.

3.3.1 I-shape

Nejklasičtější forma kompetenčního modelu advokáta je literaturou přirovnávána k tvaru písmene I. Profesní kompetence, které jsou připodobňovány písmenu I, představují souhrn schopností a dovedností, které jsou založeny na odbornosti, dlouhodobé expertíze, ale postrádají určitý mezioborový přesah či nadstavbu, která lépe odpovídá požadavkům na práci s lidskými zdroji v současné době. Pracovníci, jejichž profesní kompetence odpovídají písmenu I, jsou zástupci tradičních povolání, které jsou založeny na odborných činnostech, jako advokáti, účetní, inženýři a podobně. Zpráva zpracovaná společností IBM ve spolupráci s univerzitou v Cambridge (IfM a IBM, 2008) označuje kompetenční model vycházející z písmene I jako typický pro 20. století.

The I-Shaped Lawyer

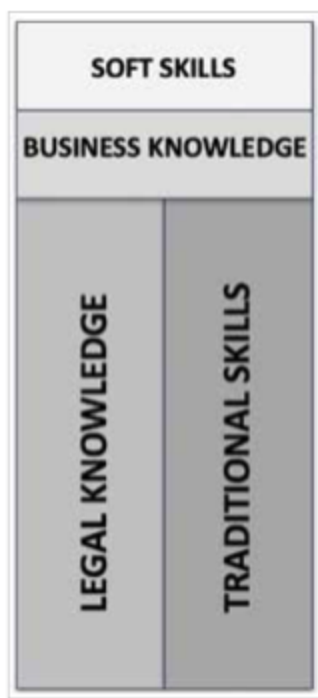


Schéma kompetenčního modelu dle písmene I

Kompetenční model advokáta dle písmene I odpovídá výše popsanému. Největší důraz je kladen na odborné právní znalosti a odborné právní dovednosti. Ty jsou dále v menší míře doplněny měkkými dovednostmi a dovednostmi obchodního (podnikatelského) charakteru. V tomto směru odpovídá představený kompetenční model v základní míře Národní soustavě povolání, která ve velké míře podrobnosti popisuje odborné znalosti a odborné dovednosti, kterými má advokát disponovat.

Procentuálně by se dal tento kompetenční model vyjádřit tak, že 80 % profesních kompetencí advokáta je tvořeno odbornými právními znalostmi a dovednostmi a zbývajících 20 % je nezbytná nadstavba pro výkon advokacie. Pro kontextualizaci tohoto kompetenčního modelu přistoupím k podrobnějšímu popisu jednotlivých profesních kompetencí.

- Odborné právní znalosti: znalost právních předpisů, rozhodovací praxe soudů a úřadů, právní teorie a právních procesů.
- Odborné právní dovednosti: právní rešerše, analýza, argumentace, vyjednávání, organizace a plánování právních služeb, zastupování klienta, etický výkon advokacie.
- Měkké kompetence: komunikace s klienty a dalšími subjekty, flexibilita, kreativita, celoživotní vzdělávání, důvěryhodnost.

- Obchodní dovednosti: vyhledávání a udržení klientů, adekvátní a včasné odměňování za právní služby.

Kompetenční model připodobňovaný k tvaru písmene I je nepochybně stále aktuální a řada advokátů by jej označila za optimální, ale vzhledem k současným společenským trendům již nemusí být dostačující. Advokáti v dnešní době se snaží rozvíjet své dovednosti takovým způsobem, aby na potenciální klienty zapůsobili a v optimálním případě byli schopni zabezpečit větší spektrum činností, než pouhé odborné poskytování právních služeb. Rozvíjení kompetencí nad rámec těch profesních, které jsou spjaté výslovně s advokací, tak může představovat pro advokáty zajímavou profesní výzvu.

3.3.2 T-shape

Odlisný náhled na profesní kompetence odborných pracovníků lze trasovat do 90. let 20. století, kdy byl v britském deníku The Independent článek, který pojednává o potřebě rozšiřování profesních kompetencí nad rámec vlastního oboru.¹⁶ Článek označuje takové renesanční pracovníky jako tzv. T-shaped people, neboli pracovníky, jejichž profesní kompetence odpovídají strukturou písmeni T. Vertikální část písmene T koresponduje s hlubokými odbornými znalostmi a dovednostmi. Horizontální část písmene T pak znamená multidisciplinární přesah, který pracovníkovi umožňuje mezioborovou spolupráci či omezenou, ale samostatnou, práci mimo svou vlastní oblast expertízy. Idea je taková, že pracovník s širším spektrem kompetencí dokáže na danou pracovní činnost nahlížet z více perspektiv a má možnost pracovat s vícero zdroji informací (než pouze jeho profesní odbornost). Přestože tento kompetenční model nevznikl prapůvodně pro oblast advokacie, tak právě zde se v roce 2014 tento koncept plně rozvinul díky vědeckým pracím Amani Smathers (2014). V advokacii tento přístup má potenciál pro životaschopnost, jelikož požadavky klientů nezdědka bývají víceoborové. V případě, že je advokát schopen takové požadavky obstarat sám nebo s vlastním přispěním, zvyšuje tím svou hodnotu na trhu práce a s velkou pravděpodobností může tato rozšířená mimoprávní kompetence vést k jeho dalším příjmům. V advokacii se může jednat o činnosti v oblasti podnikání, daňových a účetních služeb, marketingu, bezpečnosti (ochrana osobních údajů), IT, projektového managementu, apod. Pochopitelně také ve vztahu k tomuto kompetenčnímu modelu je na místě individualizace a adaptace na konkrétního advokáta. Je logické, že advokát, v případě, že by chtěl rozvíjet své kompetence dle tohoto konceptu, se bude

¹⁶ Deník The Independent, 17. 9. 1991, David Guest, článek: The hunt is on for the Renaissance Man of computing.

zdokonalovat především v oblastech, ke kterým má blízko a ve kterých má potenciál tyto kompetence využít.

Smathers (2014) definuje advokáty s profesním kompetenčním profilem ve tvaru písmene T jako „hybridní nebo multidisciplinární profesionály“. Jak je patrné i z analýz profesních kompetencí v předešlých kapitolách, advokáti i klienti očekávají kromě odborných znalostí a dovedností také řadu mimoprávních dovedností a služeb. Autorka klade zvýšený důraz na digitální kompetence, což odpovídá nebývalému technologickému rozvoji posledních dekad. Autorka dále zdůrazňuje roli celoživotního vzdělávání, které má mimo jiné vést k rozvoji a získávání také těch kompetencí, které netvoří samotné jádro advokacie. Za samozřejmost se považuje ovládání měkkých kompetencí, jako je práce v týmu, empatie, leadership. Kromě dalšího profesního vzdělávání v odborných znalostech a dovednostech by také tyto mimooborové kompetence měly být předmětem rozvoje. Autorka reaguje na článek The Independent a říká, že advokáti nemusí být nutně renesanční osobnosti, nemusí disponovat hlubokými znalostmi dalších oborů, které nejsou jejich specializací. Avšak mít alespoň základní znalost či povědomí o jakýchkoliv dalších oborech může přispět k tomu, aby byl advokát na trhu žádanější a úspěšnější.

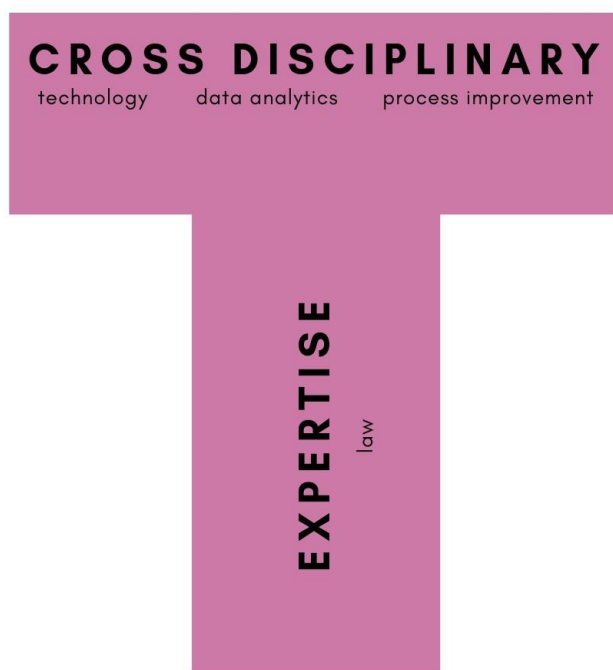


Schéma kompetenčního modelu podle písmene T

Pokud přistoupím k analýze kompetenčního modelu dle písmene T, pak bych vycházel z výše uvedeného schématu písmene I rozšířené o další pobočné kompetence. Jako obligatorní bych zde zařadil kompetence digitální. Další pobočné kompetence mohou být velmi rozličné a nedá se vytvořit definitivní výčet. Vždy může být nalezena oblast služeb nebo podnikání, po které je poptávka, a ve které se bude advokát moci do vzdělávat. Profesionální kompetence advokáta dle písmene T předkládám následující:

- Odborné právní znalosti;
- Odborné právní dovednosti;
- Měkké kompetence;
- Obchodní dovednosti;
- Digitální kompetence: práce s informacemi a jejich vyhodnocení, tvorba digitálního obsahu, zabezpečení informací, práce s elektronickými informačními systémy a softwary);
- Jednotlivé mimooborové specializace jako např. datová analýza, projektový management, marketing, risk management, sociologie, politologie,...

Tento kompetenční model v prostředí právních profesionálů rychle zdomácněl a řada vzdělávacích institucí zavedla vzdělávací programy na rozvoj mimoprávních kompetencí.

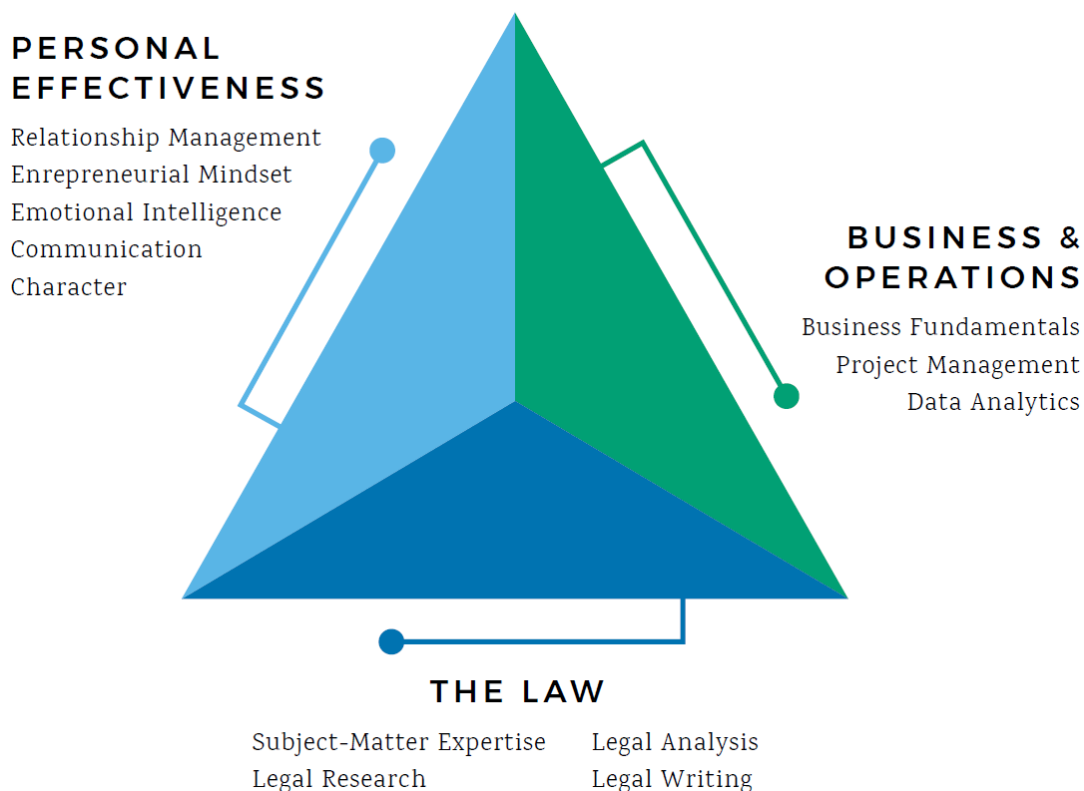
Na druhou stranu existují názory, které zpochybňují nezbytnost takového přístupu. Například profesorka Mak (2017) pokládala otázku, jak hluboké mají být skutečně odborné znalosti z oborů, které nejsou profesní odborností advokátů. Je zřejmé, že znalosti těchto příbuzných oborů nikdy nebudou v takové míře detailu, jako u odborných právních znalostí. Na druhou stranu, jakékoliv další znalosti, dovednosti či schopnosti mohou přispět k tomu, že danou záležitost bude advokát schopen erudovaněji, efektivněji a třeba i levněji obstarat.

Existují autoři, kteří tento kompetenční model dále modifikují, jako např. Garcia (2017), který zdůrazňuje absentující oblast dovedností, která se zaměřuje na interpersonální vztahy, emoční inteligenci, včetně vnímání mezilidské diverzity vyplývající z multikulturního prostředí 21. století. Tento kompetenční model je autorem označován jako + (plus) shaped, a je odrazen toho, že základní model podle písmene T je doplněn horní vertikálou, která tvoří znaménko +. Tento model se více v odborné literatuře, ani v praxi více neuchytil, nicméně pro ucelenost jej na tomto místě uvádím.

3.3.3 Kompetenční model Delta

Nejaktuálnějším trendem ve vývoji kompetenčních modelů advokátů představuje model Delta, který vytvořil tým pod vedením Alyson Carrel a Natalie Runyon v roce 2018. Carrel (2019) ve svém odborném článku popisuje evoluci, která vedla k vytvoření modelu Delta. Kompetenční model Delta ideově navazuje na předchůdce dle písmene T (resp. +), ale má představovat holistický přístup k advokacii. Tento holistický, neboli celostní přístup, má dle autorky spočívat v tom, že se nezabývá pouze tím, jak má advokát myslet a pracovat, ale také stránkou technologickou a osobnostní. Kompetenční model Delta prošel od roku 2018 dílčím vývojem, který zohledňuje výsledky výzkumů, přičemž nyní je prezentován ve své verzi 4.0 z roku 2020.

Prvotní verze kontinuálně navazovala na dosavadní kompetenční modely ve smyslu terminologie i využívaných kompetencí. Kompetenční model Delta je formován jako trojúhelník, jehož jednotlivé strany jsou tvořeny skupinami profesních kompetencí. Spodní strana trojúhelníku je zastoupena odbornými právními znalostmi a dovednostmi, boční strany jsou tvořeny osobnostními charakteristikami na jedné straně a technickými dovednostmi na straně druhé. Významným prvkem kompetenčního modelu Delta je skutečnost, že je modulární. To znamená, že jeho vnitřní obsah se dá plasticky měnit dle potřeb individuálního uživatele. Jinak bude definován obsah trojúhelníku pro samostatného advokáta, jinak pro podnikového advokáta-zaměstnance, který nevykonává podnikatelské aktivity, jinak pro seniorního advokáta, který vede chod advokátní kanceláře, organizuje práci, shání klienty a jedná s nimi.



Kompetenční model Delta ve verzi 2.0

Kompetenční model Delta byl vytvořen jako nástroj pro přiblížení toho, jaký rozsah profesních kompetencí má mít advokát či právník na konkrétní pozici. Jako výhoda tohoto kompetenčního modelu je jeho flexibilita a schopnost přizpůsobit novým společnsko-technologickým realitám. Autorkami bylo zamýšlené využití kompetenčního modelu Delta v prostředí právnických fakult, jejich studenty, ale také advokátními kancelářemi či samostatnými advokáty.

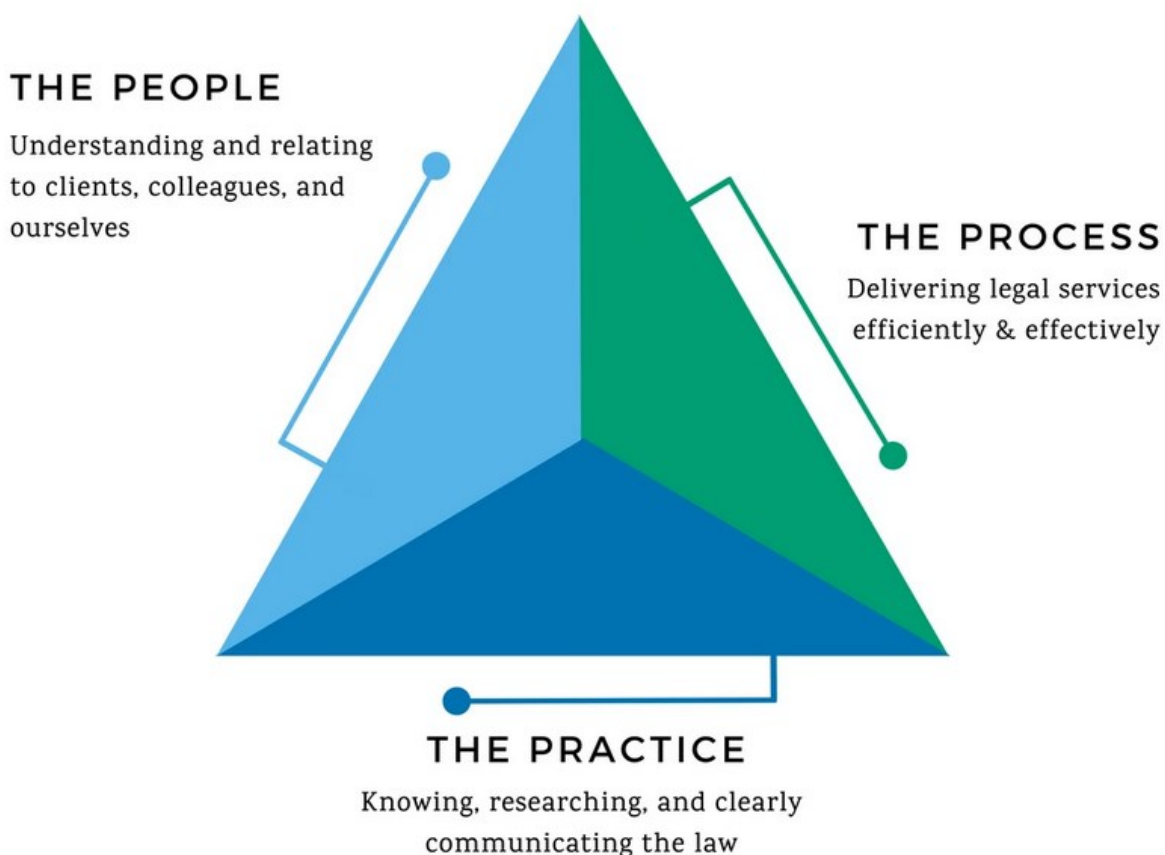
Obsah kompetenčního modelu ve verzi 2.0, který ve výše znázorněny by se dal definovat takto:

Odborné právní znalosti a dovednosti (*The Law*): právní rešerše, porozumění a znalost práva, rozhodovací činnosti soudů a úřadů, právní argumentace a psaní právních dokumentů, celkové pochopení klientových požadavků na právní služby.

Osobnostní charakteristiky (*Personal effectiveness*): jedná se o souhrn osobnostních předpokladů a dovedností, které se s prací advokáta mohou spojovat. Jde především o měkké kompetence v oblasti komunikace (s klienty, spolupracujícími subjekty), emoční inteligence (odpovědnost za vlastní jednání a za dopady, které může mít na klienta), adaptabilita, podnikatelský duch, apod.

Technické dovednosti (*Business & Operations*): tato oblast kompetencí v sobě zahrnuje kompetence digitální, podnikatelské (ve smyslu jak realizovat klientovy záměry), schopnost datové a obsahové analýzy, základy projektového managementu (schopnost fázovat a plánovat projekty), atd.

Nejnovější verze kompetenčního modelu Delta ve verzi 4.0 z roku 2020 provedla ještě větší míru zobecnění kompetencí a místo pojmů jako kompetence uvádí už pouze 3 kategorie, které tvoří strany trojúhelníku.



Kompetenční model Delta ve verzi 4.0

Náplň jednotlivých pojmů je tvořena profesními kompetencemi, tak jak byly popsány výše, avšak autorky zdůrazňují akcent na jednotlivé činnosti – těmi je výkon praxe (odpovídá odborným právním dovednostem a znalostem), vztah k lidem (klientům, spolupracujícím osobám; tato oblast koresponduje s prvky osobnostních charakteristik) a procesy (technické dovednosti, jejichž cílem je především poskytování efektivních prvních služeb).

Kompetenční model Delta je podle autorek srozumitelný nástroj, který má posloužit vícero aktérům v prostředí advokacie, a to s cílem vyhodnocení jejich aktuálního profesního statusu (vlastní ověření toho, jakými profesními kompetencemi advokát disponuje, případně jaké by chtěl získat v budoucnu) nebo s cílem plánování kariérního směřování či postupu. Současně kompetenční model Delta deklaruje interdisciplinární přístup k advokacii, který je znázorněn 3 stranami trojúhelníku s různými oblastmi kompetencí.

3.3.4 Shrnutí kompetenčních modelů advokátů

Typické pro zde uvedené kompetenční modely je, že neposkytují konkrétní a vyčerpávající soupis profesních kompetencí, kterými má advokát disponovat. Kompetenční model nastavuje směr a rozsah profesních kompetencí, avšak bez konkrétního návodu, jak takového cíle dosáhnout. Zde vnímám také prostor pro uživatele kompetenčních modelů k promítnutí vlastních představ a směřování dalšího profesního rozvoje.

Kromě výše uvedených kompetenčních modelů existuje také řada dalších, které však nepřekročily práh širší akademické či profesní relevance. Jedná se např. o kompetenční model dle písmene O (O-shaped)¹⁷, kompetenční model Kanadského centra pro výzkum právního vzdělávání.¹⁸

Někteří autoři posměšně komentují, že kompetenční modely postupem doby vyčerpají celou abecedu a stále nebudou popsány veškeré kombinace a možnosti profesních kompetencí.¹⁹ Takoví autoři zpravidla tvrdí, že je lepší se zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, než plýtvat čas na horizontální rozšiřování svých kompetencí.

Je pochopitelné, že ne každý advokát naplno oceňuje přínos kompetenčních modelů. Pro větší advokátní kanceláře to však může být užitečný nástroj, který může usnadnit personální práci a formování vlastních advokátů.

¹⁷ Dostupné na: <https://oshaped.com/final-about-us>

¹⁸ Dostupné na: <https://cpled.ca/about-cpled/competency-framework/>

¹⁹ Např. Yevheniia Savchenko, článek: T-Shaped, M-Shaped, Pi-Shaped Lawyers... Can We Stop It, Please?, dostupné na: <https://lawrina.org/blog/t-shaped-m-shaped-pi-shaped-lawyers/>

4. Výzkum profesních kompetencí advokátů, jejich získávání a rozvoj

Tato kapitola pojednává o empirické (praktické) části diplomové práce. K realizaci empirické části bylo v souladu s nastaveným harmonogramem přistoupeno poté, co byl jednoznačně definován předmět výzkumu a nastaven cíl výzkumu. Tomuto kroku předcházela analýza a následný popis teoretického stavu zkoumané problematiky, který je zaznamenán v kapitolách 1 až 4 této práce. Volba výzkumné metody následuje, přičemž probíhá takovým způsobem, aby maximálně odpovídala cíli výzkumu a vyřešila formulovaný výzkumný problém (např. Hendl, 2016).

Pro účely této práce je dále zásadní, že se jedná o výzkum andragogický, jehož východiskem je studium andragogické edukační reality, kterou se výzkumník pokouší „*systematicky identifikovat, popisovat, analyzovat a objasňovat*“, jak konstatuje Veteška (2016). Veteška (2016) také uvádí, že tématem andragogického výzkumu by měl být „*samotný proces vzdělávání dospělých a jeho vnitřní a vnější ovlivňující faktory*.“ Podrobnosti k průběhu a specifikům andragogického výzkumu lze najít v pracích Průchy (2014) nebo již zmíněného Vetešky (2016).

4.1 Předmět, cíl výzkumu a výzkumné otázky

Předmětem výzkumu je popis andragogické edukační reality advokátů v České republice. Advokáti, tedy objekt výzkumu, byli zvoleni z toho důvodu, že podstatnou měrou ovlivňují životní osudy jednotlivců, skupin či celých společenských odvětví, hájí jejich práva nebo ze své pozice garantují, ověřují, naplňují či vymáhají účinné právní normy. U advokátů, obdobně jako u ostatních právnických povolání, je nutno očekávat zvýšenou míru společenské odpovědnosti.

Cíl výzkumu lze v souladu s odbornou literaturou v oblasti metodologie hledat v rovině teoretické (intelektuální) a v rovině praktické. Teoretickým cílem výzkumu je zejména:

- prozkoumat, vysvětlit a odhalit profesní kompetence, kterými disponují advokáti a porozumět jim;
- popsat využití profesních kompetencí advokátů v praxi;
- vyslovit závěry o tom, jak dochází k získávání a rozvoji těchto profesních kompetencí.

Praktickým cílem výzkumu je nadefinovat kompetenční model advokáta podle závěrů, které vyjdou najevo v teoretické fázi výzkumu. Ambice praktického cíle spočívají v jeho dalším využití advokáty samotnými při jejich advokátní praxi, Komorou při plánování a hodnocení

procesu dalšího vzdělávání advokátů, případně může být kompetenční model advokáta využit potenciálními klienty, kteří si tak mohou uvědomit, jakými profesními kompetencemi má konkrétní advokát disponovat (případně, které by měli vyžadovat) a podle toho provést výběr advokáta. Praktický cíl výzkumu bude prezentován v kapitole 6 této práce.

Pro naplnění cílů výzkumu je na začátku nutné formulovat výzkumné otázky, které mají být výzkumem samotným zodpovězeny. V souladu s odbornou literaturou pracuje tento výzkum s následujícími hlavními a dílčími výzkumnými otázkami.

Hlavní výzkumná otázka:

Jakými profesními kompetencemi má disponovat advokát v České republice?

Jakým způsobem advokát získává nové profesní kompetence?

Jakým způsobem advokát rozvíjí profesní kompetence, kterými již disponuje?

Dílčí výzkumné otázky:

Jaké profesní kompetence považuje advokát za nejdůležitější pro výkon advokacie?

Jaké profesní kompetence aplikuje (konkrétní) advokát ve své praxi?

4.2 Harmonogram výzkumu

Andragogický výzkum popsáný touto prací se řídil harmonogramem (plánem činností). Lze konstatovat, že dílčí výzkumné činnosti probíhaly v souladu s nastaveným harmonogramem a z tohoto pohledu došlo k jeho naplnění. Harmonogram výzkumu je uveden níže v tabulce č. 1.

Činnosti	2023											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volba tématu práce	X											
Sestavení harmonogramu		X										
Zpracování teoretické části práce			X	X	X							
Výběr a oslovení respondentů				X								
Příprava podkladů pro rozhovory					X							
Provádění rozhovorů						X	X	X				
Přepis a kódování rozhovorů							X	X	X			
Zpracování a analýza dat										X		
Tvorba kompetenčního modelu											X	
Odevzdání práce												X

Tabulka č. 1: Harmonogram výzkumu (vlastní zpracování)

4.3 Použité metody a techniky

Pro naplnění cílů výzkumu byla zvolena kvalitativní metodologie výzkumu. Podstatou kvalitativního výzkumu podle Hendla (2016) je prozkoumat zvolenou problematiku do hloubky, porozumět subjektivním významům lidského jednání a zkušeností a získat podrobné zprávy o pohledech zkoumaných jedinců. Kvalitativní metodologie je pro účely této práce vhodnější než metodologie kvantitativní, jelikož záměrem je zaznamenat holistický obraz světa, ve kterém se pohybují respondenti. Smyslem je získat individuální výpovědi advokátů, vnímat jejich osobní názory na profesní kompetence, zasadit je do kontextu jejich profesní praxe a na základě závěrečné analýzy a posouzení výstupů ve vzájemných souvislostech interpretovat výzkumné otázky. Je zřejmé, že s ohledem na relativně malý počet respondentů výsledky kvalitativní analýzy nemohou být zobecňovány (viz Švaříček, Šedřová, 2007). Jako častá slabina kvalitativního výzkumu je uváděna skutečnost, že výzkumné závěry nelze generalizovat či přenášet (replikovat) do jiného prostředí, než mimo respondenty samotného výzkumu (např.

Hendl, 2016). Částečný pokus o takovou generalizaci, která je však kombinací dalších výzkumných metod, je proveden v praktické části výzkumu, tedy v kompetenčním modelu advokáta.

Výchozí metoda uplatňovaná při výzkumu byla analýza dokumentů. Výstupy z této metody jsou promítnuty do teoretické části této práce. Analyzovanými dokumenty jsou především odborné články a literatura v oblasti vzdělávání dospělých, andragogiky, teorie profesních kompetencí a kompetenčních modelů. Zkoumané dokumenty jsou v menší míře v českém jazyce, ve větší míře však pracuji s dokumenty z anglo-amerického prostředí, kde je téma profesních kompetencí advokátů etablováno více než v České republice.

Jako hlavní výzkumná metoda je zvolen hloubkový rozhovor (*in-depth interview*). Podle metodologické teorie je hloubkový rozhovor metodou, kdy respondent osobně odpovídá na dotazy výzkumníka (Švaříček, Šed'ová, 2014; Hendl, 2016). Podle míry připravenosti dotazů lze hloubkový rozhovor členit na nestrukturovaný, strukturovaný nebo polostrukturovaný (semistrukturovaný). Pro účely tohoto výzkumu byl zvolen polostrukturovaný hloubkový rozhovor, který je v souladu s teoretickým základem např. od Švaříčka a Šed'ové (2014) založen na tom, že výzkumník si předem připraví přibližná témata, o kterých chce s respondentem hovořit, přičemž rozhovor lze organicky doplnit také tématy, která vyjdou najevo při rozhovoru samotném. Respondent tak není omezován ve svých odpovědích, a může tak svobodněji projevovat vlastní myšlenky. Průběh rozhovoru se bude v jednotlivých případech mírně odlišovat, nicméně vždy je veden jednotným cílem, který je zachycen ve výzkumných otázkách. Je důležité připomenout, že ve všech realizovaných rozhovorech jsou tazatelské otázky formulovány stejně. To je podstatné pro možnost porovnávání výpovědí respondentů a dosažení alespoň základní míry objektivity výzkumu. Tazatelské otázky jsou formulovány jako otázky otevřené, opět s cílem maximálního prostoru pro vyjádření respondenta. Přehled tazatelských otázek z hloubkových rozhovorů:

Úvodní otázky:

Jaká je Vaše profesní historie a zkušenosti?

Jakým způsobem vykonáváte advokacii?

Tazatelské otázky:

Jaké jsou podle Vás klíčové profesní kompetence, kterými má advokát disponovat?

Jaké profesní kompetence jsou klíčové pro Vaši advokátní praxi?

Jak jste uvedené profesní kompetence získal?

Kdybyste si chtěl osvojit nové profesní kompetence, jak byste postupoval?

Jaké máte možnosti rozvoje Vašich stávajících profesních kompetencí? Využíváte jich?

Pokud ano, o které profesní kompetence se jedná? Považujete rozvoj profesních kompetencí za nezbytný a z jakých důvodů?

Hlubkový rozhovor vedený v rámci výzkumu v praxi trval 45 – 60 minut a je v souladu s metodologickými požadavky členěn na 3 fáze: úvodní fáze, hlavní fáze a závěrečná fáze. V úvodní fázi byli respondenti požádáni o informovaný souhlas, představili se a popsali vlastní průběh advokátní praxe (jaké advokátní služby konkrétně poskytují). V hlavní fázi rozhovoru byl představen výzkum, jeho téma a cíl a byly pokládány tazatelské otázky korelující s výzkumnými otázkami. Závěrečná fáze rozhovoru se týkala tématu klientského náhledu na profesní kompetence advokátů a jejich relevanci (kapitola 4.2, str. 43). V závěrečné fázi byl respondentům rovněž dán prostor pro uvedení dalších postřehů či skutečností k tématu výzkumu.

Při přípravě hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že respondenti-advokáti nejsou seznámeni s pojmem profesní kompetence advokátů a mohlo by docházet k nejednoznačným výkladům jednotlivých pojmů a tím i ke zkreslování získaných dat.²⁰ Za tímto účelem byl jako doplňková metoda zvolen dotazník. V dotazníku byl představen výzkum profesních kompetencí advokáta, ve stručnosti popsán pojem profesní kompetence a také rozdělení profesních kompetencí advokáta do 4 skupin – odborné znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky, digitální kompetence a mezioborové kompetence. U jednotlivých skupin kompetencí byly vždy uvedeny příklady konkrétních kompetencí. Celková koncepce tohoto dotazníku vychází z teoretických základů, které byly v této diplomové práci popsány. Skupiny kompetencí vychází z kompetenčních modelů popsanych v kapitole 4.3 a jsou doplněny o aktuální trendy v oblasti digitálních kompetencí. Respondenti byli v dotazníku tázáni na míru důležitosti jednotlivých kompetencí, způsob jejich získávání a jejich rozvoj. Podstatné je, že respondentům byl ponechán prostor pro jejich další vyjádření, a mohli tak do dotazníku doplnit skutečnosti, které v něm postrádají. Dotazník tak slouží jako podkladový materiál pro vedení hloubkových rozhovorů. Cílem využití dotazníku je především posílit validitu celého výzkumného šetření,

²⁰ Lze si těžko představit vedení rozhovoru na téma profesní kompetence se zástupcem profese, který o ní v těchto souvislostech nepřemýšlí. Proto považuji za nezbytné respondenty s pojmem profesní kompetence a jejich obsahem seznámit, a to za účelem formulace a systematizace myšlenek. Následně vedený hloubkový rozhovor je pak usnadněn, jelikož respondent zná přesně téma rozhovoru a jeho směřování.

jelikož prostřednictvím tohoto nástroje bylo zajištěno, že všichni respondenti rozuměli pojmu profesní kompetence stejně a byl tak položen základ pro objektivizaci celého výzkumného procesu. V hloubkových rozhovorech byly pak blíže rozebrány odpovědi respondentů z dotazníku a byly zjišťovány argumenty pro jejich tvrzení. Dotazník byl zpracován na online platformě Survio a byl respondentům odeslán elektronicky v období 1 – 5 dnů před provedením hloubkového rozhovoru. Dotazník adresovaný respondentům je dostupný na následujícím odkazu: <https://www.survio.com/survey/d/H6Q8P4L4X6H4S7R3N>.

4.4 Výzkumný vzorek

Jak již bylo výše uvedeno, podstata kvalitativní metody výzkumu je založena na užším okruhu respondentů, který je však velmi důsledně a systematicky využit. Pro splnění požadavku na kvalitu výzkumu tak není rozhodný počet respondentů, jako spíš jejich kariérní profily, prostředí, ve kterém působí, a to s cílem prozkoumat jejich perspektivu a náhled na zkoumaný jev. Výzkumný vzorek byl plánován tak, aby byl tvořen advokáty s různou mírou zkušeností, z různých částí České republiky a s různou kariérní cestou. Při formování výzkumného vzorku byla využita metoda sněhové koule (*snowball sampling method*), kdy byli do výzkumu zapojeni advokáti na základě doporučení jednotlivých respondentů (např. Hendl 2016; Švaříček, Šed'ová, 2014). V rámci předávání doporučení v jednotlivých advokátních kancelářích nebo napříč advokátní komunitou tak byl zajištěn výzkumný vzorek, který by měl odpovídat kritériím pro kvalitu výzkumu. Nelze opomenout skutečnost, že advokáti v zásadě nejsou seznámeni s andragogickým náhledem na profesní kompetence, ani s dalšími realitami z teoretického rámce vzdělávání dospělých.

Konkrétně bylo vedeno 7 hloubkových rozhovorů s advokáty, kteří se předem seznámili s tématem výzkumu prostřednictvím dotazníku. Respondenti jsou advokáti v různých fázích kariéry (výkon advokacie v rozmezí 1 – 20 let), především z Prahy, jižní Moravy a Ostravska, ženy i muži disponující odlišnými kariérními profily (advokát-partner; samostatný advokát; advokát v korporátním prostředí; advokát jako součást pracovního týmu; různé oblasti odborné expertízy).

4.5 Způsob zpracování dat

Smyslem andragogického výzkumu je především rozpoznat osobní vztah respondentů k cíli výzkumu. Prostředkem k dosažení tohoto smyslu jsou hloubkové rozhovory. Průběh hloubkového polostrukturovaného rozhovoru byl v jednotlivých případech nahrán na mobilní telefon a v době přibližně 1 – 5 dní po provedení rozhovoru byl tento záznam manuálně přepsán do textového souboru (fáze transkripce). Takto přepsané rozhovory byly následně podrobeny kvalitativní analýze. Údaje z rozhovorů se rozčlení na významové jednotky (propozice), které se v textu vyznačí. Proces kódování lze popsat tak, že v první řadě dojde k eliminaci propozic, které nejsou výzkumně relevantní (fáze redukce). Poté jsou zbylé propozice pojmenovány pomocí společných znaků a zobecněny (fáze generalizace). Takto generalizované propozice lze označit jako kódy, neboli terminologicky a obsahově nadřazené pojmy. Následně jsou jednotlivé kódy shlukovány do skupin (souboru) kódů, čímž jsou konstruovány kategorie (fáze klasifikace).

Analýza dat z hloubkových rozhovorů je provedena tzv. induktivní metodou kódování, kdy dochází k tvorbě kódů z existujících dat. Hendl (2016) popisuje induktivní metodu tak, že se témata pozvolna vynořují z nashromážděných dat. Dochází tím k vyhledávání vzorců, vazeb, pravidelností, společných znaků za účelem jejich následného zobecnění.

Naproti tomu analýza dokumentů, jakožto další užívaná výzkumná metoda, je vedena přístupem deduktivním. Dedukcí dochází k odvozování významu zkoumaného jevu z nashromážděného materiálu, který je náležitým způsobem důvěryhodný a všeobecně respektovaný. Odbornou literaturu lze nepochybně za takový zdroj poznání považovat.

Využívání plurality výzkumných metod musí nutně vést k provedení triangulace. Triangulace je finální krok v procesu analýzy a zpracování informací. Triangulací lze nahlížet na nashromážděná data s akcentem na zjištěné podrobnosti, rozdíly či subjektivní významy a umožní překlenout nedostatky jednotlivých užitých výzkumných metod, a tak dodat výzkumu validitu.

4.6 Etika výzkumného šetření

Za integrální součást výzkumu je třeba považovat dodržování etických zásad výzkumného šetření. Přestože nejsou pevně kodifikována pravidla výzkumné etiky v oblasti pedagogického či andragogického výzkumu (na což upozorňuje např. Průcha a Švaříček ve svém odborném

textu z roku 2009), tak při výzkumné činnosti v této práci byly respektovány etické zásady formulované v Etickém kodexu České asociace pedagogického výzkumu.²¹

V realizovaném výzkumu se etické aspekty promítly do toho, že respondenti byli informováni o povaze a cílech výzkumu, jeho charakteru a využitých metodách. Respondenti vyslovili informovaný souhlas o účasti na výzkumu, který je jednoznačně zaznamenán na zvukovém záznamu jednotlivých hloubkových rozhovorů. O skutečnosti, že hloubkové rozhovory budou nahrávány, byli respondenti předem informováni a měli možnost odmítnout účast na výzkumu. Respondenti byli poučeni o tom, že získaná data budou anonymizována a budou využita výhradně pro účely tohoto výzkumu. Respondenti vzali na vědomí skutečnost, že mohou kdykoliv od průběhu výzkumu odstoupit. Respondenti byli instruováni, aby svá vyjádření k tazatelským otázkám formulovali s ohledem na vlastní advokátní povinnost mlčenlivosti. Zvukové záznamy hloubkových rozhovorů, jakož i jejich následně transkripce v elektronické podobě, jsou uloženy lokálně bez možnosti přístupu neoprávněných osob, a to za účelem předejití zneužití těchto dat. Tímto dochází k naplnění dalšího prvku etického požadavku na důvěrnost dat. Pro účely této práce je o advokátkách ženách referováno obecně jako o respondentech advokátech v mužském rodě, aby nedošlo k ovlivnění váhy výpovědi genderovým zkreslením.

4.7 Výzkumná zjištění

Tato část práce představí výzkumná zjištění z hloubkových rozhovorů s respondenty. Prezentovaných výsledků bylo dosaženo metodou induktivního kódování dat, kdy byly klasifikovány kategorie významových jednotek ve vztahu k nadefinovaným výzkumným otázkám. V jednotlivých kapitolách, které svým názvem odpovídají kategoriím významových jednotek, jsou uvedeny doslovené citace tvrzení respondentů z hloubkových rozhovorů.

4.7.1 Využívané profesní kompetence

Tazatelské otázky v této podkapitole mířily na subjektivní míru významu profesních kompetencí v advokátní praxi respondentů. Výpovědi respondentů tak představují reflexi jejich zkušeností, praxe a názorů na téma profesních kompetencí advokátů.

²¹ Dostupný na: <https://capv.cz/eticky-kodex-capv/>

Respondent, který vykonává roli advokáta-partnera (vedoucí advokát, který řídí tým 4 advokátů) s praxí v oblasti daňových sporů, trestních řízení s daňovými aspekty a tvorby majetkových uspořádání:

„Pro mě jako člověka, který převážně komunikuje s klienty je naprosto klíčová schopnost komunikace s klienty a empatie. To stavím na vyšší úroveň, než jsou odborné znalosti nebo strategické řízení. Klient, se kterým se správně komunikuje, je vždy spokojený bez ohledu na to, jak postupuje kauza nebo jaké právní služby se mu poskytují. Analogicky bych to přirovnal k jednomu výzkumu, který jsem kdysi viděl. Ten říkal, že v prostředí medicíny, to mají pacienti tak, že jejich spokojenost je přímo úměrná míře péče doktora o ně samotné. Tedy především množství času, který doktor pacientovi věnuje a způsob jeho komunikace. Zásadní není až tak výsledek péče, jako spíš ten proces. Ze své praxe mám podobný pocit. Klient má vždy dosáhnout požadovaného cíle. Avšak pokud je cíle dosaženo a s klientem nebude správně komunikováno, mám za to, že klient spokojen nebude.“

Respondent, který vykonává advokacii samostatně a poskytuje zejména všeobecné právní poradenství a tvorbu smluvní dokumentace. Současně působí na právnické fakultě jako akademický pracovník:

„Pro mě to jsou nepochybně odborné znalosti. To považuji za naprostý základ, protože bez odborných znalostí nelze kvalitně poskytovat právní služby. Považuji advokacii za odbornou práci založenou především na odborných znalostech.“

Respondent, který se samostatně věnuje agendám správních řízení a tvorbě smluvní dokumentace:

„To je poměrně těžké určit, protože člověk pracuje s profesními kompetencemi jako celkem a špatně se to takto rozděluje, ale myslím si, že hodně významná je schopnost zpracovat, vyhledávat informace, třídit je. To je naprostý základ, dále je potřeba vědět, kde potřebné informace najít, to je možná důležitější než je znát nazpaměť. S tím souvisí také kritické myšlení. Třeba digitální kompetence a odborné znalosti se člověk může doučit, ale schopnost kvalitně pracovat s informacemi je výsledkem dlouhodobé praxe a zkušenosti. Tohle je podle mě úplný základ.“

Respondent, který se věnuje obchodnímu právu, obchodním sporům, náhradám škody, nepravidelně také obhajobě v trestních věcech ex officio:

„Podle mého jsou to především odborné znalosti. To je gró té činnosti. Zejména povědomí o aktuální právní úpravě, judikatuře, a to v oboru, kde advokát působí, protože žádný advokát nemůže dopodrobna znát úplně všechno. Od toho se ty další skutečnosti odvíjejí.“

„Právní analýza a rešerše je z mého pohledu nejdůležitější, protože to je něco, co uplatňuji často a považuji to za zásadní pro další postup v dané kauze. Je to tedy počáteční a nejdůležitější bod, kdy se od toho odvíjí další strategie (např. co a jak žalovat, jak se bránit).“

„U smluv a transakcí je zase analýza klíčová pro její navržení a design. Je nutné analýzou a rešerší zajistit, aby právní řešení nebylo příliš složité, ale aby současně pokrylo všechny důležité aspekty. Osobní zastupování naopak já osobně zas tak často neuplatňuji. Soudů se účastním cca 1 – 2 měsíčně, proto to pro mě subjektivně má o něco menší důležitost. Právní analýza je prakticky prováděna pokaždé, když advokát poskytuje právní služby. Osobní zastupování naopak proběhne jednou/několikrát v celé kauze, tudíž i četnost využití je řádově jiná.“

Respondent, který vykonává advokacii v korporátním prostředí a soustředí se na daňové kontroly, daňové řízení a související soudní spory:

„Podle mě jsou klíčové 2 dovednosti: mít co nabídnout, čili komplexní a kvalitní poskytování služeb; marketing a vůbec nějaká dovednost, která zajistí přísun klientů (oslovování klientů). Důležité je, aby klient dále šířil povědomí o advokátovi i ve svém prostředí, což zajistí stabilní přísun práce. Když kupř. vím, že v nějaké právní oblasti nejsem schopen poskytnout adekvátně kvalitní právní služby, tak takový případ odmítnu.“

4.7.2 Odborné znalosti a dovednosti

Podstatou advokacie je odborná činnost, která spočívá v poskytování právních služeb. Odborná literatura uznává význam odborných znalostí a dovedností, na druhou stranu je konstatováno, že v dnešní době je pro úspěch potřeba osvojení dalších okruhů profesních kompetencí. Obsahem této kategorie jsou odborné právní znalosti (znalosti práva hmotného, procesního, rozhodovací praxe soudů, právní teorie,...) a odborné právní dovednosti (právní rešerše, analýza, komunikace s klienty, apod.).

„Odborné znalosti a dovednosti vnímám jako základ, bez kterého právní služby nelze ani poskytovat. Nedokážu si představit, že bych poskytoval nějakou službu, o jejímž obsahu bych neměl ponětí a neznal její podstatu.“

„Právo není raketová věda. Pokud člověk prošel vzděláním, chápe principy fungování práva, tak potom je velmi malý problém zjistit, jak konkrétní problém právně posoudit. Nejsem zastáncem názoru, že je potřeba mít znalosti v hlavě. Advokát musí vědět, kde to najít.“

„Mám za to, že většina advokátů disponuje obdobným okruhem odborných znalostí a jsou to spíše jiné kompetence, které dělají rozdíl.“

„Odborné znalosti jsou nezbytný aspekt advokátní praxe. Nedokážu si představit, že bez těchto odborných znalostí byl schopen člověk v advokacii fungovat.“

„Na škole bych odpověděl, že nejzásadnější jsou odborné znalosti. Ted' už na to nahlížím jinak.“

„Právní analýza pro mě znamená v podstatě uplatnění těch odborných znalostí. Následně je tento závěr nutné předat klientovi. Komunikaci s klientem považuji za důležitou. Nemyslím, že je nutné klientovi naslibovat zázraky, ale objektivně ho informovat o stavu věci a možnostech řešení kauzy. Domnívám se, že by se advokát měl oprostít od emocí a nahlížet na případ s odstupem.“

„Podle mě advokát nemusí být encyklopedie znalostí, ale je důležitější, aby uměl s klientem konstruktivně a kreativně jednat. Advokát nemá být vykonavatelem požadavku klienta, ale měl by zjišťovat, jaké má klient reálně potíže. Klient může mít nějaký požadavek, který ale nemusí odpovídat té jeho potřebě. Advokát by tak měl rozkrýt potřeby klienta. To vnímám jako mnohem podstatnější, než si pamatovat texty zákona z hlavy. Nemá to vyznít tak, že advokát nemá mít propracované znalosti, ale spíš vnímám roli advokáta v tom, že má zjistit, co klient potřebuje a od toho odvozovat další postup.“

„Jednání a komunikaci s klientem nevnímám nutně v rovině toho, jak advokát vizuálně vypadá, ale spíš ve smyslu empatie a vyjadřování. Nejsem ten typ advokáta, který by klientům sliboval zázraky. V komunikaci vnímám také rozdíl v komunikaci mezi pohlavími.“

„V případě komunikace s klienty musím říct, že využívám spíše tradiční způsoby, nikoliv nutně moderní technologie jako např. videohovory. Řada našich kauz je citlivého charakteru a klienti mají obavy o zabezpečení. Proto často upřednostňujeme osobní jednání, jelikož je to i vůle klientů.“

„Při argumentaci je potřeba volit správnou strategii. To se mi osvědčilo při jednání s klienty i u soudu. Mám často řadu argumentů, ale někdy je vhodné vybrat pouze některé klíčové, protože zpravidla neodkází docenit jejich význam. Přespříliš argumentů může zahltnout protistranu a

nemusí dojít k jejich vhodnému využití. Mám za to, že je výhodnější zvolit menší množství jasných argumentů, což vlastně může v konečném důsledku dostačovat.“

4.7.3 Osobnostní kompetence

Jako osobnostní kompetence je označen souhrn měkkých dovedností, které jsou s advokací asociovány, a současně se nejedná o kompetence odborného charakteru. Pod touto kategorií se tak skrývají dovednosti jako kritické myšlení, kreativita, týmová spolupráce, důvěryhodnost a další.

„Kromě odborných znalostí, což považuji za automatické, je důležité umět vzbudit zdání, že jako advokát případu rozumím a jsem schopný ho vyřešit. Vystupování a sebe prezentace je důležitá, aby přesvědčila klienta o tom, že si vybral správného advokáta. S tím souvisí také schopnost se správně vyjadřovat, být sebevědomý, argumentovat a být angažovaný.“

„Jako velmi důležité považuji schopnost písemně se vyjadřovat, psát podání, žaloby, dokumenty. Vzhledem k tomu, že daňové kauzy jsou často pouze v této písemné formě, tak to považuji pro úspěch ve své praxi za naprosto zásadní. S tím souvisí i schopnost kreativity, kritického myšlení, protože tyto kompetence se pak promítají do těch písemných výstupů. To je moje silná stránka, prezentovat silné argumenty a uplatňovat je. V daňových kauzách je prostor pro kreativitu, čehož se snažím využívat.“

„Osobnostní kompetence jsou zásadní pro komunikaci s klientem, pro to, aby advokát dokázal ty své odborné znalosti interpretovat a vysvětlit. S tím souvisí i schopnost argumentace a přesvědčování, nejen vůči klientům, ale také třeba u soudu. Dále bych do osobnostních kompetencí zařadil také sebe prezentaci a schopnost získávat další klienty.“

„Advokát by měl být schopen pracovat v týmu, některé projekty jsou velké a nedají se dělat samostatně. Na druhou stranu by se advokát neměl bát pracovat samostatně. Advokát by tedy měl disponovat oběma schopnostmi. Se samostatností podle mě souvisí také rozhodnost, protože při samostatné práci se činí rozhodnutí. Advokacie je ve své podstatě rychlá a někdy je potřeba dělat rozhodnutí.“

„Vnímám, že poskytování právních služeb z mé perspektivy je odlišné od advokátů-konkurentů. Náš přístup, se kterým se ztotožňuji, je kreativní a proaktivní. Tradiční přístup je spíše vyčkávací a reakční. Tzn. počkat, jak se situace vyvine a na to reagovat. V mém prostředí jsou spíše mladší generace advokátů, čili v tomto vidím částečný generační rozdíl.“

„Pokud chce člověk uspět v advokacii, tak je čas od času potřeba vystoupit z komfortní zóny a být k dispozici i ve chvílích, kdy se mu to nehodí. Stává se mi, že musím pracovat z dovolené nebo se mi změní pracovní týden, kvůli nějaké urgentní záležitosti. Tato flexibilita posiluje důvěru klienta k advokátovi. Klient ví, že se může spolehnout. Na druhou stranu to musí mít míru, aby toho klient nezneužíval. Flexibilita ve smyslu být k dispozici, když to klient potřebuje, to vnímám jako kvalitu, kterou advokát má mít. Tyto situace často nastávají v trestních věcech, ale i těch obchodních.“

Respondent se vyjadřoval k osobnostním kompetencím, které ve své praxi vyznává nejvíce: týmová práce, kreativita a proaktivnost.

„Neuvažoval bych o tom jako o kompetenci jako takové, ale právě zmíněné vlastnosti jsou pro naši praxi klíčové a týmovou práci bych vyzdvihl. Prakticky na všech činnostech dochází k týmové práci a zakládáme si na tom, že je věc posouzena minimálně dvěma pohledy. Důsledkem je pak komplexnost řešení dané kauzy. Současně i proaktivita je něco, co považujeme za určitou konkurenční výhodu.“

4.7.4 Digitální kompetence a jejich role

Digitální kompetence se promítají se v zásadě do všech odborných profesí a jejich zvládání je fenoménem posledních dekad. Nejinak tomu je u advokacie, přestože Komora tyto digitalizační trendy příliš nereflektuje. Do kategorie digitálních kompetencí se řadí např. informační bezpečnost, informační gramotnost, využívání digitálních technologií, tvorba digitálního obsahu či elektronické formy komunikace.

„Za zásadní rozvoj digitalizace považuji datové schránky a elektronické podpisy. Mírně skeptický jsem k využití umělé inteligence. Viděl jsem výstupy, ale v tuto chvíli asi neohrožuje profesi advokáta. V dnešní době považuji za nutnost ovládat digitální kompetence alespoň v základní míře. Jeden z nadřízených kupř. využívá písárku. Jeho digitální kompetence asi nejsou příliš rozvinuté, ale i takoví advokáti stále existují.“

„Osobně jsem zastánce digitálních technologií. Jsem schopen využívat různých komunikačních platforem jako např. MS Teams, Skype. Snažím se držet krok a jít s dobou. Je to i o tom, že klient např. bude upřednostňovat nějakou formu a advokát nebude schopen vyhovět. Je podstatné zmínit, že využití digitálních technologií může mít také dopad na klienta. Kupř.

poplatek za podání elektronického platebního rozkazu je nižší, než za analogovou verzi. (...) To беру jako proklientský přístup, který by měl každý advokát vyznávat, tj. hledat nejlevnější způsob, jak zajistit záležitost, kterou klient požaduje.“

„V mé praxi to není věc, kterou bych se nějak zásadně zabýval. Pochopitelně používám software a výpočetní techniku, ale nejsem žádný IT expert.“

„Je důležité disponovat určitými digitálními kompetencemi, např. umět pracovat s online informačními systémy, softwaru typu Office. Na druhou stranu nadměrná digitalizace může být překážkou pro řadu klientů. Někteří preferují klasickou formu komunikace a nechtějí nahrávat dokumenty na cloud. Souhlasím, že advokacie se může jevit v lecčem opožděná. Asi ani Komora příliš nepřispívá k jejich rozvoji. V současné době digitální kompetence nehrají až tak velkou roli. Zaleží na okruhu klientů, se kterými pracuje.“

„Důležité je také nastavení pravidel v konkrétní advokátní kanceláři. Některé záležitosti se řeší archaickými metodami, přestože existují dostupné softwarové řešení. V konečném důsledku ale je dosaženo stejného cíle. Současně si myslím, že digitální kompetence jsou nejsnáze osvojitelné, možná proto jim přiřadím o něco menší důležitost. Myslím, že advokát nemusí umět programovat webové stránky, to je asi nad rámec, ale základ práce s výpočetní technikou je samozřejmostí.“

„Domnívám se, že digitální kompetence u advokátů se alespoň v Praze poměrně rozvíjejí. Všichni snad používají komunikační prostředky, online schůzky, sdílení plochy, možná je to i důsledek pandemie. Nastupující generace advokátů to již ovládají, mladší klienti to vyhledávají. Mám zkušenost, že mladší klienti hledají mladší advokáty, protože jsou si technologicky blíží. Advokáti ze staré školy nejsou vždy schopní vystoupit ze své zažité praxe. Vidím ale riziko v bezpečnosti, protože stále platí povinnost mlčenlivosti a vidím, že řada advokátů zabezpečení dat neřeší dostatečně. V tomto mám za to, že i Komora by měla přispět v osvětě a pomoci při orientaci v technologických či digitálních záležitostech, a to klidně i cestou vnitřních předpisů či metodik.“

„Technologické trendy jako umělá inteligence vnímám pozitivně. Může usnadnit laikům přístup k realizaci jednoduchých právních problémů. Roli advokáta vidím spíše v komplexnějších případech, nemyslím, že by tedy došlo k ohrožení profese jako takové. Dokážu si představit využití umělé inteligence i ve své praxi, např. při rešerši. Každopádně je žádoucí mít o těchto digitálních trendech povědomí a včas je podchytit a případně si jejich využití osvojit.“

„Pokud se bavíme o využívání výpočetní techniky, tak to je nezbytné. Čeká nás zajímavé období s příchodem umělé inteligence a jejího využívání. Vidím budoucnost jejího využití v typizovaných činnostech, smluvní přípravě, rešerši judikatury. Kdo si včas neosvojí její využívání, může být v budoucnu znevýhodněn. Příležitost ke zjednodušení práce je velká. Snažil jsem se nějaký čas zpátky dohledat stanovisko Komory k využívání umělé inteligence ve vztahu k povinnosti mlčenlivosti a bohužel k tomu nic neexistuje. Nemám ale obavy, že by umělá inteligence mohla ohrozit advokáty v jejich odborné činnosti. Pokročilé digitální kompetence budou v budoucnu nezbytné, ale v současné době se bez nich advokát nejspíš obejde.“

„Naše nové vedení má velkou zálibu v technologiích. Já osobně ho nesdílím, nevyužívám žádných specializovaných softwarů, přestože je mám k dispozici. Mně stačí Word a ASPI, další technologie nepotřebuji. Možná, že by mi to mohlo usnadnit čas nebo zefektivnit práci, ale jsem v tomto konzervativní. Digitální kompetence v základní podobě by měl ovládat asi každý advokát tak, aby byl schopný napsat aspoň základní podání.“

„Využití takového informačního systému pro nás znamenalo zvýšení efektivity a produktivity. Kromě zmíněných činností ten informační systém také lépe zaznamenává fakturovatelné činnosti. Systém tak podporuje produktivitu práce tím, že upozorňuje uživatele na využití počítače. Vykazování činností pro klienty nám využitím informačního systému vzrostlo o 5- 7 %.“

*„Mám zkušenost, že advokáti v předdůchodovém věku a mimo Prahu mívají digitální kompetence na nízké úrovni. Setkal jsem se s tím, že jejich podání byly vygenerovány v nějakém pochybném programu, který měl suplovat *.pdf formát.“*

4.7.5 Mezioborové kompetence

Jedná se o zvládnutí odborných kompetencí z jiných disciplín než je právo a právní věda. V současném andragogickém pojetí profesních kompetencí je často zmiňováno osvojení dalších odborných disciplín jako výhodné pro úspěch na trhu práce. Do této kategorie lze zařadit oblasti jako psychologie, marketing, projektový management, účetnictví a další.

„Projektový management, time management, systematizace činností, to jsou oblasti, ve kterých se snažím vzdělat nejvíc. Věřím, že je potřeba věnovat se procesům, protože výsledky se dostaví vzápětí. U nás v kanceláři se zajímám o to, jak jsou zpracovány procesy, např. přijetí pošty, řízení lhůt a další interní předávání práce a komunikace. Cílem je eliminace lidské chyby.“

„Zmínil jsem, že mám rád pestrou práci a pohybuju se v oborech jako daňové poradenství, audit a účetnictví. Je velkou výhodou, když člověk rozumí těmto oborům, které nejsou nutně vždy odborné z hlediska práva. Všeobecným rozhledem tohoto lze docílit a lze identifikovat aspekty, které by jiný člověk nemusel najít. Stačí vědět např. s kým tu záležitost prodiskutovat. Vyznávám komplexní poradenství.“

„Psychologie je důležitá v komunikaci. Osobně jsem tyto techniky zkoušel uplatňovat např. u soudu, což se částečně povedlo. Důležité je to i pro navázání vztahu s klientem. Vyhodnocuji si, s kým jednám a podle toho komunikuji. Souvisí to s tím komplexním poradenstvím, jak jsem to již popisoval. Je dobré mít znalosti z různých disciplín.“

„Je nutností mít všeobecný přehled i z dalších oborů, aby byl advokát schopen dát si věci do souvislostí. Odborné argumenty je nutné zasadit do reality světa. Dokonalá znalost práva nestačí pro kvalitní výkon advokacie. Je potřeba umět dávat věci do kontextu, připodobňovat je, vytvářet analogie, což vyžaduje také alespoň povrchové znalosti dalších společenskovedních oborů.“

„Projektový management se do advokacie promítá v tom, že pro efektivní výkon profese je potřeba nastavit důležitost jednotlivým prvkům kauzy a rozdělit pozornost tak, aby se neplýtvál čas na nedůležité činnosti. Je potřeba rozdělit práci v rámci týmu a vhodně posoudit schopnosti a dovednosti členů týmu.“

„Byznysový život advokáta spočívá v tom, že na začátku kariéry je potřeba si zajistit klientelu a ta pak ideálně generuje další práci sama o sobě. Stává se mi, že mě klient, pro kterého dělám daňové věci, využije i pro další své kauzy i z jiných oblastí. Sám sebe prezentuji na webových stránkách i na Googlu, tudíž určitou sebeprezentaci a marketing provádím, ale ne na žádné pokročilé úrovni. Není to ale jádro mé praxe, nejsem závislý na kauzách, které mi zprostředkují mé webové stránky. Současně si myslím, že kdybych měl skutečně propracované profesionální webové stránky a ty by byly náležitě propagovány, pak by to úspěch přineslo.“

4.7.6 Získávání nových profesních kompetencí

Osvojování profesních kompetencí, kterými advokát předtím vůbec nedisponoval je jeden ze způsobů, jak se adaptovat na nové podmínky v konkurenčním prostředí. Je zcela přirozené, že advokáti si profesní kompetence musí nejdříve osvojit předtím, než je začnou ve své praxi uplatňovat. Způsoby získání profesní kompetencí jsou zejména cestou formálního vzdělávání

(na vysoké škole), praxí, samostudiem nebo organizovaným profesním vzděláváním. Tazatelskou otázkou se zjišťuje, jak respondent získal profesní kompetence na začátku své kariéry a jak by postupoval v případě, že by si novou profesní kompetencí chtěl osvojit.

„Kdybych jen absolvoval školu bez toho, aniž bych pracoval, tak bych si připraven na profesní život nepřišel. Nevěděl bych, co od něj čekat. Škola příliš kontaktu s praxí nepřináší.“

„Nevybavuji si, že by se profesní kompetence vyučovaly na fakultě. Spíš asi individuálně až v průběhu praxe. Něco jsem okoukal od kolegů, něco jsem si sám vyzkoušel a pak vyhodnotil. Kupř. na začátku, když mé výstupy odesílal můj nadřízený, tak jsem si všimal, na co klade důraz a jak postupuje. V komunikaci to je také věc praxe. V konečném důsledku se s každým komunikuje trochu jinak. Otázkou je vlastně, jestli se takové věci dají naučit. Každý si najde vlastní cestu a případně se přizpůsobí.“

„Předpokládá se, že koncipient má alespoň minimální praxi z doby studia. Koncipient, který za studií nepracoval, může být poněkud znevýhodněn při hledání práce. V podstatě pozice koncipienta, je již pozicí pokračovací, která navazuje na praxi studentskou. Během koncipientury se má připravovat ke složení advokátních zkoušek, tam by se toho člověk měl naučit nejvíc.“

„Možná k tomu mám nějaké osobnostní předpoklady. Taky musím říct, že prací do velké míry žiju a je to i můj koníček. Nemám tak problém si osvojit nové oblasti práva, které třeba tolik neovládám. Domnívám se, že to jsou kompetence, kterým se dá naučit. Jedná se sice o dlouhodobý proces, ale praxí se tomu dá naučit. Kupř. škola mi v rámci mé specializace nedala vůbec nic. Fungování práva a jeho aplikaci jsem pochopil až v praxi. Přestože jsem již měl hotové zkoušky, tak bez praktického zasazení mi ty znalosti byly k ničemu.“

„Zkušenosti přicházejí s praxí. Reálné případy jsou totiž něco jiného než teorie, která se vyučuje na fakultě.“

„Domnívám se, že to je praxe, která je zdrojem mých dovedností a kompetencí. Advokátní kancelář, kde působím je velmi zaměřena na komunikaci s klienty. V tom spatřuji dopad firemní kultury na mé profesní kompetence. Základ, především v oblasti odborných znalostí, mi poskytla právnická fakulta. Kompetence v komunikaci a jednání s klienty mám však výlučně z praxe.“

„Myslím, že (...) už na fakultách má existovat prostor pro rozvíjení profesních kompetencí. Možná, že rozvoj i osobnostních kompetencí, včetně soft skills, může být užitečnější než čtení textu zákona na seminářích.“

„V zásadě praxí. Právnická fakulta mi dala absolutní minimum toho, co dnes používám nebo umím. Většinu věcí jsem odkoukal od kolegů. Některé přístupy se ukázaly jako slepá cesta, ale to, co mi přišlo smysluplné, jsem převzal a osvojil i ve své praxi. Ani fakulta, ani odborné semináře Komory mi nedaly tolik, co praxe.“

„Musím říct, že některé profesní kompetence lze získat již na fakultě absolvováním volitelných předmětů. Např. předmět o advokátní praxi, kde jsme cvičně psali dokumenty pro klienty. To bylo ale jediné, co bych zmínil.“

„Co se týče vzdělávání, tak seminářů Komory jsem se účastnil, ale jejich kvalita byla kolísavá. Koncipient ale určitě víc zkušeností získá praxí u školitele.“

„Když bych chtěl získat novou kompetenci, tak bych zkusil oslovit své kolegy, známé, spolužáky, kteří působí v tom daném oboru. Zjistil bych, jak oni získali tyto kompetence a případně takový postup zopakoval. Existují různé platformy, ze kterých lze čerpat, např. informační systémy jako ASPI, Beck online, či jiná vydavatelství. Kromě publikace článků organizují také různé semináře. Primárně bych ale šel cestou osobních kontaktů, protože v rámci komunity se dá najít známý, který již může mít zkušenost.“

„Předně bych asi věc vyhledal na internetu nebo bych ji zkonzultoval s kolegy. Často postupují tak, že si nastudují teorii a pak ji prodiskutují s odborníky z praxe (např. účetní). Pokud by se jednalo o něco složitějšího, tak bych pravděpodobně odkázal klienta na jiného advokáta. Shodou okolností jsem si nedávno osvojil digitální kompetenci a zřídil jsem si elektronický podpis.“

4.7.7 Rozvoj stávajících profesních kompetencí

Rozvoj profesních kompetencí, kterými advokáti již disponují, je další téma, ke kterému se respondenti vyjadřovali. Způsoby rozvoje stávajících profesních kompetencí jsou obdobné, jako u jejich získávání, tedy cestou formálního vzdělávání (na vysoké škole), praxí, samostudiem nebo organizovaným profesním vzděláváním. Tazatelská otázka zní, zda respondent považuje za důležité rozvíjet a zdokonalovat stávající profesní kompetence a pokud ano, tak jakým způsobem.

„Je potřeba se zdokonalovat. (...) Vytvírá se také právní úprava a náhledy na ní. Není od věci se zúčastnit vzdělávacích seminářů, i v online formě. Je dobré být konfrontován i s jinými odbornými názory. Využívám toho spíš příležitostně. Komora poskytuje nějaký servis, ale toho

jsem zatím nevyužil. K určitému rozvoji však dochází samostatně tím, jak advokát pracuje, čte si odborné články, zákony, apod. Jedná se o jakýsi automatický odborný rozvoj praxí samotnou.“

„Asi bych využil školení, pokud by bylo k dispozici. V rámci firemního vzdělávání máme kurzy např. k rozvoji digitálních kompetencí. Já osobně jsem ale spíš konzervativní a digitální kompetence si příliš nerozvíjím. V oblasti odborných znalostí a dovedností se rozvíjím rád a pravidelně, ale digitální kompetence jsou pro mě nemožné na osvojení. Není to něco, co bych potřeboval pro svou praxi a obtěžuje mě to. Odborné znalosti jsem schopen si osvojit sám, individuálně, bez větších problémů. Ostatní kompetence bych si ideálně nerozvíjel a zaplatil bych někomu, aby to udělal za mě, nebo bych se pokusil zase nějak individuálně si poradit.“

„U odborných znalostí je potřeba si přehled udržovat. V ideálním případě bych se měl rozvíjet ve svých profesních kompetencích, ale v praxi to příliš nedělám. Přirozený rozvoj kompetencí dochází v rámci praxe, např. na základě dotazů klientů. V kanceláři nám studenti zpracovávají přehledy aktualit nebo máme jednou za čas meetingy advokátů, kde se probírají aktuální právní témata. Debaty s kolegy беру také jako zdroj informací. Výuka ve škole a psaní odborných článků pak samy o sobě rozvíjí, takže toho využívám já osobně. Výjimečně se zúčastním nějaké přednášky, která se netýká přímo mé odbornosti.“

„Využívám leda firemní vzdělávání, případně další vzdělávací kurzy od profesionálních vzdělávacích agentur (např. Vox).“

„Není asi úplně potřeba na rozvoji cíleně pracovat, ale samotná praxe profesní kompetence rozvíjí. U mě konkrétně, jakmile jsem se stal advokátem, tak jsem napřímo jednal s klienty, tudíž schopnost komunikace, vystupování a podobně. Dále jsem si sám vedl přidělené případy, tudíž podpora samostatnosti. Stal jsem se také nadřízeným koncipientů, tudíž rozdělování práce, komunikace s nimi, včetně vysvětlování zadání práce. Cíleně jsem se však žádných školení neúčastnil.“

„Právo je ale tak široké a bohaté, že se člověk denně setká s něčím, co musí ověřit, přečíst si o tom, dohledat si podpůrné informace, takže tím dochází ke zdokonalování té kompetence práce s informacemi. Tímto dochází k vytváření určitého osobního know-how, portfolia služeb a znalostí, které lze v budoucnu využít. Domnívám se, že důležitá je také komunikace se zkušenějšími advokáty, protože ti mohou předat dost znalostí.“

„V současné době působím ve společnosti, kde se daňové problémy řeší na nejvyšší možné úrovni. Jenom vlastně samotnou změnou prostředí jsem se tak dostal k tolika novým dovednostem a oblastem, o kterých jsem předtím neměl povědomí. Současně si dělám také kurz daňového poradce, čili individuálně si profesní kompetence rozšiřuji. Toto zdokonalování profesních kompetencí je čistě mou individuální aktivitou, která mě baví, a rád se ve své profesi dozvídám nové věci. Občas se účastním kurzů firemního vzdělávání v rámci naší společnosti. Tyto zmíněné kompetence nepotřebuji nutně pro výkon své profese, ale považuji je za užitečné a chci je umět a znát.“

4.8 Shrnutí výzkumu

V této kapitole shrnu a vyhodnotím výzkumná šetření z hloubkových rozhovorů, doplním je zjištěními z podkladových dotazníků, uvedu je do perspektivy odborné literatury a zasadím je do kontextu výzkumných otázek. Tímto by mělo být dosaženo teoretického cíle této diplomové práce.

4.8.1 Profesní kompetence advokátů

Výzkumná zjištění v zásadě potvrzují, že advokacie je rozmanitá disciplína a velmi záleží na konkrétním kariérním profilu každého advokáta. Přestože status advokáta z hlediska legislativního a systémového ukotvení je pro všechny stejný, tak způsoby výkonu advokacie se mohou signifikantně lišit. Jiné portfolio profesních kompetencí bude uplatňovat advokát-manažer, jehož úlohou je hledat klienty a plánovat strategie řešených případů, jiným bude disponovat advokát solitér, který si všechny činnosti musí obstarat sám, a ještě jiným advokát, který pracuje v týmu a je realizátorem naplánovaného řešení. Takových rolí advokátů může být celá řada a mohou se různě doplňovat či modifikovat.

Z výzkumných zjištění však vychází najevo skutečnost, že kompetenční modely advokátů ze zahraniční literatury nacházejí oporu také v České republice. Konkrétní clustry profesních kompetencí lze do určité míry zobecnit a zformovat. Respondenti pracovali s premisou, že lze hovořit o 4 skupinách kompetencí, které formují profesní kompetence advokáta. Jedná se o odborné znalosti a dovednosti, osobnostní kompetence, digitální kompetence a mezioborové kompetence. Rozborem jednotlivých skupin kompetencí s respondenty v rámci hloubkových rozhovorů vyvozují, že takto nadefinované skupiny nacházejí své místo ve vnímání

respondentů. Neprojevilo se, že by některá ze skupin kompetencí byla zcela mimo realitu, naopak se potvrdil trend narůstajícího významu dalších kompetencí, které nesouvisí nutně s odbornou podstatou advokacie. Takové členění profesních kompetencí advokáta není zcela odlišné od výzkumných zjištění prováděných v USA v odborných pracích Shultze, Zedecka (2011), Hamiltona (2013) nebo Gerkmana, Cornetta (2016). Zmíněné americké výzkumy se pak promítají do tvorby kompetenčních modelů popsaných v této práci – např. podle písmene I, T či kompetenční model Delta.

Lze konstatovat, že advokáti jako nejvýznamnější skupinu kompetencí hodnotí odborné znalosti a dovednosti. Tyto kompetence jsou respondenty považovány za jádro a základ výkonu advokacie. Respondenti se ve velké míře shodují, že odborné právní znalosti jsou stále základním kamenem advokacie. Minimálně stejnou váhu však mají odborné právní dovednosti jako je např. právní analýza, právní rešerše, komunikace s klienty, strategie vedení případů a zpracování dokumentů (smluv, právních listin, stanovisek, apod.). Tento závěr podtrhuje v zásadě veškerá odborná literatura, která se k tématu profesních kompetencí advokátů vyjadřuje (Hamilton, 2013; Shultz, Zedeck, 2011). Nelze opomíjet, že advokacie je hospodářským odvětvím, které je založeno na odbornosti a je nejspíš správně, že ji takto vnímají i sami advokáti. Pozoruhodné je však uvědomění respondentů, že odborné znalosti a dovednosti je potřeba kombinovat a doplňovat dalšími kompetencemi, jelikož v dnešní době již samotné znalosti obstát nemusejí.

Osobnostní kompetence vyhodnotili respondenti jako podobně významné. Přestože se nejedná o kompetence v pravém smyslu, jako spíš o charakteristiky spojené s osobností advokáta, tak tento soubor charakterových rysů lze řadit mezi natolik významné faktory, že formují podstatu profese. Jedná se o vlastnosti, charakteristiky a jednání, které si respondenti s advokací asociují, sami takovými kompetencemi disponují nebo minimálně by jimi disponovat chtěli. Mezi tyto osobnostní kompetence tak lze řadit kreativitu, samostatnost, týmovou práci, odpovědnost, flexibilitu, řešení konfliktů či důvěryhodnost. Osobnostní kompetence vnímané často jako soft skills organicky doplňují odborné znalosti a dovednosti, které lze některými názorovými proudy považovat za hard skills. Tyto dvě skupiny kompetencí tak tvoří jakýsi základ profesních kompetencí advokátů, na kterém panuje mezi respondenty relativní shoda.

Mezioborové kompetence, představené jako odborné znalosti z jiných oborů než je právo, byly respondenty výzkumu vyhodnoceny jako důležité, avšak pominutelné. Profesi advokáta bez této mezioborové nadstavby lze provozovat, nicméně je to právě povědomí o dalších spřízněných disciplínách, které zvyšují hodnotu advokáta v konkurenčním prostředí. To si

uvědomují i respondenti a mezioborové kompetence rozvíjí a snaží se je uplatňovat ve své praxi. Nesetkal jsem se s názorem, že jejich osvojování je zbytečné a postrádá smysl. V dnešní době, kdy narůstá komplexita společenských vztahů, představují znalosti dalších odborných oblastí nespornou výhodu. Respondenti se však shodují, že mezioborové kompetence lze získat až v průběhu kariéry, a nejedná se tak o požadavek nezbytný od startu profesní dráhy. Z tohoto pohledu je tak potřeba nahlížet na mezioborové dovednosti jako na kompetence doplňkového charakteru.

Výzkumná zjištění stvrzují vzrůstající význam a místo digitálních kompetencí v advokacii. Vzhledem k dynamickému vývoji a přístupu k digitálním kompetencím jsou v očích respondentů tyto kompetence shledány jako potřebné, avšak nikoliv zásadní. Objevují se názory, že digitální kompetence si lze relativně rychle osvojit. Respondenti se shodují na tom, že v budoucnu bude význam digitálních kompetencí narůstat a jejich využíváním dojde ke zvýšení efektivity práce advokátů. Digitální kompetence v minimální míře (zvládání základních úkonů při práci s výpočetní technikou) ovládá většina advokátů působících na trhu, avšak v době digitalizace a elektronizace prakticky všech společenských odvětví budou advokáti s nadprůměrně rozvinutými digitálními kompetencemi více poptáváni. Tento trend se jeví jako nezvratný, a je tak individuální volbou každého advokáta, zda se této realitě přizpůsobí. Digitální kompetence tak mají v profesních kompetencích advokátů své opodstatnění, byť stále v úrovni doplňkové.

Zobecnění přehledu profesních kompetencí bude provedeno v kapitole 6 této práce, kde bude představen kompetenční model advokáta.

4.8.2 Získávání nových profesních kompetencí

Získávání nových profesních kompetencí je jedna ze základních výzkumných otázek, na které se tato práce dotazuje. Lze rozlišit dvojí náhled na tuto problematiku. Jednak získávání nových profesních kompetencí před samotným zahájením kariéry. Dále mohou být advokáty osvojovány nové dovednosti v průběhu profesní kariéry. K těmto oběma eventualitám se respondenti vyjadřovali.

Nejvýznamnějším zdrojem nových profesních kompetencí je praxe samotná. Na tom panuje všeobecná shoda mezi respondenty. Sice všichni respondenti absolvovali formální vysokoškolské vzdělání a účastnili se vzdělávacích aktivit Komory, ale je to právě praxe, která

je pro jejich profesní kompetence zásadní. Tvrzení respondentů dochází i k takovým závěrům, že odborné znalosti nelze bez praktických zkušeností vůbec uplatnit. Další zmiňovanou odpovědí je samostudium, kdy si advokát svépomocí osvojí novou profesní kompetenci tak, že načerpá její obsahovou podstatu z odborné literatury. Institucionalizované formy vzdělávání byly respondenty ohodnoceny jako užitečné, avšak pro jejich získání profesních kompetencí nedostatečné. Vysokoškolské vzdělání poskytlo respondentům kvalitní informační servis v oblasti odborných znalostí, avšak odborné právní dovednosti rozvíjí právnická fakulta minimálně. Někteří přiznávají, že existují např. volitelné předměty s tématem profesních kompetencí, ale není velká motivace se jich v rozhodné době účastnit. Na tomto místě je vhodné podotknout, že všichni respondenti absolvovali vysokoškolské studium v letech minulých.²² V současné době tak nemusí být platné závěry, že právnické fakulty nepřipravují na profesní život svých absolventů. Velký praktický přínos není respondenty spatřován ani ve školeních organizovaných Komorou. Ani povinná školení v rámci koncipientury, ani dobrovolná školení advokátů nejsou hodnocena jako natolik přínosná, aby tvořila základ jejich profesních kompetencí.

V případě osvojení nových profesních kompetencí v průběhu kariéry pak respondenti zpravidla zmiňují obdobné způsoby. Advokáti často postupují samostatně, snaží se získat profesní kompetenci svépomocí, opět hlavně praxí, ale také jinými individuálními způsoby (hledáním informací na internetu, konzultacemi, zjištění know-how v rámci advokátní komunity). Respondenti nevylučují v případě potřeby využití seminářů, webinářů nebo podobných vzdělávacích aktivit.

Motivací (stimulem) pro osvojení nových profesních kompetencí je dle respondentů především vlastní iniciativa se zdokonalovat, negativní zpětná vazba ze strany klientů nebo rozšíření pracovní agendy do oblastí, ve které není advokát natolik informovaný.

4.8.3 Rozvoj stávajících profesních kompetencí

Dotaz na rozvíjení profesních kompetencí advokátů má své opodstatnění z toho důvodu, že advokát není žádným způsobem nucen k rozvoji profesních kompetencí. Odborná praxe nebo erudice advokáta v České republice nepodléhá periodickému přezkoušení, není zaveden systém povinného dalšího vzdělávání advokátů, čili veškerý rozvoj osvojených profesních kompetencí

²² K délce advokátní praxe respondentů (1 – 20 let) je potřeba připočítat ještě období koncipientury (minimálně 3 roky), což činí výpovědi o náplni vysokoškolského studijního programu jako neaktuální.

je na úvaze advokáta a jeho motivaci. Výzkumná otázka se snažila zjistit, zda advokáti považují rozvoj stávajících profesních kompetencí za potřebný a pokud ano, tak jakým způsobem probíhá.

Ze závěrů respondentů vychází najevo, že si uvědomují důležitost rozvoje profesních kompetencí a nespolehnají na profesní kompetence, které historicky nabyli. Právo, stejně jako celá společnost a vztahy v ní, se vyvíjí dynamicky a je potřeba být seznámen s aktuálními odbornými poznatky a trendy v oblasti práva. To se týká nejen odborných právních znalostí, ale také dalších profesních kompetencí. Málokterý advokát je spokojen s baterií profesních kompetencí, kterou disponuje. Respondenti uvádí, že přirozený rozvoj profesních kompetencí probíhá praxí samotnou. Advokát je často donucen okolnostmi (např. nový klient, nová kauza) k rozšíření profesních kompetencí (např. zdokonalit se v odborných znalostech, dovednostech), kterými disponuje. Výkon advokátní praxe je tak ten nejstandardnější a nejčastější způsob, jak k tomu dochází. Opakovaným prováděním těch samých činností dochází k jejich zdokonalování. Taková je logika i u profesních kompetencí. Dalšími způsoby rozvoje profesních kompetencí jsou, podobně jako u jejich získávání, různé formy vzdělávání poskytované odbornými subjekty, např. Komora, školicí zařízení, firemní vzdělávání, apod. Dále jsou v kurzu individuální způsoby rozvoje profesních kompetencí, jako je vyhledávání informací na internetu, odborné debaty s kolegy či samostudium.

5. Kompetenční model advokáta

Touto částí diplomové práce dochází k naplnění praktického cíle výzkumu. Kompetenční model je v souladu se závěry teoretické části výzkumu rozdělen do 4 skupin kompetencí, které ve svém souhrnu představují profesní kompetence advokáta. Každá skupina kompetencí je uvedena v samostatné tabulce, kde je stručně vysvětlena náplň jednotlivých kompetencí.

Kompetence byly do jednotlivých skupin doplněny na základě míry jejich důležitosti, kterou hodnotili respondenti výzkumu v hloubkových rozhovorech a v podkladových dotaznících. Jednotlivé kompetence byly vyhodnoceny také v kontextu posouzené odborné literatury. Níže uvedený přehled kompetencí, který ve svém souhrnu tvoří kompetenční model advokáta, představuje nejvýznamnější vzorce chování, vlastností a dovedností, kterými má advokát v České republice disponovat pro profesionální výkon advokacie.

Kompetenční model advokáta		
Odborné znalosti a dovednosti	Odborné znalosti	Advokát zná teorii práva, rozumí struktuře a obsahu právních předpisů a dokáže tyto znalosti aplikovat na konkrétní případ.
	Zpracování písemných dokumentů	Advokát korektně zvládá přípravu právních dokumentů (smlouvy, analýzy, stanoviska, návrhy, žaloby,...) v elektronické či listinné formě.
	Komunikace	Advokát je schopen jednat s klienty, protistranou či dalšími subjekty v písemné či osobní formě, dokáže vysvětlit podstatu svých tvrzení, použité argumenty a prezentovat řešení právního problému.
	Právní analýza a řešerše	Advokát má schopnost vyhledat relevantní informace či skutečnosti, má povědomí o tom, jakým způsobem a kde takové informace obstarat. Dokáže odborně posoudit právní problém, rozpracovat varianty jeho řešení a kriticky posoudit jejich dopady.
	Strategie a vedení případů	Advokát disponuje dovedností efektivně naplánovat, zorganizovat a kontrolovat postup v jím vedených právních případech. Strategický management právních

		případů zahrnuje také analýzu potřeb klienta a dopadů naplánovaných kroků na pozici klienta.
	Zastupování klienta před orgány veřejné moci	Advokát zvládá osobní zastupování klienta před soudy, orgány státní správy či samosprávy s cílem prosazení požadavků klienta a je seznámen s průběhem a procesními pravidly takových jednání.

Tabulka č. 2: Kompetenční model advokáta – odborné znalosti a dovednosti
(vlastní zpracování)

Kompetenční model advokáta		
Osobnostní kompetence	Odpovědnost a rozhodnost	Advokát je schopen v souladu s lege artis a etickými normami činit rozhodnutí ve prospěch klienta, převzít odpovědnost za taková rozhodnutí a operovat s důsledky těchto rozhodnutí.
	Kreativita	Advokát přistupuje k uplatňování odborných znalostí a dovedností tvůrčím způsobem, je schopen vynalézavě řešit právní problém a dokáže tvořivě argumentovat ve prospěch klienta.
	Řešení konfliktů	Advokát aktivně vyhledává příležitosti k nalezení kompromisu, motivuje subjekty ke smírnému řešení sporů a zvládá techniky mediace pro dosažení těchto cílů.
	Vystupování a sebeprezentace	Advokát v souladu se stavovskými předpisy důstojně reprezentuje advokátní stav, dbá na zevnějšek, zdvořile vystupuje a komunikuje.
	Důvěryhodnost	Advokát svou profesní praxi vykonává v souladu s požadavky advokátní etiky, chová se čestně, poctivě, spolehlivě a dbá na vysokou morální integritu. Klientovi sděluje úplné a včasné informace o poskytovaných službách, včetně předpokládaného rozsahu těchto služeb.

	Kritické myšlení	Advokát pracuje s ověřenými informacemi racionálně, dokáže záležitost posoudit z více úhlů a s odstupem, nepodléhá dojmům, připouští opačný pohled a porovnává své myšlenky s oponentními názory.
	Samostatnost	Advokát je schopen pracovat bez pomoci ostatních a zvládá řešit problémy nezávisle a individuálně.
	Týmová spolupráce	Advokát zvládá pracovat v kolektivu dalších advokátů či dalších profesí zapojených do řešeného problému. Advokát přispívá kolektivu svou odborností a dokáže adekvátně zefektivnit práci týmu.
	Flexibilita	Advokát reaguje pružně na požadavky klienta, přizpůsobuje se okolnostem, prostředí a novým skutečnostem, které formují právní případ. Advokát je schopen přizpůsobit se klientovým časovým možnostem.

Tabulka č. 3: Kompetenční model advokáta – osobnostní kompetence (vlastní zpracování)

Kompetenční model advokáta		
Digitální kompetence	Informační gramotnost	Advokát dokáže prohlížet, vyhledávat a filtrovat digitální obsah, posoudit jeho relevanci a hodnotu, kriticky hodnotit zdroje obsahu.
	Digitální komunikace	Advokát využívá soudobé komunikační technologie (např. komunikační software typu MS Teams, cloud) a prostředky (např. datová schránka) pro předávání informací klientovi, orgánům státní správy a dalším subjektům.
	Využívání digitálních technologií	Advokát zvládá práci se specializovanými softwary (např. MS Office) a informačními systémy (např. ASPI, Beck). Je seznámen s elektronickými nástroji (např. elektronický spis typu Single Case) a aktuálními technologiemi (např. umělá inteligence) využitelnými v oboru.

	Informační bezpečnost	Advokát si uvědomuje význam ochrany informací a komunikace s klientem v digitálním prostředí a aplikuje opatření na jejich ochranu v souladu s aktuálními technologickými trendy.
	Tvorba digitálního obsahu	Advokát ovládá tvorbu a editaci informací v elektronické podobě.

Tabulka č. 4: Kompetenční model advokáta – digitální kompetence (vlastní zpracování)

Kompetenční model advokáta		
Mezioborové kompetence	Psychologie	Advokát rozumí lidskému chování, motivům a mentálním procesům, a tyto znalosti aplikuje při procesech vyjednávacích, mediačních či komunikačních.
	Projektový management	Advokát uplatňuje principy projektového managementu při organizaci, řízení a kontrole práce, při nastavování interních procesů a při dalším zefektivňování advokátní praxe.
	Účetní a daňové znalosti	Advokát je seznámen se základy ekonomických zákonitostí, vykazování ekonomické aktivity, včetně povědomí o daňových režimech a jejich pravidlech.
	Marketing	Advokát zná principy sebeprezentace a dokáže v souladu se stavovskými předpisy získat klienty za využití aktuálních metod propagace vlastních služeb.
	Všeobecný přehled	Advokát disponuje souhrnem znalostí a informací z různých společenských oblastí a má povědomí o aktuálním dění, tématech a trendech.

Tabulka č. 5: Kompetenční model advokáta – mezioborové kompetence (vlastní zpracování)

Výše popsané kompetence působí kontextuálně, vzájemně se doplňují a prolínají. Dá se také říci, že vzhledem k rozlišnosti advokátních praxí, bude kompetenční model individualizovaný např. do prostředí konkrétní advokátní kanceláře nebo do konkrétní advokátní specializace. Obecnost tohoto kompetenčního modelu také nahrává tomu jej kustomizovat a zohlednit v něm

vlastní preference a směřování své advokátní praxe, což se týká především kompetencí digitálních a mezioborových. Dá se uzavřít, že profesní kompetence z oblasti odborných znalostí a dovedností a osobnostních kompetencí tvoří jádro advokátní profese a jsou výchozím profesním kompetencemi, kterými má advokát disponovat. Profesní kompetence mezioborového a digitálního charakteru pak hrají u advokátů významnou roli a advokát by je měl alespoň v základní míře ovládat, být s nimi seznámen, nebo si minimálně uvědomovat jejich důležitost. Mezioborové a digitální kompetence jsou tak skupinou profesních kompetencí, na jejichž osvojování a rozvoji může advokát průběžně pracovat a mohou představovat z hlediska své dlouhodobé profesní praxe významnou výhodu.

6. Diskuze

Téma profesních kompetencí je v obecné rovině velmi aktuální. Dá se říct, že profesní kompetence advokátů nebyly dosud v českém andragogickém prostředí uspokojivě probádány, a tak na počátku této práce nebylo jisté, jak na profesní kompetence nahlíží advokáti v České republice. V angloamerickém prostředí mají profesní kompetence advokátů svou roli a pozici již vymezenou, v českém prostředí tomu tak není. Proto byly jako výzkumné téma zvoleny právě profesní kompetence advokátů. Kromě identifikace samotných profesních kompetencí, pak bylo předmětem výzkumu také získávání a rozvíjení těchto profesních kompetencí.

Tato práce si vytyčila 2 cíle: teoretický a praktický. Lze konstatovat, že obou cílů bylo dosaženo a domnívám se, že byly zvoleny vhodné metodologické nástroje a prostředky. Jako limit provedeného výzkumu může být vnímán relativně malý výzkumný vzorek respondentů. Tento deficit byl však do určité míry nahrazen rozmanitostí a různými kariérovými profily respondentů. V rámci potenciálních budoucích výzkumných činností na toto téma tak lze doporučit využití kvantitativní metodologie, která je způsobilá zachytit větší množství dat a konfrontovat tak výsledky se zjištěními získanými metodologií kvalitativní.

Teoretický cíl diplomové práce byl splněn tím, že byly nalezeny odpovědi na položené výzkumné otázky. Profesní kompetence advokátů byly identifikovány a rozčleněny do 4 dílčích skupin kompetencí, které ve svém souhrnu formují profesní kompetence advokáta. Jedná se o odborné znalosti a dovednosti, osobnostní kompetence, digitální kompetence a mezioborové kompetence. Angloamerické výzkumy profesních kompetencí provedené např. Shultzem, Zedeckem (2011), Hamiltonem (2013) nebo Gerkmanem, Cornettem (2016) přistupují k definování profesních kompetencí advokátů obdobným systematickým přístupem, tj. dělení do určitých skupin kompetencí. Dá se tak říct, že profesní kompetence advokátů zkoumané touto prací představují určitý ekvivalent zmíněných amerických výzkumných činností, který reflektuje české prostředí advokacie.

Bylo zjištěno, že k získávání a rozvíjení profesních kompetencí dochází především praxí samotnou a nikoliv využíváním institucionalizovaných a specializovaných vzdělávacích subjektů.

Přínos tohoto teoretického cíle pro andragogickou vědu spatřuji v tom, že došlo k provedení výzkumu profesních kompetencí advokátů v ryze českém prostředí. Jako přínos lze brát také skutečnost, že došlo k prozkoumání způsobů získávání a rozvoje profesních kompetencí, což může být inspirativní pro instituce zajišťující vzdělávání právníků a advokátů (především

Komora a právnické fakulty). Na základě těchto domněnek lze dovodit akademickou relevanci výzkumných zjištění, přičemž tyto teoretické základy mohou posloužit jako výchozí bod pro další výzkumné práce v oblasti profesních kompetencí nebo dalšího profesního vzdělávání advokátů.

Praktický cíl diplomové práce byl splněn tím, že došlo k formulování kompetenčního modelu advokáta. Čtyři dílčí skupiny kompetencí byly naplněny konkrétními kompetencemi, jejichž popis je součástí kompetenčního modelu a reflektuje činnosti advokáta. Nebylo přistoupeno ke grafickému formování kompetenčního modelu advokáta tak, jak je módní v angloamerickém advokátním prostředí (viz Smathers – kompetenční model dle písmene T, 2014; Carrel, Runyon – Delta model, 2018). Částečně však obsahově odpovídá zmíněným kompetenčním modelům. Na rozdíl od amerických kompetenčních modelů advokáta je však patrný narůstající význam digitálních kompetencí, které byly respondenty vyhodnoceny jako natolik významné, že tvoří jednu samostatnou skupinu profesních kompetencí advokáta.

Využití kompetenčního modelu advokáta může být mnohé. Hlavní přínos spatřuji pro advokáty samotné, jelikož může iniciovat proces dalšího profesního vzdělávání, seberochoje či rozšiřování dovedností. Pokud má advokát nadefinované profesní kompetence, které se k profesi pojí, pak může analýzou vlastních schopností a dovedností dovodit, ve kterých se má zlepšit, nebo které si osvojit. Výzkumná zjištění ukázala, že advokáti jsou otevření vzdělávacímu procesu a řada z nich vyhledává možnosti získávání a rozvoje profesních kompetencí. Další adresáti kompetenčního modelu advokátů mohou být klienti advokátů, kterým může model přiblížit, jaké profesní kompetence by měli od svých právních zástupců vyžadovat. Klient pravděpodobně nedisponuje informacemi o tom, co má advokát zvládat a jakými kompetencemi má oplývat. Z tohoto pohledu tak klienti mohou aktivně vyhodnotit kvalitu advokáta, a to zda jeho profesní profil odpovídá individuálním požadavkům klienta. Dá se konstatovat, že k využití kompetenčního modelu může dojít i u vysokoškolských studentů právnických fakult. Průběh samotného vysokoškolského studia nepřipraví studenty na profesi advokáta v plném rozsahu. Existuje celá řada volitelných aktivit, které právnické fakulty poskytují, ale student si nemusí nutně uvědomovat jejich význam. Kompetenční model v tu chvíli může studentům sloužit jako nástroj k posouzení toho, zda profese advokáta odpovídá jejich představám, a zda se na profesní dráhu advokáta připravují správně. V neposlední řadě může kompetenční model posloužit Komoře při plánování vzdělávacích aktivit pro koncipienty a advokáty.

Oba vytyčené cíle této práce mohou být námětem pro další odborné články a výzkumné práce. Profesní kompetence advokátů jsou široké téma a lze na ně nahlížet z různých perspektiv. Jako samostatný výzkumný problém by se dala rozpracovat motivace advokátů k získávání a rozvíjení profesních kompetencí - z jakých důvodů nebo za jakých okolností by advokát přistoupil k rozvoji či osvojení nové profesní kompetence. Dále mohou být profesní kompetence advokátů posouzeny optikou klientů. Zjišťování klientských preferencí týkajících se chování, dovedností a kompetencí advokátů tak může představovat zajímavou akademickou výzvu. Prostoru pro zkoumání profesních kompetencí advokátů v českém prostředí je nepochybně dostatek.

Závěr

Nosným tématem, které prozaňuje všemi kapitolami, jsou profesní kompetence. Jako specifická profese byl zvolen advokát a předmětem zkoumání tak byla andragogická edukační realita advokáta v České republice. Cílem bylo identifikovat, odkrýt a zjistit, jaké profesní kompetence jsou spojeny s profesí advokáta a dále také objasnit, jak advokáti tyto profesní kompetence získávají a eventuálně dále rozvíjejí.

V úvodních kapitolách této práce došlo ke zpracování přehledové studie teoretického rámce. Došlo k vymezení pojmu advokát, deskripce jeho práv a povinností, vysvětlení náplně práce advokáta, tj. poskytování právních služeb, a byly popsány různé role, které může advokát zastávat. Jedna podkapitola byla věnována také budoucnosti advokacie. Pro správné pochopení profese a nastavení profesních kompetencí je nezbytné znát také směr, kterým se profese bude ubírat a trendy, které jsou aktuální v jejím prostředí.

Teoretická část dále pokračovala vymezením pojmů kompetence, profesní kompetence, kompetenční model a kvalifikace. K představení těchto termínů byla využita zejména česká odborná literatura z oblasti andragogiky a pedagogiky.

V následující kapitole došlo k propojení 2 výše zmíněných kategorií, jelikož došlo k popisu profesních kompetencí advokátů. Na profesní kompetence advokátů bylo nahlíženo jednak optikou Národní soustavy kvalifikací, neboli popisu jednotlivých kompetencí tak, jak je zná specializovaná databáze Ministerstva práce a sociálních věcí. Velký prostor byl však také poskytnut náhledu na profesní kompetence ze zahraniční odborné literatury. Zejména angloamerická andragogická a odborná právní veřejnost věnuje profesním kompetencím advokátů značnou pozornost. Na rozdíl od českého prostředí tak v angloamerickém prostředí za posledních 20 let vznikly výzkumy na téma profesních kompetencí advokátů, které jsem v kapitole 4 popsal. Současně s tím byly představeny kompetenční modely advokátů, které se v angloamerickém prostředí využívají nebo jsou teoreticky a metodologicky rozpracovány. Jedná se o kompetenční modely ve tvaru písmen I, T, delta a další.

V praktické (empirické) části této práce je k nalezení detailní popis využitých metodologických postupů. Pro výzkumnou činnost byl zvolen kvalitativní model zjišťování skutečností, který nejlépe přiléhá k formulovaným výzkumným otázkám. Výzkumné otázky mířily na zjištění profesních kompetencí advokátů a dále na způsob získávání a rozvíjení těchto profesních kompetencí. Respondenti výzkumu byli advokáti s různou délkou praxe v advokacii a s různými kariérami profily. Pomocí hloubkových rozhovorů, které navazovaly na předem

vyplněné dotazníky, byla zjištěna individuální hodnocení respondentů, která byla následně analyzována (induktivní metodou), čímž došlo k vytvoření kategorií profesních kompetencí. Tyto kategorie byly dále naplněny jednotlivým obsahem, a sice jednotlivými dílčími kompetencemi. Dále bylo samostatně zjišťováno, jak si advokáti osvojují a rozvíjejí profesní kompetence. V této oblasti převládal vcelku unitární názor, že prioritním způsobem získávání a rozvíjení profesních kompetence je především praktický výkon advokacie.

Na základě výzkumných zjištění bylo přistoupeno k zformování kompetenčního modelu advokáta. Při jeho tvorbě byla využita výzkumná zjištění z hloubkových rozhovorů, byla zohledněna také teoretická východiska z odborné literatury, jakož i kompetenční modely advokáta využívané v zahraničí. Procesem triangulace došlo ke kategorizaci profesních kompetencí do 4 skupin: odborné znalosti a dovednosti, osobnostní kompetence, digitální kompetence a mezioborové kompetence. Tyto kategorie byly naplněny jednotlivými kompetencemi, které byly náležitě obsahově vysvětleny ve vztahu k činnosti advokáta.

Kapitola 7 byla věnována diskuzi, kde byly zmíněny dopady zvoleného tématu na akademickou i praktickou oblast, a byly uvedeny také další možné směry výzkumu v oblasti profesních kompetencí advokátů.

Seznam informačních zdrojů

- AMERICAN BAR ASSOCIATION. *Legal education and professional development – An educational continuum: report of the task force on law schools and the profession: narrowing the gap (MacCrate report)*. 1992. ISBN 0-89707-774-1.
- ASHLEY, Kevin D. *Artificial Intelligence and Legal Analytics: New Tools for Law Practice in the Digital Age*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. Dostupné z: doi:10.1017/9781316761380
- BALÍK, Stanislav. *Dějiny advokacie v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Česká advokátní komora ve spolupráci s Národní galerií, 2009. ISBN 978-80-7035-427-8.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BASLER, Jaromír. COMPETENCES AND PROFESSIONAL TEACHER COMPETENCES AS THE BASIC TERMINOLOGICAL CONCEPTS. *Trends in Education* [online]. 2021, 2021-10-1, 14(1), 4-12 [cit. 2023-09-12]. ISSN 18058949. Dostupné z: doi:10.5507/tvv.2021.002
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BTI CONSULTING GROUP. *The 21st Annual BTI Client Service All-Stars 2022* [online]. 2022 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://bticonsulting.com/bti-client-service-all-stars-defining-client-service-all-star>
- BUSSINESS LAW EDUCATION COMMITTEE. Defining Key Competencies for Business Lawyers. *The Business Lawyer* [online]. Chicago: Business Law Section of the American Bar Association, 2016, 72(1), 101-156 [cit. 2023-09-17]. ISSN 0007-6899.
- CARREL Alyson. *Legal Intelligence Through Artificial Intelligence Requires Emotional Intelligence: A New Competency Model for the 21st Century Legal Professional*. Georgia State University Law Review, vol. 35, art. 4 (2019). ISSN 8755-6847.
- COOPER, Jeremy. What is Legal Competence? *The Modern Law Review* [online]. 1991, 54(1), 112-121 [cit. 2023-09-12]. ISSN 00267961. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2230.1991.tb02639.x
- CORNETT, Logan. *Think like a client*. Institute for the Advancement of the American Legal System [online]. 2019 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/think_like_a_client.pdf

- ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA. *Přehled* [online]. 2021 [cit. 18.02.2023]. Dostupné z: https://www.cak.cz/assets/priloha_3_2021_01.pdf.
- ČERNÝ, Michal. *Digitální kompetence v transdisciplinárním nahlédnutí: mezi filosofií, sociologií, pedagogikou a informační vědou*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9330-0.
- ČEŠKOVÁ, Tereza. (Klíčové) kompetence v českém vzdělávání: Proč si navzájem nerozumíme? *Studia paedagogica* [online]. 2021, 2021-10-18, 26(3), 7-28 [cit. 2023-09-12]. ISSN 2336-4521. Dostupné z: doi:10.5817/SP2021-3-1
- DOHNAL, Jakub. Jak si advokáti díky umělé inteligenci můžou sami způsobit svůj zánik. In: *Právní prostor*. [online]. 1. 6. 2023 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pravo-it/jak-si-advokati-diky-umele-inteligenci-muzou-sami-zpusobit-svuj-zanik>
- EVROPSKÁ KOMISE, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. *Key competences for lifelong learning*, Publications Office, 2019. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>
- FURLONG, Jordan. *Defining lawyer competence*. [online]. 13. 8. 2021 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://www.law21.ca/2021/08/defining-lawyer-competence/>
- GARCIA, Fernando. The 'Plus-Shaped' Lawyer for the 21st Century. In: *CANADIAN LAWYER*. [online]. 17. 4. 2017 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://www.canadianlawyermag.com/author/fernando-garcia/the-plus-shaped-lawyer-for-the-21stcentury-3594/>
- GASTEEN, Gayle. *National competency standards: are they the answer for legal education and training?* The Journal of professional legal education. 1995, roč. 13, č. 1, s. 1-22. ISSN 0810-9729. [cit. 2023-10-24].
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- GERKMAN, Alli a Logan CORNETT. *Foundations for practice: the whole lawyer and character quotient*. Institute for the Advancement of the American Legal System. [online]. 2016 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://iaals.du.edu/publications/foundations-practice-whole-lawyer-and-character-quotient>
- HAMILTON, Neil W. Law Firm Competency Models and Student Professional Success: Building on a Foundation of Professional Formation/Professionalism. *University of St. Thomas Law Journal* [online]. University of St. Thomas, 2013, vol. 11, art. 2 [cit. 2023-09-17].

- HAMILTON, Neil W. Changing markets create opportunities: emphasizing the competencies legal employers use in hiring new lawyers (including professional formation/professionalism). *South Carolina law review* [online]. University of South Carolina, 2014, 65(3), 547 [cit. 2023-09-17]. ISSN 0038-3104.
- HAMILTON, Neil W. The Gap Between the Foundational Competencies Clients and Legal Employers Need and the Learning Outcomes Law Schools Are Adopting. *UMKC Law Review* [online]. University of St. Thomas, 2020 [cit. 2023-09-17].
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přepracované a rozšířené vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-624-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714578.
- HRONÍK, František; VEDRALOVÁ, Jitka a HORVÁTH, Luboš. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- IfM and IBM. *Succeeding through service innovation: A service perspective for education, research, business and government*. Cambridge, United Kingdom: University of Cambridge Institute for Manufacturing, 2008. ISBN 978-1-902546-65-0.
- JIMENEZ, Manuel. *Professional Competence Is a Condition Precedent to Effective Management-An Argument for Practice Leaders in Legal Service Organizations*. *International Journal of Law and Public Administration*, 2019. Dostupné z: doi: 10.11114/ijlpa.v2i2.4595.
- JUNG, Eberhard. Die Bedeutung des berufspädagogischen Kompetenzmodells für die aktuelle Kompetenzdiskussion und Gestaltung von Curricula zur arbeitsorientierten Bildung. *Unterricht - Arbeit + Technik*. Jahrgang 7, Heft 26, S. 53-56, 2005. ISSN 1438-8987.
- KARNOV GROUP. *The future of the legal profession 2022 industry report* [online]. 2022 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: <https://www.karnovgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2022/09/the-future-of-the-legal-profession-2022-final.pdf>
- KOUDELKA, Martin. Advokacie 4.0. *Bulletin advokacie*, sv. 2020, č. 1-2, s. 15-24. ISSN 12143758.
- KOVÁŘOVÁ, Daniela. *Zákon o advokacii a stavovské předpisy: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-631-1.

- KUBRICKÝ, Jan. *Kompetence učitele v oblasti využívání www stránek pro výuku* [online]. Křížkovského 8, 771 47 Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015 [cit. 2023-09-12]. ISBN 978-80-244-4874-9. Dostupné z: doi:10.5507/pdf.15.24448749
- MAGINEC, Jan. Current trends in further professional education of the attorneys. In VETEŠKA, J. & KRÍŽ, J. (eds.). *Adult Education 2022 – Balance in the Context of Strategic Changes: Proceedings of the 12th International Adult Education Conference (IAEC 2022): 22nd and 23rd November 2022, Prague, Czech Republic*. Prague: Czech Andragogy Society, 2023. ISBN 978-80-908330-4-3 (pdf). ISSN 2571-385X (on-line).
- MAK, Elaine. *The T-shaped Lawyer and Beyond. Rethinking legal professionalism and legal education for contemporary societies*. [online]. 2017 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331022253_The_T-shaped_Lawyer_and_Beyond_Rethinking_legal_professionalism_and_legal_education_for_contemporary_societies
- Mezinárodní asociace mladých advokátů (AIJA) ve spolupráci s Radou evropských advokátních komor (CCBE). *The future of the legal profession survey* [online]. 2018 [cit. 2023-09-12] Dostupné z: https://www.aija.org/images/uploads/AIJA-CCBE%20Future%20of%20the%20Legal%20Profession%20survey_2018_summary.pdf
- MOORHEAD, Richard, Avrom SHERR a Alan PATERSON. What Clients Know: Client perspectives and legal competence. *International Journal of the Legal Profession* [online]. 2010, 2010-06-03, 10(1), 5-35 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0969-5958. Dostupné z: doi:10.1080/0969595032000130332
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a ŠVAŘÍČEK, R. Etický kodex české pedagogické vědy a výzkumu. *Pedagogická orientace* [online]. 2009, roč. 19, č. 2 [cit. 2023-10-01]. ISSN 1211-4669.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- QUARTEY, Samuel Howard, Beryl AKUFFO-KWAPONG a Damian ETONE. Exploring female lawyers' competence in Ghanaian law firms: clients' perspective. *International Journal of the Legal Profession* [online]. 2022, 29(1), 103-121 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0969-5958. Dostupné z: doi:10.1080/09695958.2020.1863218

- RUNYON, Natalie a Alysson CARREL. *Adapting for 21st Century Success: The Delta Lawyer Competency Model*. Thomson Reuters, 2019.
- SHERR, Avrom. The value of experience in legal competence. *International journal of the legal profession* [online]. Taylor & Francis Group, 2000, 7(2), 95-124 [cit. 2023-09-17]. ISSN 0969-5958. Dostupné z: doi:10.1080/09695950020053692
- SHERR, Avrom a Alan PATERSON. Professional Competence Peer Review and Quality Assurance in England and Wales and in Scotland. *Alberta law review* [online]. Alberta Law Review, 2008, 45(5), 151 [cit. 2023-09-17]. ISSN 0002-4821. Dostupné z: doi:10.29173/alr341
- SHULTZ, Marjorie M. a Sheldon ZEDECK. Predicting Lawyer Effectiveness: Broadening the Basis for Law School Admission Decisions. *Law & Social Inquiry* [online]. 2011, 36(03), 620-661 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0897-6546. Dostupné z: doi:10.1111/j.1747-4469.2011.01245.x
- SMATHERS, R. Amani. The 21th century T-shaped lawyer: lawyers must now acquire knowledge in areas other than law to identify issues, understand concepts, contribute to teams and connect ideas across disciplines. *Law practice* [online]. American Bar Association, 2014, 40(4), 32 [cit. 2023-03-11]. ISSN 1547-9102.
- SOBEK, Tomáš. *Právní etika*. Praha: Leges, 2019. ISBN 978-80-7502-333-9.
- STEELE, Thomas M. The MacCrate Report: Its Impact on Education in Law Firm Management. *Pace Law Review* [online]. 2003, 2003-04-01, 23(2) [cit. 2023-09-12]. ISSN 2331-3528. Dostupné z: doi:10.58948/2331-3528.1235
- SULLIVAN, William M. *Educating lawyers: preparation for the profession of law*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley, 2007. ISBN 978-0-7879-8261-4.
- SUSSKIND, Richard E. *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future*. Oxford: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-966806-9.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- VENN, Ronald, Paquita PEREZ a Valerie VANDENBUSSCHE. Competencies of Sustainability Professionals: An Empirical Study on Key Competencies for Sustainability. *Sustainability* [online]. 2022, 14(9) [cit. 2023-09-12]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su14094916
- VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3.

- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence studentů a absolventů škol – teoretická východiska a příklady dobré praxe*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017. ISBN 978-80-906894-0-4.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-907809-1-0.
- VREULS, Joyce, Mieke KOESLAG-KREUNEN, Marcel VAN DER KLINK, Loek NIEUWENHUIS a Henny BOSHUIZEN. Responsive curriculum development for professional education: Different teams, different tales. *The Curriculum Journal* [online]. 2022, 33(4), 636-659 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0958-5176. Dostupné z: doi:10.1002/curj.155
- VUORIKARI, Riina, Stefano KLUZER a Yves PUNIE. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union: Luxembourg, 2022. ISBN 978-92-76-48883-5.
- Zákon o advokacii: komentář*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-248-2.

Zákony, právní předpisy, kodexy:

Zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů.

Usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996, kterým se stanoví pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže advokátů České republiky (etický kodex), ve znění pozdějších předpisů.

Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2018/C 189/01).

Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (2006/962/ES).

Úmluva mezi advokáty světa z 6. prosince 2008.

Etický kodex advokátů v Evropské unii ze dne 28. října 1988, ve znění pozdějších předpisů.

Etický kodex České asociace pedagogického výzkumu

Seznam použitých zkratek

ABA – American Bar Association, Americká advokátní komora

AIJA – Association Internationale des Jeunes Avocats, Mezinárodní asociace mladých advokátů

CCBE – Council of Bars and Law Societies of Europe, Rada evropských advokátních komor

Etický kodex – usnesení představenstva České advokátní komory č. 1/1997 Věstníku ze dne 31. října 1996

IAALS – Institute for the Advancement of the American Legal System, Institut pro pokrok v americkém právním systému

Komora – Česká advokátní komora

Zákon o advokacii – zákon č. 85/1996 Sb., o advokacii, ve znění pozdějších předpisů

Seznam příloh

Příloha č. 1

Informovaný souhlas s účastí na výzkumu

Byl jste požádán o účast na výzkumu na téma profesních kompetencí advokátů, který je prováděn v souvislosti s diplomovou prací zpracovávanou na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy.

Rozhovor bude nahráván za účelem následné transkripce, která neumožní identifikaci respondentů. Nahráný rozhovor, stejně jako jeho transkripce, bude uložen u zpracovatele výzkumu a nebude dále šířen či zveřejňován. S informacemi a daty z rozhovoru bude nakládáno výhradně za účelem zpracování této diplomové práce. Vaše účast na výzkumu je dobrovolná a vyjádřený souhlas může být z Vaší strany kdykoliv odvolán.

Souhlasíte s účastí na výzkumu za těchto podmínek?

Příloha č. 2

Schéma hloubkového rozhovoru

Úvodní slovo výzkumníka (5 min):

Představení výzkumu

Vysvětlení podmínek hloubkového rozhovoru

Informovaný souhlas respondenta

Zahajovací otázky (10 min):

Jaká je Vaše profesní historie a zkušenosti?

Jakým způsobem vykonáváte advokacii?

Tazatelské výzkumné otázky (30 min):

Jaké jsou podle Vás klíčové profesní kompetence, kterými má advokát disponovat?

Jaké profesní kompetence jsou klíčové pro Vaši advokátní praxi?

Jak jste uvedené profesní kompetence získal?

Kdybyste si chtěl osvojit nové profesní kompetence, jak byste postupoval?

Jaké máte možnosti rozvoje Vašich stávajících profesních kompetencí? Využíváte jich?

Pokud ano, o které profesní kompetence se jedná? Považujete rozvoj profesních kompetencí za nezbytný a z jakých důvodů?

Závěrečné otázky (5 min):

Jaký je Váš názor na profesní kompetence advokáta z pohledu klientů? Byl by tento náhled určující pro získávání a rozvoj profesních kompetencí ve Vaší praxi?

Chcete doplnit nebo upravit svá tvrzení, která zazněla v průběhu rozhovoru?

Máte připomínky k průběhu rozhovoru?

Můžu se na Vás v budoucnu obrátit s eventuální žádostí o upřesnění Vašich tvrzení nebo s doplňujícími dotazy?