

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jaroslav Brunát**

**Povinné vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Hana Bartošová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Jaroslav Brunát**

**Mandatory further training of Prague public transit bus drivers**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana Bartošová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27. 1. 2014

Jaroslav BRUNÁT

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto způsobem velice poděkovat vedoucímu mé diplomové práce paní Mgr. Haně Bartošové za cenné rady, připomínky a metodickou pomoc při řešení zadané práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou a návrhem na zlepšení procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze. V teoretické části práce je zpracována analýza odborné literatury tematického okruhu firemního vzdělávání jako součásti vzdělávání celoživotního, včetně jeho historických kořenů v českých zemích a současného stavu s uvedením platných dokumentů z této oblasti. V praktické části je zpracován souhrnný pohled na vzdělávací proces výše uvedené skupiny zaměstnanců, vycházející ze znění platných zákonů a vnitropodnikových dokumentů. Součástí praktické části je dále krátký pohled do historie tohoto vzdělávání v kontextu s historií rozvoje autobusové dopravy v hlavním městě. Zároveň je formou dotazníku zjišťováno hodnocení vzdělávacích potřeb ze strany účastníků vzdělávacího procesu a komplexním vyhodnocením navrženy konkrétní návrhy na zlepšení vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze.

## **Klíčové pojmy**

Celoživotní učení, firemní kultura, firemní vzdělávání, charakteristiky firemního vzdělávání, kompetence ve vzdělávání dospělých, městská hromadná doprava, řidič autobusu, vzdělávací proces, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

The diploma work analyzes and suggests improvements in the mandatory training process of Prague public transit bus drivers. In the theoretical section, it reviews literature on the topic of company training as part of the process of lifelong learning, deals with its roots in the Czech context, as well as its current state. Subsequently, it lists available documents in the contemporary legislation concerning mandatory training. In the applied, practical section, the thesis sums up the educational process of this category of employees, based on current legislation and in-company documents. Further, this section offers a brief look into the history of such type of training in the context of the history of the development of bus transportation in the country's capital. Finally, a questionnaire is developed and a survey is conducted on the assessment of educational needs of the participating parties and, following a process of complex evaluation, specific suggestions are made in order to improve the process of mandatory further training of Prague public transit bus drivers.

## **Key words**

Adult learning, bus driver, company culture, company training, competences in adult learning, characteristics of company training, learning process, lifelong learning, public transit.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b>	
<b>1 HISTORICKÝ VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKÝCH ZEMÍCH</b> .....	11
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY</b>	15
2.1 Základní pojmy procesu vzdělávání dospělých .....	17
2.2 Didaktické zásady pro firemní vzdělávání .....	18
2.3 Prostředky didaktické techniky .....	21
<b>3 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	23
3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	26
3.2 Plánování vzdělávání .....	28
3.3 Realizace vzdělávání .....	29
3.3.1 Cíle vzdělávacího procesu .....	30
3.3.2 Program vzdělávacího procesu .....	31
3.3.3 Motivace .....	32
3.3.4 Metody vzdělávacího procesu .....	33
3.3.5 Účastníci vzdělávacího procesu .....	35
3.3.6 Lektori .....	36
3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	38
<b>4 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	40
4.1 Vymezení pojmu kompetence .....	40
4.2 Celoživotní učení .....	41
4.3 Klíčové kompetence pro celoživotní učení .....	43
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V KONTEXTU EVROPSKÉ UNIE</b> .....	46
5.1 Dokumenty Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání .....	47
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>6 HISTORICKÁ DATA PROVOZOVÁNÍ MĚSTSKÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY V PRAZE</b> .....	50
6.1 Vozidla, linky, technické zázemí .....	50
6.2 Historie vzdělávání jízdního personálu a řidičů .....	52
<b>7 MĚSTSKÁ AUTOBUSOVÁ DOPRAVA V PRAZE</b> .....	55
7.1 Vymezení pojmu a zastoupení jednotlivých dopravců .....	55
7.2 Profil společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. ....	58
7.3 Požadavky na výkon profese řidič autobusu MHD .....	60

<b>8 VZDĚLÁVACÍ PROCES POVINNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ŘIDIČŮ AUTOBUSŮ MHD V PRAZE</b> .....	63
8.1 Organizace vzdělávacího procesu .....	63
8.2 Učební osnovy vzdělávacího procesu .....	65
8.3 Technické zázemí vzdělávacího procesu .....	71
<b>9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	73
9.1 Vymezení výzkumného cíle .....	73
9.2 Metodika výzkumného šetření .....	74
9.3 Vyhodnocení získaných dat .....	75
9.3.1 Vyhodnocení osobních údajů respondentů .....	75
9.3.2 Analýza základních otázek dotazníku .....	77
9.3.3 Analýza doplňkových otázek dotazníku .....	85
9.4 Shrnutí výsledků šetření .....	86
<b>ZÁVĚR</b> .....	92
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	94
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	97
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	99



## ÚVOD

V současném globalizovaném světě, který díky své dynamičnosti a tržně orientovanému konkurenčnímu prostředí vytváří neustálý tlak na každou organizaci, si management každé firmy, která chce zůstat silným hráčem na trhu, uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a hledá možnosti, jak se co nejlépe prosadit. Neustálé změny technologií, změny jednotlivých zákonů, ale i neustále se měnící pracovní postupy kladou čím dál větší nároky na odbornou připravenost jedinců, zaměstnanců jednotlivých podniků. Turbulentní prostředí vyvolávající množství změn vede často k problémům s výkonností organizace. Zaměstnanci, z dob minulých, přivyklí na zavedené postupy a praktiky, které používali a získávali po celý svůj pracovní i soukromý život jsou většinou těmito změnami velmi stresováni a mají z nich obavy. Správně načasovaný, zacílený a citlivě realizovaný proces vzdělávání dokáže lidem v organizaci pomoci vyrovnat se změnou při současném zachování a zvyšování výkonnosti jich samých a následně celé organizace. Firemní vzdělávání se tak stává v současné společnosti již zcela přirozeně mocným nástrojem firem v „boji o přežití.“

Bohatstvím každé firmy jsou však její zaměstnanci a každý jedinec nese v současné společnosti odpovědnost za vlastní rozvoj a vlastní vzdělávání. Strategie firemního vzdělávání je tak z této pozice pouze součástí vzdělávání celoživotního. Procesu, v němž každý jedinec po celý svůj život získává různými formami znalosti, zkušenosti a dovednosti, které je posléze schopen uplatnit ve svém osobním, ale i pracovním životě, na trhu práce. Toto vzdělávání je tak významným prostředkem společenského pokroku a rozvoje životních kvalit jednotlivce, který se tak snáze dokáže přizpůsobit nově vznikajícím potřebám.

Tato diplomová práce ve své teoretické části analyzuje poznatky čerpané z odborné literatury zabývající se tématem firemního vzdělávání v kontextu vzdělávání celoživotního. Přináší nejen stručný náhled do historie vzdělávání dospělých v českých zemích, ale předkládá i současný stav v tomto oboru v kontextu s členstvím České republiky v Evropské unii, včetně aktuálních dokumentů.

V praktické části se zaměřuje na specifika pravidelného vzdělávání přesně vymezeného a specifického okruhu zaměstnanců – řidičů autobusů městské hromadné

dopravy v Praze. Shrnuje data o provozování autobusové dopravy v hlavním městě, včetně funkčního zařazení a náplně práce profese řidič autobusu v městské hromadné dopravě. Přes stručný pohled do historie pražské autobusové dopravy zároveň historie vzdělávání zaměstnanců největšího provozovatele městské hromadné dopravy v Praze, nynějšího Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s., se dostává k současnému stavu v oblasti vzdělávání výše uvedené skupiny zaměstnanců. Seznamuje s náplní vzdělávání a s vnitropodnikovými normami, podle kterých se toto vzdělávání plánuje, uskutečňuje a vyhodnocuje. Zároveň formou dotazníku zjišťuje vzdělávací potřeby a případné úpravy programu vzdělávání od samotných účastníků vzdělávacího procesu.

Autor této Diplomové práce má s procesem pravidelného vzdělávání řidičů autobusů pražské městské hromadné dopravy bohaté zkušenosti, v roli účastníka vzdělávacího procesu, řidiče autobusu městské hromadné dopravy při procesu Zdokonalování odborné způsobilosti řidiče a posléze i v roli přednášejícího, lektora, při přednášení tematických okruhů z oblasti technických specifikací jednotlivých typů autobusů, pravidel bezpečného provozu a organizačního rozčlenění jednotlivých diagnostických a opravárenských pracovišť autobusové provozovny.

**Cíl práce:** Tato Diplomová práce si klade za cíl porovnáním teoretických východisek z odborné literatury týkající se firemního vzdělávání a praktických zkušeností z konkrétního vzdělávacího procesu podpořených zpětnou vazbou od samotných účastníků procesu, identifikovat slabá a nevyhovující místa v procesu pravidelného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy. Zároveň si klade za cíl formou potvrzení, či vyvrácení uvedených hypotéz a na základě zjištěných údajů, navrhnout dílčí zlepšení celého výše uvedeného vzdělávacího procesu.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1 HISTORICKÝ VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKÝCH ZEMÍCH

Vzdělávání dospělých v českých zemích je silně poznamenáno hluboce zakořeněnými tradicemi lidové osvěty, která soustřeďovala národní síly nejvíce do oblasti kultury a vzdělávání dospělých bylo viděno jako významný prostředek sebezachování i dalšího rozvoje. V kontextu evropské tradice jsou pro české vzdělávání dospělých významné dva kořeny.

Tím prvním a starším je idea celoživotního vzdělávání, trvale spojená se jménem Jana Amose Komenského<sup>1</sup>. Jeho pojetí výchovy a vzdělání směřuje k transcenci<sup>2</sup> a vychází z křesťanského zdroje. Toto pojetí chce překonat sklon člověka být si sám svým vlastním středem a jde cestou utváření odpovědné osobnosti formou poznávání smyslu věcí i života. *„Prostřednictvím vzdělání by měl člověk překonat sobectví a zmatky partikularismu a zavést do světa řád a sám se stát jeho součástí. Harmonie nedosáhne ovládním věcí, ale ovládním sebe. Univerzální výchova všech ke všemu je cestou k pravému lidství. Je to boj světla s temnotou.“*<sup>3</sup> Pro tento zdroj inspirace však není mnoho pochopení a v českém prostředí nesehrál ve vzdělávání dospělých výraznější úlohu.

Druhým kořenem vzdělávání dospělých v českých zemích, silnějším a trvalejším se stává racionalistická víra ve vzdělání, osvícenství. Osvícenství jakožto hlavní faktor pokroku, přeměny světa a cesta k osvobození národa, byl ve spojitosti s romantismem posílen o víru ve šťastnou budoucnost národa a starost o rozvoj a kulturu jeho lidových vrstev. České národní obrození se stalo společensko-politickým impulzem, který vytvořil sociální podmínky pro rozvoj vzdělanosti. Vzdělání však bylo též spojeno

---

<sup>1</sup> Jan Amos Komenský (1592-1670) - poslední biskup Jednoty bratrské a jeden z největších českých myslitelů, filosofů a spisovatelů, pedagog, resp. teoretik pedagogiky a autor mnoha spisů z tohoto oboru. Tvůrce originální, filosoficky ukotvené pedagogické soustavy v českých zemích. Zabýval se všeobecnou teorií výchovy, didaktikou, vytvořil speciální metodiku výuky jazyků a sám sepisoval originální učebnice.

<sup>2</sup> Transcendence (z lat. *transcendō*, překračuji, přesahuji) označuje skutečnost přesahování, překračování, často ve smyslu jakéhosi nadhledu či větší obecnosti.

<sup>3</sup> BENEŠ, M. et al. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, s. 92. ISBN 80-86432-40-8.

s úsilím o politickou emancipaci. Praktické a reálné akcentování vzdělání zdůrazňovali především František Palacký<sup>4</sup> a Karel Havlíček<sup>5</sup>.

O několik let později Tomáš Garrigue Masaryk<sup>6</sup> usiluje o popularizaci vzdělání, o jeho snadnou dostupnost a o obsah odrážející potřeby reality. Pod Masarykovým vlivem a vedením začínají od roku 1899 univerzitní extenze, přednášky univerzitních učitelů pro širokou veřejnost z humanitních, ale i přírodních a technických věd a z medicíny. Ve městech se začínají zakládat „svobodné lidové školy“, určené jak pro úředníky, učitele, studenty, ale ve stále rostoucí míře i pro dělníky.

Rozvoj sítě osvětových institucí v českých zemích – idea vzdělání jako pomoci lidovým vrstvám:

- 1875 – Katolická akademie (křesťansky ideově zaměřená).
- 1899 – Dělnická akademie (zaměřena socialisticky).
- 1900 – Osvětový svaz (zaměření liberálně-demokratické).

Studenti a učitelé zároveň organizují vzdělávací činnost na venkově. Zároveň se množí počet zřizovaných knihoven. Tato činnost a uvědomovací vzdělávání, měla při všem svém racionalismu prorockou vizi národního osvobození a vzniku samostatného státu.

Po vzniku republiky věnují představitelé nového státu významnou pozornost osvětové práci, neboť sami z tohoto prostředí vzešli. Osud vzdělávání se neponechává pouze jen na iniciativě jednotlivých spolků a dobré vůli obcí, ale tyto věci se začínají řešit a formovat i legislativně na základě přijatých zákonů s apelem především na převýchovu národa směrem k demokracii, na inteligenci a na její povinnost rozdílet kulturní statky všem<sup>7</sup>. Mezníky ve výchově a vzdělávání dospělých z té doby jsou především:

- 1919 – vydán Zákon o kurzech občanské výchovy.
- 1919 – vydán Zákon o knihovnách.
- 1920 – zřizovány osvětové sbory a osvětové komise v jednotlivých okresech.

---

<sup>4</sup> František Palacký (1798-1876) - literární kritik, zakladatel českého dějepisectví, vůdčí osobnost národního obrození.

<sup>5</sup> Karel Havlíček (1821-1856) - český básník, novinář a politik.

<sup>6</sup> Tomáš Garrigue Masaryk (1850-1937) - první československý prezident, český vědec, filozof, pedagog, politik a žurnalista.

<sup>7</sup> LEIRMAN, W. *Čtyři kultury ve vzdělávání*. 1.vydání. Praha: Univerzita Karlova, 1996, s. 142. ISBN 382-153-95.

- 1925 – vznik Masarykova lidového výchovného ústavu. Přetváří se soustava vyšších lidových škol, které se stávají základnou systematického lidového vzdělávání na úrovni měšťanské nebo střední školy s vynikající úrovní a možností bezplatného přístupu pro nemajetné. Pojem osvěta ustupuje pojmu lidovýchova.

Svoje vzdělávací organizace zakládají i všechny významné politické strany (Dělnická akademie – sociální demokracie, Ústřední škola dělnická – národní socialisté, Svobodné učení selské – agrární strana aj.).

Začíná se budovat též rozsáhlá síť organizací kulturních a sportovních (Sokol aj.) a zároveň dochází k rozvoji odborného vzdělávání (Ústřední škola dělnická, Ústřední škola družstevní aj.). Své instituce si budují i podnikatelé (Baťa), ale jsou organizovány i školy pro nezaměstnané, které musel navštěvovat povinně každý, kdo pobíral podporu v nezaměstnanosti.

Tento rozvoj vzdělávací činnosti byl utlumen a prakticky ukončen válkou a následně únorovým (1948) vítězstvím komunismu. Síť vzdělávacích institucí a celá tradice lidového vzdělávání je rozvrácena a na jejích troskách je budován zcela nový systém, jehož základem je politicko-výchovná práce s masami pod dohledem a řízením komunistické strany. Vzdělávání dospělých začíná v první řadě plnit úkoly ideologické. Příslušné komise národních výborů budují postupně síť osvětových klubových zařízení a kulturních domů. Zájmové vzdělávání je centrálně řízeno organizacemi sdruženými v Národní frontě. Speciální vzdělávací organizací se stává Socialistická akademie, společnost rozdělená do řady odborných sekcí s pobočkami v každém okresním městě. Legislativní základnou pro tuto činnost je Zákon o osvětové činnosti a Zákon o jednotné soustavě knihoven, muzeí a galerií (oba z roku 1959).<sup>8</sup>

V 60. letech nastává světový nástup ke vzdělávání. Do této doby spadají i začátky firemního vzdělávání a zároveň dochází k jistému uvolnění v celé oblasti vzdělávacích aktivit. Socialistická akademie se stává základnou liberálněji zaměřené vzdělávací činnosti. Na univerzitách se formují pracoviště se zaměřením na studium a výzkum vzdělávání dospělých. Tato pracoviště se formují v Praze a v Olomouci. Poprvé se začíná hovořit o výchově a vzdělávání dospělých. Tato liberalizace končí sovětskou invazí (1968), po níž nově nastoupivší moc vyvodila z předchozího vývoje poučení,

---

<sup>8</sup> LEIRMAN, W. *Čtyři kultury ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova, 1996, s. 143-144. ISBN 382-153-95.

přičemž chybu viděla především v oslabení kontroly a decentralizaci vzdělávací práce a v nadřazování profesionality nad ideologií.<sup>9</sup>

*„Ideologický dozor dusil aktivitu na tomto poli dalších dvacet let. V této době se institucionalizovalo vzdělávání dospělých jako odborná disciplína. Není divu, že tím byl jeho profil značně zdeformován. Téměř neexistoval výzkum a do většiny oblastí, pronikala ideologie. Především ve sféře mimoškolského vzdělávání.“<sup>10</sup>*

Firemní vzdělávání, pro ekonomiku důležité, se rozvíjelo poněkud lépe. Určitý rozvoj zaznamenává především vědecko-technická společnost, která zastřešovala i aktivity nad rámec své působnosti. Instituce, které chtěly i v rámci totalitního systému dosahovat slušných výsledků, zabezpečovaly pro sebe i své zaměstnance vzdělání prakticky orientované, často maskované pod pláštěm tehdejší ideologie.

Vedle oficiálních vzdělávacích aktivit se od 70. let začíná paralelně vytvářet i neoficiální vzdělávací systém s jinými cíli a jiným obsahem. Různé, především katolicky orientované instituce organizují systematické vzdělávání, především v humanitních vědách, formou „bytových seminářů.“ To vše s vidinou ideálu svobodné společnosti.

V roce 1989 se spolu se systémem společensko-politickým rozpadl i celý oficiální vzdělávací systém. Byla zrušena celá řada vzdělávacích institucí, zanikla mnohá zařízení v mimoškolské i podnikové sféře.

Důsledky ekonomické transformace poukázaly na naléhavé potřeby zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků i nezaměstnaných. Sítil tlak na manažerské vzdělávání, vzdělávání jazykové a vzdělávání v souvislosti s prudkým nárůstem technologií. Kvalifikačnímu vzdělávání je věnována značná pozornost. Někdejší vzdělávací zařízení podniků (mnohdy relativně dobře vybavená) byla zprivatizována. Vznikla řada firem, které poskytují vzdělávací služby na komerčním principu, většinou v profesním vzdělávání. Velký rozvoj prodělává distanční vzdělávání. V rámci programu EU Phare byl zřízen národní vzdělávací fond pro podporu lidských zdrojů.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> BENEŠ, M. et al. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, s. 100. ISBN 80-86432-40-8.

<sup>10</sup> LEIRMAN, W. *Čtyři kultury ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova, 1996, s. 144. ISBN 382-153-95.

<sup>11</sup> BENEŠ, M. et al. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, s. 101-102. ISBN 80-86432-40-8.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY

Firemní kulturou je vyjadřován určitý charakter organizace, jeho vnitřní pravidla, určitý nepsaný duch podniku, který v důsledku ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků. Zároveň tím ovlivňuje celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Definice firemní kultury existuje v odborné literatuře několik desítek. Většinou upřednostňují psychologický, respektive sociálně-psychologický pohled na firemní kulturu. Každý podnik je totiž chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Podnik jako celek je vždy součástí určitého typu kulturního systému.<sup>12</sup> Pfeifer, Umlaufová uvádějí, že „*firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“<sup>13</sup>

Armstrong uvádí, že „*firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikdy výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“<sup>14</sup>

Pojem firemní kultura dále zahrnuje usměrňování postojů a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů. Mezi tyto symboly se nejčastěji řadí firemní znaky, loga a firemní oblečení. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních organizačního členění a vytváří tím obraz podniku. Ze zjištění, že firemní kultura se projevuje v myšlenkových procesech a určuje lidské myšlení, cítění a chování v organizaci, vyplývá fakt, že každá firma má svoji specifickou firemní kulturu.

Firemní kultura ve větší či menší míře odráží širší kulturu země, v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace například tím, že zaměstnanci přinášejí do firmy dominantní národní hodnoty nebo, že se firma vědomě přizpůsobuje

---

<sup>12</sup> BENEŠ, M. et al. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 63. ISBN 80-86861-04-X.

<sup>13</sup> PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 19. ISBN 80-7169-018-X.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

národním zvyklostem. Platí však i opačný proces kdy firemní kultura organizace svým působením ovlivňuje kulturu společnosti, zejména v případech kdy si zaměstnanci ve firmě osvojí nové normy, hodnoty a vzorce chování. Pokud se firemní kultura stane silnou a stabilní, řada věcí je ve firmě jasnější. Zároveň je prokázána silná vazba mezi firemní kulturou a výkonností firmy, vzhledem k faktu, že tato kultura představuje důležité pole podnikové praxe a s přihlédnutím k jejímu významu pro různé firemní procesy.

Jedním ze základních faktorů závěrečné fáze zavádění firemní kultury do praxe je firemní vzdělávací systém (mezi základní faktory implementace firemní kultury řadíme dále informovanost, osobní příklad manažerů, firemní dokumenty a systém personálního řízení). Jeho cílem je systematickým vzděláváním zaměstnanců zabezpečit soulad mezi profesně-kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy. Za odpovídající způsobilost zaměstnanců k výkonu pracovních činností a za jejich účast na vzdělávání je odpovědný příslušný vedoucí pracovník, který zároveň navrhuje zařazování zaměstnanců do systému vzdělávání, dále personální útvar a jednotliví pracovníci. Firemní vzdělávací systém cílevědomě, plánovitě a koordinovaně jménem společnosti působí na zaměstnance k:

- Získání prohloubení a udržování vědomostí a dovedností, které jsou potřebné a důležité k plnění aktuálních a výhledových pracovních úkolů na daném pracovním místě.
- Získání, prohloubení a udržování vědomostí a dovedností, které jsou potřeba k přechodu zaměstnance na jiná pracovní místa, anebo žádoucí z hlediska profesního rozvoje zaměstnance.

Na základě potřeb definovaných ostatními útvary a ve spolupráci s nimi zajišťuje vzdělávací útvar vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců se realizuje plánovitě v jednotlivých skupinách nebo individuálně. Toto rozčlenění je voleno vždy individuálně dle účelu přípravy. Významný faktor implementace firemní kultury představuje personální management a jeho součástí, systém firemního vzdělávání.<sup>15</sup>

Konkurenceschopnost firem je dnes více než kdy předtím úzce spjata s nutností pružné reakce na měnící se trh a to zejména v rozvoji znalostí a vědomostí, jejichž

---

<sup>15</sup> BENEŠ, M. et al. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 64-70. ISBN 80-86861-04-X.



nositeli jsou zaměstnanci firmy. Dnešní nutnost a požadavky na odborné specializované vzdělávání zaměstnanců, klade před firmy nejednu překážku, a proto se jednou z hlavních strategií firmy stává vzdělávání. Pro aktivaci strategie vzdělávání zaměstnanců, ale nestačí jen tuto strategii vymyslet. Musí mít k sobě nastavenou firemní kulturu, která je postavena proaktivně vůči této strategii a zaměstnanci se musí nejprve s touto firemní kulturou ztotožnit tak, aby sami byli ochotni se učit a sami se dokázali angažovat ve svém firemním rozvoji. Vzděláváním zaměstnanci mění, vedle rozvoje dovedností a schopností i způsoby chování, které mají vliv na mezilidské vztahy na pracovišti a tím pádem ovlivňují i firemní kulturu. Ta by měla být v pružném vztahu k potřebám trhu, aby firma dokázala reagovat na změny a současně nastavena tak, aby podporovala vzdělávání ve firmě, jak u nových, tak stávajících zaměstnanců firmy.<sup>16</sup>

K firemnímu vzdělávání lze však přistupovat i v širších souvislostech než pouze z hlediska organizace a jejich strategických rozvojových potřeb. Vedle efektu firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků na sociálně-ekonomické podmínky, lze na toto vzdělávání nahlížet také v kontextu celoživotního vzdělávání.<sup>17</sup>

## 2.1 Základní pojmy procesu vzdělávání dospělých

*Andragogika* – věda o výchově dospělých, zabývající se zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci a definující osobnost dospělého jedince ve výchovném a vzdělávacím procesu.

*Dospělý* – výklad tohoto pojmu je v literatuře nejednoznačně charakterizován. Pro potřeby této práce se jeví jako nejvhodnější definice dle právních norem, tj. jedinec, který ukončil školskou přípravu a vstoupil na trh práce.

*Vzdělávání dospělých* – veškeré vzdělávací aktivity, které jsou realizovány formou řádného školského vzdělávání dospělých, za účelem získání stupně vzdělání.

---

<sup>16</sup> KOMENDOVÁ, A. *Podnikové vzdělávání a podniková kultura*. [online]. Brno, 2013. [cit. 2013-11-10]. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce: Zuzana Šimberová. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/71862/ff\\_b/AKM\\_bakalarka.pdf](https://is.muni.cz/th/71862/ff_b/AKM_bakalarka.pdf)

<sup>17</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 13. ISBN 978-80-86723-54-9.

*Učení* – proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, které vedou k získávání a rozšiřování poznatků. Zároveň trvale mění strukturu osobnosti jedince, jeho vědění, chování a prožívání, jeho znalosti, dovednosti a postoje.

*Výuka dospělých* – vzdělávací proces, zahrnující cíle, obsah, prostředky a výsledky výuky. Pedagog zde vystupuje jako řídicí subjekt, studující dospělý jako řízený objekt.<sup>18</sup>

*Celoživotní učení* – rozvoj lidského potenciálu, kdy je formou podpůrných procesů stimulujících jednotlivce umožněno získání znalostí, dovedností, hodnot a porozumění, potřebných v průběhu celého života.<sup>19</sup>

*Vzdělávací politika* – principy a metody uplatňování společenského vlivu na vzdělávání, včetně rozhodování o strategických záměrech jeho rozvoje. Zahrnuje legislativní rámec, způsoby financování, stimulování, ovlivňování a podporu vzdělávacích subjektů. Zároveň zabezpečuje jejich kontrolu.

*Kvalifikace* – souhrn schopností potřebných k získání způsobilosti (oficiálně potvrzené a většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti.

*Rozvoj lidských zdrojů* – celoživotní vzdělávání a učení, realizované za účelem lepšího pracovního uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti.

*Kompetence* – soubor schopností, které jsou nezbytné k úspěšnému zastávání určité funkce a dosahování požadované výkonnosti.<sup>20</sup>

## 2.2 Didaktické zásady pro firemní vzdělávání

Zásady jsou pojímány jako určitý normativ vztahující se na vznik, průběh a výsledky výuky. Logickým a přínosným je též pojetí principů jako směrnice pro práci lektora i pro učení účastníka v rámci výuky. Odborná literatura uvádí vždy výčet různých zásad (principů) a jejich charakteristiky. Husen uvádí tyto principy:

- Princip aktuálnosti – vztahující se k zájmům a předpokladům účastníků.
- Princip aktivity – participace účastníka na průběhu výuky.

---

<sup>18</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003, s. 14. ISBN 80-86723-09-8.

<sup>19</sup> PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L., KOHOUT, K. *K politice dalšího vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1999, s. 10. ISBN 80-7067-949-2.

<sup>20</sup> BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 8-9. ISBN 978-80-86723-34-1.

- Princip názornosti – pomoc pro účastníka k získání přímého nebo zprostředkovaného kontaktu se skutečností.

- Princip techniky duševní práce – rozčlenění učební látky, použití příkladů aj.

Tyto principy jsou formulovány vzhledem k účastníkovi jako výchozímu bodu a centru výuky. „*Účastník je ve vzdělávání dospělých veden k samostatnosti (zejména samostatnosti myšlení) a k celkové produktivitě učební práce.*“<sup>21</sup>

Werder uvádí sedm principů vzdělávání dospělých, v nichž je patrná modifikace vzdělávacích procesů v návaznosti na rozvoj společnosti a hospodářství. Jedná se o tyto principy:

- Názornost – vizualizace, ale i návaznost výkladu na konkrétní vnímání a pozornost účastníka.

- Srozumitelnost – bezpodmínečná konkrétnost na začátku výuky.

- Schopnost dialogu – obsah komunikace musí být všeobecně zájmový a musí ležet v rámci představ účastníků.

- Schopnost diskursu – obsah výuky zpřístupňuje i nevšední souvislosti a vysvětlování jevů. Odkrývá konkrétní deficity v životě účastníků a motivuje je k demokratickému způsobu chování.

- Souvztažnost k praxi – skýtá obohacení každodenní praxe.

- Vědeckost – zřetel na vědecké aspekty.

- Souvztažnost ke kultuře – přiblížení se k emocionálnímu, estetickému a kulturnímu potenciálu učební látky.<sup>22</sup>

Didaktické zásady lze prezentovat jako normu, jako výčet požadavků na další vzdělávání dospělých. Lze tak kvalifikovaně činit v určitém kontextu, který představuje firmu jako typické pole vzdělávacích aktivit pro dospělé. Prakticky lze zmínit následující zásady pro firemní vzdělávání:

- Zásada jednotnosti – vyjadřuje potřebu koncepčního, tj. obsahového a metodického přístupu ke vzdělávání jednotlivých cílových profesních skupin, jejichž pracovníci dostávají v průběhu vzdělávání ucelený a jednotný soubor poznatků

---

<sup>21</sup> HUSEN, T. In: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 74. ISBN 978-80-7357-581-6.

<sup>22</sup> WERDER, L. In: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 75. ISBN 978-80-7357-581-6.

z určitých odborných oblastí, což jim umožňuje získat jednotný znalostní základ, ulehčuje komunikaci a vzájemné porozumění v odborných záležitostech.

- Zásada ekonomičnosti – promítá se do praktického vynakládání finančních prostředků na vzdělávání. Jedná se o sjednávání cen od externích dodavatelů, náklady na personální a materiální zabezpečení vzdělávání při sjednávání jednotlivých kurzů. Většinou platí, že kurzy specifického zaměření se sjednávají s vyšší cenou než kurzy všeobecně zaměřené.

- Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy – vzdělávací projekty jednotlivých firem musí vycházet ze strategie a firemní kultury firmy, pro kterou jsou připravovány. Vzdělávání se jeví jako jeden z neefektivnějších nástrojů k prosazení strategických záměrů firmy a hodnot firemní kultury do myšlení a jednání manažerů a ostatních pracovníků.

- Zásada přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny – obsah vzdělávání je třeba diferencovat pro jednotlivé cílové skupiny, a to zejména podle potřeb vyplývajících z pracovních pozic. Je třeba rozvíjet nejen vědomostní složku pracovních kompetencí, ale také složku postojovou a činnostní.

- Zásada permanentnosti vzdělávání – firemní vzdělávání slouží k soustavnému přibližování kvalifikační úrovně pracovníků požadavkům měnícího se podnikatelského prostředí. Zdůrazňuje osobní zodpovědnost manažerů na všech úrovních řízení za svůj profesní růst.

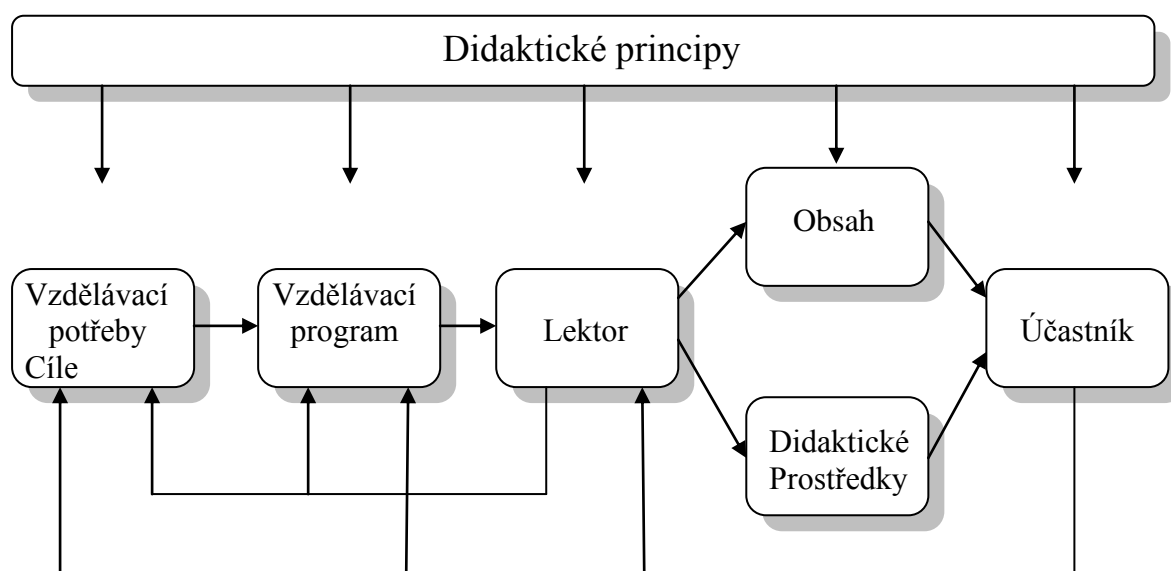
- Zásada všeobecné závaznosti – uplatňovaná při vzdělávání všech kategorií pracovníků. V praxi jde o vzdělávání managementu firem směrem shora dolů, čímž je vytvářen precedens pro podřízené.

- Zásada operativnosti ve vedení výuky – výuka v kurzech by měla být poutavá a musí reagovat na aktuální problémy a změny. Vede účastníky k adaptabilitě a kreativitě při zachování efektivity.

Procesy výuky a učení jsou přesahovány významem didaktických principů. Stanovení a realizace určitých principů ve výuce se dotýká i tvorby vzdělávacích programů, které tak přestávají být jen jedním z didaktických prostředků. Jsou hlavně spojovány s činností lektora stejně tak jako postupy při přípravě výuky. V dnešní době již většinou není lektor ten, kdo vzdělávací programy vyvíjí a připravuje je, ale působí spíše jako aplikátor programu mezi účastníky. Jeho role spočívá v obratnosti

a poutavosti s jakou dokáže vzdělávací program šířit. Zároveň musí improvizovat a vyrovnávat se s nástrahami své činnosti na základě daného zadání a v duchu uplatnění didaktických principů.<sup>23</sup>

**Obrázek 1: Širší kontext působení didaktických principů**



Zdroj: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání.

Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011, s. 82. ISBN 978-80-7357-581-6.

### 2.3 Prostředky didaktické techniky

Prostředky didaktické techniky jsou technická zařízení, která názornou formou zprostředkovávají účinnou prezentaci. Pomáhají lektorovi zejména při využívání principu názornosti a aktivity, ve stále větší míře participují na výukové komunikaci mezi lektorem a účastníky vzdělávacího procesu. Fungují jako nosiče signálu tvořících didaktickou pomůcku.<sup>24</sup>

Prostředky didaktické techniky ve vzdělávacím procesu především:

<sup>23</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011, s. 78-79. ISBN 978-80-7357-581-6.

<sup>24</sup> Didaktické pomůcky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informaci sdělovanou lektorem. Měly by být jednoduché, srozumitelné a názorné, plnící funkci informativní, motivační, formativní a instrumentální, vzbuzující zájem účastníků o probíranou látku, podporující jejich stimulaci a motivaci, umožňující ilustraci a snažší pochopení probíraného učiva.

- Napomáhají zvyšovat zájem účastníků a podporují jejich koncentraci a stálost pozornosti.

- Plní motivační funkci.
- Vedou k osvojení učiva a pracovních metod.
- Rozšiřují informační možnosti v procesu výuky a učení.
- Umožňují zprostředkování těžko slovně sdělitelného učiva.
- Umožňují věrnější poznání skutečnosti.
- Spojují teorii s praxí.

Prostředky didaktické techniky existují v podobě:

- Zobrazujících ploch – flipchart, tabule, promítací plochy.
- Přístrojové techniky – demonstrační přístroje, přístroje na měření a počítání, audiovizuální záznamová technika, dataprojektory aj.

- Vyučovacích a testovacích strojů – informátory, examinátory, trenažéry aj.
- PC, CD ROM, DVD a dalších nosičů informací.
- Multimédií, internetu, intranetu, prostředků virtuálního vzdělávání, e-learningu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, s. 101-104. ISBN 978-80-87197-12-7.

### 3 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

*„Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.“<sup>26</sup>*

Firemní vzdělávání je významnou součástí celoživotního vzdělávání. Za celoživotní vzdělávání je pokládáno spojení těchto druhů vzdělávání:

- Formálního vzdělávání – realizováno v rámci školské soustavy, legislativně vymezeny funkce, cíle obsahy, organizační formy a způsoby vzdělávání. Na sebe navazující vzdělávací stupně, absolventi získávají potvrzení.
- Neformálního vzdělávání – realizováno v průběhu zaměstnání, forma kurzů, seminářů apod. zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, ale i klasických školách. Nevede k získání uceleného stupně, zaměřeno na získávání vědomostí, zkušeností, dovedností a kompetencí.
- Informálního vzdělávání – tvoří přirozenou součást každodenního života. Proces získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních činností a zkušeností v práci, rodině a ve volném čase. Neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované vzdělávání.<sup>27</sup>

Firemní vzdělávání je považováno za investici do rozvoje lidí v organizaci a významně přispívá k naplňování základního cíle strategického řízení lidských zdrojů, tj. získat, připravit a udržet v organizaci vysoce kvalifikované a motivované pracovníky,

---

<sup>26</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997, s. 206. ISBN 80-85943-51-4.

<sup>27</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 10-11. ISBN 978-80-86723-54-9.

kterí budou ochotni spojit své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování požadované a potřebné úsilí. Teorie firemního vzdělávání obvykle činí rozdíl mezi:

- Tréninkem – výcvikové vzdělávací akce, školení – zaměřené na specifické způsobilosti potřebné pro kvalifikovaný výkon na stávající pracovní pozici.
- Rozvojovými aktivitami – zaměřené na budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníků v podniku.<sup>28</sup>

Pozitivní vlivy vzdělávání organizace pocítí, pokud je toto vzdělávání propojeno s firemní vizí a posláním a pokud je prováděno profesionálním způsobem. Vytvořená pravidla vzdělávání by měla jasně charakterizovat odhodlání k rozvoji a vzdělávání jednotlivců, týmů a celé firmy. Systém firemního vzdělávání je opakující se cyklus, vycházející ze zásad firemní vzdělávací politiky, opírající se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a sledující cíle firemní strategie vzdělávání. Do tohoto systému patří kromě orientace na pracovníka i jeho veškerý vzdělávací rozvoj iniciovaný a financovaný firmou.

*„Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.“<sup>29</sup>*

Firemní vzdělávání postavené na systematičnosti celého procesu přináší pro zaměstnance i firmu řadu výhod, mezi které patří například:

- Firma nemusí, často velmi náročně, hledat odborně připravené pracovníky na trhu práce. Jsou mu tímto systémem neustále dodáváni, neboť je to jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.
- Umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců přesně v duchu specifických potřeb firmy.
- Dochází k výraznému a neustálému zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a rozvoji osobnosti zaměstnanců.

---

<sup>28</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 13. ISBN 978-80-86723-54-9.

<sup>29</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66. ISBN 978-80-247-1904-7.

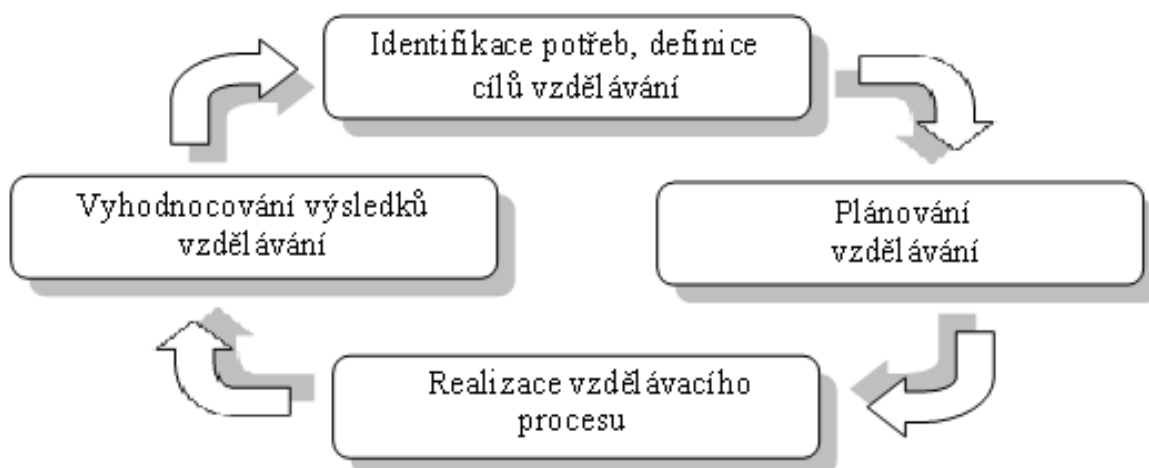


- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb.
- Lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje lepší eliminaci důsledků těchto ztrát. K tomu vypomáhají organizační opatření vycházející z organizace vzdělávacího procesu.
- Vzdělávací procesy jsou neustále zdokonalovány na základě zkušeností z předcházejících vzdělávacích cyklů, které jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k firmě a zvyšuje jejich motivaci, zároveň zvyšuje firemní atraktivitu na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Ulehčuje hledání cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup a zároveň přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů ve firmě.<sup>30</sup>

Firemní vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který tvoří čtyři fáze:

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávacího procesu.
- Hodnocení výsledků vzdělávání.

**Obrázek 2: Cyklus systematického firemního vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>30</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997, s. 244. ISBN 80-85943-51-4.

### 3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

*„Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.“<sup>31</sup>*

Analýza potřeb vzdělávání je ve své podstatě hlavně o shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, zároveň o výkonnosti jednotlivců, týmů a firem a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace potřeb vzdělávání nabízí odpověď na následující otázky:

- Je skutečně nezbytná výkonnost v předmětných dovednostech?
- Je odměna zaměstnance skutečně za ovládnání těchto dovedností?
- Je požadované chování ve skutečnosti managementem podporované?
- Existují ještě další bariéry výkonnosti?

Zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a zároveň zaměření na ty mezery, které je možné odstranit vzděláváním je výsledkem analýzy. Analýza se musí zabývat i problémy organizační či procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování firemních cílů. Výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu, seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců, případně návrhy na řešení jiných zjištěných potřeb.

Příprava zaměstnanců se zaměřuje na zvýšení výkonnosti, na dosažení konkrétních cílů, neboť dosažení nejvyšších cílů firmy je hlavním výsledkem vzdělávání. Posouzení výkonu je možné, pokud je k dispozici porovnávací úroveň, tzv. standard. Schopnost, kterou získává pracovník v průběhu procesu firemního vzdělávání je nazývána vzdělávacím standardem. Informace o výkonu zaměstnance za normálních, tedy standardních pracovních podmínek poskytuje výkonnostní standard.

---

<sup>31</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-1904-7.

Zdroje informací o budoucích potřebách vzdělávání jsou především:

- Strategické firemní plány, zejména plány expanze, diverzifikace a zvyšování hodnoty pro zákazníka.
- Restrukturalizace – redukce stavu zaměstnanců, změny rozvrstvení vedoucí ke změnám v pracovních specifikacích a v požadavcích na výkonnost.
- Změny v konkurenčním prostředí.
- Nové technologie a systémy s ohledem na nároky při jejich obsluze a potřeby při zpracování jejich výstupů.
- Změny řízení a výkonnosti, například hledání možných příčin snížení produktivity. Odlišnosti ve výkonnosti jednotlivých oddělení firmy.<sup>32</sup>

Proces identifikace vzdělávacích potřeb podniku probíhá ve třech etapách. Každá etapa začíná fází sběru informací. Tyto informace o podstatě činnosti pracovního místa a dosahované výkonnostní úrovni se získávají za pomoci různých metod, mezi které patří například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuse, dotazník, nebo pozorování.

Etapy procesu identifikace vzdělávacích potřeb jsou následující:

- První etapa – realizována analýza firemních cílů. Sledování celkové strategie firmy a jejích cílů. Zajištění, aby všichni pracovníci tuto strategii znali a ztotožnili se s ní. V procesu analýzy cílů směřujících k identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k firemní kultuře odrážející systém hodnot organizace. Výstupem z první etapy je již výše uvedené zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádření skutečností, zda a jakým způsobem tuto mezeru lze zmenšit pomocí vzdělávacího programu.
- Druhá etapa – analyzování úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Získání údajů z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Porovnání se skutečným stavem schopností zaměstnanců, zjišťování stylu vedení manažerů na všech úrovních. Zkoumání potřeb jednotlivých pracovních týmů, analýza potřeb jednotlivých manažerů z hlediska jedinečnosti, nebo společných potřeb pro tým, definice potřeb. Výstupem z druhé etapy je informace o potenciální potřebě vzdělávání.

---

<sup>32</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69-73. ISBN 978-80-247-1904-7.

- Třetí etapa – analýza osob, porovnání individuálních charakteristik zaměstnanců s požadavky firmy. Získávání údajů za záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod.<sup>33</sup>

*„ Z hlediska efektivní realizace stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby pracovníci podniku byli předem informováni o tom, co se děje a jaký význam to má pro podnik. Není-li zajištěna dostatečná informovanost, dochází u nich ke vzniku obav z důsledku probíhajících aktivit a tyto aktivity jsou považovány za ohrožení vlastní osoby. Podle toho se také zaměstnanci chovají a získané informace mohou být často zkreslené.“<sup>34</sup>*

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Výstupem z předchozí fáze identifikace vzdělávacích potřeb je návrh vzdělávacího programu. Ve fázi plánování vzdělávání je tedy třeba zahájit proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá z následujících fází:

- Přípravná fáze – specifikace potřeb vzdělávání, analýza účastníků vzdělávacích programů, stanovování dílčích cílů jednotlivých tematických oblastí u dlouhodobých vzdělávacích programů. Jasně rozlišení mezi záměry a cíli, dělení cílů na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jichž je třeba dosáhnout a na ty, které se týkají podmínek projektu.

- Realizační fáze – vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, realizace formou úkolů a stanovení pořadí témat. Určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat, stanovení vhodných technik vzdělávání a rozvoje se zřetelem na lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání. Zároveň je třeba brát v úvahu zařazení účastníků v různých úrovních řízení firmy, včetně jejich motivace. Zohlednění, volbou

---

<sup>33</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 74-75. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>34</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 80. ISBN 978-80-247-1904-7.

jednotlivých technik, počtu účastníků, firemních priorit, podmínek při uvolňování zaměstnanců a potřeb vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

- Fáze zdokonalování – zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledání možností zlepšení celého procesu vzdělávání, prověřování informovanosti účastníků o akci, prověřování úrovně organizačního zajištění (ubytování, stravování, zajištění dopravy, ekonomická nákladovost, vhodnost vybraných lektorů).<sup>35</sup>

Každý dobře zpracovaný vzdělávací plán by měl zvážit a poskytovat odpovědi na otázky:

- Vhodnosti a přiměřenosti zvolených metod vzdělávání.
- Volby vzdělávací instituce provádějící vzdělávací aktivitu a volby lektora (zaměstnanec firmy vs. externí lektor).
- Volby firemních či externích prostor a vybavení k uskutečnění vzdělávacích aktivit.
  - Počtu účastníků (individuální, nebo hromadná akce).
  - Časového období uskutečnění vzdělávací akce.
  - Nákladovosti celého vzdělávacího procesu, ale i ztrát způsobených tím, že část pracovní doby bude věnována vzdělávacím aktivitám.
- Jakým způsobem a kdy bude realizováno závěrečné hodnocení.<sup>36</sup>

### 3.3 Realizace vzdělávání

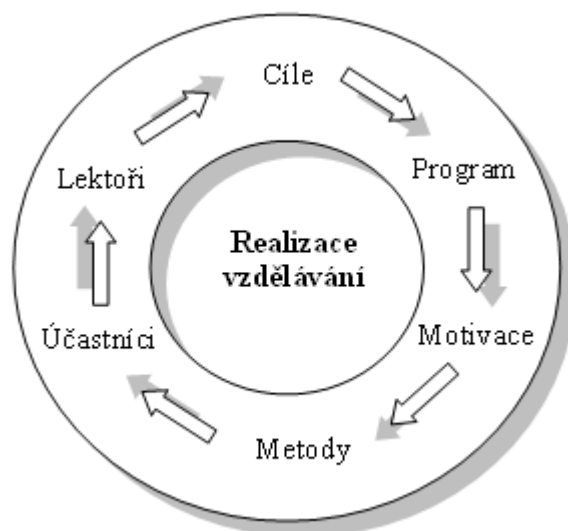
S realizací fáze konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání je možné začít po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací. Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

---

<sup>35</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 80-81. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>36</sup> PALÁN, Z. *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007, s. 28.

**Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání**



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s.83. ISBN 978-80-247-1904-7.

### 3.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávání se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Rozdělují se do dvou kategorií:

- Programové cíle – cíle celého vzdělávacího programu – výstup procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- Cíle kurzu – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Cíle by měly vyjadřovat, konkretizovat podmínky, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Pro naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit je vhodné, aby účastníci měli možnost seznámit se s cíli kurzu předem, aby cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celé firmy.<sup>37</sup>

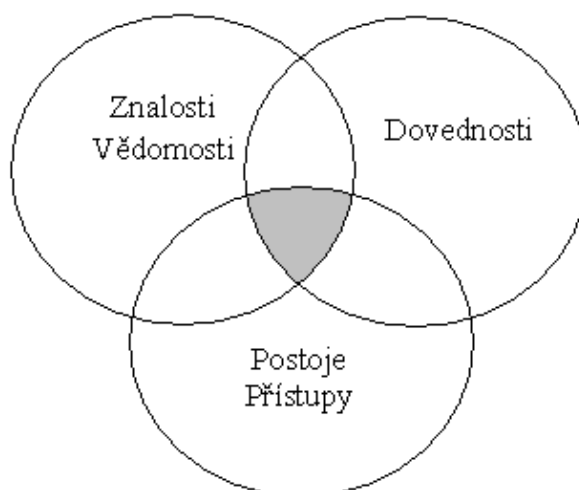
Při určování cílů v praktické rovině se hovoří o tzv. cílovém efektu přípravy, kdy si účastník musí v procesu své přípravy nejen osvojit určité poznání, ale musí být též motivován tak, aby chtěl toto poznání uplatnit ve své práci. Důležitým úkolem firmy je

<sup>37</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 136. ISBN 80-7169-250-6.

pak vytvořit účastníkům vzdělávání podmínky, aby mohli své načerpané poznatky prakticky realizovat v jejich podmínkách.

Pro řízení výuky a pro konečný výsledek výukového procesu má vymezen cílů klíčový význam. Pro stanovení cílů výuky může sloužit heslo SMARTER (stanovené cíle by měly být vždy S-specifické, M-měřitelné, A-akceptovatelné, R-realistické, T-termínované, E-evaluativní, R-rentabilní). Cílem výuky bývá často vymezení konečných znalostí či dovedností účastníka včetně formování postojů a názorů k problémům, které jsou předmětem výuky. Častou situací při výuce bývá tzv. konvergence výukových cílů, kdy lektor přichází do vyučování se stanovenými cíli a účastník s cíli svého učení. Téměř vždy pak dochází ke kompromisu, kdy se cíle lektora a účastníka stanou akceptovatelnými pro oba partnery ve výukovém procesu.<sup>38</sup>

**Obrázek 4: Výsledný produkt přípravy účastníka vzdělávání**



Zdroj: MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 40. ISBN 80-86432-00-9.

### 3.3.2 Program vzdělávacího procesu

Pro zajištění naplnění programu vzdělávacího procesu je třeba zajistit:

- Možnost účastníků vyjádřit se ke všem částem programu.

---

<sup>38</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 73. ISBN 978-80-7357-581-6.

- Možnost účastníků vyjádřit se v úvodu programu, co od kurzu očekávají. Z toho vyplývající možnost dodatečného doplnění programu o účastníky požadovaná témata, která jsou však zároveň v souladu s cíli kurzu.

- Uzavření tzv. „kontraktu“ na počátku lekce – potvrzení či úprava programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům a lektorům. Součástí tohoto kontraktu však musí být i závazek o jeho dodržování.

- Dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností, na zopakování probíraného obsahu a závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností.<sup>39</sup>

Obsah (učivo) - pojem učiva obvyklý ve školském systému v profesním vzdělávání dospělých je v pravém slova smyslu neznámým. Výběr a třídění učiva je odvozován z různých profesních, kvalifikačních či kompetenčních modelů a standardů. Obsah výuky bývá často projektován na základě požadavků, představ či potřeb objednatele vzdělávací akce.<sup>40</sup>

### 3.3.3 Motivace

Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí hodnota, jíž účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání. Ke zvýšení motivace účastníků firemního vzdělávání se uplatňují následující zásady a opatření:

- Zapojit do procesu vzdělávání management a zajistí společné vzdělávání s ostatními zaměstnanci, pokud tomu vyhovují obsahová témata kurzu.

---

<sup>39</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 85. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>40</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 73. ISBN 978-80-7357-581-6.



- Seznámit účastníky se záměry a cíli s dostatečným časovým předstihem, reagovat flexibilně v průběhu realizace vzdělávací akce na potřeby účastníků a zajistit úpravy programu.
- Vytvářet vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu.
- Zajistit soulad témat vzdělávací akce se zkušenostmi a myšlenkami účastníků.
- Používat metody napomáhající zvyšování kompetencí, posilovat aktivitu a zájem účastníků a umožnit aplikovatelnost teoretických vědomostí do situací reálného života.
- Organizovat vzdělávací akce mimo firmu.
- Navodit příjemnou atmosféru a pocit bezpečného prostředí pomocí vhodné komunikace, zpětnou vazbou na vystoupení lektora a z toho pramenícím budováním partnerského vztahu mezi lektorem a účastníky.<sup>41</sup>

### 3.3.4 Metody vzdělávacího procesu

Vhodná volba metody vzdělávacího procesu závisí na okolnostech vztahujících se k firmě, k jeho zaměstnancům a k učebním cílům. Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, kterým je zajišťován vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly nejen odrážet individuální potřeby a požadavky firmy, ale i reagovat na současný technický a ekonomický vývoj. Výběr vhodných metod vzdělávacího procesu je však determinován různými faktory.

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou základních skupin:

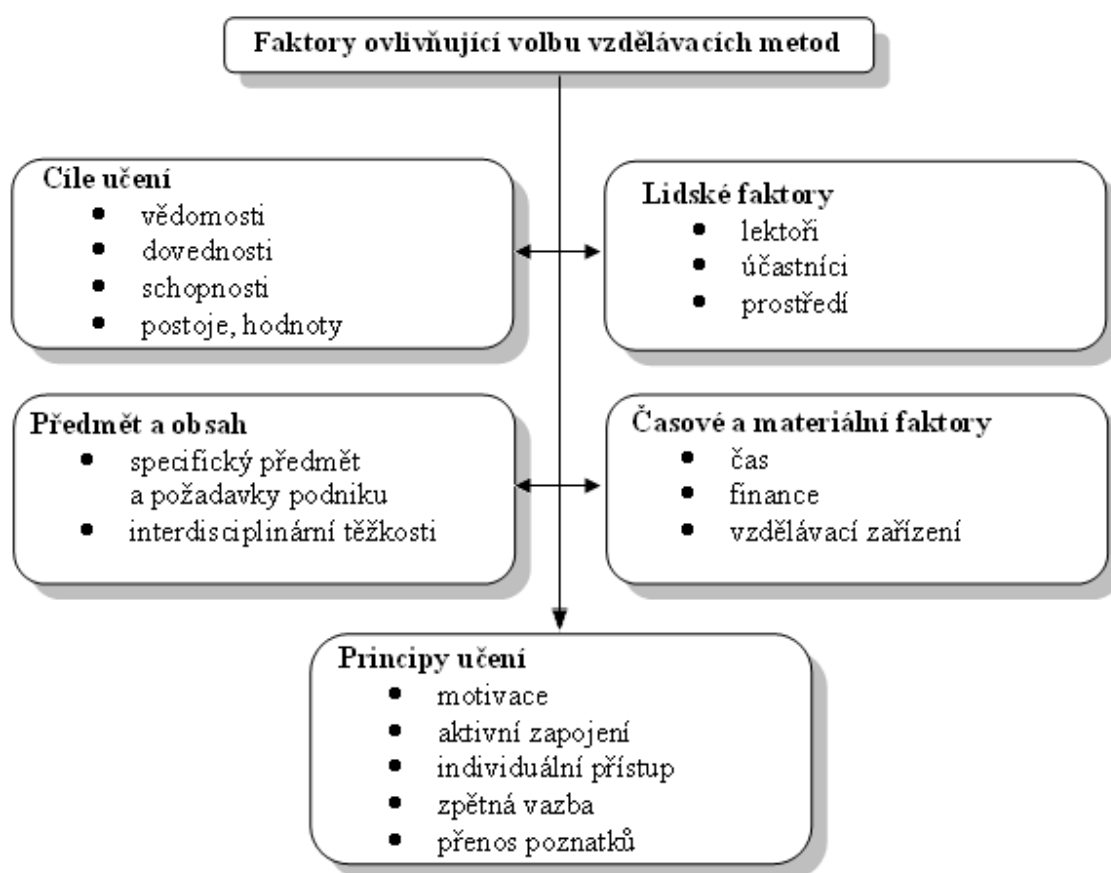
- Metody vzdělávání na pracovišti (označované jako metody *on the job*) – prováděné na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností (instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování, mentorování)
- Metody vzdělávání mimo pracoviště (označované jako metody *off the job*) - prováděné mimo pracoviště (přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, diskuse, seminář, brainstorming, assessment centre, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry aj.).<sup>42</sup>

<sup>41</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 85-90. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>42</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997, s. 206. ISBN 80-85943-51-4.

K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. V programech vzdělávání dospělých je třeba věnovat výukovým technologiím mimořádnou pozornost a používat širokou škálu metod, zejména pak metody rozvíjející kompetence a podporující učení se zkušeností. Je vhodné během výuky výkladové bloky doplněné praktickými příklady a diskuzí střídat s bloky aktivního řešení konkrétních modelových situací ze strany účastníků, včetně praktického nácviku.<sup>43</sup>

**Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod**



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 96. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>43</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 290-293. ISBN 978-80-7357-581-6.

### 3.3.5 Účastníci vzdělávacího procesu

*„Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.“<sup>44</sup>*

Pro potřeby procesu vzdělávání dospělých je účastníkem označován vzdělaný, školený, cvičený, instruovaný a tedy učící se dospělý jedinec. Označením „účastník“ je pak hlavně zdůrazněn jeho vlastní aktivní podíl na procesu vzdělávání.<sup>45</sup>

Každý člověk má svůj vlastní styl učení. Na základě studia stylů učení a zkoumání důsledků učebních stylů jsou definovány čtyři základní styly učení:

- Aktivista – dominanci mají okamžité zkušenosti, snaha projevit se v krátkodobých krizích, přijímání nových výzev, pocit „otrávení“ z dlouhodobých činností.
- Reflektor – osoba stojící ráda v pozadí, uvažující o zkušenostech, které zároveň pozoruje z různých úhlů pohledu. Shromážděné údaje analyzuje dříve než dojde k závěru, zvažuje různé aspekty a důsledky, následkem čehož trpí sklonem k opatrnosti.
- Teoretik – racionální, logický, toužící po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Snaha o objektivitu a analytičnost. Nespokojenost se subjektivními či dvojakými zkušenostmi.
- Pragmatik – pátrá po nových myšlenkách, experimentuje s aplikacemi, problémy a příležitosti bere především jako výzvy. Z manažerských kurzů si odnáší myšlenky a zkušenosti, které chce vyzkoušet v praxi.

V rámci realizace vzdělávacích aktivit musí být akceptován především fakt, že efektivita a ochota k učení je u dospělých lidí ovlivňována několika faktory, které řadíme do tří základních skupin. Jedná se o faktory:

- Fyzické faktory – zdravotní kondice, hlavně stav zrakového a sluchového smyslu, krevního oběhu, chronické nebo akutní choroby, stres. Tyto faktory mohou ovlivnit schopnost vnímání a učení.

---

<sup>44</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 90. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>45</sup> BOČKOVÁ, V. *Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost?* 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, s. 17. ISBN 80-244-0155-X.

- Emocionální faktory – vnímání sebe sama, motivace a podpora v učení ze strany vedení, kolegů nebo rodiny, změny emocionální soustavy. Tyto faktory významně ovlivňují schopnost lidí učit se a měnit se.

- Intelektuální faktory – množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a dovedností podporuje učení, pokud lze na získané vědomosti navázat a stavět na nich. Mohou se však též stát bariérou učení, pokud jsou nové vědomosti v protikladu ke stávajícím vědomostem.<sup>46</sup>

### 3.3.6 Lektori

Ve vzdělávání dospělých se pro pedagoga používá obecný pojem lektor, který se dnes používá jako nejobecnější označení pro pracovníky, kteří realizují výukový proces. Předpokladem jeho úspěšné činnosti je nejen jeho odborná znalost andragogiky a pedagogiky, ale i znalost psychologie osobnosti a dále schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikační, didaktické a kreativní.

Ve firemním vzdělávání působí lektori:

- Interní lektor – který je zaměstnancem firmy organizující vzdělávání. Jeho výhodou bývá znalost firmy, vzdělávacích obsahů, možností a účastníků. Výhodou firmy jsou v tomto případě nižší náklady.

- Externí lektor – je z jiné organizace, ze vzdělávací firmy, nebo jako osoba samostatně výdělečně činná, zabývající se vzděláváním dospělých. Většinou bývá přizván v případě, pokud firma nemá vlastního odborníka na školenou problematiku.<sup>47</sup>

Lektor je řídicím a regulačním článkem vzdělávacího procesu. Jeho odbornost, komunikační schopnosti, didaktické dovednosti a osobnostní předpoklady podmiňují úroveň a účinnost výukového procesu.

Lektor realizující vzdělávání vykonává různé činnosti při přípravě, samotné realizaci a vyhodnocování vzdělávacího programu. Lektori jsou vybíráni k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů na základě svých technologických

---

<sup>46</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 90-94. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>47</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, s. 117-119. ISBN 978-80-87197-12-7.

znalostí a osobnostních a pedagogických předpokladů. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, díky které si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích. Zároveň musí být schopný dobře fungovat v mezilidských vztazích, což obnáší kromě komunikačních dovedností i cit pro vyhodnocení dané situace, vysokou míru empatie a přiměřené zvládnutí emocí.<sup>48</sup>

Lektoři v procesu vzdělávání uplatňují různé vzdělávací styly:

- Behaviorální styl – vzdělávací proces orientován na výsledek a veden zábavnou formou, realizace systému kroků, které účastníky vedou k žádanému cíli. Styl náročný na přípravu lektora, vytváří však bezpečné a povzbuzující prostředí.

- Funkcionalistický styl – orientován na úkol, zvyšování výkonnosti a následné uznání. Lektoři kladou před účastníky náročné cíle se zdůrazněním jejich účelnosti.

- Strukturalistický styl – plnění kritérií výuky a neustálé testování efektivity učení. Proces orientován analyticky, na přesné plánování výuky, systém, strukturu a techniky.

- Humanistický styl – styl upřednostňující sebeobjevování. Cílem učení je zlepšení charakterových vlastností účastníků. Vzdělávací proces zaměřen na budování vztahu. Typickým projevem je zde akceptace, empatie, spontánnost a otevřenost ve vztahu k účastníkům vzdělávacího procesu.

Proces vzdělávání klade na lektora zvýšené nároky z pohledu vlastní aktivity, lektor se ocitá ve více rolích, které musí úspěšně zvládat. Pro toto zvládnutí by měl umět zejména:

- Plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání.
- Pomáhat firmě k dosažení změn a řešit výkonnostní problémy.
- Doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit.
- Zajistit správu školících programů.
- Zvládat zajištění přípravy a kontroly učebny, zařízení techniky a pomůcek.
- Předem seznámit účastníky se záměry a cíli kurzu, flexibilně reagovat na požadavky účastníků formou úpravy programu.
- Vytvářet přirozené prostředí, být ochotný přijímat podněty od účastníků.

---

<sup>48</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 120. ISBN 80-247-0318-1.

- Poskytovat zpětnou vazbu účastníkům, používat různé metody vzdělávacího procesu s důrazem na jejich zvolenou vhodnost.
- Dbát o rozvoj své vlastní osobnosti.<sup>49</sup>

### 3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

*„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“<sup>50</sup>*

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je proces, kde se měří celkové přínosy a náklady programu., prakticky se tím zjišťuje návratnost investic vložených do tohoto programu. Proces vyhodnocování má, jako každý jev či aktivita, své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří zejména tyto skutečnosti:

- Soustřeďuje pozornost manažerů na lidské zdroje, zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery.
- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Podporuje těsnější vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli firmy.
- Zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání, včetně dosažení cílů týmů a jednotlivců.
- Vytváří zodpovědnost účastníků za dosažené výsledky.
- Stává se prvkem zvyšování výkonnosti tým, že pomáhá rozhodovat o prioritách vzdělávacích aktivit s přihlédnutím k jejich příspěvku na toto zvyšování.
- Vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.
- Stanovuje oblasti, ve kterých je možné dosáhnout lepší návratnosti investic.

Jako nevýhody vyhodnocování lze uvést například následující:

- Náročnost na získávání potřebných informací.

<sup>49</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 101-105. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999., s. 555. ISBN 80-7169-614-5.

- Subjektivní posuzování výsledků.
- Časová náročnost, náročnost na vynaložené úsilí a finanční prostředky, nutná úzká spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu.

- Obtížná kvantifikovatelnou některých přínosů vzdělávání.

Jako každý samostatný proces má i proces vyhodnocování výsledků vzdělávání svá rizika. Mezi ně patří především riziko přílišné zaměřenosti na nejnižší úroveň vyhodnocování. Ze zřetele se pak ztrácí jiné účely vyhodnocení vzdělávání. Personální oddělení by vždy mělo vědět o názorech účastníků na vzdělávání a měřit jak bylo vzdělávání vnímáno jejich očima. Měření dopadu na individuální výkonnost napomáhá samotnému vyhodnocování.

Při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání se z několika úhlů pohledu sleduje například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků. Toto sledování probíhá před, v průběhu a po ukončení vzdělávací aktivity.

K hodnocení vzdělávacích programů se nejčastěji používá tzv. Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání. V jeho podání existují čtyři úrovně hodnocení vzdělávání:

- Odezva - na této úrovni účastník vzdělávání vyjadřuje svoji spokojenost s absolvovaným vzdělávacím programem. Odezva se získává zpravidla papírovými dotazníky pro zpětnou vazbu, které účastníci vzdělávání v závěru kurzů vyplňují.

- Učení - na této úrovni jsou hodnoceny znalosti a dovednosti účastníků vzdělávání, které prostřednictvím vzdělávání získali. Toto hodnocení je možné realizovat testem, zpracováním modelových úloh, pohovorem apod.

- Chování - tato úroveň hodnotí změnu chování a jednání účastníka vzdělávacího programu po jeho skončení, tedy v profesní praxi a osobním životě. Měření, například prostřednictvím pozorování v praxi nebo formou pohovorů, je třeba provést po jisté době od ukončení vzdělávacího programu.

- Výsledky - na nejvyšší úrovni se setkáváme s dopadem vzdělávání na výsledky společnosti jako takové. Efektivní vzdělávání se musí projevit na klíčových ukazatelích výkonnosti firmy, ať už na těch jednoduše vyčíslitelných (obrat, počet zákazníků, počet reklamací apod.), nebo na těch měřitelných obtížněji (zákaznická spokojenost, motivace a loajalita interního týmu apod.).<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> ŠIMKOVÁ, H. *Kurzy komunikace trochu jinak-Metodika*. [online]. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.hedvikasimkova.cz/met-hodnoceni.php>

## 4 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 4.1 Vymezení pojmu kompetence

Používání termínu kompetence se liší používáním a významem, který je mu přiřkládán jak odbornou, tak laickou veřejností. V širším kontextu je tento termín stále chápán především jako synonymum pro možnost vyjádřit se k určitému problému, případně jako oprávnění o něčem rozhodnout. V kontextu pedagogiky, andragogiky a systému celoživotního vzdělávání můžeme pojem kompetence definovat jako: *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“*<sup>52</sup> Případně jako *„specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti.“*<sup>53</sup>

Lidé v procesech vzdělávání a učení by měli dostávat možnost utvářet si kompetence v různých životních situacích a uměli je efektivně používat při plnění úkolů, neboť tak vzniká vysoká pravděpodobnost ochotnějšího přijímání odpovědnosti za vlastní životní dráhu, jelikož takoví jedinci se budou chtít a umět efektivně rozhodovat. Zároveň budou na základě svých postojů a dalších zdrojů pozitivně motivováni, čímž se nepochybně zvýší potenciál jejich celkové životní spokojenosti a úspěšnosti, což se bezpochyby odrazí v jejich pracovním uplatnění. Jedním ze základních cílů koncepce personální práce v organizaci je totiž rozvoj lidského potenciálu, k jehož kapitalizaci dochází prostřednictvím efektivního uplatňování všech složek kompetence právě v kontextu životní a profesní dráhy jednotlivce. Měřítkem je nejen finanční efekt, ale právě stupeň rozvoje kompetencí porovnaný s předem definovaným standardem. Kritériem při výběru kompetencí je správné vyhodnocení situace a měřítkem efektivita využití zdrojů.

---

<sup>52</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>53</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-1770-8.



Kompetence se týkají celé osobnosti člověka, jsou získávány, rozvíjeny, ale i ztráceny v průběhu celého života. Závislé jsou nejen na věku nositele, ale i kultuře sociálního prostředí.

Nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence:

- Kompetence je vždy kontextualizovaná – vždy zasazená do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – skládá se z rozličných zdrojů a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji.
- Kompetence je definovaná standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí je určena předem, předem je definován i soubor výkonových kritérií.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení.<sup>54</sup>

## 4.2 Celoživotní učení

Celoživotním učením se rozumí „*veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. Celoživotní učení spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech a prostředcích ve formalizovaném rámci, tedy ve školních institucích, v zařízeních odborné přípravy; terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých; v prostředí neformálním, tedy doma, v zaměstnání a v jiných společenských celcích.*“<sup>55</sup> Každý člověk by měl mít možnost v různých stádiích svého života vzdělávat se v souladu se svými možnostmi, potřebami a zájmy.

Realizaci celoživotního vzdělávání vyžadují především výrazné změny ve společnosti, především v oblasti společenské a hospodářské. Mezi nejvýraznější změny tohoto charakteru se řadí především:

---

<sup>54</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 31-32. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>55</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 9. ISBN 978-80-86723-54-9.

- Globalizace – pohyb zboží a služeb, ale i investic, lidí a myšlenek přes hranice jednotlivých států a regionů. Vzdělávání dospělých lidí je nutné zejména s ohledem na řešení nově vzniklých problémů s tímto jevem souvisejícím a z toho vyplývající nové situace, ve kterých se lidé ocitají.

- Demografický vývoj – celosvětová populace stárne a v oblasti vzdělávání se tato situace projevuje stoupající poptávkou seniorské kategorie občanů po vzdělávání dospělých.

- Rozvoj informační techniky – nové druhy informační techniky vyžadují vysokou úroveň odborné připravenosti pracovníků.

- Změny v profesních a kvalifikačních strukturách – profesní a kvalifikační struktury na trhu práce ovlivňují technické změny. Mění se profesní skladba a nová pracovní místa vyžadují značný rozsah formalizovaného vzdělání.

- Nezaměstnanost – zkvalitňováním a rozvojem vlastní osoby a odpovědností za svou připravenost každý jedinec snižuje do určité míry hrozbu vlastní nezaměstnanosti.

- Pracovní prostředí – stále větší propojenost domácího a pracovního prostředí vytváří z obou, formou nových vzdělávacích technologií, učební prostředí.<sup>56</sup>

Základním dokumentem pro koncepcí a politiky celoživotního učení je Strategie celoživotního učení ČR, která představuje ucelený koncept celoživotního učení. Stanovuje postupně dosažitelné cíle, které mohou být podpořeny i prostředky z fondů EU.

Celoživotní učení lze rozčlenit do dvou základních etap:

- Počáteční vzdělávání.
- Další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání obsahuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy a zahrnuje:

- Základní vzdělávání (primární a nižší sekundární stupeň) – má všeobecný charakter, povinná školní docházka.

- Střední vzdělávání (vyšší sekundární stupeň) – všeobecný nebo odborný charakter, ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou.

---

<sup>56</sup> BOČKOVÁ, V. *Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost?* 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, s. 3-5. ISBN 80-244-0155-X.

- Terciární vzdělávání – spektrum vzdělávacích nabídek následujících po vykonání maturitní zkoušky. Specializované odborné nebo umělecké vzdělání. Vysokoškolské vzdělávání, vyšší odborné vzdělávání a vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích.

Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání. Je většinou zaměřeno na spektrum vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí důležitých pro uplatnění jedince v pracovním i osobním životě. Člení se na:

- Profesní vzdělávání – kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce, rekvalifikační vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života.

- Občanské vzdělávání – formování vědomí práv a povinností osob v jejich občanských, politických, společenských i rodinných rolích. Vzdělávání ve veřejných otázkách, orientované na uspokojování společenských potřeb a zájmů občanů.

- Zájmové vzdělávání – seberealizace ve volném čase jedince, uspokojuje vzdělávací potřeby v souladu s osobním zaměřením. Vyznačuje se širokou obsahovou orientací, v souvislosti se zájmy a koníčky každého jedince.<sup>57</sup>

### **4.3 Klíčové kompetence pro celoživotní učení**

Jedinec se stává kompetentním, pokud dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj lidský kapitál, tj. veškeré své schopnosti, znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace. Klíčovými kompetencemi jsou ty, které potřebuje každý jedinec ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život s důrazem na potřebu, aby každý občan ovládal širokou škálu klíčových kompetencí a mohl se tak pružně přizpůsobit rychle se měnícímu a úzce propojenému světu. Sociální i hospodářská úloha vzdělání musí hrát rozhodující roli při zajišťování toho, aby občané získali klíčové kompetence, jež jim

---

<sup>57</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 9-12. ISBN 978-80-86723-54-9.

umožní se takovým změnám přizpůsobit. Klíčové kompetence jsou pokládány za stejně důležité, protože každá z nich může přispět k úspěšnému životu ve společnosti založené na znalostech.

V kontextu cyklu celoživotního učení jako kontinuálně probíhajícího procesu i řízení podle kompetencí, integrujícího strategické funkce řízení lidských zdrojů do jediného systému lze tedy konstatovat, že klíčové kompetence jsou a mohou být:

- Souhrn kompetencí a spolupůsobení sociální, vlastní a metodní kompetence, za kterých jedinec dospěje k optimální jednací kompetenci, jejíž projev může být v jednotlivých oblastech individuálně rozdílný.

- Pomocí vyvinutých kompetencí je ve stejný okamžik vykonáván velký počet reakcí a funkcí, sloužících k překonávání problémů nebo přizpůsobení se změnám a požadavkům, se kterými se jedinec v průběhu života setkává.

- Cesta klíčových kompetencí je celoživotní plynulý vzdělávací proces sloužící k vývoji osobnosti a individuálnímu zvyšování jednací kompetence, přičemž zahrnuje také celé spektrum neoborných kvalifikací.<sup>58</sup>

Evropský referenční rámec<sup>59</sup> zahrnuje následující klíčové kompetence:

- Komunikace v mateřském jazyce.
- Komunikace v cizích jazycích.
- Matematická kompetence a základní kompetence v oblasti vědy a technologií.
- Kompetence k práci s digitálními technologiemi.
- Kompetence k učení.
- Kompetence sociální a občanské.
- Smysl pro iniciativu a podnikavost.
- Kulturní povědomí a vyjádření.<sup>60</sup>

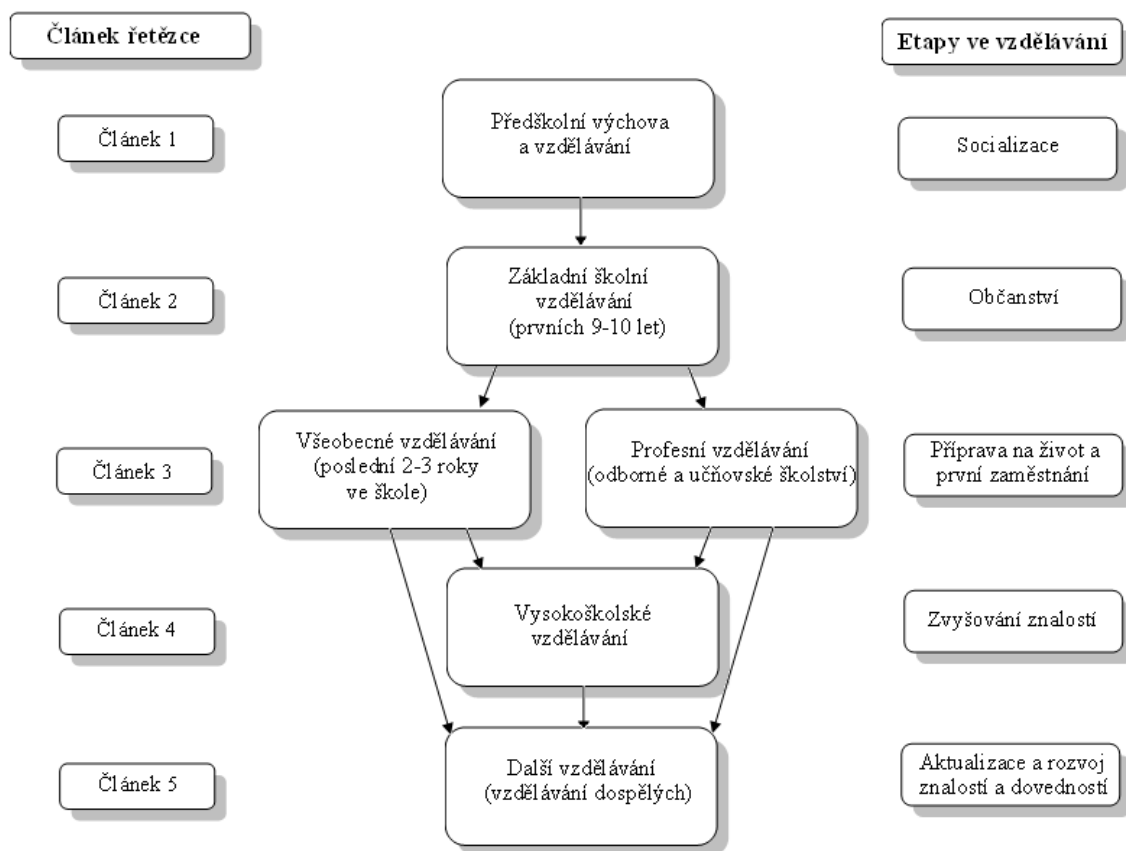
---

<sup>58</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 20-21. ISBN 978-80-86723-54-9.

<sup>59</sup> Evropský referenční rámec – plným názvem Společný evropský referenční rámec: učení, vyučování, hodnocení je dokument Rady Evropy umožňující vzájemné porovnání znalostí osob v oblasti vzdělání a znalosti cizích jazyků v rámci Evropské unie.

<sup>60</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: UJAK, 2008, s. 62-63. ISBN 978-80-86723-54-9.

**Obrázek 6: Vzdělávací řetězec celoživotního vzdělávání**



Zdroj: PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L., KOHOUT, K. *K politice dalšího vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1999, s. 29. ISBN 80-7067-949-2.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V KONTEXTU EVROPSKÉ UNIE

Oblast vzdělávání je předmětem všech orgánů a grémií Evropské unie a především jejího hlavního výkonného orgánu, Evropské komise. Veškeré akty v oblasti vzdělávání byly zpracovávány v součinnosti s členskými zeměmi a nemají legislativní charakter, přestože se často jedná o závazné direktivy i programy, významné pro další rozvoj vzdělávání v Evropě. V souladu se současnými tendencemi, které věnují vzdělávání mimořádnou pozornost, je stále více přiznávána vzdělání klíčová role v dalším rozvoji, především sociálním a hospodářském, dále při řešení sociálních problémů, nezaměstnanosti, ale i při zvyšování konkurenceschopnosti evropských zemí.<sup>61</sup>

Každý členský stát Evropské unie (Česká republika je členem Evropské unie od 1. 5. 2004) si vytváří vlastní politiku vzdělávání, nicméně Evropská unie je podporuje v tom, aby si stanovily společné cíle a sdílely osvědčené postupy. Zda Evropská unie uspěje po ekonomické stránce i v budoucnu závisí na tom, zda její obyvatelstvo bude mít odpovídající vzdělání, tak aby obstála v konkurenci globalizovaného hospodářství, stavějícím na znalostech. Evropská unie rovněž financuje programy pomáhající lidem, kteří chtějí studovat v zahraničí, účastnit se odborné přípravy, pracovní stáže nebo dobrovolné činnosti a propaguje studium jazyků a e-learningové formy vzdělávání.

Odborné vzdělávání, jehož těžiště se stále více přesouvá do oblasti dalšího profesního vzdělávání je systémem, který je provázán s celkovým společenským vývojem a v závislosti na globalizaci světa i s vývojem světovým. Základní rysy současného světa, které bezpochyby ovlivní i další strukturu a celkové směřování strategie celoživotního vzdělávání jsou:

- Zostřená konkurence firem, snižování nákladů na výrobu, růst investičních nákladů, propojování firem do nadnárodních řetězců.
- Zvýšený tlak na inovativnost, zvýšená role firemního i národního výzkumu.
- Nadnárodní firmy se pružně pohybují za levnějšími a kvalifikovanějšími lidskými zdroji.

---

<sup>61</sup> PALÁN, Z., RÝZNAR, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000, s. 9-10. ISBN 80-7041-879-6.

- Informační a komunikační technologie integrují světové operace firem do globálních sítí.
- Zvýšení vzácnosti přírodních zdrojů, zvýšení rizika globální ekologické katastrofy.
- Vznik nových imigračních tlaků i uvnitř státních celků.
- Demografické, sociální, etnické a jazykové problémy evropských zemí z hlediska konkurenceschopnosti.

Tyto a další základní vývojové rysy současného světa neprobíhají lineárně ani celoplošně, ale mají svoje specifika vyplývající z úrovně historického vývoje a z úrovně hospodářského, kulturního a sociálního. Svoje specifika má pochopitelně i vývoj v České republice. Všechny tyto změny kladou na každého člověka mnohem větší nároky než v minulosti. V následujících letech se postupně budou prosazovat opatření spojená s podporou rozvoje lidských zdrojů v kontextu jejich kvalifikovanosti a vzdělanosti. Rozvoj lidských zdrojů založený na celoživotním vzdělávání a učení bude nezbytným předpokladem prosperity.<sup>62</sup>

## 5.1 Dokumenty Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání

Mezi strategické dokumenty Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání se řadí především:

- Evropská strategie zaměstnanosti (1997) – vytvořena jako nástroj pro výrazné snížení nezaměstnanosti. Revidována v roce 2003 v souladu s Lisabonskou strategií
- Lisabonská strategie (2000) – klíčový dokument pro ekonomický a sociální rozvoj Evropské unie, složena ze tří částí, každoročně Radou Evropské unie vyhodnocována její implementace.
- Dokument „Společně k růstu zaměstnanosti“ (2005) – revize Lisabonské strategie.
- Evropský rámec kvalifikací (2006) – umožnění transparentnosti a uznání kvalifikací a kompetencí na evropském trhu práce.

---

<sup>62</sup> PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 10-13. ISBN 978-80-86723-31-0.

Mezi koncepční a programové dokumenty Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání se řadí především:

- Bílá Kniha o vzdělávání a odborném výcviku (1995) – první opatření směrem k reformě vzdělávacích systémů zemí Evropské unie.
- Memorandum o celoživotním učení (2000) – podklad pro celoevropskou diskusi o problematice celoživotního učení a znalostní společnosti, základ pro dokument Učiňme realitou Evropu celoživotního vzdělávání.<sup>63</sup>

Mezi vzdělávací programy Evropské unie v oblasti celoživotního vzdělávání se řadí především Program pro celoživotní vzdělávání, ve kterém se Evropská komise v souladu s cílem vytvořit společnost založenou na znalostech rozhodla od roku 2007 sjednotit veškeré aktivity podporující celoživotní vzdělávání pod jeden program, který je vypsán na sedmileté období 2007–2013 a tvoří jej čtyři sektorové podprogramy:

- Comenius - podporuje mobilitu mezi dětmi předškolních zařízení až po žáky středních škol, partnerství mezi školami a vytváření sítí. Obecně cílem podprogramu Comenius je podporovat kvalitu učení, posílit jeho evropskou dimenzi, jazykovou výuku a mezikulturní výchovu ve školách. Součástí programu je také podpora znevýhodněných a vyloučených skupin.
- Erasmus - zaměřen na vysokoškolské vzdělávání. Je to největší program EU, který poskytuje podporu v oblasti vzdělávání ve vysokém školství. Do programu je aktivně zapojena většina evropských vysokých škol. V České republice se do tohoto programu mohou zapojit všechny vysokoškolské instituce, které jsou akreditovány u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Na jeho činnosti se mohou podílet i soukromé vysoké školy.
- Leonardo da Vinci - program zaměřený na podporu rozvoje odborného vzdělávání a celoživotního vzdělávání. Podporuje také praktické stáže a výměny studentů středních a vysokých škol, absolventů, mladých nezaměstnaných a mladých pracovníků. Jeho cílem je zlepšovat uplatnění mladých lidí na pracovním trhu.
- Grundtvig – zaměřen na podporu vzdělávání dospělých. Podporuje nejen přímo osoby působící ve vzdělávání, ale také instituce toto vzdělávání nabízející.

---

<sup>63</sup> TURECKIOVÁ, M. et al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa Service, 2010, s. 39-52. ISBN 978-80-87306-06-2.



Tyto podprogramy doplňuje průřezový program (transversal programme), který je dále rozdělen do čtyř podprogramů – spolupráce a inovace, jazyky, informační a komunikační technologie, šíření a využívání výsledků projektů v praxi. Poslední částí nového programu je program Jean Monnet, který se zaměřuje na podporu výuky a výzkumu v oblasti evropské integrace na univerzitách.<sup>64</sup>

Nejvýznamnějším dokumentem v oblasti celoživotního vzdělávání v České republice je dokument Strategie celoživotního učení ČR, z roku 2007. Tento dokument vychází z obecných předpokladů definovaných Lisabonskou smlouvou a je základním dokumentem pro ostatní průřezové a dílčí koncepce a politiky v oblasti celoživotního učení. Zastřešuje iniciativy směřující k rozvoji celoživotního učení v České republice v letech 2007-2015 v souladu s cíli Lisabonské strategie a zároveň celý vzdělávací systém od základního a středního vzdělávání až po vzdělávání terciární.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> EURACTIV. *Vzdělávací programy EU*. [online]. © 24. 8. 2007 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/link-dossier/vzdelavaci-programy-eu>

<sup>65</sup> VETEŠKA, J. et al. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: Andragogika na prahu 21. století*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 49-52. ISBN 978-80-7452-012-9.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 HISTORICKÁ DATA PROVOZOVÁNÍ MĚSTSKÉ AUTOBUSOVÉ DOPRAVY V PRAZE

#### 6.1 Vozidla, linky, technické zázemí

Historie provozování autobusové dopravy v hlavním městě sahá až do roku 1907. V tomto roce rozhodla správní rada Elektrických podniků<sup>66</sup> o zkušebním provozu autobusů mezi Malostranským náměstím a Pohořelcem, neboť do té doby pro nepříznivé terénní podmínky (velký sklon komunikace, který neumožňoval výstavbu tramvajové tratě) postrádala pražská čtvrť Hradčany jakékoliv spojení hromadnou dopravou. Koncese na provozování výše uvedené autobusové linky byla udělena dne 27. 9. 1907 a provoz byl slavnostně zahájen dne 7. 3. 1908 v 8.00 ráno. Linka měřila 1600 metrů a v provozu byla denně od 6.00 hod. do 22.00 hod. Zpočátku byla provozována dvěma autobusy jezdícími v intervalu 15 minut. 1. 5. 1908 byla tato linka prodloužena o cca 600 metrů na Křížovnické náměstí a provoz byl zajišťován již čtyřmi vozidly.<sup>67</sup>

Provoz ještě velmi primitivních vozidel v poměrně značném stoupání Nerudovy ulice byl provázen častými poruchami a v důsledku technických závad docházelo i k nehodám. Po velmi vážné nehodě ze dne 17. 11. 1909, kdy jednomu z autobusů praskl hnací řemen a neovladatelné vozidlo prorazilo opěrnou zeď v Nerudově ulici a jen díky shodě náhod nespadlo z příkrého srázu, byl provoz autobusů okamžitě zastaven a následující den správní rada Elektrických podniků rozhodla, že obnoven již nebude. Za dva roky provozu bylo přepraveno celkem 308.037 cestujících.

Autobusy městské hromadné dopravy se do pražských ulic navrátily až dne 21. 6. 1925, kdy vyjely na trať vedoucí z Vršovic do Záběhlic. Jako další byly postupně

---

<sup>66</sup> Elektrické podniky královského hlavního města Prahy – vznik 2.8.1897 – předchůdce dnešního Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. Předmět činnosti: 1) výroba elektrického proudu k pohonu elektrických drah, k elektrickému osvětlování soukromému i veřejnému a k pohonu motorů v průmyslu, 2) provozování elektrických drah královského hlavního města Prahy, 3) provozování koňských drah královského hlavního města Prahy.

<sup>67</sup> Tato vozidla byla továrních značek: Laurin&Klement, Fiat, Gaggenau a Aries.

autobusovou dopravou obsluhovány čtvrti Pankrác, Kunratice, Krč, Bohnice, Hrdlořezy, Malešice a Jinonice. Autobusová doprava byla ve svém celku i přes vyšší jízdné ztrátová, hlavně pro poměrně vysoké náklady na provoz a průměrné nízké využití. Ztráty byly kompenzovány příjmy ze ziskové dopravy tramvajové. Od 27. 11. 1932 byl autobusy zajišťován první celonoční provoz v systému pražské hromadné dopravy. Byly zavedeny celkem tři linky, které byly vedeny po trasách tramvají a až na několik výjimek využívaly tramvajové stanice. Společnou konečnou stanicí měly na Náměstí Republiky, kde byl umožněn i časově vzájemný přestup.

Servis a garážování vozového parku autobusů byl zajišťován nejprve v karlínských garážích Rustonka, kde byly hlavní garáže veškerého automobilního parku Elektrických podniků. V roce 1927 zahájily provoz autobusové garáže v rámci areálu tramvajové vozovny Pankrác. Vzhledem k rychlému rozvoji autobusové dopravy však takové technické zázemí nestačilo a proto byly postaveny moderní autobusové garáže Dejvice, ve kterých bylo možné deponovat a provádět údržbu 102 vozidel.

V meziválečném období docházelo k prudkému nárůstu objemu přepravených osob a k vytvoření celé nové sítě linek autobusové dopravy. Zároveň se výrazně obnovoval i vozový park, který se skládal převážně z vozidel od výrobců Praga, Škoda a Tatra.<sup>68</sup> Při zavedení pravostranného provozu<sup>69</sup> bylo všech tehdejších 131 autobusů upraveno tak, že vstupy byly z levé bočnice přemístěny do bočnice pravé a místo nich do levé bočnice přesazena okna, spodní část zaplechována a uvnitř přesazena sedadla. Stanoviště řidiče nebylo zásadně přemísťováno a zůstalo až do vyřazení autobusů na původním místě.

Během druhé světové války byl autobusový vozový park v katastrofálním stavu. Minimální údržba a nedostatek náhradních dílů způsobovaly odstavení velkého počtu jízdy neschopných autobusů, ze kterých byly vybírány použitelné součástky pro zbývající pojízdné vozy. Nedostatek pohonných hmot vedl Elektrické podniky k použití náhradních paliv, a to tekutého plynu (propan-butan), svítiplynu a generátorového plynu (dřevoplynu). Náhradní paliva se používala i po válce, prakticky až do konce čtyřicátých let.

---

<sup>68</sup> Ve vozovém parku se v pár exemplářích objevila však i vozidla značek Walter, Fross Büssing a Deutz Büssing.

<sup>69</sup> Pravostranný provoz zaveden od 26. 3. 1939.

Poválečný rozvoj městské hromadné autobusové dopravy v Praze byl mohutný a úzce souvisel s koncentrovanou bytovou výstavbou v soustředěných lokalitách, dlouhodobou stagnací kolejové sítě tramvají a se zánikem trolejbusové dopravy. Autobusy byly schopné pružněji reagovat na nové přepravní potřeby a zároveň mohly být využívány i pro mimořádné a branné účely. S tímto rozvojem pochopitelně souvisela i obnova vozového parku, která spočívala v dodávkách vozidel Praga NDO a Škoda 706 RO. V letech 1959–1975 bylo Dopravnímu podniku hl. m. Prahy<sup>70</sup> dodáno celkem 745 vozidel typové řady Škoda 706 RTO. V letech 1965–1981 probíhaly dodávky autobusů Karosa ŠM 11, které se staly ikonou socialistické éry provozování městské hromadné autobusové dopravy v hlavním městě. Celkem jich bylo dodáno 2256 kusů v různých modifikacích.<sup>71</sup> V dnešní době patří do vozového parku společnosti především vozidla továrních značek Karosa, Renault, Irisbus, SOR, Ikarus a Solaris, která jsou deponována v garážích Klíčov, Vršovice, Kačerov, Hostivař a Řepy.

Rozvoj autobusové dopravy v Praze je v současnosti závislý na rozvoji sítě linek metra, kterému je v dnešní době přikládána priorita v celém systému organizování městské hromadné dopravy. Síť autobusových linek je postupně vytlačována ze středu města na okrajové části, kde slouží jako napáječe pro stanice podzemní dráhy. V současnosti jsou Dopravním podnikem hl. m. Prahy provozovány i linky provozované na značném území Středočeského kraje.

Vozový park Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. čítá v současnosti celkem 1214 autobusů, za jejichž volanty se na celkem 149 linkách střídá 2296 řidičů.

## 6.2 Historie vzdělávání jízdního personálu a řidičů

Charakter služby jízdního personálu byl vždy natolik specifický, že již v prvopočátcích provozování autobusové dopravy nestačilo jízdnímu personálu vyučení některému řemeslu nebo nižší školní vzdělání. Elektrické podniky si proto průvodčí a řidiče školily samy. Vybraní uchazeči o dopravní službu, v případě řidičů držitelé

---

<sup>70</sup> Vznik Dopravního podniku hl. m. Prahy – 6. 9. 1946

<sup>71</sup> FOJTÍK, P. et al. *Historie městské hromadné dopravy v Praze*. 1. vydání. Praha: Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., 1995, s. 51-118. ISBN 80-900065-6-6.

Vůdčího listu, se po psychotechnické zkoušce a lékařské prohlídce nejprve náležitě seznamovali s celou sítí linek, se stanicemi, přejezdy, apod. Museli se naučit směry všech tratí i jejich pásmování a zejména znát podrobně sazbu jízdného Elektrických drah. Po první světové válce nastal prudký rozvoj pouličních elektrických drah a následně i rozvoj provozování autobusové dopravy a s tím rostl i počet pracovníků zaměstnaných v provozu. Ve snaze zajistit a vybrat kvalitní dopravní personál, zřídily Elektrické podniky i na základě nového členění svého ředitelství, kde byla pro potřeby zkvalitňování vzdělávání a diagnostiky jízdního personálu zřízena oddělení D 11a – Oddělení projektové a studijní a D 20 – Psychotechnická laboratoř, v roce 1923 ve vozovně Libeň psychotechnickou laboratoř, kde měli noví provozní zaměstnanci prokázat svou pracovní způsobilost po psychologické stránce. Zpočátku nebyly výsledky psychotechnických zkoušek brány závazně, teprve po získaných zkušenostech byly zavedeny stejně povinně jako lékařské prohlídky a to pro všechny uchazeče dopravní služby na elektrických drahách a autobusech, zároveň však i pro některé obory elektrárenské služby. Vedle nově přijímaných zaměstnanců se psychotechnické zkoušky podrobovali také ti pracovníci, kteří byli převedeni na jinou práci v provozu a v případě řidičů i ti, kteří zavinili vážnější dopravní nehodu. Do konce roku 1934 bylo v této laboratoři vyšetřeno celkem 800 řidičů autobusů. Mezi vyšetřovacími metodami, které byly používány při zjišťování psychologické způsobilosti provozních zaměstnanců, byla nejdůležitější zkouška funkcí smyslů (ostrost zraku na dálku i na blízko, schopnost hloubkového vidění a odhadování vzdálenosti, vidění v přítmí, barvocit a ostrost sluchu). Dále se zjišťovala intelektuální úroveň, rychlost reakcí a odolnost vůči únavě. Psychotechnický výběr pracovníků v provozu potvrdil oprávněnost těchto zkoušek, neboť z plně způsobilých uchazečů neselhal při odborném výcviku prakticky žádný.<sup>72</sup>

Odborný výcvik řidičů se prováděl na jednotlivých provozovněch autobusů. Sestával z ukázky řemeslné zručnosti jednotlivých uchazečů při provádění prací souvisejících s opravami a běžnou údržbou jednotlivých typů autobusů a z předvedení dovedností souvisejících se samotným ovládním autobusu. Toto proškolení prováděli předem vybraní zaměstnanci jednotlivých provozoven, většinou prověřeni a zkušení mistři z opravárenských dílen a vybraní řidiči, označovaní také jako „starší řidiči“. Pokud

---

<sup>72</sup> FOJTÍK, P. et al. *Sto let ve službách města*. 1. vydání. Praha: Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., 1997, s. 52. ISBN 80-238-0890-7.

nově příchozí řidič nesplnil kritéria těchto dovedností, byl většinou přiřazen na určitou dobu do jednotlivých pracovních čet oprav vozidel a zde získával patřičné dovednosti.

Samostatné pracoviště autoškoly včetně vybavení psychologickou laboratoří bylo vybudováno až v roce 1994, kdy byla obě pracoviště umístěna do areálu bývalých odstavných ploch autobusové garáže Libeň. Zde probíhalo komplexní pravidelné proškolení a přezkušování zaměstnanců Dopravního podniku hlavního města Prahy, řidičů autobusů městské hromadné dopravy v souladu se všemi platnými normami. Pro potřeby provádění přezkušování z jízdy, bylo toto pracoviště vybaveno i svým vlastním vozovým parkem. Tyto prostory však byly v roce 2002 poničeny při povodních a tak proběhlo v roce 2003 stěhování pracovníků autoškoly a psychologické laboratoře do nového objektu v areálu Dopravně–opravárenské základny Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. v Praze 10 - Hostivaři. V těchto prostorách sídlí tato instituce doposud.

## **7 MĚSTSKÁ AUTOBUSOVÁ DOPRAVA V PRAZE**

### **7.1 Vymezení pojmu a zastoupení jednotlivých dopravců**

Městská autobusová doprava v Praze zahrnuje hustou síť pravidelně provozovaných autobusových linek v českém hlavním městě, jež jsou očíslovány číselnou řadou 100-297 (běžné denní linky) a 501-516 (noční linky). Tato síť linek je navíc základem integrovaného dopravního systému, tzv. Pražské integrované dopravy (PID), jenž je pro potřeby této diplomové práce vymezen jako integrovaný dopravní systém, zahrnující městské (výše uvedené) a příměstské autobusové linky (číselná řada 301-399 - příměstské linky vycházející z Prahy, 601-609 - noční příměstské linky, 551-neukončeno - školní linky). Zasahuje na území hlavního města Prahy a okresů Středočeského kraje Praha-východ, Praha-západ, Mělník, Beroun, Příbram, Kladno, Kolín, Kutná Hora, Benešov, Mladá Boleslav a Nymburk. Ve své úplnosti však zahrnuje i pražské metro, tramvaje, železnici, lanovou dráhu na Petřín, několik přívozů a síť parkovišť P+R.

Integrace spočívá v zavedení jednotného tarifu, smluvních přepravních podmínek, číslování linek, některých součástí informačního systému pro cestující, v projektování linkového vedení, návazností a prokladů mezi spoji různých linek a druhů dopravy a v jednotném systému uzavírání smluv o dotování dopravy s dopravci. Koordinátorem Pražské integrované dopravy je organizace ROPID (Regionální organizátor pražské integrované dopravy), příspěvková organizace hlavního města Prahy.

Linky městské autobusové dopravy provozují společnosti:

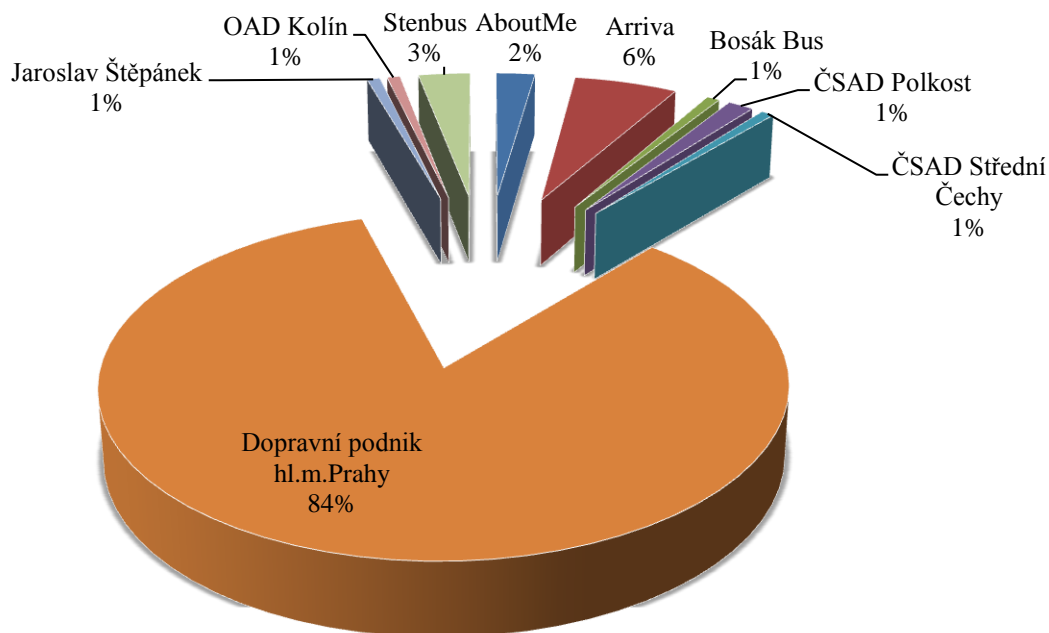
- ABOUT ME s.r.o.
- ARRIVA Praha s.r.o.
- BOSÁK BUS spol. s r.o.
- ČSAD POLKOST, spol. s r.o.
- ČSAD Střední Čechy, a.s.
- Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.
- Jaroslav Štěpánek
- Okresní autobusová doprava Kolín, s.r.o.
- STENBUS s.r.o.

Autobusové linky Pražské integrované dopravy pak navíc provozují ještě společnosti:

- ČSAD MHD Kladno a.s.
- Martin Uher, spol. s r.o.
- PROBO BUS a.s.
- Vlastimil Slezák

Zastoupení jednotlivých dopravců v systému městské autobusové dopravy v Praze a Pražské integrované dopravy je následující:

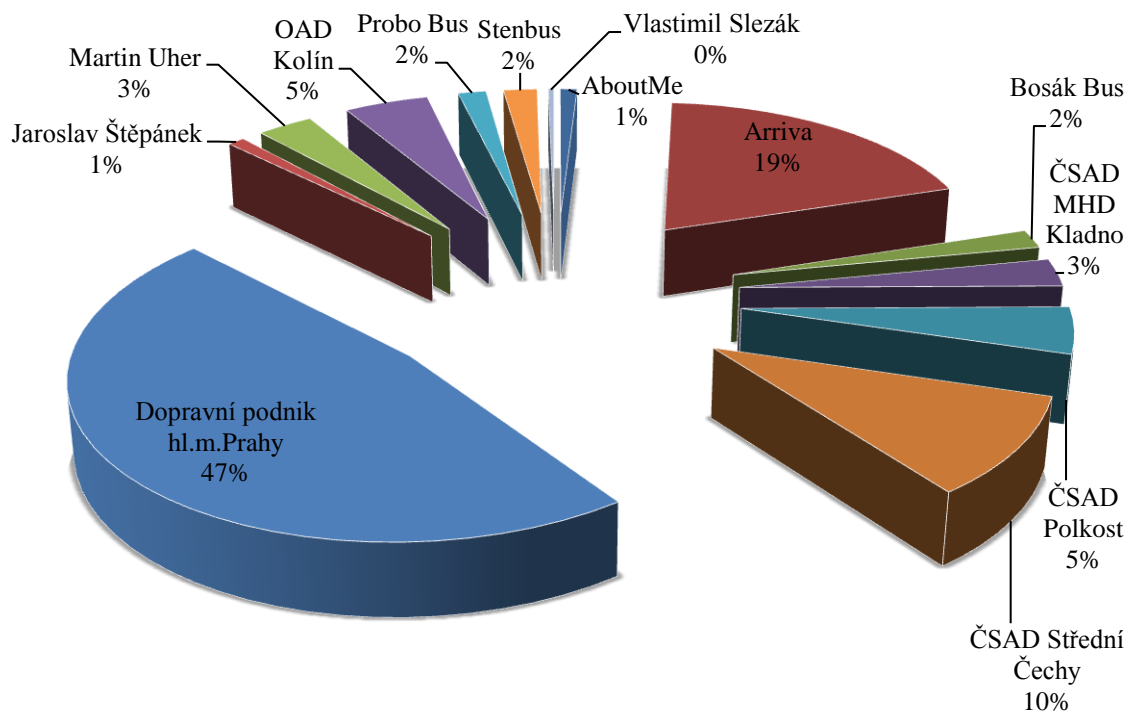
**Graf 1: Zastoupení jednotlivých dopravců v systému městské autobusové dopravy v Praze**



Zdroj: ROPID. *Seznam dopravců zastoupených v PID, včetně základních údajů o nich.* [online]. © 2008 [cit.2014-01-03]. Dostupné z:<http://www.ropid.cz/dopravci/>



**Graf 2: Zastoupení jednotlivých dopravců v systému PID**



Zdroj: ROPID. *Seznam dopravců zastoupených v PID, včetně základních údajů o nich.* [online]. © 2008 [cit.2014-01-03]. Dostupné z:<http://www.ropid.cz/dopravci>

Vzhledem k výše uvedenému a zobrazenému procentuálnímu zastoupení jednotlivých dopravců v rámci provozování autobusové dopravy v hlavním městě a v systému Pražské integrované dopravy, bude pro potřeby této práce s názvem Povinné vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze dále pracováno s daty získanými pouze ze zdrojů největšího provozovatele této dopravy, a to společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. Jeho většinové zastoupení, jakož i bohatá historie spojená s provozováním autobusové dopravy v největším českém městě garantuje validitu těchto dat a je pro potřeby této práce plně dostačující. Tuto skutečnost zároveň podporuje i fakt, že někteří z výše uvedených dopravců řeší problematiku spojenou s povinným vzděláváním řidičů autobusů prostřednictvím objednávky služeb ve školicím centru Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s.

## 7.2 Profil společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s.

Název společnosti: Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost

Sídlo: Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9

IČ: 00005886

DIČ: CZ00005886

Datum založení: 11. 7. 1991

Právní forma: Akciová společnost

Zakladatel: Hlavní město Praha

Základní kapitál: 30 726 125 000 Kč

Počet zaměstnanců: 10 562 (z toho 2 296 řidičů autobusů)

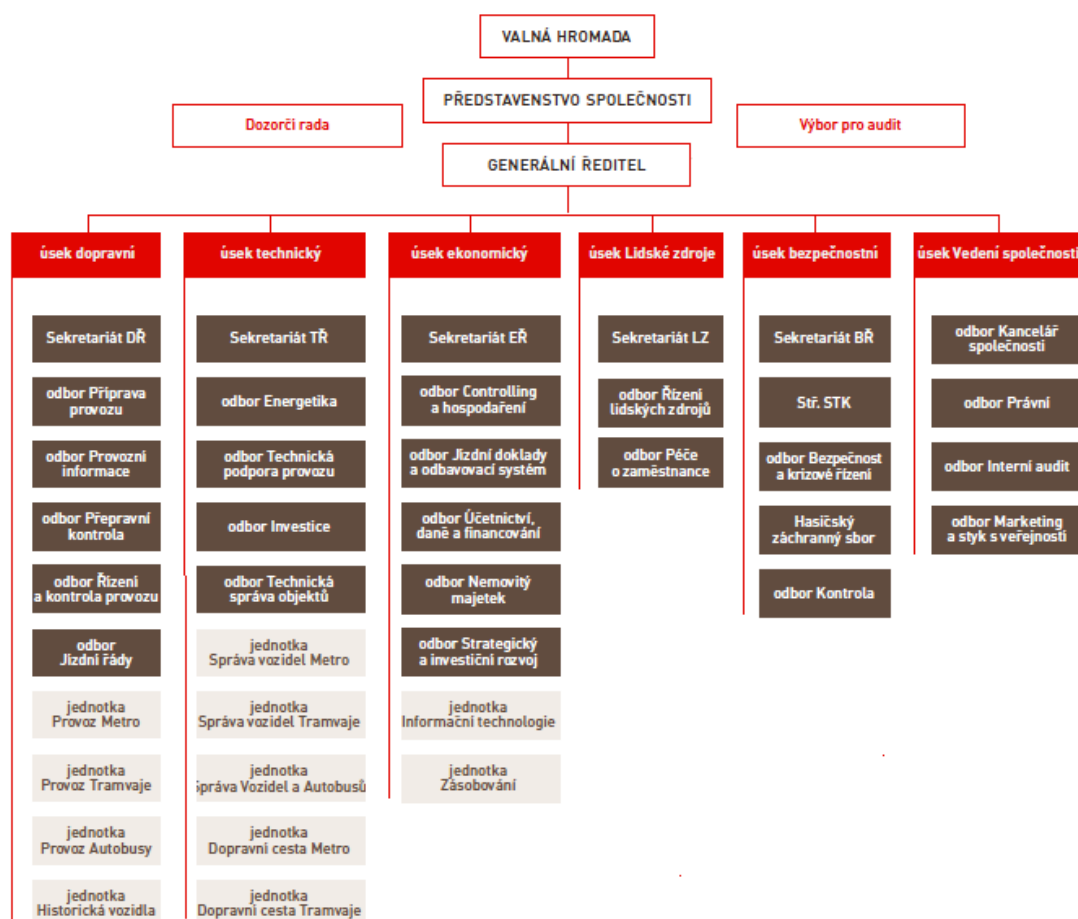
Předmět podnikání:

- Provozování tramvajové dráhy, speciální dráhy (metro) a lanové dráhy (Petřín a ZOO Trója) a provozování drážní dopravy v hlavním městě Praze.
- Opravy silničních vozidel.
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.
- Provozování autoškoly.
- Provozování čerpacích stanic.
- Psychologické poradenství a diagnostika.
- Hostinská činnost.
- Provozování nestátního zdravotnického zařízení.
- Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení.
- Provozování stanice technické kontroly.
- Provozování stanice měření emisí.
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany.
- Silniční motorová doprava, nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, nákladní mezinárodní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,

nákladní mezinárodní doprava provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, vnitrostátní příležitostná osobní doprava, mezinárodní příležitostná osobní doprava, vnitrostátní veřejná linková doprava, mezinárodní linková doprava.

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona.
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.
- Klempířství a oprava karoserií.
- Zámečnictví, nástrojařství.
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.<sup>73</sup>

**Obrázek 7: Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.**



Zdroj: Výroční zpráva 2012. In: *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost*, 2012, s. 8-9

<sup>73</sup> DPP. *O nás*. [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/o-nas/>

### 7.3 Požadavky na výkon profese řidiče autobusu MHD

Řidič autobusu MHD (městské hromadné dopravy) je kvalifikovaný pracovník schopný bezpečně řídit vozidla a dopravovat cestující při krátkých cestách (na linkách městské hromadné dopravy, případně Pražské integrované dopravy).

#### Požadavky na uchazeče o místo řidiče autobusu MHD:<sup>74</sup>

- Ukončené základní vzdělání
- ŘP skupiny D + průkaz profesní způsobilosti řidiče skupiny D
- Rejstřík trestů bez záznamu
- Výpis z karty řidiče
- Dobrý zdravotní stav

#### Náplň práce profese řidič autobusu MHD:<sup>75</sup>

- Odpovědnost za vozidlo a kontrola jeho provozuschopnosti.
- Dodržování pracovního rozvrhu, jízdního řádu a určené trasy.
- Organizace přepravy cestujících včetně bezpečné přepravy jejich zavazadel, výběr jízdného, poplatků a náhrad podle přepravního tarifu.
  - Vedení záznamů o provozu vozidla, obstarávání a kompletace dopravních dokumentů a jiných dokladů.
  - Řízení vozidla řádným a bezpečným způsobem s ohledem na stav vozovky, počasí, dopravu cestujících a dopravní podmínky při zachovávaní předpisů o pracovní době řidiče.
  - Údržba a diagnostika běžných oprav vozidla, vybavení a komunikačních zařízení.

---

<sup>74</sup> DPP. *Řidič autobusu MHD*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/ridic-autobusu-mhd/>

<sup>75</sup> TECHYES. *Řidič autobusu, trolejbusů a tramvají*. [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.techyes.cz/cs/seznam-povolani-dle-odvetvi-prumyslu/doprava/ridic/ridic-autobusu-trolejbusu-a-tramvaji.html>

### Základní pravidla pro práci řidiče autobusu MHD:<sup>76</sup>

Délka pracovní doby:

- Pracovní doba řidiče autobusu MHD v nepřetržitém pracovním režimu smí činit nejvýše 40:00 hodin týdně, společně s přesčasovou prací a náhradním volnem nejvýše 60:00 hodin.
- Délka směny zaměstnance MHD včetně případné režijní jízdy může činit nejvýše 13 hodin.
- Délka směny zaměstnance pracujícího v noční době může činit nejvýše 10 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.

Přerušování řízení:

- Bezpečnostní přestávku musí řidič zahájit nejpozději po 4:00 hodinách řízení. Její délka musí být alespoň 0:30 hodin.
- Přestávku lze vložit do doby řízení a případně i rozdělit na více částí trvajících alespoň 0:10 hodin.

Denní odpočinek:

- Základní denní odpočinek trvá nepřetržitě 11:00 hodin a lze jej takto čerpat každý den.
- Zkrácený denní odpočinek trvá 9 hodin a smí se čerpat pouze 3x mezi dvěma týdenními odpočinky.
- Chybějící 2:00 hodiny odpočinku do základních 11:00 hodin je třeba vyčerpat nejpozději do konce následujícího týdne.
- Dělený denní odpočinek se skládá ze dvou nebo tří částí. Jedna část musí trvat alespoň 8:00 hodin a další jedna část nebo dvě části musí celkový odpočinek prodloužit na 12:00 hodin v celkovém součtu. Lze jej takto čerpat každý den.

---

<sup>76</sup> Předepsáno nařízením ES č.561/2006 v kombinaci s nařízením vlády č. 353/2008 Sb. Tato pravidla platí pro nákladní vozidla a autobusy, které mají výjimku stanovenou články 3 a 13 nařízení ES 561/2006 – řidič se tedy neřídí nařízením ES č.561/2006 ale nařízením vlády 353/2008. Zdroj:AUTOŠKOLA MUSIL. *Základní pravidla pro práci řidiče autobusu MHD*. [online]. [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: [http://www.autoskolamusil.cz/admin/dokumenty/ridic\\_MHD.pdf](http://www.autoskolamusil.cz/admin/dokumenty/ridic_MHD.pdf)

Ve všech případech odpočinku platí, že veškeré uvedené hodiny musí řidič vyčerpat do 24:00 hodin od začátku pracovního výkonu.<sup>77</sup>

Týdenní odpočinek:

Zaměstnavatel rozvrhne pracovní dobu zaměstnanci městské hromadné dopravy tak, že doba nepřetržitého odpočinku v týdnu během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů bude alespoň 24 hodin s tím, že za období 3 týdnů bude tento odpočinek činit celkem alespoň 105 hodin.<sup>78</sup>

#### Osobnostní vlastnosti a fyzické požadavky na výkon profese řidič autobusu MHD:

U této pozice jsou kladeny velmi vysoké požadavky na rozsah zrakového pole, rozlišování směru zvuku a schopnost přijmout odpovědnost. Vysoké nároky jsou i na rozlišování barev a barevných odstínů, prostorové vidění, rozlišování intervalů, rozdělení pozornosti, vigilanci,<sup>79</sup> krátkodobou paměť, praktické myšlení, přizpůsobivost, sebekontrolu a sebeovládání, samostatnost a odolnost sensorické zátěži. Dále se objevují požadavky na rozlišování nerovností povrchu, koncentraci pozornosti, samostatné myšlení, odolnost vůči mentální zátěži a kultivovanost vystupování a zevnějšku.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Pokud začne řidič výkon v pondělí ráno v 6:00 hodin, pak musí mít do 24:00 hodin, tj. v úterý ráno v 6:00 hodin ukončený i základní, zkrácený nebo dělený denní odpočinek.

<sup>78</sup> Lze čerpat v rozsahu 35 + 35 + 35 hodin nebo také 24 + 24 + 57 hodin.

<sup>79</sup> Vigilance – bdělost, ostražitost, stav bdělosti

<sup>80</sup> TECHYES. *Řidič autobusu, trolejbusu a tramvaji*. [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.techyes.cz/cs/seznam-povolani-dle-odvetvi-prumyslu/doprava/ridic/ridic-autobusu-trolejbusu-a-tramvaji.html>

## 8 VZDĚLÁVACÍ PROCES POVINNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ŘIDIČŮ AUTOBUSŮ MHD V PRAZE

### 8.1 Organizace vzdělávacího procesu

Proces povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD je v Dopravním podniku hlavního města Prahy, a.s. označován pojmem Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů (dle Zákona č.247/2000 Sb.,<sup>81</sup> v platném znění). Zajištění tohoto procesu v souladu s obecně závaznými právními předpisy, provozními předpisy a vnitřními normami zajišťuje oddělení Vzdělávání-Autobusy.

Vzdělávání je řízeno a organizováno v souladu s Provozním předpisem O2/3,9.<sup>82</sup> Tento provozní předpis pojednává o přípravných kurzech, školeních, Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, přezkoušení a zkouškách. V souvislosti se všeobecnými ustanoveními upravuje především:

- Zpracování harmonogramů konání přípravných kurzů, školení, zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení zaměstnanců zajišťuje vedoucí oddělení Vzdělávání-Autobusy na základě požadavků pověřených vedoucích zaměstnanců z jednotlivých provozoven.
- Zpracování učebních osnov přípravných kurzů, školení a zkoušek i všech druhů otázek pro zkoušky a přezkoušení zajišťuje oddělení Vzdělávání-Autobusy s výjimkou tematiky BOZP a PO, kde osnovy stanovuje bezpečnostní úsek. Osnova a frekvence školení je stanovena obecně závazným právním předpisem.

V souvislosti s přípravnými kurzy pro řidiče autobusů MHD upravuje především:

- Před nástupem k Dopravnímu podniku hlavního města Prahy, a.s. odešle určený pracovník odboru Řízení lidských zdrojů zájemce o zaměstnání v profesi řidiče autobusu do oddělení Vzdělávání-Autobusy za účelem prověření schopností v obsluze a řízení autobusu. O zařazení řidiče do přípravného kurzu rozhodují určené pracovníci

---

<sup>81</sup> Zákon č.247/2000 Sb. - Zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů.

<sup>82</sup> Provozní předpis O2/3,9 - přípravné kurzy a periodická školení pro pracovníky Jednotky provoz Autobusy, Jednotky Správa vozidel Autobusy.

odboru Řízení lidských zdrojů a požadavek na přípravu řidiče zasílají vedoucímu oddělení Vzdělávání-Autobusy.

- Pro přípravu na profesi řidič autobusu je určen přípravný kurz, jehož obsah je určen učební osnovou, kdy je provedeno teoretické seznámení s obsluhou autobusů a vedoucí oddělení Vzdělávání-Autobusy oznámí výsledky přezkoušení v tomto kurzu příslušnému vedoucímu provozovny a určenému pracovníkovi oddělení Řízení lidských zdrojů.

- Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) provede při nástupu nových zaměstnanců v profesi řidič autobusu na žádost oddělení Vzdělávání-Autobusy oddělení BOZP.

- Školení PO (požární ochrana) provede při nástupu nových zaměstnanců v profesi řidič autobusu na žádost oddělení Vzdělávání-Autobusy oddělení Požární prevence.

V souvislosti s pravidelným školením zaměstnanců v profesi řidič autobusu Předpis O 2/3,9 upravuje zajišťování školení zaměstnanců pro zvyšování jejich odborné způsobilosti průběžným, včasným a prokazatelným seznámením v potřebném rozsahu se všemi obecně závaznými právními předpisy, provozními předpisy a vnitřními normami. Jedná se o proces Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, které může být nad rámec stanovený obecně závazným právním předpisem rozšířeno o školení z provozních předpisů a vnitřních norem.

V souvislosti se zkouškami a přezkoušeními a hodnocením jejich výsledků předpis upravuje především:

- Zkouška je ověření znalostí vyplývající z obecně závazných právních předpisů nebo z legislativy Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s.

- Přezkoušení je periodické ověření znalostí na základě vykonané zkoušky vyplývající z obecně závazných právních předpisů nebo z legislativy Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s.

- Zkoušky a přezkoušení jsou komisionální ze stanovených obecně závazných právních předpisů, provozních předpisů a vnitřních norem. Konají se na závěr přípravných kurzů a školení, jsou-li stanoveny učební osnovou.

- Zkouška nebo přezkoušení je úspěšné jen tehdy, prokáže-li zaměstnanec potřebné znalosti ze všech zkoušených předmětů a zároveň schopnost samostatného



rozhodování, potřebnou pro řádný výkon profese řidič autobusu. Osnovy jednotlivých druhů zkoušek nebo přezkoušení stanovují rozsah potřebných znalostí pro výkon profese řidič autobusu.

- Při zkoušce nebo přezkoušení, které není provedeno formou testu, rozhodne o stupni hodnocení pověřený zkušební komisař nebo zkušební komise. Při rovnosti hlasů zkušební komise rozhodne její předseda.

- O výsledku zkoušek nebo přezkoušení na závěr přípravných kurzů nebo školení zajišťuje vedoucí oddělení Vzdělávání-Autobusy vedení záznamů v písemné podobě a v SW - Provozní záznamy zaměstnance.

Účast na přípravném kurzu, školení, přezkoušení a zkoušce za účelem prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci mzda.<sup>83</sup>

## 8.2 Učební osnovy vzdělávacího procesu

Dle obsahové náplně učebních osnov se Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů dělí na:

- Přípravný kurz řidičů městské autobusové dopravy - vztahuje se na nově příchozí zaměstnance pro výkon profese řidič autobusu, za účelem prověření schopností v obsluze a řízení autobusu a seznámení s platnými zákony, předpisy a normami vztahující se k výkonu této profese.

- Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Pravidelné poučování řidičů autobusů MHD – periodické školení (prováděné 1x ročně), určené pro zaměstnance ve výkonu profese řidič autobusu MHD.

- Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Pravidelné poučování řidičů autobusů MHD – periodické školení (prováděné 1x ročně), určené pro zaměstnance ve výkonu profese řidič autobusu MHD - pro zaměstnance vykonávající pracovní poměr řidič autobusu jako vedlejší pracovní poměr či vedlejší pracovní činnost.

---

<sup>83</sup> Provozní předpis O 2/3,9 ze dne 24. 8. 2010 - Přípravné kurzy a periodická školení pro pracovníky Jednotky Provoz Autobusy, Jednotky Správa vozidel Autobusy. In: *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost*, 2010, s. 6-10.

- Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Pravidelné poučování řidičů autobusů MHD – periodické školení (prováděné 1x ročně), určené pro zaměstnance ve výkonu profese řidič autobusu MHD - manipulační řidiči.<sup>84</sup>

- Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Nadstavbová část - doplňkové poučování k Pravidelnému poučování řidičů autobusů MHD, prováděné 1x ročně, obsahová náplň pravidelně aktualizována dle potřeb zaměstnavatele, určené pro zaměstnance ve výkonu profese řidič autobusu MHD.

#### Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Nadstavbová část 2013:<sup>85</sup>

Časový rozsah: 1 pracovní den,

ranní běh 7:15 hod. – 10:45 hod., odpolední běh 11:00 – 14:30 hod.

Učební osnova:

- Prezence, seznámení s rozvrhem, proces certifikace,<sup>86</sup> audit, standardy kvality, vyhodnocení programu kvality v Dopravním podniku hl. m. Prahy, a.s., hodnocení plnění standardu, prezentace grafů plnění standardů kvality.

- Výkon služby řidiče, manipulační pracoviště, zaměření na zlepšení komunikace mezi výpravkami a řidiči autobusů, informace oddělení Zabezpečení provozu, jízdní výkazy.

- Novinky v konstrukci a obsluze autobusů, připomenutí opomíjených skutečností v souvislosti s konstrukcí a obsluhou jednotlivých typů autobusů, informace od Středisek přípravy vozidel.

- Informace z Dopravního úseku- rozbor nehodovosti, vývoj podání stížností od cestujících, seznámení se sankcemi za závady ve výkonu služby řidiče autobusu MHD, obecně závazné předpisy, vnitropodniková legislativa.

---

<sup>84</sup> Manipulační řidič- zaměstnanec, jehož pracovní náplní je mimo jiné řízení autobusů za účelem výměny nepojízdných autobusů na linkách Pražské integrované dopravy, manipulace s vozidly uvnitř provozovny a provádění drobných oprav autobusů. V případě potřeby je oprávněn řídit autobus s cestujícími na pravidelných linkách Pražské integrované dopravy.

<sup>85</sup> Obsah této části procesu Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů MHD je v tomto znění platný pouze pro proškolení v kalendářním roce 2013.

<sup>86</sup> Certifikace dle ISO 9001. Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému průhlednějšímu fungování organizace.

## Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů – Pravidelné poučování řidičů autobusů

### MHD:

Časový rozsah: 1 pracovní den, 7:15 hod. – 15:15 hod.

Učební osnova:

- Zahájení, prezence, kontrola správnosti a úplnosti dokladů.
- Práva a povinnosti řidičů v povinném vzdělávání, zdravotní a odborná způsobilost.
- Pravidla provozu vozidel na pozemních komunikacích.<sup>87</sup> Výklad, oživení či upřesnění pravidel provozu vozidel na pozemních komunikacích. Význam a užití dopravních značek a dopravních zařízení.
- Změny a novinky v předpisech souvisejících se Zákonem 361/2000 Sb. O provozu na pozemních komunikacích. Aktuální novely předpisů Evropské unie.
- Teorie zásad bezpečné jízdy, defenzivní přístup k řízení motorových vozidel.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Sociální předpisy. Novinky a změny v záznamech o provozu vozidla. Tachograf a možnosti jeho užívání, doby řízení a odpočinku, logistika.
- Prevence a řešení mimořádných událostí v silniční dopravě. Pracovně-právní předpisy.
- Zakončení vzdělávacího procesu, předání dokladů o absolvování pravidelného školení.

## Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Pravidelné poučování řidičů autobusů

### MHD - zaměstnanci vykonávající pracovní poměr řidič autobusu jako vedlejší pracovní poměr či vedlejší pracovní činnost:

Časový rozsah: 1 pracovní den, 7:15 hod. – 14:30 hod.

Učební osnova:

- Zahájení, prezence, kontrola správnosti a úplnosti dokladů.
- Práva a povinnosti řidičů v povinném vzdělávání, zdravotní a odborná způsobilost.

---

<sup>87</sup> Upravuje Zákon 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů ve znění: Zákona č. 060/2001 Sb. Zákona č. 478/2001 Sb., Zákona č. 062/2002 Sb., Zákona č. 311/2002 Sb., Zákona č. 320/2002 Sb.

- Pravidla provozu vozidel na pozemních komunikacích. Výklad, oživení či upřesnění pravidel provozu vozidel na pozemních komunikacích. Význam a užití dopravních značek a dopravních zařízení. Novely zákona o pravidlech provozu vozidel (133/2011, 297/2011, 119/2012, 197/2012).

- Změny a novinky v předpisech souvisejících se Zákonem 361/2000 Sb. O provozu na pozemních komunikacích. Aktuální novely předpisů Evropské unie.

- Prevence a řešení mimořádných událostí v silniční dopravě i v zahraničí. Rozbor dopravních nehod. Pracovně-právní předpisy.

- Novinky a změny v záznamech o provozu vozidla. Tachograf, možnosti jeho užívání, doby řízení a odpočinku, logistika.

- Zakončení vzdělávacího procesu, předání dokladů o absolvování pravidelného školení.

#### Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů - Pravidelné poučování řidičů autobusů

##### MHD - manipulační řidiči:

Časový rozsah: 1 pracovní den, 7:15 hod. – 15:15 hod.

Učební osnova:

- Zahájení, prezence, kontrola správnosti a úplnosti dokladů.
- Práva a povinnosti řidičů v povinném vzdělávání, zdravotní a odborná způsobilost.

- Pravidla provozu vozidel na pozemních komunikacích. Výklad, oživení či upřesnění pravidel provozu vozidel na pozemních komunikacích. Význam a užití dopravních značek a dopravních zařízení. Novely zákona o pravidlech provozu vozidel (133/2011, 297/2011, 119/2012, 197/2012).

- Změny a novinky v předpisech souvisejících se Zákonem 361/2000 Sb. O provozu na pozemních komunikacích. Aktuální novely předpisů Evropské unie.

- Prevence a řešení mimořádných událostí v silniční dopravě i v zahraničí. Pracovně-právní předpisy.

- Novinky a změny v záznamech o provozu vozidla. Tachograf, možnosti jeho užívání, doby řízení a odpočinku, logistika.

- Požární ochrana, související předpisy, prevence.

- Zakončení vzdělávacího procesu, předání dokladů o absolvování pravidelného školení.

#### Přípravný kurz řidičů městské autobusové dopravy:

Časový rozsah: 8 pracovních dnů, 7:15 hod. – 15:15 hod.

Učební osnova:

1. den:

- Zahájení kurzu, kontrola dokladů, distribuce učebních textů.
- Informace úseku Lidské zdroje-prezentace „Vítejte v DP“.
- Výuka provozních předpisů – prezentace základního dopravního předpisu pro řidiče autobusů v městské hromadné dopravě v Praze- D1/3 Dopravní a návěstní předpis pro autobusy.

• Prezentace oddělení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, seznámení s platnými Směrnicemi generálního ředitele.

2. den:

• Jízdní výkazy, výuka základního vyplňování jízdních výkazů, seznámení s provozem výpravny, typy jednotlivých služeb, diagramy, rozpisy služeb.

• Podnikové předpisy a normy, provozní předpisy (D1/3, Denní kontrola autobusů, provádění dechových zkoušek).

• Prezentace oddělení Požární ochrany, související předpisy, prevence, videozáznamy požárů autobusů, včetně rozboru příčin.

3. den:

• Jízdní výkazy, výuka vyplňování jízdních výkazů.

• Zásady prodeje jízdenek řidičem autobusu, výměna jízdenek-doplňkový prodej při změně tarifu.

• Výuka ovládání radiostanice, seznámení s normami (vnitropodnikový Pokyn č. 118-2011-01 Zásady používání telekomunikačních zařízení, Provozní řád radiospojení).

• Seznámení s normami upřesňujícími pracovní dobu řidičů (vnitropodnikový Pokyn č. 81-2011-01 Sledování a vykazování bezpečnostních přestávek řidičů Pražské integrované dopravy).

4. den:

• Presentace návodu k ovládní odbavovacího a informačního systému-součást vybavení všech autobusů v majetku Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., presentace ovládní palubního počítače a kamerového systému autobusů tovární značky SOR.

- Seznámení se systémem AUDIS.<sup>88</sup>
- Standardy kvality, seznámení se zadávací kartou jednotlivých standardů.
- Šetření a likvidace mimořádných událostí v provozu autobusů, plombování autobusů při mimořádných událostech.

5. den:

• Jízdní výkazy, výuka vyplňování jízdních výkazů.

• Podnikové předpisy a normy, řešení závad ve výkonu služby řidiče, zásady projednávání porušení kázně.

• Provozní předpisy, předpis D1/3 Dopravní a návěstní předpis pro autobusy, presentace-vyhrazené jízdní pruhy pro autobusy, presentace-úseky s omezenou rychlostí.

6. den:

• Jízdní výkazy, výuka vyplňování jízdních výkazů.

• Tarifní podmínky, jednoduchý tarif, základní tarifní pásma, tarifní tabulky, tarifní pásma podle druhů, základní jízdné, časté otázky cestující veřejnosti k Tarifním podmínkám.

• Přeprava osob s kompenzačními pomůckami.

• Provozní předpisy, Dopravní kontrola, pravomoci technické kontroly, presentace-vzory odznaků a průkazů.

• Zkouška- obsluha radiostanice.

7. den:

- Nehodovost, příčiny, rozbory, základy bezpečné jízdy-defenzivní jízda.
- Dopravní psychologie-presentace „Krátký výlet do psychiky řidiče.“
- Presentace „Desatero slušného řidiče“.

---

<sup>88</sup> AUDIS - dispečerský řídicí systém provozu autobusů dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s. v systému Pražské integrované dopravy. Systém zjišťuje polohu vozidla pomocí systému GPS. Pracovní obrazovka zobrazuje polohu vozidel na konkrétní lince. Přehled stavu vozů umožňuje vyhledat vůz podle čísla linky a pořadového čísla. Zeleně se zobrazují vozy jedoucí přesně (v povolené časové toleranci jízdního řádu), červeně vozy nadjeté (jedoucí předčasně), přičemž červeně blikající jsou nadjeté o více než 60 sekund, žluté zbarvení znamená zpoždění nad stanovenou toleranci.

- Podnikové předpisy a normy, kouření na pracovištích, dodržování stejnokrojové kázně, hlášení a evidence prostožů,<sup>89</sup> identifikace řidiče.<sup>90</sup>

- Zkouška-vyplňování jízdních výkazů.

8. den:

- Konstrukce, obsluha a údržba autobusů.
- Zásady poskytování první pomoci.
- Zkouška-D 1/3 Dopravní a návěstní předpis pro autobusy.
- Zkouška-Vnitropodnikové předpisy.
- Zkouška-Odbavovací a informační systém.
- Zkouška-Bezpečnost a ochrana zdraví při práci + Požární ochrana.

### 8.3 Technické zázemí vzdělávacího procesu

Pro potřeby vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů-Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s. slouží pracoviště Autoškoly Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost, umístěné v areálu DOZ Hostivař (Dopravně-opravárenská základna), U Vozovny 6, 108 56, Praha 10 - Hostivař.

Jedná se moderní objekt rekonstruovaný v letech 2001 - 2003 z původní budovy jídelny Elektrických drah. Objekt má dvě nadzemní a jedno podzemní podlaží. V podzemním podlaží se nachází zázemí pracovníků autoškoly a technické zázemí budovy, v přízemí se nacházejí kanceláře a místnosti pro vyšetřování psychologické laboratoře, učebna praktické výuky, místnosti autoškoly a místnost vybavena trenážery pro výuku řízení osobního vozidla. V prvním patře jsou kanceláře lektorů vzdělávacího procesu a celkem 6 učeben vybavených moderní audiovizuální technikou (počítače, projekory). Každá z prostorných učeben je schopna pohodlně pojmout cca 30 posluchačů. Samozřejmostí je dostatečně dimenzované sociální zařízení a výtah pro

---

<sup>89</sup> Prostož - výpadek autobusu na pravidelné lince (pokud z jakéhokoliv důvodu nemůže řidič autobusu vykonat pravidelný spoj dle platného jízdního řádu je povinen o tom prostřednictvím radiostanice informovat Centrální dispečink městské hromadné dopravy).

<sup>90</sup> Identifikace řidiče - systém, pomocí kterého se řidič přihlásí při nástupu do služby svou identifikační kartou pomocí čtecího zařízení do palubního počítače přiděleného autobusu.

imobilní osoby. Možnost občerstvení je zajištěna pomocí nápojových automatů, možnost stravování mají všichni účastníci vzdělávacího procesu v závodní jídelně areálu DOZ Hostivař (vzdálenost cca 150 m).

Součástí objektu je i rozlehlá prosklená parkovací hala vybavená montážní jámou, která je kapacitně schopná pojmout i člankový autobus a kde je možno provádět názorné ukázky obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů.

Pracoviště disponuje i svým vlastním vozovým parkem. Pro potřeby vzdělávání řidičů autobusů jsou stále k dispozici autobusy Karosa LC 936, pro ostatní účely valníkovaný nákladní automobil LIAZ, skříňový nákladní automobil Iveco a osobní automobil Škoda Fabia.

Toto pracoviště nabízí kromě výše uvedeného i služby veřejnosti, a to především výuku a výcvik pro získání řidičského oprávnění skupiny B, C, D, zdokonalování odborné způsobilosti řidičů – vstupní a pravidelná školení a rekvalifikační kurzy na profesi řidič městské autobusové dopravy v Praze.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> *DP Kontakt*. Praha: Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost, 2003, č. 7. ISSN 1212-6349.



## 9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### 9.1 Vymezení výzkumného cíle

Tato diplomová práce si klade za cíl svého šetření analýzu procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze. Jako vzorek bylo vybráno 200 zaměstnanců profese řidič autobusu městské hromadné dopravy. Všichni vybraní respondenti jsou zaměstnanci společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost, která má majoritní podíl na provozování městské autobusové dopravy v Praze a Pražské integrované dopravy. Tato společnost se svými 10 562 zaměstnanci řadí mezi velké zaměstnavatele v rámci České republiky a je největším provozovatelem městské hromadné dopravy v zemi. Z tohoto počtu zaměstnanců je jich celkem 2 296 v profesi řidič autobusu městské hromadné dopravy.<sup>92</sup> Vzorek 200 vybraných respondentů tedy představuje 8,71% z celkového počtu zaměstnanců v profesi řidič autobusu městské hromadné dopravy.

Cílem pilotního šetření je, zjistit jak celý proces povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze hodnotí sami zaměstnanci, kteří do tohoto procesu vstupují v roli posluchačů. Na základě jejich hodnocení, postřehů a připomínek provést analýzu získaných dat a na základě těchto výstupů potvrdit či vyvrátit níže uvedené výzkumné hypotézy, případně navrhnout opatření ke zkvalitnění výše uvedeného vzdělávacího procesu. Dále pomocí těchto získaných dat zjistit vzdělávací potřeby posluchačů a určit slabá a nevyhovující místa v celém vzdělávacím procesu.

Všichni oslovení respondenti byli v době provádění výzkumného šetření ve stálém pracovním poměru uzavřeném s výše uvedeným zaměstnavatelem s platností na dobu neurčitou a nebyli v rozhodném období kázeňsky řešeni. Výzkumného šetření se zúčastnili na základě dobrovolnosti a neměli vůči němu námitek.

Výzkumné hypotézy jsou stanoveny a formulovány následujícím způsobem:

**Hypotéza č. 1:** Učební osnovy povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze jsou koncipovány v souladu s obecně platnými právními předpisy a normami.

---

<sup>92</sup> Údaj platný ke dni 31. 12. 2012.

Zdroj: Výroční zpráva 2012. In: *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost*, 2012.

**Hypotéza č. 2:** Technické zabezpečení procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je v souladu s potřebami účastníků vzdělávání, posluchačů.

**Hypotéza č. 3:** Osoba školitele vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je účastníky vzdělávání, posluchači, kladně hodnocena.

**Hypotéza č. 4:** Obsah vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je v souladu s požadavky účastníků vzdělávání, posluchačů.

## 9.2 Metodika výzkumného šetření

K ověření hodnocení procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze, zaměstnanci této profese, byl vybrán dotazník.<sup>93</sup> Respondenti odpovídali na: 8 základních otázek, formou školního hodnocení, kde 1 je nejlepší hodnocení, 5 nejhorší hodnocení. Jednalo se o otázky:

- Otázka č. 1: Jak hodnotíte činnost provozovny, spojenou s procesem Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů (dále jen ZOZŘ) - informovanost o termínech, zajišťování a přidělování termínů, zajištění formulářů, aj.
- Otázka č. 2: Jak hodnotíte místo výkonu ZOZŘ (Autoškola Hostivař) z hlediska vybavení učeben, čistoty, možnosti občerstvení apod.
- Otázka č. 3: Jak přínosné jsou informace obdržené při ZOZŘ pro výkon Vaší profese.
- Otázka č. 4: Jak hodnotíte úroveň jednotlivých prezentací, vhodnost a názornost použitých příkladů z praxe výkonu profese - řidič autobusu.
- Otázka č. 5: Jak hodnotíte časový harmonogram procesu ZOZŘ (vhodnost časů zahájení a ukončení, délka přestávek aj.).
- Otázka č. 6: Jak hodnotíte odbornou připravenost školitele.
- Otázka č. 7: Jak hodnotíte školitele v souvislosti se srozumitelností a tempem výkladu jednotlivých bloků ZOZŘ.
- Otázka č. 8: Jak hodnotíte schopnost školitele reagovat na dotazy a vysvětlit případné nejasnosti.

---

<sup>93</sup> Dotazník je součástí této diplomové práce, viz. Příloha A.

2 doplňkové otázky:

- Otázka č. 1: Která témata by měla, dle vašeho názoru, dostat více prostoru pro přednášení (označte maximálně 3). Témata: platné právní předpisy (zákony), vnitropodnikové předpisy, vyplňování jízdních výkazů, rozbor stížností veřejnosti, rozbor nehodovosti, aktuální dění v Dopravním podniku hl. m. Prahy, a.s., obsluha a údržba jednotlivých typů autobusů, obsluha OIS a RDST,<sup>94</sup> jiné téma.

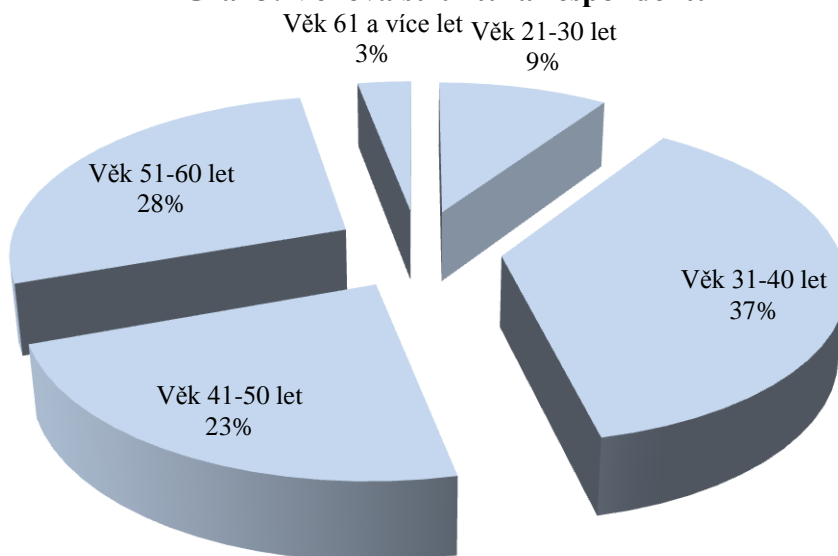
- Otázka č. 2: Napište své poznatky, postřehy a náměty. V procesu ZOŽR bych rád zlepšil. Forma vlastního volného vyjádření.

V záhlaví dotazníku dále respondenti do předem připravených kolonek vyplnili své věkové rozmezí a počet let v pracovním poměru u Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., v profesi řidič autobusu městské hromadné dopravy. Vyplněný dotazník odevzdali jednotlivě dle předem sjednaných pravidel do uzamykatelné schránky. Zamezilo se tím znehodnocení celého výzkumného šetření případným dalším doplňováním dat od nezúčastněných osob, či nepřímým ovlivňováním jednotlivých respondentů.

## 9.3 Vyhodnocení získaných dat

### 9.3.1 Vyhodnocení osobních údajů respondentů

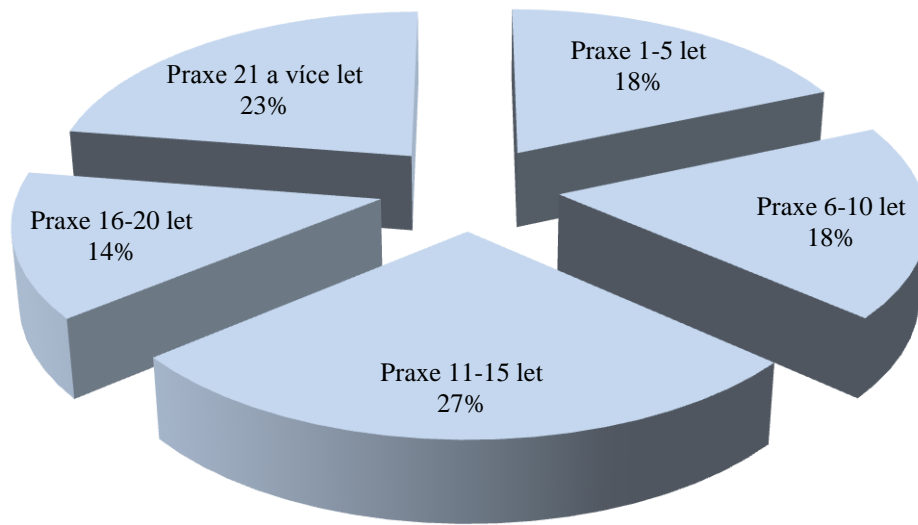
**Graf 3: Věková struktura respondentů**



Zdroj: vlastní šetření

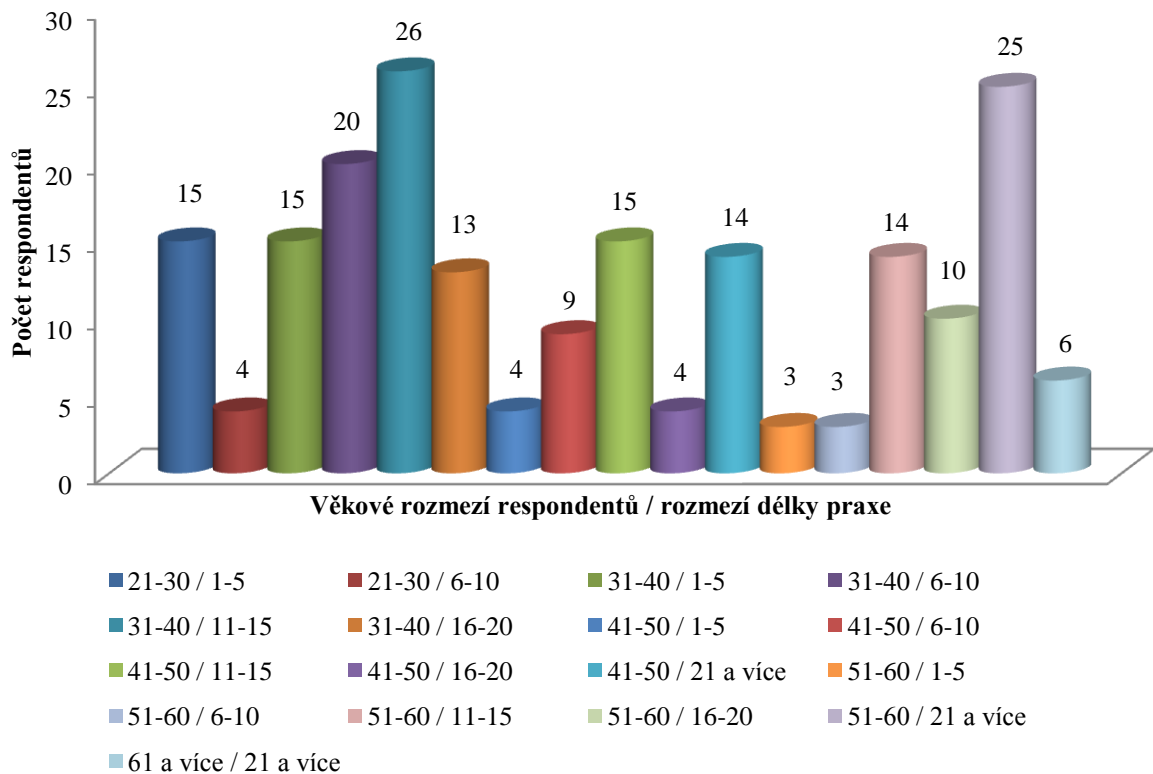
<sup>94</sup> OIS - odbavovací a informační systém, RDST - radiostanice

**Graf 4: Délka profesní praxe respondentů-řidičů autobusů MHD**



Zdroj: vlastní šetření

**Graf 5: Věková struktura respondentů v závislosti na délce profesní praxe**

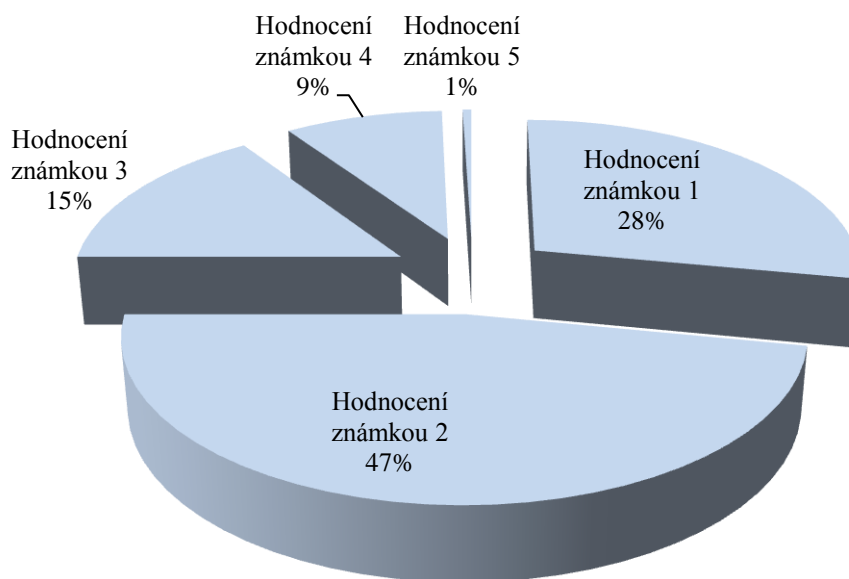


Zdroj: vlastní šetření

### 9.3.2 Analýza základních otázek dotazníku

Otázka č. 1: Jak hodnotíte činnost provozovny, spojenou s procesem Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů (dále jen ZOZŘ) - informovanost o termínech, zajišťování a přidělování termínů, zajištění formulářů, aj.

**Graf 6: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 1**



Zdroj: vlastní šetření

Otázka zkoumá celkovou spokojenost respondentů s podpůrnou činností zaměstnanců autobusové provozovny při vzdělávacím procesu. Jedná se především o činnost spojenou s obsazováním termínové listiny ZOZŘ, možnosti individuální úpravy termínu vzdělávání a administrativním zajištěním procesu vzdělávání. Průměrná známka hodnocení této otázky má hodnotu **2,07**.

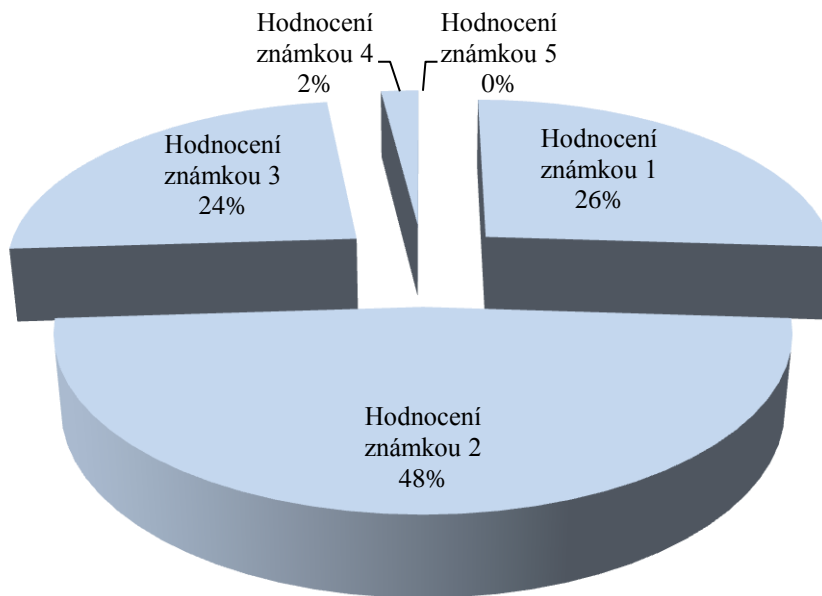
**Tabulka 1: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 1**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
41-50 let / 21 a více let	<b>1,43</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,66</b>
61 a více let / 21 a více let	<b>1,50</b>	51-60 let / 11-15 let	<b>2,86</b>
31-40 let / 1-5 let	<b>1,60</b>	31-40 let / 11-15 let	<b>2,62</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2: Jak hodnotíte místo výkonu ZOZŘ (Autoškola Hostivař) z hlediska vybavení učeben, čistoty, možnosti občerstvení apod.

**Graf 7: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 2**



Zdroj: vlastní šetření

Otázka zkoumá celkovou spokojenost respondentů s prostředím, ve kterém se odehrává vzdělávací proces. Toto prostředí zahrnuje především ergonomické uspořádání výukových prostor, celkové technické zázemí včetně vybavenosti pracoviště audiovizuální technikou a zajištění možnosti stravování účastníků vzdělávacího procesu. Průměrná známka hodnocení této otázky má hodnotu **2,02**.

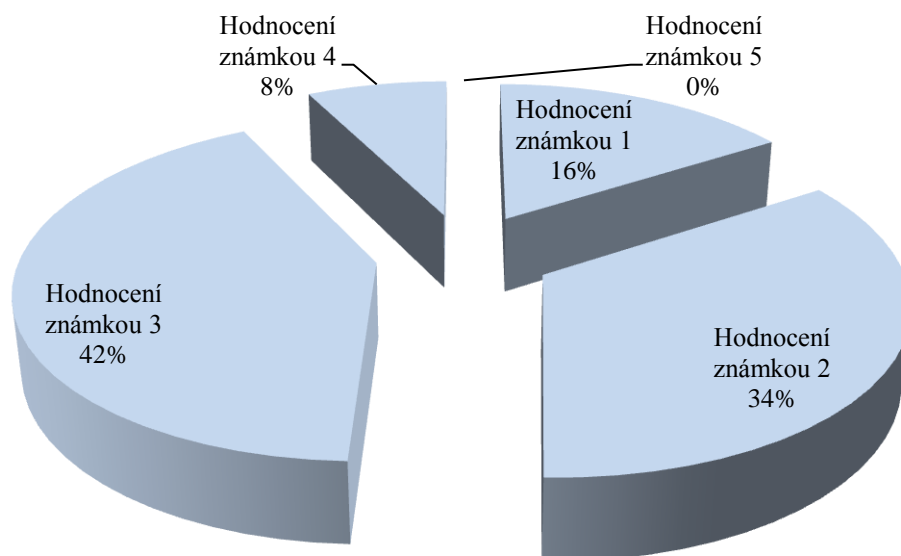
**Tabulka 2: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 2**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
41-50 let / 1-5 let	<b>1,00</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,33</b>
41-50 let / 6-10 let	<b>1,44</b>	41-50 let / 21 a více let	<b>2,79</b>
61 a více let / 21 a více let	<b>1,50</b>	51-60 let / 11-15 let	<b>2,79</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3: Jak přínosné jsou informace obdržené při ZOZŘ pro výkon Vaší profese.

**Graf 8: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 3**



Zdroj: vlastní šetření

Otázka odráží celkový přínos informací obdržených při vlastním vzdělávacím procesu a to ve všech jeho stupních (přípravný kurz řidičů městské autobusové dopravy, Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, nadstavbová část) pro výkon profese řidič autobusu. Respondenti hodnotí především míru přenositelnosti těchto informací do praxe a jejich následnou využitelnost. Průměrná známka hodnocení této otázky má hodnotu **2,41**.

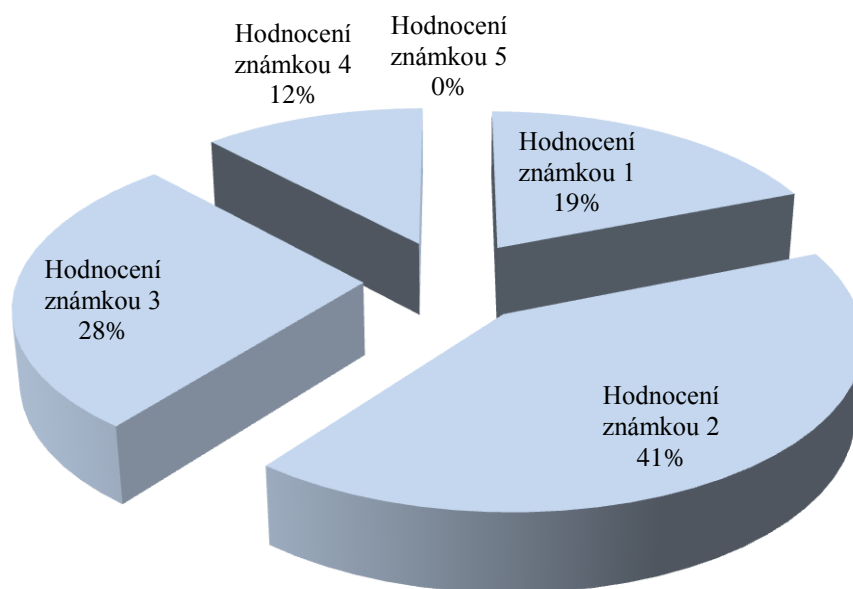
**Tabulka 3: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 3**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
21-30 let / 6-10 let	<b>1,50</b>	31-40 let / 1-5 let	<b>3,20</b>
21-30 let / 1-5 let	<b>1,80</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>3,00</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,86</b>	51-60 let / 11-15 let	<b>2,86</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 4: Jak hodnotíte úroveň jednotlivých prezentací, vhodnost a názornost použitých příkladů z praxe výkonu profese - řidič autobusu.

**Graf 9: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 4**



Zdroj: vlastní šetření

Otázka odráží spokojenost s celkovou úrovní zpracování jednotlivých prezentací používaných při vzdělávacím procesu a především jejich názorností korespondující s praktickými situacemi v běžném provozu, se kterými se posluchač setkává ve svém profesním životě. Respondenti hodnotí především míru uplatnitelnosti těchto modelových situací a vhodnost jejich nácviku pro praktické využití. Průměrná známka hodnocení této otázky má hodnotu **2,33**.

**Tabulka 4: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 4**

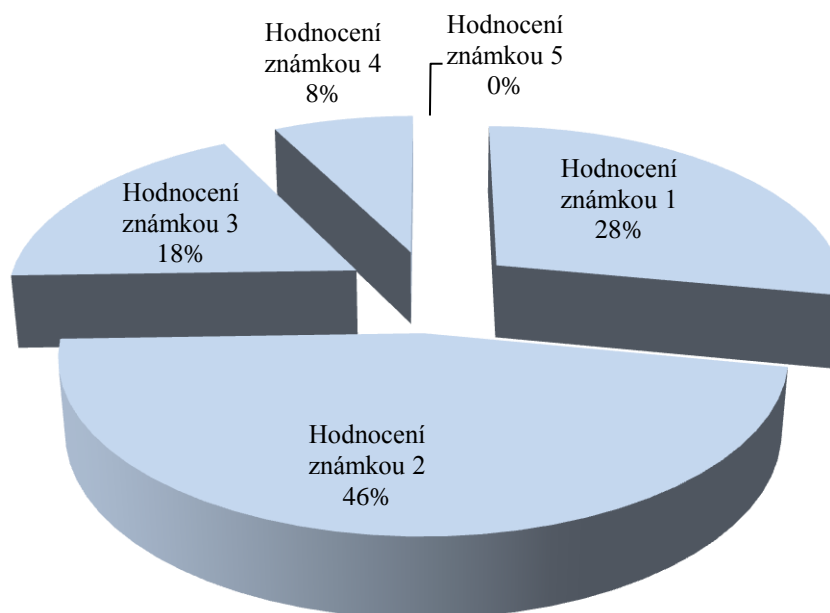
Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
51-60 let / 6-10 let	<b>1,66</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>4,00</b>
31-40 let / 16-20 let	<b>1,77</b>	41-50let / 1-5 let	<b>3,25</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,86</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>3,00</b>

Zdroj: vlastní šetření



Otázka č. 5: Jak hodnotíte časový harmonogram procesu ZOZŘ (vhodnost časů zahájení a ukončení, délka přestávek aj.).

**Graf 10: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 5**



Zdroj: vlastní šetření

Otázkou je zjišťována spokojenost respondentů s celkovým uspořádáním a organizací vzdělávacího procesu, především v souvislosti s časovým harmonogramem jednotlivých učebních bloků, délkou vzdělávacího procesu, dostatečným dimenzováním časového úseku určeného pro odpočinek, občerstvení a stravování (stravovací zařízení není přímou součástí budovy autoškoly, ale je vzdáleno cca 150 metrů v areálu Dopravně-opravárenské základny). Průměrná známka hodnocení této otázky je **2,05**.

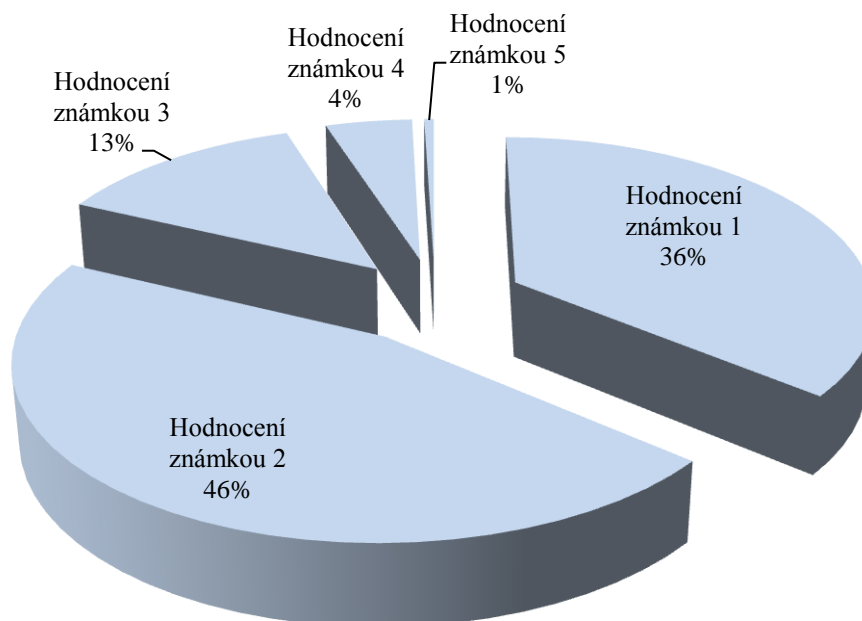
**Tabulka 5: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 5**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
21-30 let / 1-5 let	<b>1,40</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,66</b>
21-30 let / 6-10 let	<b>1,50</b>	51-60 let / 11-15 let	<b>2,57</b>
51-60 let / 21 a více let	<b>1,68</b>	31-40 let / 6-10 let	<b>2,45</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6: Jak hodnotíte odbornou připravenost školitele.

**Graf 11: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 6**



Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení otázky odráží spokojenost účastníků vzdělávacího procesu, posluchačů s odbornou připraveností školitelů, lektorů vzdělávacího procesu. Posluchači, řidiči autobusů městské hromadné dopravy se zaměřují především na znalosti školitelů v oblasti pracovně-právních předpisů, vnitropodnikových norem a na znalost obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů používaných při výkonu jejich profese. Průměrná známka hodnocení této otázky je **1,88**.

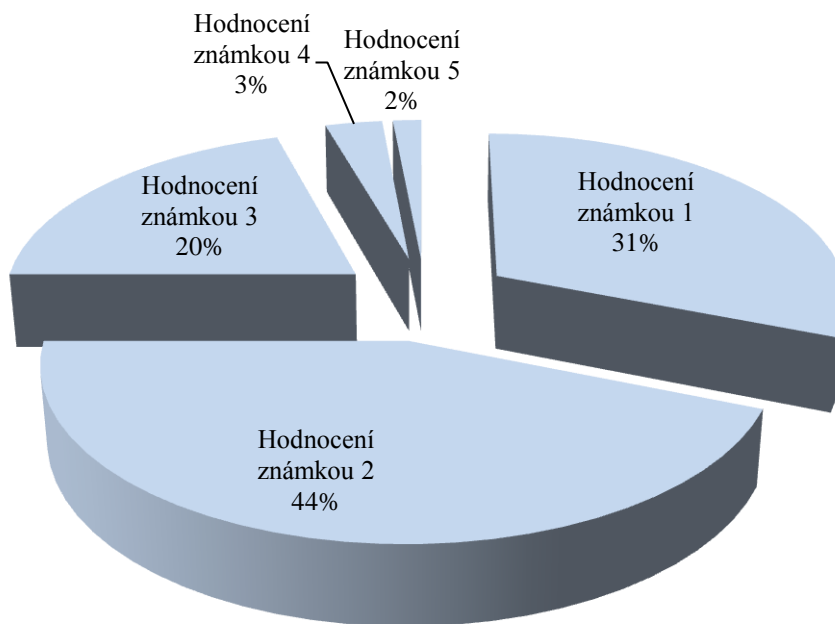
**Tabulka 6: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 6**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
51-60 let / 6-10 let	<b>1,00</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,00</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,21</b>	31-40 let / 1-5 let	<b>2,60</b>
41-50 let / 1-5 let	<b>1,25</b>	41-50 let / 16-20 let	<b>2,50</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7: Jak hodnotíte školitele v souvislosti se srozumitelností a tempem výkladu jednotlivých bloků ZOŽŘ.

**Graf 12: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 7**



Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení dotazníkové otázky č. 7 odráží spokojenost účastníků vzdělávacího procesu, posluchačů, s vedením výukového procesu především v souvislosti se srozumitelností výkladu jednotlivých školitelů a tempem výuky při prezentaci jednotlivých vzdělávacích bloků. Hodnotí především schopnost školitele přizpůsobit výuku potřebám jednotlivců, při současném dodržení přednášeného objemu učiva. Průměrná známka hodnocení této otázky je **2,00**.

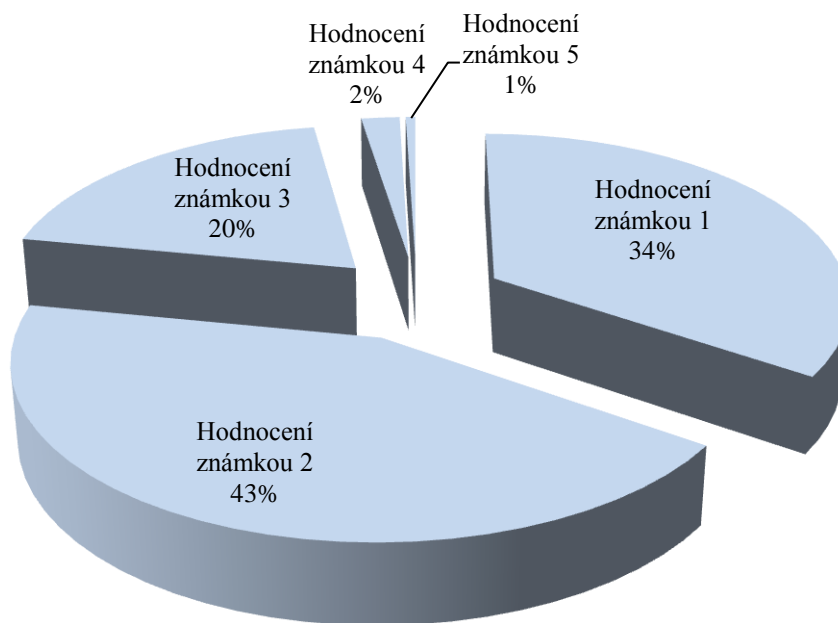
**Tabulka 7: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 7**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
21-30 let / 6-10 let	<b>1,25</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,33</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,43</b>	51-60 let / 6-10 let	<b>2,66</b>
51-60 let / 21 a více let	<b>1,64</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>2,60</b>

Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 8: Jak hodnotíte schopnost školitele reagovat na dotazy a vysvětlit případné nejasnosti.

**Graf 13: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 8**



Zdroj: vlastní šetření

Vyhodnocení otázky odráží zejména spokojenost účastníků vzdělávacího procesu, posluchačů s vedením vzdělávacího procesu a schopností školitele organizovat výukový proces tak, aby posluchači měli možnost dotázat se na případné nejasnosti v přednášené učební látce. Zároveň tímto hodnotí i odbornou připravenost a způsobilost školitele, která je předpokladem pro poskytnutí validních informací v souvislosti s dotazy na přednášenou učební látku. Průměrná známka hodnocení této otázky je **1,91**.

**Tabulka 8: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 8**

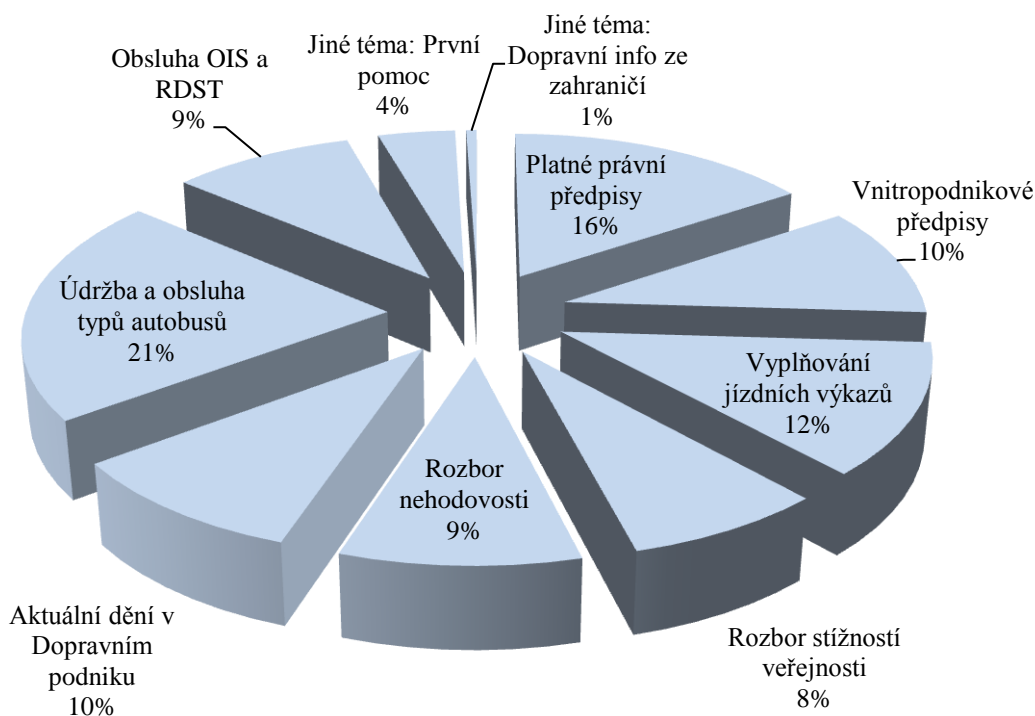
Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
51-60 let / 21 a více let	<b>1,24</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,66</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,43</b>	51-60 let / 16-20 let	<b>2,60</b>
21-30 let / 6-10 let	<b>1,50</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>2,60</b>

Zdroj: vlastní šetření

### 9.3.3 Analýza doplňkových otázek dotazníku

Doplňková otázka č. 1: Která témata by měla, dle Vašeho názoru, dostat více prostoru pro přednášení (označte max. 3).

**Graf 14: Hodnocení doplňkové dotazníkové otázky č. 1**



Zdroj: vlastní šetření

**Tabulka 9: Požadavky na rozšíření prostoru pro přednášená témata**

Zvolené téma	Počet hlasů	Zvolené téma	Počet hlasů
Obsluha a údržba typů autobusů	<b>118</b>	Aktuální dění v DP	<b>54</b>
Platné právní předpisy	<b>87</b>	Obsluha OIS a RDST	<b>52</b>
Vyplňování jízdních výkazů	<b>68</b>	Rozbor stížností veřejnosti	<b>43</b>
Rozbor nehodovosti	<b>66</b>	Jiné téma: První pomoc	<b>22</b>
Vnitropodnikové předpisy	<b>57</b>	Jiné téma: Dopravní informace ze zahraničí	<b>3</b>

Zdroj: vlastní šetření

Doplňková otázka č. 2: Napište své poznatky, postřehy a náměty. V procesu Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů bych rád zlepšil:

**Tabulka 10: Požadavky na zlepšení procesu ZOZŘ**

Zvolené téma:	Počet hlasů
Zlepšení možnosti stravování- zkvalitnění nabízených služeb	<b>42</b>
Rozšíření a aktuálnost vzdělávacího bloku- obsluha a údržba typů autobusů	<b>17</b>
Zajištění větší odbornosti školitelů	<b>7</b>
Možnost spoluúčasti při určování termínů školení	<b>6</b>
Rozšíření vzdělávacího bloku- postup řidiče při účasti na dopravní nehodě	<b>6</b>
Rozšíření vzdělávacího bloku- postup řidiče při jízdě mimo jízdní řád	<b>3</b>

Zdroj: vlastní šetření

Na doplňkovou otázku č. 2 odpovědělo celkem 81 respondentů, což je 40,5% z celkového počtu respondentů oslovených dotazníkem.

## 9.4 Shrnutí výsledků šetření

Souhrnné hodnocení získaných dat lze pro potřeby této diplomové práce rozdělit do následujících základních tematických okruhů:

Technické zabezpečení vzdělávacího procesu - zahrnuje základní dotazníkové otázky č. 1, 2 a doplňkovou dotazníkovou otázku č. 2. Celkové hodnocení tohoto tematického okruhu je vyjádřeno známkou **2,05**, z čehož je patrné, že respondenti hodnotí úroveň technického zabezpečení vzdělávacího procesu spíše kladně. 74,5% respondentů hodnotí tento okruh známkami 1 a 2, tj. kladně, 19,8% respondentů známkou 3, tj. průměrně a pouze 5,7% respondentů známkami 4 a 5, tj. nedostatečně. Doplňkovou otázkou č. 2 byly však zjištěny potřeby respondentů, které nejsou v souvislosti s technickým zabezpečením vzdělávacího procesu v souladu s jejich potřebami a požadavky. Mezi nedostatky je nejčastěji uváděn požadavek na zlepšení možnosti stravování v kontextu se zkvalitněním nabízených služeb (celkem 42 respondentů, tj. 21% ze všech oslovených a 51,9% ze všech respondentů, kteří odpověděli na

doplňkovou otázku č. 2) a požadavek na možnost spoluúčasti účastníka vzdělávacího procesu, posluchače, při určování termínů absolvování tohoto procesu (celkem 6 respondentů, tj. 3% ze všech oslovených a 7,4% ze všech respondentů, kteří odpověděli na doplňkovou otázku č. 2). Okruh technického zabezpečení vzdělávacího procesu byl jednotlivými respondenty hodnocen následovně:

**Tabulka 11: Nejlepší a nejhorší hodnocení technického zabezpečení vzdělávacího procesu**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
41-50 let / 1-5 let	<b>1,38</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,50</b>
61 a více let / 21 a více let	<b>1,50</b>	51-60 let / 11-15 let	<b>2,83</b>
51-60 let / 6-10 let	<b>1,66</b>	51-60 let / 16-20 let	<b>2,30</b>

Zdroj: vlastní šetření

Obsah vzdělávacího procesu- vymezen základními dotazníkovými otázkami č. 3, 4, 5 a doplňkovými dotazníkovými otázkami č. 1 a 2. Celkové hodnocení tohoto tematického okruhu je vyjádřeno známkou **2,26**, z čehož je patrné, že respondenti hodnotí úroveň technického zabezpečení vzdělávacího procesu kladně až průměrně. Z celkového počtu respondentů hodnotí tento okruh 61,8% respondentů známkami 1 a 2, tj. kladně, 29,2% respondentů známkou 3, tj. průměrně a 9% respondentů známkami 4 a 5, tj. nedostatečně. Doplňkovou otázkou č. 1 byly zjištěny požadavky respondentů na rozšíření jednotlivých učebních bloků (viz. Tabulka 9: Požadavky na rozšíření prostoru pro přednášená témata), mezi nimiž jednoznačně převažuje požadavek na rozšíření učebního bloku věnujícího se tématu obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů (celkem 118 respondentů, tj. 59% ze všech oslovených). Doplňkovou otázkou č. 2 byly zjištěny požadavky respondentů, v souvislosti s obsahem učebních bloků, na rozšíření o pravidelně aktualizovaný blok věnující se obsluze a údržbě jednotlivých typů autobusů (celkem 17 respondentů, tj. 8,5% ze všech oslovených a 20,9% ze všech respondentů, kteří odpověděli na doplňkovou otázku č. 2), o blok věnující se postupům řidiče autobusu při účasti na dopravní nehodě (celkem 6 respondentů, tj. 3% ze všech oslovených a 7,4% ze všech respondentů, kteří odpověděli

na doplňkovou otázku č. 2) a blok věnující se postupům řidiče autobusu při jízdě mimo jízdní řád (celkem 3 respondenti, tj. 1,5% ze všech oslovených a 3,7% ze všech respondentů, kteří odpověděli na doplňkovou otázku č. 2). Tematický okruh obsahu vzdělávacího procesu byl jednotlivými respondenty hodnocen následovně:

**Tabulka 12: Nejlepší a nejhorší hodnocení obsahu vzdělávacího procesu**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
21-30 let / 6-10 let	<b>1,75</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,44</b>
21-30 / 1-5 let	<b>1,78</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>2,73</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,86</b>	31-40 let / 1-5 let	<b>2,64</b>

Zdroj: vlastní šetření

Osoba školitele- okruh vymezen základními dotazníkovými otázkami č. 6, 7, 8 a doplňkovou dotazníkovou otázkou č. 2. Celkové hodnocení tohoto tematického okruhu je vyjádřeno známkou **1,93**, z čehož je patrné, že respondenti hodnotí úroveň osoby účastníka vzdělávacího procesu, školitele, kladně. Z celkového počtu respondentů hodnotí tento okruh 78,3% respondentů známkami 1 a 2, tj. kladně, 17,7% respondentů známkou 3, tj. průměrně a pouze 4% respondentů známkami 4 a 5, tj. nedostatečně. Doplňkovou dotazníkovou otázkou č. 2 byl přesto zjištěn požadavek na zajištění větší odbornosti školitelů (celkem 7 respondentů, tj. 3,5% ze všech oslovených a 8,6% ze všech respondentů, kteří odpověděli na doplňkovou otázku č. 2). Tematický okruh týkající se osoby účastníka vzdělávacího procesu, školitele, byl jednotlivými respondenty hodnocen následovně:

**Tabulka 13: Nejlepší a nejhorší hodnocení osoby školitele**

Nejlepší hodnocení:		Nejhorší hodnocení	
Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø	Skupina respondentů věk/praxe	Hodnocení Ø
21-30 let / 6-10 let	<b>1,33</b>	51-60 let / 1-5 let	<b>3,33</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,36</b>	41-50 let / 11-15 let	<b>2,53</b>
51-60 let / 21 a více let	<b>1,44</b>	31-40 let / 1-5 let	<b>2,49</b>

Zdroj: vlastní šetření



Celkové hodnocení vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze je vyjádřeno průměrnou známkou **2,08**, což představuje skutečnost, že je hodnoceno spíše kladně.

Z celkového počtu respondentů hodnotí tento vzdělávací proces 71,2% respondentů známkami 1 a 2, tj. kladně, 22,5% respondentů známkou 3, tj. průměrně a 6,3% respondentů známkami 4 a 5, tj. nedostatečně.

Doplňkovou dotazníkovou otázkou č. 1 bylo zjištěno celkem 570 podnětů k tematickému rozšíření jednotlivých vzdělávacích bloků (tj. 2,85 podnětu na jednoho respondenta, respondenti mohli uvést maximálně 3 témata).

Doplňkovou dotazníkovou otázkou č. 2 vyplnilo svými konkrétními požadavky na zkvalitnění vzdělávacího procesu celkem 81 respondentů (tj. 40,5% z celkového počtu respondentů oslovených dotazníkem).

Za nejsilnější a nejslabší stránky celého vzdělávacího procesu považují respondenti z řad řidičů autobusů městské hromadné dopravy, účastníci vzdělávacího procesu, posluchači, následující body:

**Tabulka 14: Silné a slabé stránky vzdělávacího procesu**

<b>Silné stránky vzdělávacího procesu:</b>	Hodnocení
	Ø
Odborná připravenost školitelů.	<b>1,88</b>
Schopnost školitelů reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti.	<b>1,91</b>
<b>Slabé stránky vzdělávacího procesu:</b>	Hodnocení
	Ø
Přínos obdržených informací pro výkon profese řidič autobusu.	<b>2,41</b>
Úroveň prezentací, vhodnost a názornost použitých příkladů z praxe.	<b>2,33</b>

Zdroj: vlastní šetření

Komplexní hodnocení vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze, rozdělené dle věkové struktury jednotlivých respondentů v závislosti na jejich praxi v profesi řidič autobusu městské hromadné dopravy u zaměstnavatele Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost je vyjádřeno v následující tabulce (seřazeno sestupně od nejlepšího hodnocení s nejnižší

udělenou průměrnou známkou po nejhorší hodnocení s nejvyšší udělenou průměrnou známkou):

**Tabulka 15: Komplexní hodnocení vzdělávacího procesu**

Skupina respondentů- věk / praxe	Ø hodnocení
21-30 let / 6-10 let	<b>1,61</b>
21-30 let / 1-5 let	<b>1,76</b>
51-60 let / 21 a více let	<b>1,77</b>
41-50 let / 21 a více let	<b>1,78</b>
41-50 let / 1-5 let	<b>1,82</b>
51-60 let / 6-10 let	<b>1,88</b>
31-40 let / 16-20 let	<b>1,89</b>
61 a více let / 21 a více let	<b>1,94</b>
31-40 let / 6-10 let	<b>2,04</b>
41-50 let / 6-10 let	<b>2,08</b>
31-40 let / 11-15 let	<b>2,15</b>
41-50 let / 16-20 let	<b>2,18</b>
31-40 let / 1-5 let	<b>2,28</b>
51-60 let / 16-20 let	<b>2,37</b>
41-50 let / 11-15 let	<b>2,39</b>
51-60 let / 11-15 let	<b>2,58</b>
51-60 let / 1-5 let	<b>3,42</b>

Zdroj: vlastní šetření

Analýzou vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze, provedenou formou studia odborné literatury s tematickým zaměřením na organizování firemních vzdělávacích aktivit, studiem vnitropodnikových dokumentů společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost a vyhodnocením dotazníkového šetření zaměřeného na hodnocení tohoto procesu ze strany jeho účastníků, posluchačů, se podařilo najít odpovědi na stanovené výzkumné hypotézy v následujícím rozsahu:

**Hypotéza č. 1:** Učební osnovy povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze jsou koncipovány v souladu s obecně platnými právními předpisy a normami.

ANO. Studium dokumentace o provozování autoškol bylo prokázáno, že učební osnovy procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze jsou plně v souladu se všemi obecně platnými právními předpisy a normami, celý proces je koncipován dle Zákona č.247/2000 Sb. - Zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. Dále je upraven vnitropodnikovým provozním předpisem O2/3,9 - přípravné kurzy a periodická školení pro pracovníky Jednotky provoz Autobusy, Jednotky Správa vozidel Autobusy.

**Hypotéza č. 2:** Technické zabezpečení procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je v souladu s potřebami účastníků vzdělávání, posluchačů.

ANO. Potřeby účastníků vzdělávacího procesu v souvislosti s technickým zabezpečením procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze, byly zjišťovány pomocí dotazníku. Účastníci, posluchači hodnotí toto zabezpečení spíše kladně, udělenou známkou hodnoty 2,05, přičemž byla identifikována slabá místa a to především v možnosti stravování a v určování termínů vzdělávacího procesu.

**Hypotéza č. 3:** Osoba školitele vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je účastníky vzdělávání, posluchači, kladně hodnocena.

ANO. Hodnocení osoby školitele vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze bylo zjišťováno formou dotazníku. Účastníci, posluchači hodnotí osobu školitele kladně, výslednou známkou 1,93.

**Hypotéza č. 4:** Obsah vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je v souladu s požadavky účastníků vzdělávání, posluchačů.

ČÁSTEČNĚ. Obsah vzdělávacího procesu povinného vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze je stanoven Zákonem č.247/2000 Sb. a upraven vnitropodnikovým provozním předpisem O2/3,9. Hodnocení obsahu tohoto procesu bylo zjišťováno formou dotazníku. Účastníci, posluchači hodnotí obsah vzdělávacího procesu spíše kladně až průměrně, celkovou průměrnou známkou 2,26. Slabá místa byla identifikována především v učebních blocích věnujících se tematice obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů, používaných při výkonu profese posluchačů vzdělávacího procesu.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce si kladla za cíl porovnáním teoretických východisek z odborné literatury týkající se firemního vzdělávání a praktických zkušeností z konkrétního vzdělávacího procesu, podpořených zpětnou vazbou od samotných účastníků procesu, analyzovat vzdělávací proces pravidelného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze.

Ve své teoretické části analyzovala poznatky čerpané z odborné literatury zabývající se tématem firemního vzdělávání v kontextu vzdělávání celoživotního. Přinesla stručný náhled do historie vzdělávání dospělých v českých zemích, ale předložila i současný stav v tomto oboru v kontextu s členstvím České republiky v Evropské unii, včetně aktuálních dokumentů.

V praktické části se zaměřila na specifika pravidelného vzdělávání přesně vymezeného a specifického okruhu zaměstnanců – řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze. Shrnula data o provozování autobusové dopravy v hlavním městě, včetně náplně práce profese řidič autobusu v městské hromadné dopravě. Přinesla stručný pohled do historie pražské autobusové dopravy a zároveň historie vzdělávání zaměstnanců největšího provozovatele městské hromadné dopravy v Praze, nynějšího Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. Zároveň mapovala současný stav v oblasti vzdělávání výše uvedené skupiny zaměstnanců. Seznámila s náplní vzdělávání a s vnitropodnikovými normami, podle kterých se toto vzdělávání plánuje, uskutečňuje a vyhodnocuje. Formou dotazníku zjišťovala vzdělávací potřeby a případné úpravy programu vzdělávání od samotných účastníků vzdělávacího procesu. Identifikovala slabá a nevyhovující místa v procesu pravidelného vzdělávání řidičů autobusů městské hromadné dopravy v Praze.

Tato diplomová práce zároveň formou potvrzení, či vyvrácení uvedených hypotéz, na základě zjištěných údajů, navrhuje dílčí zlepšení celého, výše uvedeného vzdělávacího procesu v následujícím rozsahu: Změnit a zkvalitnit strukturu učebních bloků zabývajících se tématem obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů, kterými Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost disponuje a které využívá k provozování městské autobusové dopravy v hlavním městě. Jednotlivé prezentace

a přednášky věnované problematice obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů aktuálně přizpůsobovat zejména:

- Neustále se měnící struktura vozového parku společnosti, se zaměřením na nové typy vozidel a specifika jejich ovládání. V jednotlivých prezentacích využívat praktické ukázky z běžného provozu.

- Pravidelně aktualizovanému seznamu nejčastěji se objevujících závad, rozdělených dle jednotlivých typů autobusů a dle výskytu s přihlédnutím ke specifickým podmínkám jednotlivých ročních období, se zaměřením na možnost jejich předcházení ze strany řidiče. Zároveň využívat praktické ukázky jejich odstranění v běžném provozu, pokud je toto ze strany řidiče autobusu možné a žádoucí.

- Celý učební blok obsluhy a údržby jednotlivých typů autobusů pravidelně aktualizovat a přizpůsobovat požadavkům účastníků vzdělávacího procesu, posluchačů. Využívat k této aktualizaci vhodně sestavený dotazník, zjišťující vzdělávací potřeby posluchačů.

Veškerými těmito opatřeními zajistit maximální možnou využitelnost informací, obdržených při vzdělávacím procesu Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, v praxi při výkonu profese řidič autobusu městské hromadné dopravy.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Česká literatura, monografie, knihy

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BENEŠ, M. et al. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-40-8.
- BENEŠ, M. et al. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- BOČKOVÁ, V. *Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost?* 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. ISBN 80-244-0155-X.
- FOJTÍK, P. et al. *Historie městské hromadné dopravy v Praze*. 1. vydání. Praha: Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., 1995. ISBN 80-900065-6-6.
- FOJTÍK, P. et al. *Sto let ve službách města*. 1. vydání. Praha: Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s., 1997. ISBN 80-238-0890-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- LEIRMAN, W. *Čtyři kultury ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova, 1996. ISBN 382-153-95.
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: Andragogická didaktika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0.
- PALÁN, Z. *Hledáme rezervy ve vlastních lidech*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2007.

- PALÁN, Z., RÝZNAR, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. ISBN 80-7041-879-6.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-86723-09-8.
- PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L., KOHOUT, K. *K politice dalšího vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1999. ISBN 80-7067-949-2.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1.
- TURECKIOVÁ, M. et al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa Service, 2010. ISBN 978-80-87306-06-2.
- VETEŠKA, J. et al. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: Andragogika na prahu 21. století*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Česká literatura, periodika**

- DP Kontakt*. Praha: Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost, 2003, č. 7.  
ISSN 1212-6349.

### **Internetové zdroje**

- AM. *Základní pravidla pro práci řidiče autobusu MHD*. [online]. [cit. 2014-01-04].  
Dostupné z: [http://www.autoskolamusil.cz/admin/dokumenty/ridic\\_MHD.pdf](http://www.autoskolamusil.cz/admin/dokumenty/ridic_MHD.pdf)
- DPP. *O nás*. [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/o-nas/>
- DPP. *Řidič autobusu MHD*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z:  
<http://www.dpp.cz/ridic-autobusu-mhd/>
- EURACTIV. *Vzdělávací programy EU*. [online]. © 24. 8. 2007 [cit. 2013-11-17].  
Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/link-dossier/vzdelavaci-programy-eu>
- KOMENDOVIČ, A. *Podnikové vzdělávání a podniková kultura*. [online]. Brno, 2013.  
[cit. 2013-11-10]. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně,  
Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd. Vedoucí práce: Zuzana Šimberová.  
Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/71862/ff\\_b/AKM\\_bakalarka.pdf](https://is.muni.cz/th/71862/ff_b/AKM_bakalarka.pdf)
- ROPID. *Seznam dopravců zastoupených v PID, včetně základních údajů o nich*.  
[online]. © 2008 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.ropid.cz/dopravci/>
- ŠIMKOVÁ, H. *Kurzy komunikace trochu jinak - Metodika*. [online]. [cit. 2014-01-21].  
Dostupné z: <http://www.hedvikasimkova.cz/met-hodnoceni.php>
- TECHYES. *Řidič autobusů, trolejbusů a tramvají*. [online]. © 2000-2014  
[cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.techyes.cz/cs/seznam-povolani-dle-odvetvi-prumyslu/doprava/ridic/ridic-autobusu-trolejbusu-a-tramvaji.html>

### **Ostatní zdroje**

- Provozní předpis O 2/3,9 ze dne 24. 8. 2010 - Přípravné kurzy a periodická školení pro pracovníky Jednotky Provoz Autobusy, Jednotky Správa vozidel Autobusy.  
In: *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost*, 2010.
- Výroční zpráva 2012. In: *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost*, 2012.



# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků:

Obrázek 1: Širší kontext působení didaktických principů	21
Obrázek 2: Cyklus systematického firemního vzdělávání zaměstnanců	25
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání	30
Obrázek 4: Výsledný produkt přípravy účastníka vzdělávání	31
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	34
Obrázek 6: Vzdělávací řetězec celoživotního vzdělávání	45
Obrázek 7: Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s.	59

## Seznam grafů:

Graf 1: Zastoupení jednotlivých dopravců v systému městské hromadné dopravy v Praze	56
Graf 2: Zastoupení jednotlivých dopravců v systému PID	57
Graf 3: Věková struktura respondentů	75
Graf 4: Délka profesní praxe respondentů-řidičů autobusů MHD	76
Graf 5: Věková struktura respondentů v závislosti na délce profesní praxe	76
Graf 6: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 1	77
Graf 7: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 2	78
Graf 8: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 3	79
Graf 9: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 4	80
Graf 10: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 5	81
Graf 11: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 6	82
Graf 12: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 7	83
Graf 13: Hodnocení základní dotazníkové otázky č. 8	84
Graf 14: Hodnocení doplňkové dotazníkové otázky č. 1	85

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 1	77
Tabulka 2: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 2	78
Tabulka 3: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 3	79

Tabulka 4: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 4	80
Tabulka 5: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 5	81
Tabulka 6: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 6	82
Tabulka 7: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 7	83
Tabulka 8: Nejlepší a nejhorší hodnocení základní dotazníkové otázky č. 8	84
Tabulka 9: Požadavky na rozšíření prostoru pro přednášená témata	85
Tabulka 10: Požadavky na zlepšení procesu ZOZŘ	86
Tabulka 11: Nejlepší a nejhorší hodnocení technického zabezpečení vzdělávacího procesu	87
Tabulka 12: Nejlepší a nejhorší hodnocení obsahu vzdělávacího procesu	88
Tabulka 13: Nejlepší a nejhorší hodnocení osoby školitele	88
Tabulka 14: Silné a slabé stránky vzdělávacího procesu	89
Tabulka 15: Komplexní hodnocení vzdělávacího procesu	90

# SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## Příloha A: Dotazník

Vážení kolegové,

pro potřeby mnou zpracovávané Diplomové práce na téma Povinné vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze, si Vás dovoluji oslovit s krátkým dotazníkem. Data Vámi uvedená budou sloužit pouze pro mou osobní potřebu a rozbor v rámci Diplomové práce. Odpovědi označte křížkem.

### Osobní údaje:

Věk:  21-30let  31-40let  41-50let  51-60let  61 a více let

U DP jako řidič zaměstnán:  1-5let  6-10let  11-15let  16-20let  21 a více let

**Dotazník** : Odpovědi označte křížkem, hodnotěte jako ve škole (kde 1 je nejlepší, 5 nejhorší) a označte vždy jen jednu odpověď.

Základní otázky:	Hodnocení:				
	1	2	3	4	5
<b>Technické zabezpečení</b>					
<i>Otázka č.1</i> Jak hodnotíte činnost provozovny, spojenou s procesem Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů (dále jen ZOZR) -informovanost o termínech,zajišťování a přidělování termínů, zajištění formulářů, aj.					
<i>Otázka č.2</i> Jak hodnotíte místo výkonu ZOZR (Autoškola-Hostivař) z hlediska vybavení učeben, čistoty, možnosti občerstvení apod.					
<b>Obsah školení</b>					
<i>Otázka č.3</i> Jak přínosné jsou informace obdržené při ZOZR pro výkon Vaší profese.					
<i>Otázka č.4</i> Jak hodnotíte úroveň jednotlivých prezentací a vhodnost a názornost použitých příkladů z praxe výkonu profese - řidič autobusu					
<i>Otázka č.5</i> Jak hodnotíte časový harmonogram procesu ZOZR (vhodnost časů zahájení a ukončení, délka přestávek aj.).					
<b>Osoba školitele</b>					
<i>Otázka č.6</i> Jak hodnotíte odbornou připravenost školitele					
<i>Otázka č.7</i> Jak hodnotíte školitele v souvislosti se srozumitelností a tempem výkladu jednotlivých bloků ZOZR					
<i>Otázka č.8</i> Jak hodnotíte schopnost školitele reagovat na dotazy a vysvětlit případné nejasnosti.					

**Doplňková otázka č.1:** Která témata by měla, dle Vašeho názoru, dostat více prostoru pro přednášení /označte max. 3!:

Platné právní předpisy /zákony/  Vnitropodnikové předpisy  Vyplňování jízdních výkazů

Rozbor stížností veřejnosti  Rozbor nehodovosti  Aktuální dění v DP

Obsluha a údržba jednotlivých typů autobusů  Obsluha OIS a RDST  Jiné téma.....

**Doplňková otázka č.2:** Napište své poznatky, postřehy a náměty.

V procesu Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů bych rád zlepšil:

.....

.....

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Jaroslav BRUNÁT

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jaroslav BRUNÁT**

**Obor: 7501T001-Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Povinné vzdělávání řidičů autobusů MHD v Praze**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 85**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 28**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: Mgr. Hana BARTOŠOVÁ**