

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lubor Skácel

Modelové školení řidičů služebních motorových vozidel

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED - TIME STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Lubor Skácel

Model trainingfordreversof motor vehicles business

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 14. 3. 2013

Lubor Skácel

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce prof. JUDr. Vojtechu Tkáčovi, CSc. za odborný dohled a připomínky, které mi poskytnul při zpracování a psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou provádění školení řidičů služebních motorových vozidel u státní organizace – Policie České republiky. Práce má dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou rozebrány související oblasti – legislativa Evropské unie a zákony České republiky, vzdělávání, lektorské dovednosti, příprava, plánování a realizace školení. Druhá část je popis modelového školení a školení staršího typu. Praktická část je založena na anonymním dotazníku. Cílem práce je provést porovnání dvou různých typů školení, a to školení modelového a školení, které prováděli lektori dříve, vše následně hodnoceno školenými pracovníky.

Klíčové pojmy

Anonymní dotazníky, hodnocení, lektorské dovednosti, modelové školení, procesy učení, vzdělávací akce.

Annotation

The theme of this bachelor thesis is The Lecturing for Drivers of Business Engine Cars Owned by the State Organisation – The Police of The Czech Republic. It consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part focuses on related areas – legislative of the European Union and the laws of the Czech Republic, education, trainer's skills, preparation, planning and the realisation of the lecturing. Further, the model lecturing and the older type of lecturing are described. The practical part is based on the anonymous questionnaire. The goal of the thesis is to compare the previous types of the lecturing and the general valuation of the lecturing from the trainer's point of view.

Keywords

Anonymous questionnaire, educational events, leasing processes, model lecturing, trainer's skills, valuation.

OBSAH

ÚVOD	9
1. TEORETICKÉ PODKLADY PRO PRAXI	11
1.1 Právo na vzdělání	11
1.2 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání.....	14
1.3 Vzdělavatelé, lektorské dovednosti	20
1.4 Příprava a plánování	23
1.5 Realizace vzdělávací akce	25
1.6 Proces učení	26
1.7 Moderní metody vzdělávání – E-learning	29
2 ODBORNÉ ŠKOLENÍ	31
2.1 Modelové školení	32
2.1.1 Přivítání, úvodní film, prezence	32
2.1.2 Vstupní test včetně rozboru výsledků	33
2.1.3 Prezentace	34
2.1.4 Zkušební test.....	35
2.1.5 Hodnocení školení	36
2.2 Školení bez použití moderních metod	36
3 CÍLE PRŮZKUMU A VYHODNOCENÍ	38
3.1 Dotazník.....	38
3.1.1 Otázka č. 1: Kolik roků pracujete v organizaci?	40
3.1.2 Otázka č. 2: Byl(a) jste spokojen(a) s dnešním školením (úroveň prostředí, použité metody, lektor) ?	41
3.1.3 Otázka č. 3: Kolik % informací si odnášíte z dnešního dne?	42
3.1.4 Otázka č. 4: Měl (a) jste možnost vyjádřit při školení svůj názor nebo prodiskutovat přijaté informace?.....	43
3.1.5 Otázka č. 5: Jaké bylo dnešní školení ve srovnání se školením konaným před 5 roky?	44
3.1.6 Vyhodnocení odpovědí dotazníků.....	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
SEZNAM SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	50
SEZNAM PŘÍLOH	51

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU – Evropská unie

MOP – Mezinárodní organizace práce

OSN – Organizace spojených národů

Sb. – Sbírka zákonů

tzv. - takzvaný

ÚVOD

Lidské generace se odnepaměti vyvíjí, s vývojem úzce souvisí i proces učení a vzdělávání. Právo na vzdělání má každý z nás, velmi však záleží na jedinci, jak přistoupí k nabídnuté příležitosti a jak ji využije. Lidský zdroj je nesmírně cenný materiál, práce s ním pak patří mezi jednu z nejdůležitějších oblastí v životě každé organizace. Má-li v dnešní době firma kvalitně fungovat, je nutné, aby právě lidé, kteří v ní pracují, byli spokojeni. Nejedná se však jen o to, aby dostali za svoji práci zapláceno, ale aby cítili, že organizace má o ně zájem, věnuje se jim, rozvíjí jejich potenciál a oni sami se zdokonalují. Kvalitní pracovník tak může být ještě kvalitnějším, je nutné zajistit jeho odborný růst, vzdělávání má tedy stále větší význam. Přenesení teoretických poznatků do praxe a jejich správné využití v oblasti řízení lidských zdrojů je velmi důležité.

Úvodem práce je pohled na legislativu Evropské unie a České republiky, která se vztahuje k právu člověka na vzdělání. Následují kapitoly jsou věnované teoretickým poznatkům, jenž se následně uplatňují v rámci praktické části - modelovém školení řidičů služebních motorových vozidel. Je důležité si uvědomit, jak samotný vzdělávací proces probíhá, co je jeho součástí a na co by se měl správný lektor zaměřit. Dobrý lektor by měl v první řadě skvěle ovládat lektorské dovednosti a umět je použít v praxi. Každá vzdělávací akce začíná přípravou – plánováním. Kvalitně a vhodně zpracovaný plán je základem úspěchu. Další kapitoly rozebírají průběh školení a realizaci z pohledu časového postupu, ale jsou zde zmíněny i nenadálé situace – rušivé elementy, se kterými se při vzdělávání můžeme setkat. Důraz je dán zejména na pozitivní klima, případy, kdy může dojít k diskusím, a na aktivní formu vzdělávání, tedy zapojení školených pracovníků do probíhajícího děje – opět zejména v diskusi. Obecně je pak věnována pozornost i procesu učení, neboť jen takové školení má přínos, z kterého si odnášíme nové informace, a ty pokud možno zůstávají uchovány v paměti. Je rozebrána i otázka pozornosti související s koncentrací a následným opakováním látky. V souvislosti s neustálým rozvojem dochází i v oblasti vzdělávání k průniku nových metod. Ta nejpodstatnější změna dnešní doby je zapojení techniky, respektive využití metody e-learningu. Jde o dnes již pro každého téměř samozřejmé používání internetu, což ještě před deseti lety nebylo téměř možné. Přístup k informacím se tak stává téměř bezproblémovým, ještě lépe řečeno bezbariérovým, pro všechny. Každý má na začátku stejné možnosti a opět záleží na individualitě, jak

s nabídkou dokáže naložit. Metody e-learningu jsou rozčleněny a rozebrány dle pohledu vzájemné účasti či neúčasti lektora a školeného pracovníka.

Praktická část je popisem modelového školení, tak jak dnes v praxi probíhá. Jde o školení řidičů služebních motorových vozidel, které pravidelně absolvují pracovníci státní organizace – Policie České republiky. Samotné školení je rozebráno z hlediska časové posloupnosti a průběhu akce. Následuje popis dříve prováděného způsobu školení. Cílem práce je provést srovnání obou typů školení a hlavně pak přispět do budoucna ke zlepšení kvality školení, které by bylo založeno na užším komunikačním spojení lektora a školených zaměstnanců. Vše samozřejmě za pomoci využití moderní techniky.

Prováděný průzkum formou jednoduchého nezátěžujícího dotazníku a jeho vyhodnocení by měl dát odpověď na hypotézu, zda modelové školení s využitím moderních metod je celkově lepší, vhodnější a pro školené i přínosnější, nežli dříve realizovaná školení formou přednášky. Nemělo by se jednat jen o tabulkové a grafické porovnání, ale i o to, jak aktivně se školení pracovníci zapojují do probíhající akce. Právě odpověď na tuto otázku by měla být podnětem k zamyšlení nad odbouráním případné komunikační bariéry, nad přístupem školených ke školení, nad změnou pohledu mnohých, kteří školení berou jako nutnost je absolvovat – „odsedět si je“.

1. TEORETICKÉ PODKLADY PRO PRAXI

Umění využít teoretických znalostí v praxi je důležité, ještě důležitější je ale tyto znalosti získat a na základě vlastního vyhodnocení je promítnout dále, umět je používat. Využití v praxi, by však nebylo možné bez uvědomění si faktu, že každý člověk má právo na vzdělání. Toto základní lidské právo je pak zakotveno v několika významných dokumentech.

Z obecné roviny oblasti řízení lidských zdrojů je možno se zaměřit na vzdělání a strategie celoživotního vzdělávání. Celý proces je pak součástí firemní kultury – péče o zaměstnance - a vyvíjí se v rámci sociální politiky příslušného podniku.

Správný průběh modelového školení v praxi je podmíněn všemi teoretickými aspekty školení – přípravou, plánováním, vlastní realizací, to vše s možností využití moderních metod e-learningu v praxi, tedy v rámci modelového školení řidičů motorových vozidel státní organizace Policie České republiky.

1.1 Právo na vzdělání

Právo na vzdělání je součástí lidských práv, tato skutečnost je zahrnuta i v nejvýznamnějších mezinárodních dokumentech Organizace spojených národů, Mezinárodní organizace práce, Evropské unie ale i národních dokumentech, z nichž nejzákladnější je Ústava České republiky včetně Zákoníku práce.

Již 19. 12. 1966 byl v New Yorku podepsán Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech.¹ Smluvní státy Paktu se, mimo jiné, dohodly i na tom, že v rámci zásad vyhlášených již dříve v Chartě OSN budou uznávat právo každého na vzdělání. Konkrétně se v tomto dokumentu uvádí: „Souhlasí, že vzdělání bude směřovat k plnému rozvoji lidské osobnosti a smyslu pro její důstojnost a posílení úcty k lidským právům a základním svobodám. Souhlasí, že vzdělání má umožnit všem osobám účinnou účast ve svobodné společnosti, napomáhat k vzájemnému porozumění, snášenlivosti a přátelství mezi všemi národy a všemi rasovými, etnickými a náboženskými skupinami, jakož i rozvoji činnosti Organizace spojených národů pro zachování míru.“²

¹ OSN Praha. *Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/mezinarodni-pakt-o-hospodarskych-socialnich-a-kulturnich-pravech.pdf>

² OSN Praha. *Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/mezinarodni-pakt-o-hospodarskych-socialnich-a-kulturnich-pravech.pdf>

Dále se článek 13) uvedeného dokumentu vyjadřuje k plnění a uskutečňování tohoto práva, práva na bezplatné základní vzdělání, stejně jako možnosti vzdělání středoškolského a vysokoškolského. Je nutné respektovat i svobodu rodičů, možnost zvolit pro výchovu svých dětí i jiné školy či zařízení než ty, které zřizují veřejné organizace, ovšem úroveň vzdělání musí odpovídat úrovni, která je schválena příslušným státem a nesmí být v rozporu s morální výchovou, dále může být v souladu s náboženským nebo vlastním přesvědčením rodiny.

Další organizací, která má obdobné poslání, je Mezinárodní organizace práce - MOP (*International Labour Organization*, zkratka ILO), tato byla založena již v roce 1919 a následně v roce 1946 byla jako první ze specializovaných mezinárodních organizací začleněna do systému OSN. Úkolem zmiňované organizace je zabezpečování školení, vzdělávání, výzkumu a vydávání materiálů, které souvisejí s danou problematikou – prací. Důležitou činností MOP je technická pomoc v rámci profesního vzdělávání, politiky zaměstnanosti, pracovní administrativy, rozvoj managementu, vše v souladu se sociálním zabezpečením, bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. Základním posláním MOP je však formulace mezinárodní politiky a programů na podporu lidských práv, zdokonalování pracovních a životních podmínek, včetně zajišťování příležitostí pro možné zaměstnání. V této souvislosti vytváří a poskytuje MOP rozsáhlé programy mezinárodní technické spolupráce, kde zejména aktivní přístup všech členských států umožňuje naplnění sociálního dialogu, který je nejdůležitějším rysem Evropského sociálního modelu. Sociální komunikace probíhá jak na úrovni jednotlivých odvětví, tak na úrovni nadodvětvové, jde o to, že sociální partneři garantují aplikaci všech principů v rámci Evropské unie. Přístup se týká všech pracovníků, v různých oblastech a zahrnuje zejména rovnou příležitost, právo na konzultace, právo na přístup k zaměstnání a již několikrát uváděné právo na vzdělání. Dokumentem vztahujícím se k problematice práva na vzdělání je i Listina základních práv Evropské unie. Tato mimo jiné hovoří o tom, že „je nezbytné posílit ochranu základních práv s ohledem na společenský vývoj, sociální pokrok a vědeckotechnologický rozvoj zřetelnějším vyjádřením těchto práv v podobě listiny.“³ Současně však musí být respektovány pravomoci a úkoly Unie, vše pak vychází z ústavních tradic jednotlivých členů a mezinárodních závazků všech států Evropské unie. Hlava II – SVOBODY, článek 14) rozebírá Právo na vzdělání, tedy že každý má právo se vzdělávat, a také že každý má právo na přístup k odbornému i dalšímu

³ EUR-Lex. *Listina základních práv Evropské unie*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/index.htm>

vzdělání. Dále poukazuje na bezplatnou a povinnou školní docházku, respektování demokratických zásad, možnost realizovat výchovu dětí v souladu s náboženským nebo filosofickým přesvědčením rodičů, současně ale musí být vše v souladu s platnými zákony jednotlivých členských států Evropské unie.

V rámci národních dokumentů pojednávajících o dané problematice zaujímá výsadní postavení Ústava České republiky, konkrétně její část – Listina základních práv a svobod, hlava čtvrtá – Hospodářská, sociální a kulturní práva, článek 33, který přímo říká: „Každý má právo na vzdělání. Školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon. Občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.“⁴ V rámci dalších odstavců je konstatována možnost zřízení jiných než státních škol, kde je možno poskytovat vzdělání, a to ne bezplatně jako v státním sektoru, vše samozřejmě v souladu s platnými zákony. Dále je zmiňována možnost pomoci státu při studiu.

Dalším z důležitých dokumentů, který se dotýká problematiky vzdělávání, je zákon č.262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 - Zákoník práce⁵, a to konkrétně § 227 - Odborný růst zaměstnanců. V tomto zákoně se uvádí, že zaměstnavatel má pečovat o odborný růst a rozvoj zaměstnanců. Mezi činnosti, které se uvedenou problematikou zabývají, patří například zaškolení, zaučení, odborná praxe, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Jedná se zde o průběžné doplňování, udržování a obnovování již existujících znalostí, přičemž povinnost si svoji kvalifikaci prohlubovat má i sám zaměstnanec. Konkrétně v § 230, odstavec 2 uvádí, že zaměstnavatel má právo nařídít zaměstnanci zúčastnit se školení, studia nebo vzdělávací akce, která slouží k prohloubení jeho kvalifikace. Toto školení pak může absolvovat i u jiné právnické nebo fyzické osoby, v konkrétním případě povinného školení řidičů motorových vozidel organizace Policie České republiky je tato činnost také realizována jinou organizací, v našem případě Resortní autoškolou. Vzhledem k tomu, že školení je tedy povinné a probíhá v rámci pracovního procesu, jde vlastně o jakýsi „výkon práce“ a zaměstnanec za něj obdrží mzdu nebo plat. Přičemž dále je Zákoníkem práce stanoveno, že finanční náklady spojené s povinným školením, tedy v našem případě

⁴ Sbírka zákonů. *Listina základních práv a svobod*. [online]. 1993. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: - <http://www.sbirkazakonu.info/>

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006 [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf

finanční náklady spojené se školením řidičů motorových vozidel, je hrazeno ze strany zaměstnavatele.

Možnost zvýšit si kvalifikaci je dána všem, záleží na individuálním přístupu, Zákoník práce tuto problematiku více rozebírá v § 231 - § 235, kde je konkrétně řešena problematika zvyšování kvalifikace, které je chápáno jako změna hodnoty kvalifikace – zvýšení nebo rozšíření. Zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy, pokud nejsou dohodnuta jiná práva. Toto volno se týká účasti na vyučování, výuce nebo školení, dále přípravy na vykonání zkoušek. Počet volných pracovních dnů je v zákoně přesně stanoven. Pracovní volno bez náhrady mzdy je pak určeno pro přijímací zkoušky, opravné zkoušky a promoce či obdobné ceremoniály. Zaměstnavatel má právo neustále sledovat průběh vzdělávání, v případě, pokud by došlo k zákonem specifikovaným problémům, může poskytování pracovních úlev zaměstnanci zastavit. Dle § 234 je možné uzavření tzv. kvalifikační dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jedná se vlastně o smlouvu, v níž mimo jiné je stanoveno i jak dlouho po ukončení zvýšení kvalifikace musí zaměstnanec u zaměstnavatele setrvat v pracovním poměru. Tato dohoda pak musí být sepsána písemně, jinak není platná. Dále pak § 235 blíže upřesňuje případy, kdy zaměstnanec nesplní své závazky z kvalifikační dohody a je povinen uhradit zaměstnavateli náklady, které zaměstnavatel vynaložil, a případy opačné, tedy kdy zaměstnanec není povinen náklady hradit.

1.2 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako „strategicky a logicky promyšlený přístup k nejcennější části každé organizace – lidem, kteří jako jednotlivci i kolektivy přispívají k dosažení materiálních nebo duchovních cílů.“⁶. Jedná se o filozofii, která ukazuje, jak by se v zájmu co největší efektivity mělo s pracovníky v organizaci zacházet. V praxi pak existuje mnoho možných podob a modelů věnovaných tomuto tématu. Podstatou ale zůstává uspokojení potřeb pracovníků a za současného rozvoje příslušné schopnosti lidí, a následné umění využití potenciálu pro potřeby firmy nebo organizace. Jednou z oblastí, na kterou se řízení lidských zdrojů zaměřuje, je i vzdělávání a přístup k odborným informacím. Tím, že je poskytnuta možnost vzdělávání, se zvyšují odborné znalosti organizace jako celku a současně dochází k rozvoji organizace, čímž se vytváří systém výkonné práce s využitím získaných

⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 80-247-0469-2. s. 27

poznatků. Organizace se tak současně stará o své stávající pracovníky a uspokojuje nejen jejich materiální potřeby, ale i duchovní potřeby - tedy odborné znalosti. Jednoduše shrnuto - odborná péče o pracovníky se odrazí v prosperitě organizace.

„Zjednodušeně můžeme říci, že výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a lidí jsou na sobě závislé.“⁷ S výkonností zaměstnanců pak úzce souvisí i oblast hodnocení a odměňování, a také jejich rozvoj, kde jde o takzvanou triádu – tedy řízení výkonnosti. Rozvoj firmy je neoddělitelně spjat s hodnocením i odměňováním. Rozvoj, a tím i vzdělávání v rámci firmy, je nadstavbou pro zaměstnance, nikoli samozřejmostí, v návaznosti na odměňování se tak pracovníci (kteří jsou zainteresováni) podílejí na rozvoji. Jde zejména o firmy, kde se klade důraz na výkon, strategii a personální a organizační kulturu.

„Kulturu si můžeme definovat jako soubor sdílených a mnohdy neuvědomovaných očekávání, která mají pochopitelně vliv na pojmání rozvoje a vzdělávání v organizaci.“⁸ V rámci řízení organizační kultury se můžeme setkat s různými typy kultur, například tzv. „ostří hoši“, osoby mířící za úspěchem, mnohdy bez ohledu na okolí, a řídící se heslem „všechno nebo nic“. Zde se setkáváme s individualismem, kde význam má zejména vysoký výkon a kariérní růst bez jakéhokoli projevu soukromých emocí. Dalším typem pak může být tzv. „kultura přátelských experimentů“. Jde o týmovou práci s určitým nadhledem, dobrou komunikací, pracovní spoluprací, rychlou reakcí dle potřeb zákazníků a soudržností všech pracovníků v týmu. V takovémto případě je vhodné i pozitivní klima a snad i kamarádský přístup všech jednotlivců kolektivu, cíl celku je cílem každého. V zásadě závisí na typu organizace, jakou organizační kulturu upřednostní. Tak jako organizační kultura je zvolený typ vzdělávání záležitostí konkrétní organizace.

Jednou z důležitých složek v rámci řízení lidských zdrojů, která také úzce souvisí s problematikou vzdělávání, je komunikace. Nejjednodušší význam tohoto pojmu je přenos a výměna informací. Informace přitom v dnešní době můžeme považovat za velmi cenné zboží. „Komunikace je definována jako předávání a porozumění významu sdělení. Definice klade důraz na proces předávání a porozumění významu toho, co je sdělováno. Aby byla komunikace úspěšná, význam musí být interpretován a pochopen.“⁹ Výměna názorů a myšlenek by tedy neměla

⁷ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 13

⁸ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 16

⁹ Bartošová H., a J. Bartoš. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-729-6. s. 98

smysl, pokud neexistuje určitá spolupráce mezi oběma stranami, teprve v případě dosažení shody – tedy porozumění - je komunikace úspěšná. Přitom způsob a forma komunikace má mnoho podob. Nejznámější rozdělení komunikace je na verbální (slova, pojmy, významy) a neverbální (řeč těla, mimika, gestikulace, ...). Tato problematika bude dále rozebrána v kapitole zaměřující se na lektorské dovednosti.

Významnou oblastí v kontextu vzdělávání je otázka celoživotního vzdělávání, učení. Celoživotní vzdělávání by mělo „zajistit, že se člověk „naučí učit se“ a že bude mít k učení pozitivní postoj. Následující počáteční i další odborné vzdělávání by mělo vybavovat člověka dovednostmi a schopnostmi invenčně řešit novodobé problémy udržitelného rozvoje, sociální soudržnosti i ekonomiky založené na znalostech a nemělo by postrádat morální obsah.“¹⁰

Na základě výzvy orgánů Evropské unie, byla v roce 2004 předložena zpráva o realizaci programu Vzdělávání a odborné přípravy 2010. Strategie celoživotního učení v ČR vznikla ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání a byla přijata vládou České republiky v roce 2007, jakožto usnesení vlády č. 761/2007. Tato strategie je zpracována do postupných cílů, které by měly být dosaženy v období let 2007 – 2013, cíle však mají i svůj dlouhodobý záměr. Vše vychází ze základních strategických dokumentů Evropské unie. Je zde akceptováno komplexní pojetí celoživotního učení se zřetelem k ekonomickým i sociálním otázkám.

Podstatná myšlenka pro celoživotní vzdělávací proces může být vyjádřena například takto: „Poskytnout všem skupinám populace v průběhu celého života příležitost získání kvalifikace použitelné na trhu práce a osvojit si klíčové kompetence potřebné pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.“¹¹ V rámci České republiky je pak kladen důraz na zvyšování zaměstnanosti, tedy možnost uplatnit se na trhu práce v tuzemsku i ostatních zemích Evropské unie, dále pak sociální soudržnost v rámci společnosti a v neposlední řadě i osobní rozvoj každého jedince.

Hlavní strategické směry v této oblasti se zaměřují a řeší následující problematiku:¹²

- uznávání, prostupnost: jde o jednotný způsob ověření a uznání dosažených výsledků ve vzdělání, který je dán i zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování

¹⁰ Danielová, L. a kolektiv. *Celoživotní vzdělávání*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Masarykovi Univerzity, 2012. ISBN 978-80-210-5872-9. s. 11

¹¹ Somr, Z. a kolektiv. *Strategie celoživotního učení v ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. s. 42

¹² Somr, Z. a kolektiv. *Strategie celoživotního učení v ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. s. 42

- a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a na jeho základě vzniklé Národní soustavě kvalifikace založené na modularizaci a kreditním systému, jenž umožňuje propojení – prostupnost škol různého zaměření,
- rovný přístup: zde se jedná o rovnost šance v přístupu k vzdělávacím příležitostem během celého životního cyklu. Důležité je rozšíření nabídky, její rozmanitost a dostupnost. Jak uvádí zmiňovaný dokument: „Důležitá je tedy podpora motivace dospělých ke vzdělání, které závisí také na tom, zda se vzdělávání vztahuje k jejich reálným problémům, zda při něm mohou uplatnit svou vlastní zkušenost a mají-li možnost výběru a mohou si sami určovat, kdy, jak a co se budou učit,¹³
 - funkční gramotnost: nejen dostupnost vzdělávacích příležitostí ale i schopnost učit se v průběhu celého života, to je jeden z faktorů, který může mít vliv na ekonomiku společnosti, což souvisí zejména s rozvojem kompetencí dospělých a využíváním informačních a komunikačních technologií,
 - sociální partnerství: jedná se o soulad vzdělávacích příležitostí s potřebami ekonomického a sociálního rozvoje, tento by měl být zajištěn systémem identifikace a předvídání kvalifikačních potřeb, a to na základě dobré informovanosti ze strany sociálních partnerů na všech úrovních. Uvedené by mělo být zajištěno Radou pro rozvoj lidských zdrojů. Je vhodné dále využívat partnerství škol a podniků a propojení vývoje v hospodářské oblasti s výzkumem vysokých škol, případně další aktivity v této sféře,
 - stimulace poptávky: jedná se zejména o stimulaci poptávky po vzdělání určené všem skupinám v průběhu celého života, v sociálním systému je pak nutné se zaměřit na podporu sociálně slabších studentů, kde určitým řešením je lepší propojení výuky ve třídách s výukou na pracovištích,
 - kvalita: tato položka se dotýká všech částí celoživotního vzdělávání – poskytovatelů (školy, firmy...), vzdělávacích programů a vzdělavatelů. Důležitá je zde možnost kontroly např. formou neformálních iniciativ – referencí ale také sebehodnocení – vlastní hodnocení činnosti škol a institucí. Všechny tyto aspekty pomáhají vytvořit vlastní image vzdělávacího zařízení,

¹³ Somr, Z. a kolektiv. *Strategie celoživotního učení v ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. s. 46

- poradenství – jde zejména o vlastní rozvoj této oblasti, o to, aby informační a poradenský systém byl dostupný, pokud možno propojený se vzdělávací činností ve školách, vše podpořeno možností využít nových moderních technologií.

Vzdělávání lze také nazvat jako investicí do lidí za účelem zlepšení jejich výkonu a co nejlepšího využití jejich přirozených schopností. Jde o to rozvinout dané dovednosti a schopnosti pracovníků za účelem zlepšení jejich výkonu, dále pak umožnit jednotlivcům, aby v rámci organizace mohli rozvíjet svůj růst. Zde hraje svou roli individualita každého jednotlivce, tedy jak dokáže konkrétní člověk využít svoji příležitost. Organizace by pak v první fázi měla umět využít potenciál svých vnitřních zdrojů, které si buduje. To souvisí i s tím, že v případě přijetí nových pracovníků jsou vyšší časové nároky na zapracování a adaptaci nových zaměstnanců, totéž platí i v případě přechodu pracovníků na jinou pozici. Uvedené je pohledem z hlediska cíle podniku, existuje však i druhá oblast – personální rozvoj pracovníka, a to by si každý zaměstnanec měl uvědomit, neboť získané vědomosti, v dané chvíli sloužící organizaci, mohou v budoucnu zvýšit jeho hodnotu na trhu práce. To tedy znamená, že veškeré vzdělávací školení, semináře a podobné akce, které organizace zajišťuje pro své zaměstnance, lze chápat jako jednu ze zaměstnaneckých výhod.

Celý proces plánovaného vzdělávání můžeme rozdělit do několika fází:¹⁴

1. Definice potřeb vzdělávání – ta vychází jak z potřeb organizace, skupin, tak i z individuálních potřeb jednotlivců. V případě mé práce, kde je popsáno modelové školení, je tato potřeba dána přímo zákonem. Součástí této fáze je ale i stanovení, jaké vzdělávání je pro splnění daného požadavku (zákona) nejlepší a z hlediska nákladů i nejefektivnější.
2. Požadavky na vzdělání – je nutné jasně stanovit jaké dovednosti a znalosti by se pracovníci organizace po absolvování školení měli naučit. Tato skutečnost se v konkrétním případě modelového školení, tedy praktické části práce, zobrazí v nutnosti získat příslušný počet bodů v povinném testu znalostí.
3. Plánování vzdělávacích programů – pro správný chod organizace je i v této oblasti nutný plánovitý přístup. Jde o vytvoření takového vzdělávacího programu, který zohlední jak množství pracovníků, jichž se příslušné školení týká, tak i jejich místní rozložení. Vzdělávací program má být vytvořen tak, aby pomocí vhodně zvolených metod vzdělávání uspokojil potřeby organizace.

¹⁴ Barták, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 978-80-86723-34-1. s. 110

4. Realizace vzdělávání – je třeba splnit následující samostatné body:
- a) Vhodné metody - V praktické části práce je rozebráno modelové školení založené na prezentaci s využitím moderní techniky, a dále „starší“ typ školení, kde je využita metoda přednášky. Metody výuky dospělých - jak uvádí literatura - „...jsou spjaté s konkrétním předmětem a s konkrétními úlohami. Lze je realizovat jen pomocí vzájemné cílevědomé součinnosti lektora a účastníků se zřetelem k vědomostem, zkušenostem a vybavení, kterým lektor v procesu vzdělávání disponuje.“¹⁵
 - b) Místo a zařízení - jedná se o materiální část, která je nutná pro samotnou realizaci aktivity – tedy vhodné prostory (učebna, přednáškový sál...) vše v návaznosti na počty školených osob a dále technické vybavení potřebné k samotné realizaci školení. Týká se jak školených osob (např. doklady, pero, poznámkový blok...), tak i lektora, kde právě schopnost používat aktivně moderní techniku značně ovlivňuje úroveň procesu vzdělávání.
 - c) Vzdělavatelé - role vzdělavatele je při vzdělávacím procesu jednou z nejpodstatnějších, v následující kapitole bude tedy proveden vlastní rozbor toho, jak by se osoba vzdělavatele měla chovat, projevovat, vystupovat, a hlavně jaké by měla mít dovednosti a znalosti.
 - d) Vzdělávání, školení, pracovníci - jen těžko by šel realizovat proces vzdělávání, školení v organizaci, kdyby nebyl nikdo, kdo je schopen nabízenou možnost přijmu informací využít.
5. Vyhodnocení vzdělávání – smyslem této části je zjistit, zda byly splněny stanovené cíle vzdělávání, zda vzdělávající se osoby splnily stanovené normy svého výkonu, vyhověly po stránce vědomostní tak praktické. V praktické části je to vlastně absolvování zadaného testu, ale i možnost vyjádřit se k absolvovanému školení, která je každému účastníku dána.

Právě na tuto možnost, resp. rozšíření možnosti vyjádřit se ke konanému školení, by bylo vhodné se do budoucna zaměřit. Získané poznatky z hodnocení je pak možno promítnout jak do oblasti potřeb a požadavků, tak i pro plánování vzdělávání pro příští časové období.

Zaměstnavatelé si v současné době stále více uvědomují nutnost péče o lidské zdroje, tomu odpovídá i investice do různých motivačních programů a benefitů, mezi ně lze zařadit i vzdělávací programy. Mnoho podniků a organizací začalo využívat různé

¹⁵ Barták, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 978-80-86723-34-1s. 110

granty z Evropské unie, pořádají školení a kurzy sami s využitím externích lektorů, nebo si tyto vzdělávací akce začínají zajišťovat prostřednictvím školících agentur, které se právě na tuto činnost specializují.

1.3 Vzdělavatelé, lektorské dovednosti

Pod pojem vzdělavatel můžeme zařadit několik typů osobnostního profilu neboli rolí, v které osoba stojící na straně školitele může vystupovat. Prvním případem je pozice konzultanta, poradce – má praktické zkušenosti v specifické oblasti a není nutné, aby byl držitelem vyššího vzdělání, rozhodují zde zejména jeho praktické zkušenosti. Druhou rolí, do které se může lektor zařadit, je postoj vzdělavatele. Tento předává zejména teoretické zkušenosti. Význam vzdělání je zde podstatný, měl by to být vysokoškolský vzdělaný pracovník s všeobecným přehledem. V moderní oblasti vzdělávání pak můžeme narazit na tzv. roli vzdělavatele „kouče“, ten se zaměřuje na velmi intenzivní a praktické koučování okamžité aplikace, většinou jde o individuální typ vzdělávání úzce specializovaný. Koučink je způsob, jak pracovníky nasměrovat k vyřešení daného problému. Za pomoci cílených technik, rozboru situace a koučovaným procesem se tak pracovník naučí najít způsob realizace daného řešení vlastně samostatně. Není zde důležité vzdělání, ale osobnost vedoucího člověka a zvláště jeho dovednosti být koučem. Postoj v roli mentor/tutor – jedná se o člověka, který vystupuje jako dozor. V praxi služebně starší pracovník stojící nad služebně mladším, tedy ten kdo ví a zná, může předat a vést toho, kdo zkušenosti prozatím nemá. Dále se můžeme setkat s rolí supervizor – člověk, jenž má za úkol hlavně dozorovat, kontrolovat. V oblasti firemních procesů se jedná o facilitátory – neradí konkrétně, ale směřují pracovníky k danému cíli. Pro řešení sporných problémů je pak vhodný odborník v roli mediátora, jeho hlavní úkol je za pomoci zkvalitnění komunikace dospět k postupnému řešení. Jako mediátor působí velmi často psychologové nebo právníci.

Nejlépe osobu vzdělavatele ve standardu reprezentuje lektor, proto aby jeho činnost byla co možná nejpřínosnější, by tato osoba měla umět využít nejrůznější dovednosti. Jedná se zejména o respekt k názorům ostatních, diskrétnost, spolehlivost, dotažení věcí do konce, minimum předsudků, zdvořilost, takt, jasné vyjadřování, připravenost, disciplinovanost, umění zdržet se veřejné kritiky, vhodný vzhled a vystupování, ochrana soukromí, schopnost ctít bariéry druhých... Naopak nevhodný obraz lektora může být poškozen následujícími - přímá lež, kasání a „vytahování se“, manipulace s lidmi, chaotický přístup, neschopnost ochrany před

narušením vnějšími vlivy, přílišné osobní poznámky, únik citlivých informací, nevhodné oblečení, neupravený zevnějšek, nepříjemný dech, tělesný pach nebo naopak množství parfému, případně i vliv alkoholu.

Správný lektor by jistě neměl zanedbat přípravu na školení, tuto činnost si můžeme rozdělit na přípravu dlouhodobou a krátkodobou. Dlouhodobá činnost zahrnuje otázku vzdělání, tedy především znalost oboru a lektorské (mnohdy i pedagogické) dovednosti. Důležitá je ovšem i psychická a fyzická kondice, dále pak také metodická příprava. Téma je velmi rozsáhlé, odvíjí se od individuality každého lektora. Skloubení odborných znalostí a umění předat „to, co sám vím“ druhým je však podstatné a ne každý odborník toto ovládá. Otázka psychické a fyzické kondice také záleží na jedinci, je známo, že ten, kdo pracuje psychicky, hledá svůj relax a odpočinek ve fyzické aktivitě, nejčastěji ve sportu nebo ve fyzické práci na chalupě. A zase naopak, ten kdo zapojuje při práci fyzickou sílu, stojí celý den na nohou, ten bude relaxovat odpočinkem – u knížky či televize.

Do oblasti krátkodobé přípravy zahrneme bezprostřední přípravu před začátkem akce, více je tato problematika samostatně rozvedena v části příprav a plánování. V rámci krátkodobé přípravy je vhodné zkontrolovat například i osobní materiální vybavení – kancelářské potřeby všeho druhu. V případě realizace profesionálních lektorských akcí, které nemusí být jen jednodenní, je potřeba těchto drobných materiálních pomůcek větší, a lektor si nevystačí pouze s propiskou a poznámkovým blokem. V takovýchto případech můžeme najít v literatuře doporučení pořídít si „lektorský kuffík“. Jen pro zajímavost - jeho součástí nejsou jen zmiňované kancelářské potřeby, ale nalezneme zde i potřeby osobní, jde o podstatné maličkosti, například papírové kapesníčky. Ty jsou malé, ale velmi důležité, neboť pohled na „posmrkávajícího“ lektora jistě není dobrou vizitkou. Zajímavý námět je mít po ruce například léky, a to jak pro případ osobní potřeby, tak v případě, kdy má některý z účastníků problém, nejčastěji se může jednat o bolesti hlavy, únavu nebo nevolnost (postačí třeba jen vitamín „C“ či paralen).

Součástí přípravy lektora na školení může být i vytvoření si vlastního lektorského manuálu, jeho význam je v tom, že již při přípravě se zaměříme na dané téma, ujasníme si priority, a následně efektivně rozvrhneme práci s časem v rámci celé akce. Jak uvádí jedna z mnoha příruček pro lektory: „Připravíme se na různé alternativy reakcí účastníků na zadané příklady a úkoly. Zodpovíme si otázky, které nám pravděpodobně účastníci položí. Nachystáme si zajímavosti a poznámky, které

chceme účastníkům sdělit, a nestane se, že zapomeneme.“¹⁶ Dle obsahu sdělovaných informací si tyto lze rozdělit do tří skupin. První a podstatné jsou informace, které musí sdělit, jedná se o data podstatná pro případ, kdy na konci školení je nutný hodnotící výstup. Dále informace, které by chtěl sdělit, to jsou například příklady, které podpoří proces zapamatování si předchozích údajů, a nakonec informace, které může účastníkům předat, zde se například může jednat o zajímavosti.

Vizitkou každého lektora hned na začátku akce by mělo být jeho představení se posluchačům, jde i o vizuální vzhled, lektor by měl být jakýmsi „vzorem“, již na první pohled by měl vzbuzovat respekt a zaujmout posluchače, rozhodně by to neměla být přehlédnutelná osoba stojící někde v koutě. Sdělení svého jména a organizace, případně další informace úvodem, by mělo být výstižné a jasné. V případě vícedenních akcí je vhodné i oboustranné seznámení, tedy aby se představili i sami účastníci. Způsob takového představení může nejprve lektor informativně ukázat a následně požádat ostatní, aby o své osobě, případně organizaci, v které pracují, něco řekli. Další možností představení se je test. Jde o netradiční možnost, jak současně také zjistit intuici účastníků. Lektor si pro školené připraví test s variantami odpovědí vztahujícími se k jeho osobě, následně požádá posluchače o vyplnění a společně si pak projdou správně odpovědi. V tomto případě se účastníci již od začátku aktivně zapojují, současně si otestují svoji intuici a mohou si uvědomit, že ne všechny jejich odhady a první dojmy z člověka jsou správné. Jednou z dalších variant je představení se s využitím prezentace provedené pomocí projektoru. Zde pak můžeme navázat na představení samotného školení a programu školení. Informace přijímané pouze poslechem si člověk zapamatuje pomaleji a méně než ty, které vizuálně vidí. Použijeme tedy techniky – data projektor, případně můžeme předat tištěné materiály.

Další důležitou oblastí, kterou by měl lektor ovládat, je vizuální kontakt s posluchači, mimika, postoje a pohyby, gesta, práce s prostorem, ve kterém se nacházíme, ale i třeba nakládáním s časem v průběhu komunikace. Souhrnně tyto dovednosti shrnujeme pod pojem neverbální komunikace. O neverbálních signálech můžeme říci, že většinu z nich přijímáme podvědomě, informace si tak navzájem předáváme, aniž to tušíme. Na tuto problematiku se zaměřuje řada specializovaných kurzů a publikací, kde se můžeme naučit, jak správně používat a využívat „řeč těla“.

Účinnost prováděné školící akce lze vyhodnotit ze zpětné vazby od školených pracovníků. Existuje mnoho forem, jak zrealizovat a poskytnout účastníkům možnost vyjádřit se. V zásadě ji můžeme rozdělit na skupinovou zpětnou vazbu a individuální

¹⁶ Trdá, J. *Lektorské finty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3675-4. s. 20

zpětnou vazbu. Skupinová zpětná vazba má svůj význam v případě týmové práce, kdy předchozí školení bylo realizováno na základě skupinové spolupráce či soutěživosti, použijeme ji také, pokud jsme časově omezeni. Individuální zpětná vazba je opodstatněná v případě nižšího počtu účastníků, kdy je každému dána možnost se vyjádřit. Můžeme říci, že zpětná vazba slouží k hodnocení školení jak pro zaměstnavatele, tak pro samotného lektora, význam má zvláště pro další zlepšení v budoucí práci. Jinými slovy lze říci: „Pro lektora je důležité především to, aby věděl, jak ho vnímá okolí, co od něho očekává zadavatel, co účastníci vzdělávací akce a aby tato očekávání uměl naplnit.“¹⁷

1.4 Příprava a plánování

Ještě před samotnou vzdělávací akcí je důležité formou vhodné analýzy zjistit reálný stav ve firmě či organizaci, tak aby bylo možné přesně stanovit cíl vzdělávací akce. Cíl vzdělávací akce lze chápat jako něco, čeho lektor má dosáhnout, co je na počátku tedy v zadání jeho práce. Na druhé straně pak stojí výstup vzdělávací akce, tedy to, s čím lidé odcházejí, co jim zůstává do budoucna. Vyjmenujme některé cíle i se způsoby jak jich nejlépe dosáhnout:

Informovat – nejčastější cíl, jde o to předat školeným nové poznatky a informace. Nejvhodnějším způsobem se jeví forma přednášky, prezentace, individuální práce s materiálem.

Potřeba naučit se – zde je vhodný seminář, workshop, simulace, práce v týmu, zpracovávání individuálních úkolů a jejich následný rozbor.

Cíl vyřešení situace – opět workshop, týmová či individuální práce, příklady z praxe nebo konzultace.

Cíl pobavit se – zde se uplatní hry, indoorové (realizováno v uzavřeném vnitřním prostoru) a outdoorové (realizováno venku, v přírodě, hřišti) aktivity, soutěže a kvízy.

Dalšími, cíli vzdělávání pak jsou např. motivace, umění přesvědčit, ukázat, nasměrovat či změnit.

Stanovení konkrétního cíle školení pomáhá při samotné přípravě, stejný význam má i analýza cílové skupiny, pro kterou je vzdělávací akce určena. Informace jsou jistě přínosné, ovšem školené osoby by mělo také zajímat, co jim předložené informace přinesou, jaký pro ně budou mít užitek. Vedle poskytnutých informací bychom pro publikum měli naplánovat i celkový „osobní“ dojem.

¹⁷ Medlíková, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7. s. 25

Podle cíle vzdělávání je vhodné provést výběr formy - typ vzdělávací akce. Z pohledu formy vzdělávání se tak setkáme se samostudiem, přednáškou, tréninkem, interaktivním školením, prožitkovým kurzem nebo již zmiňovaným koučinkem. Naplánování přípravy akce je zcela závislé na zvoleném typu, je rozdíl mezi přípravou přednášky či interaktivního školení nebo dokonce outdoorové aktivity. Pro každý druh je v plánu příprav podstatná jiná věc. Současně, s ohledem na zvolenou formu vzdělávání, by mělo dojít k ujasnění si výhod akce, ale i naopak uvědomění si možných rizik či omezení.

Jedna z nejčastěji využívaných forem vzdělávání je přednáška. Ze strany lektora vyžaduje před vlastní realizací dobrou přípravu - získání a přípravu dat, určení klíčových myšlenek, rozložení témat do určitých logických celků, rozvržení času, který je k dispozici a výběr způsobu pro vizualizaci. Ze strany účastníků je také nezbytná určitá příprava, ne vždy musí mít přednáška jen pasivní charakter. Je vhodné upřednostnit aktivní přístup účastníků, jejich zapojení do diskuse. V této souvislosti je vhodné proložení přednášky například připravenými otázkami.

Začátek každé vzdělávací akce je ale podmíněn organizačním zajištěním. Do této oblasti patří řada drobných činností, snad nejdůležitější je místo, kde se kurz či školení odehrává, zda je přímo ve firmě nebo mimo ni. Zcela podstatné jsou časové propozice, tedy naplánování času začátku školení, rozvržení akce do tématem ucelených bloků. Nesmíme zapomenout na přestávky, i o přestávce je chování lektora sledováno a vnímáno okolím, tuto skutečnost by si měl každý lektor či vyučující uvědomovat. Je vhodné, pokud může být součástí přestávky občerstvení. To vše lze zahrnout do oblasti uspokojení materiálních potřeb, protože jen ten člověk, který nemá fyzický problém, je schopen vnímat předložené informace. Laicky řečeno - s hladovým žaludkem se špatně pracuje, a vzdělávací akci za práci (psychickou) jak pro školitele i školené považovat jistě můžeme. V případě několikadenních školících akcí je organizace pro školitele ještě náročnější, jedná se například o zajištění ubytování včetně celkového stravování účastníků.

Pro samotného lektora je nezbytné znát předem podmínky na místě, aby byl schopen uspořádat si školící prostory dle svých vlastních potřeb. Nemalý význam má i oblast technické vybavenosti, zde patří nejen skripta, přednáškové materiály, power-pointová prezentace ale třeba i data-videoprojekce. Technika je dnes nedílnou součástí téměř všech akcí. Ale jak známo, technika není bezchybná; v takovýchto případech pak záleží na kvalitách lektora, jak si s případnou nepřízní dokáže poradit.

1.5 Realizace vzdělávací akce

Vlastní školící akce začíná příchodem nebo také příjezdem lektora, případně celého lektorského týmu. Je důležité přijet dříve, s vhodnou časovou rezervou. Velikost časové rezervy by měla být úměrná tomu, kde se školení odehrává. Koná-li se v místě, postačí 10 minut. V případech, kdy je školení provádíme u zákazníka, místo nám není známo, měla by časová rezerva být větší. Před samotným zahájením je nutné provést kontrolu vlastních prostor, přípravu techniky, její odzkoušení, zda vše odpovídá zadaným instrukcím.

Začínáme zahájením, standardní je pozdrav a představení svojí osoby, a to i v případě, se předpokládá, že lektor je všem předem znám. Způsob správného provedení úvodu školící akce patří mezi lektorské dovednosti a byl již rozebrán. Během zahájení jsou školení seznámeni s programem tak, aby všichni byli informováni o náplni a časovém harmonogramu. Zahájení není vhodné uspěchat, účastníci by měli mít pocit respektu a jistoty. Součástí úvodu by měla být i domluva týkající se procedurálních otázek.

Dále lektor postupuje dle stanoveného programu, není vhodné, aby se tento postup stal mechanickým opakováním, vše by mělo vyplývat z atmosféry, ta totiž podmiňuje příjem informací. Dle pozornosti a dění v konkrétních případech se řídí i tempo a rytmus vzdělávacích aktivit. Mnohá školení mají pevně dán svůj standardní průběh a časové rozvržení, i zde je ale nutná určitá časová rezerva.

Nedílnou součástí je pak přestávka vhodná pro odreagování se a tím následně zvýšení pozornosti. Během pauzy je například vhodné zajistit vyvětrání místnosti, či je možné ji využít pro konkrétní pomoc konkrétnímu účastníku. Je vhodné před ale i po pauze provést shrnutí probraných témat, upřesnit si, co bylo probráno a co bude následovat. Nesmíme zapomínat na fakt, že i o přestávce má lektor své postavení, jeho chování a přístup by tedy i v této chvíli měl odpovídat určitým pravidlům.

Lektor zodpovídá jak za náplňové provedení školení, tak i za aktivní prostředí a efektivní výsledek. Je důležité vnímat dění, následně povzbuzovat účastníky. Je třeba vytvořit takové podmínky, aby si každý ze školení odnesl maximum. Forma negativního přístupu nebo negativní motivace tlumí pracovní aktivitu účastníků. Lektor by měl mít na zřeteli i individuální přístup. Každý přece může být vítězem, všichni mají stejné podmínky a možnosti. Je ovšem důležité podporovat takové činnosti, které mají vliv na vysokou výkonnost během kurzu.

Při každém školení se můžeme setkat s mnoha nenadálými situacemi, které je třeba vyřešit. Organizační záležitosti se dají řešit spoluprací s místním správcem,

podstatnější jsou však nenadálé situace vycházející přímo od účastníků. Například se můžeme setkat s tzv. nevyváženou skladbou účastníků, jsou zde lidé, kteří vzdělávací akci neabsolvují poprvé, mohou tu však být i lidé, kteří se ničeho podobného nezúčastnili, a jsou v organizaci jen krátce. V tomto případě je potřeba zaměřit se na obě skupiny. Dalším negativem může být přítomnost tzv. „rušiče“. Důležité v tomto případě je vyvarovat se situaci „kdo z koho“, pak by se školení mohlo změnit v dialog mezi dvěma osobami. Zapojení „rušiče“ do dění je možné provést mnoha způsoby, vše závisí na úrovni lektora a vzniklé situaci. Opakem aktivního přístupu (v případě jednotlivce lze považovat i „rušiče“ za aktivního) jsou pasivní účastníci. Důvod k pasivitě bývá různý, může to být opravdový nezájem nebo také obavy. Chceme – li zaktivizovat účastníky, je třeba odhalit zdroje pasivity. Jsou – li jimi obavy, je důležité dbát na bezpečné prostředí. Vždy je třeba vyjít z dané situace a individuálně ji vyhodnotit.

Podstatou zdárného průběhu je tedy pozitivní klima. To však nevylučuje možnost vést mezi účastníky diskuse či debaty, kdykoli je to možné. I zde je třeba zajistit tzv. bezpečí debaty, tedy aby se účastníci navzájem neosočovali, nebo dokonce aby nedošlo k osobním výpadům, je nutné použít efektivní pravidla diskuse tak, aby byla tato diskuse rovnoměrná. Je-li nutné časové ohraničení diskuse, je vhodné tuto skutečnost oznámit na začátku. Vyskytnou-li se v průběhu akce nevhodné projevy, lektor by měl mít situaci pevně v rukou a rozhodným způsobem tyto projevy ukončit.

Vhodným prvkem v procesu vzdělávání resp. učení je například emocionalita, která přispívá k lepšímu zapamatování si i vybavení si naučeného materiálu. Použití vtipu je možné, ale zařadíme jej spíše na konec akce, či během pauzy, řekneme například, že: „Někteří lidé mají před ostatními sklon ke „švejkování“ a mohli by vám akci hodně narušit.“¹⁸ Užití vtipu může školící akci jistě osvěžit, probrat účastníky z případné letargie, mělo by však souviset s tématem, je třeba zvážit jeho vhodnost vzhledem ke složení publika. Taktéž využití příkladů z praxe respektive mnohdy úsměvných historek má svůj význam.

1.6 Proces učení

Přínosem každé vzdělávací akce by mělo být získání nových poznatků a nových vědomostí. S touto oblastí neodmyslitelně souvisí oblast pedagogiky, která se zaměřuje na procesy učení. „Učení lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající

¹⁸ Medlíková, O. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7. s.64

a efektivní změně duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání¹⁹. Učení spadá do oblasti rozvoje, organizace či firmy, ten kdo nechce upadnout, musí tuto oblast respektovat. Proces učení může probíhat jak organizovaně, tak spontánně, aniž o této skutečnosti jedinec ví. Pomocí učení pak dosahujeme rozvoje, tedy záměrně utváříme určitý program. Jedním ze způsobů učení se (organizovaně, v rámci instituce) je pak vzdělávání. Oba druhy učení se vzájemně doplňují, ovlivňují a prolínají.

Podstatné věci pro život se učíme spontánně, jde například o řeč, vytváření vztahů, budování postojů ... Ovšem i v pracovním procesu jsou oblasti, kde spontánní učení má své místo. Spojením samovolného učení a učení organizovaného nám umožní být pro-aktivní jak z pohledu jedince, tak organizace. Schopnost rozvíjet tři základní zdroje učení – údiv, zkušenost a kritické myšlení - vede k opravdu efektivnímu učení. Člověk, který má určité zkušenosti a nespolehá se na ně, pak může kriticky vidět své myšlenky. Ten kdo se chce učit, musí skloubit uvedené zdroje.

Nejvíce se naučíme, aniž o tom sami víme, jde o využití poznatků zvědavého chování, které se propojuje v rámci hry, a to nejlépe v rámci bezstarostného prostředí. Tato oblast z podstatné části však spadá do doby dětství, ovšem má své opodstatnění i v rámci firemního vzdělávání. Všeobecně se však v rámci organizovaného vzdělávání soustředujeme málo na učení se formou hry, tedy experimentováním a objevováním. Praxe se zaměřuje více na výcvik a předávání zkušeností a znalostí. Není ale od věci si připomenout známé heslo J. A. Komenského - „Škola hrou“, které i dnes nezůstává zapomenuto.

Dalším způsobem učení je metoda pokusu a omylu nebo neúspěchu. Z větší části jde o způsob jak pomocí pokusů zvládnout nový problém již osvědčenou a vyzkoušenou metodou, případně využít obměněný postup. Podaří-li se dospět k zdárnému výsledku, je převod do praxe téměř jistý, jde zde tedy především o nejúčelnější výkon a specializaci. I tato metoda má své místo v rámci učení uplatňovaného ve firemním vzdělávání.

Dále tu máme typ učení pomocí kritického odstupu, má-li totiž být učení efektivním, nestačí jen forma hry, poznávání a zkoušení. Důležitý prvek v rámci učení je reflexe – tedy možnost zastavit se, ohlédnout a zhodnotit, kdy případně vzniká i pochybnost, jenž má pak za následek nastartování dalšího rozvoje učení. I zde můžeme použít citátu jednoho ze starých filosofů – Sokrata – „Vím, že nic nevím“,

¹⁹ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 30

tento sám vede k pokoře. Je nutné si uvědomit, že i pochybnost může být hnací silou dalšího objevu, to co nám může připadat „svaté“ tak někdy ve skutečnosti být nemusí.

Vliv na to, jak se učíme, mají kromě motivace a postojů i zákonitosti učení. Na základě experimentů v oblasti učení vznikly teorie motivace, přičemž nesmíme zapomínat, že na samotné učení má vliv spousta okolností. V rámci učícího procesu rozlišujeme dva typy úkolů – cvičení a řešení problému. Cvičení je dáno tím, že známe způsob jak dojít k cíli, klade se zde důraz na to, jak je zvládnuta situace. Řešení problému je hledáním různých variant postupu jak dojít k správnému cíli (např. formou pokus – omyl). Jde zde o to, jak rychle a dobře se zorientujeme v zadání a následně problém uchopíme a určíme cíl. Je-li cíl jasný, využitím stávajících znalostí se k němu snažíme dostat. Oddělení cvičení a řešení problému v rámci praxe není snadné. V rámci rozvoje firmy je nutné použít oba přístupy, ve většině firem většina osob potřebuje školící programy, které jsou založeny na cvičení. Ovšem máme i firmy, kde převažují lidé disponující znalostmi a zde se využívají školící programy založené na řešení problému.

Během duševní činnosti, mezi něž řadíme i učení, se pozornost člověka mění, negativem pak je její kolísání. Pozornost má klesající tendenci, je-li proces učení monotónní, naopak zvýšení koncentrace pozornosti a její udržení dosáhneme smysluplným učebním plánem. Průběh pozornosti lze tedy měnit, jde o to vhodně střídát učební aktivity (proměňovat cvičení a řešení problémů), tím je monotónnost narušena. Dále se koncentrace na učení zvýší, pokud si školený dokáže novou učební látku vhodně propojit s tím, co již zná a promítnout si ji do praxe.

Stejně jako koncentrace pozornosti je důležitá i rychlost učení, zde se promítá mimo jiné i náročnost obsahu učiva, rozsah učební látky, možnost navázat na již známá fakta a velmi důležitou roli hrají i motivační vlivy. Má-li mít učení patřičný efekt, je důležité si také něco zapamatovat. Výstižně tento proces charakterizuje následující věta: „Zkouškou učení je zapamatování si. Opačným procesem je zapomínání, které je fenoménem zkoumaným již více než 100 let.“²⁰ Stejně jako na zapamatování i na zapomínání má vliv spousta faktorů. Například je známo, že pokud postrádá učení smysluplnost, učená látka nemá širší kontext spadající do poznatků činnosti, je zapomínání snadné. Další aspekt zapomínání resp. zapamatování je opakování v průběhu učení, tedy jakési „znovu-naučení se“. Obecně se však v doporučeních pro studenty udává, že nové učivo je nejvhodnější si zopakovat nejlépe 24 hodin po

²⁰ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.30

prvotním získání informací a další opakování provést cca do 7 dnů, takto nám totiž informace zůstanou asi nejdéle v paměti a je šance, že i po delším čase se mohou vybavit. Samozřejmě, že se zde promítají individuální schopnosti každého jednotlivce. Svůj vliv má ale i atmosféra – příjemné prostředí (pořádek, teplota, kvalita vzduchu, ...) dále pozitivní klima (žádná nervozita, stres, ...) a v neposlední řadě motivace.

Kladným prvkem v procesu zapamatování si je propojení naučené látky s praxí. Obecně se uvádí, že to co si pamatujeme po čtyřech týdnech, nám pak obvykle zůstává v paměti i další týdny. Protože i učení je neustále se vyvíjejícím procesem, je i zde v této oblasti nutné umět přijmout jiné než zaběhnuté styly, umět se přizpůsobit moderním trendům, o nichž pojednává další kapitola.

1.7 Moderní metody vzdělávání – E-learning

Součástí strategie řízení lidských zdrojů má svou významnou roli tzv. e-learning. Jedná se o nový směr vzdělávání, s maximální možností bezbariérového přístupu k informacím. Jak elektronika postupně pronikala do našich praktických životů, s dalším rozvojem se stává i součástí našeho duchovního světa. Vzdělávání založené na „elektronickém učení“ je dnes neoddelitelnou součástí téměř v každé organizaci. Tato forma vzdělávání je metoda využívající nové informační a komunikační technologie, a to především všem dnes známý internet. Přesná definice tohoto pojmu není dána, neustále se vyvíjí, tak jako se dynamicky rozvíjí používané prostředky techniky. „E-learning je poměrně často vnímán jako nový směr vzdělávání – v duchu „nové ekonomiky“ a představy internetu jako nového trhu.“²¹

Z pohledu e-learningu, resp. internetu jakožto média, je tato metoda jen jiným než standardním prostředím, v němž vzdělávání probíhá. I zde je splněno pět základních elementů vzdělávacího procesu. Jedná se o kontext – společnost, kulturu či firmu, na druhém místě pak stojí student (všeobecně do této oblasti zapadá i teorie učení), proti němu pak lektor (do oblasti pak spadají učební zásady a vzdělávací dovednosti). Podstatným prvkem je obsah a struktura učebního procesu a na posledním místě stojí prostředí, v němž vše probíhá – to může být virtuální či outdoorové – přednášková místnost, učebna, sál nebo venkovní prostory. Je-li přítomno všech pět elementů a existují-li vazby mezi nimi, pak e-learning je brán jako

²¹ Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.38

jeden z možných způsobů vzdělávání. V dnešní době zastává v rámci firmy důležitou pozici.

V mnoha společnostech si s nástupem této nové metody slibovali značné finanční úspory, ovšem e-learning ne vždy splnil očekávání, školení pracovníci upřednostňují osobní kontakt, nikdo nechce trávit čas stále u počítače. Dochází tak ke kombinaci e-learningu a prezenční formy studia, která zaujímá významnou pozici.

Existuje více způsobů jak rozdělit e-learning, například z pohledu interaktivity, tedy zapojení se do vzdělávacího procesu, tu máme pouze přístup, kdy předkládáme informace např. formou prezentace. Vyšší aktivitou je pak způsob, kdy student nejen prochází stránky, ale vyplňuje například testy, výběrem z možných variant. Nejvyšší interaktivity je pak docíleno, pokud lze zasahovat do obsahu a dále se podílet na učebním procesu, tedy kdy student může v rámci diskusních fór probírat látku s ostatními studenty či lektorem. S tím také souvisí rozčlenění e-learningu z pohledu účasti lektora na e-kurzích. Nejnáročnějším se zdá být typ synchronní s lektorem, zde je nutné časové sladění a tento typ zahrnuje všechny prvky prezenčního kurzu, o něco méně náročnějším e-learningové vzdělávání - synchronní bez lektora, jsou zde pevně nastavena časová rozmezí, řízená přesným programem, na mnohé působí příliš automaticky, řízeně a strojově. Dále se můžeme setkat s kurzem asynchronním – s účastí lektora, podstatou je vlastní časový rozvrh a konzultace s lektorem v rámci fóra či systému. Na posledním místě pak stojí asynchronní kurzy bez lektora, jedná se vlastně o samostudium, tyto kurzy v praxi mnohdy i převládají, jsou nejméně nákladné a ke kurzům mají přístup téměř všichni.

Shrňme výhody e-learningu: podstatnou výhodou je bezbariérový přístup k informacím, všichni jsou schopni dosáhnout na stejné informace, všichni mají stejné možnosti. Další výhodou je pak možnost vzdělávat větší množství osob v relativně krátkém časovém okamžiku a v neposlední řadě i vysoká efektivita studia. Mimo výhod se ale můžeme setkat i s omezeními. E-learning není možné aplikovat například u věkově starší generace, jež nemá počítačovou gramotnost. Dále musí být splněna podmínka technického zázemí – vybavenost PC a dostupnost informačních technologií. A podstatné je také uvědomit si, že ne všechny kurzy lze převést do e-learningové podoby.

2 ODBORNÉ ŠKOLENÍ

Zákon č. 247/2000 Sb. - Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů pro účely profesní způsobilosti řidičů stanoví, že zdokonalování odborné způsobilosti řidičů zahrnuje vstupní školení a následná pravidelná školení, kterých jsou povinni se řidiči účastnit. Dle části 2 b) se však tato povinnost nevztahuje mimo jiné na řidiče vozidel používaných Policií České republiky. Ovšem i tato organizace je povinna dodržovat Zákoník práce. Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, je tedy povinna školení provádět. „Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,.... „²²

Veškeré podrobnosti provádění daného školení jsou stanoveny v interních předpisech a rozkazech kompetentních osob organizace. V zájmu sjednocení postupu v rámci celé České republiky tak je vydáván tzv. Závazný pokyn policejního prezidenta ke spojení postupu při získávání a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů služebních vozidel Policie České republiky. Tento pokyn pak přebírají krajská ředitelství, v našem případě Krajské ředitelství Jihomoravského kraje, kde na začátku kalendářního roku je vydán závazný pokyn s termíny školení pro jednotlivá místa v kraji. Konkrétní termíny jsou sestaveny dle počtu školených řidičů a vycházejí z dat předchozího roku. Dle požadavků územních odborů tak lektori – školitelé - vytvoří plán školení na konkrétní rok. Plán obsahuje i data týkající se maximálního počtu účastníků dle místa, kde školení probíhá. Provádění vlastního školení pak spadá do kompetence tzv. resortní autoškoly, zde je učebna připravena pro 30 posluchačů, což je také dle rozkazu maximum školených pro jednu akci. V odůvodněných případech lze školení provádět v místech územních odborů. Vlastní školení je pak zaměřeno na znalost právních předpisů na úseku dopravy, zejména na zásady bezpečné jízdy, dále ochranu životního prostředí v důsledku vzniku škodlivin vznikajících provozem motorových vozidel. Školení se zaměřuje na teorii řízení a zásady provozu na pozemních komunikacích. Součástí školícího dne pak bývá i přednáška týkající se zdravotnické přípravy. Samozřejmostí je ovládání a údržba vozidla, speciálně se zaměřujeme na školení pro osádky přepravující nebezpečné látky a věci, dále s touto problematikou souvisí školení týkající se zásad používání zvláštního výstražného zařízení, a to konkrétně zvláštní světelné zařízení modré barvy, a dodržování povinností osádek

²² Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf

vozidel. Komplexně jde o otázky, jejichž znalost ovlivňuje chování řidiče v provozu v souladu s ekonomickým využíváním vozidel Policie České republiky.

2.1 Modelové školení

Popisované modelové školení je určeno pro řidiče skupin A, B, a to dle zákona č. 361/2000 Sb. O provozu na pozemních komunikacích. Tento zákon v § 81, odstavci a) opravňuje k řízení motocyklů s postranním vozíkem nebo bez něj, v odstavci b) opravňuje k řízení skupiny traktorů a strojů, do které jsou zařazeny motorová vozidla, jejichž maximální přípustná hmotnost nepřevyšuje 3 500 kg a s nejvýše 8 místy k sezení kromě místa řidiče; k tomuto motorovému vozidlu smí být připojeno přípojné vozidlo o maximální přípustné hmotnosti nepřevyšující 750 kg, a v odstavci c) opravňuje k řízení traktorů a pracovních strojů samojízdných, jejichž maximální přípustná hmotnost nepřevyšuje 3 500 kg a jízdních souprav složených z motorového vozidla a přípojného vozidla, pokud maximální přípustná hmotnost soupravy nepřevyšuje 3 500 kg a maximální přípustná hmotnost přípojného vozidla nepřevyšuje pohotovostní hmotnost motorového vozidla.²³

2.1.1 Přivítání, úvodní film, prezence

Učebna, v které se školení odehrává, je otevřena již 30 minut před začátkem školení. V této době je zprovozněn datový projektor a na plátně se pro přicházející promítají informace k dnešnímu dni. Příchozí zde vidí název školení, pro náš modelový případ zvolíme - Školení řidičů skupin A, B. Dále je uvedeno aktuální datum a jméno školícího lektora. Vše je vlastně součástí neformálního začátku.

Účastníci se usadí do přednáškové místnosti, takže v stanovený čas školení může začít. Úvodem popřeji všem dobrý den, představím se a připomenu, co vše by pracovníci měli mít připraveno. Každý účastník má mít řidičský průkaz, povolení k řízení (tj. doklad o potvrzení školení) a pokud řídí vozidlo s „právem přednostní jízdy“, jenž je opatřeno modrým majákem, musí být podroben dle zákona 361/2000 Sb. O provozu na pozemních komunikacích, § 87, odst. 1 a) pravidelným lékařským prohlídkám. Těmto pravidelným lékařským prohlídkám je povinen se podrobovat řidič vozidla, který při plnění úkolů souvisejících s výkonem zvláštních povinností užívá

²³ Zákon č. 361/2000 Sb. *Zákon o provozu na pozemních komunikacích*. In: Sbírnka zákonů České republiky. 2000. Dostupné z: www.zakonycr.cz/seznamy/361-2000-Sb-zakon-o-provozu-na-pozemnich-komunikacich-a-o-zmenach-nekterych-zakonu.html

zvláštního výstražného světla modré barvy, popřípadě doplněného o zvláštní zvukové výstražné zařízení.“²⁴

Školení zahájíme promítáním připraveného videa ze seriálu STOP. Jedná se o dokument skládající se z cca 50 krátkých frekvencí („šotů“), které vystihují aktuální dopravní situace, a to z pohledu všech účastníků dopravy. Jde nejen o provoz na našich komunikacích ale i o návody „jak jezdit“ a nebo naopak „jak se nechovat“. Vše má základní smysl – bezpečnost a plynulost provozu. Připravené filmové video bylo natočeno Českou televizí, ve spolupráci s Ministerstvem dopravy a společností BESIP, každý rok je tematicky obnovováno a měněno. Délka celého úvodního filmu je cca 1 hodina, jeho výhodou však je, že po jednotlivých tematicky zaměřených celcích lze úsek zastavit, případně situaci prodiskutovat. Není nutné shlédnout celý připravený film, vše záleží na aktuální situaci, tedy školených pracovnících. V případě, že jsou všichni připraveni a filmu již přestávají věnovat pozornost, sledování je ukončeno.

Každý účastník obdrží tiskopis, který je nutné vyplnit, uvedou se zde všechna potřebná data a tato jsou následně kontrolována dle interní evidence. Tento tiskopis zároveň obsahuje i část věnovanou odpovědím na vstupní a výstupní test, jenž budou pracovníci následně absolvovat. Jedná se o závěrečnou část školení, která prověří jejich vlastní znalosti.

Nestrannému by se mohlo zdát, že řazení jednotlivých částí školení není logické, vychází však z letité praxe lektorů. Tedy logicky prezence není mezi prvními oddíly, ale následuje až po zhlédnutí úvodního filmu. Tento fakt je dán skutečností, že ne všichni jsou schopni přijít na školení včas, toleruje se tedy menší zpoždění cca 15 minut. Dalším drobným, ale podstatným nedostatkem bývá, že někteří dorazí do učebny bez potřebných dokladů, mají tedy možnost místo sledování videa, si pro zapomenuté zajít, tak aby když dojde k vlastní prezenci, proběhlo vše bezproblémově.

2.1.2 Vstupní test včetně rozboru výsledků

Každý účastník školení obdrží testové otázky, jde o oficiální testové otázky, uváděné na internetových stránkách Ministerstva dopravy. Otázky jsou stejného typu jako u nových žadatelů o řidičské oprávnění. Z technických důvodů (nutnost potřeby více počítačů) je volena forma tiskopisu, na kterém je tabulka, do níž se vybere správná odpověď z uvedených možností – a, b nebo c. Pracovníci absolvují vstupní

²⁴ Zákon č. 361/2000 Sb. *Zákon o provozu na pozemních komunikacích*. In: Sběrka zákonů České republiky. 2000. Dostupné z: www.zakony.cz/seznamy/361-2000-Sb-zakon-o-provozu-na-pozemnich-komunikacich-a-o-zmenach-nekterych-zakonu.html

test svých znalostí, po vyplnění odpovědí test odevzdávají ke kontrole. Po odevzdání testů následuje přestávka, přibližně 15 minut. V průběhu přestávky provede lektor kontrolu správnosti testů a současně si poznačí chybné odpovědi, či opakující se problémy. Po ukončení přestávky jsou rozdány opravené testy k nahlédnutí školeným. Lektor následně provede rozbor problémových oblastí testu.

2.1.3 Presentace

Jak již bylo uvedeno, celé školení se řídí stanovenými osnovami. Náplní určených osnov je rozbor předpisů souvisejících s provozem vozidel, teorií a zásad bezpečné jízdy, zvláštnosti provozu vozidel právem přednosti v jízdě, zásady používání zvláštního výstražného zařízení se zvláštním světelným zařízením modré barvy. Dále jsou třeba osnovy zaměřeny na otázky ekonomického používání motorových vozidel, preventivní údržbu vozidel organizace, ošetřování vozidel, nehody a poškození vozidel, bezpečnost a ochranu zdraví při provozu a údržbě vozidel. Jednou z oblastí je i tzv. doplňková část – to je část školení kde se zaměřujeme na specifické případy pro danou oblast a pracoviště, kde školení probíhá.

Vlastní výklad školení probíhá formou prezentace, ta je sestavována každý rok nově. Prezentace je zpracována v programu Powerpoint, zkrácená verze je přiložena v příloze A. První část prezentace je věnována pravidlům a předpisům, tyto vychází z platných zákonů – Zákon č. 361/2000 Sb., O provozu na pozemních komunikacích a Vyhláška 30/2001 Sb., kterou se mění vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 30/2001 Sb., kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích a úprava a řízení provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů.

Každý rok dochází k aktualizaci resp. doplňování stávajících zákonů, vznikají nové odstavce, paragrafy, některé stávající se naopak ruší. Je tedy nutné sledovat tuto legislativu a získané informace co nejdříve zpracovat do vlastního školení. Školitel by měl mít vždy aktuální znalost platných zákonů, tak aby mohl správně reagovat na případné kladené otázky. Protože většina školených neabsolvuje toto školení poprvé, mají „běžné“ případy již zažity, je nutné se tak v prezentaci zaměřit na právě na změny a nově vzniklé body.

Kompletní prezentace trvá přibližně dvě hodiny. Po části věnované pravidlům silničního provozu a souvisejícím oblastem následuje druhý oddíl prezentace věnovaný používání vozidel, nehod, poškození vozidel, bezpečnosti a ochraně zdraví při provozu a údržbě vozidel a již zmiňovaná doplňková část.

Zde je probrán zákon 247/2000 Sb., O získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, zákon č. 56/2001 Sb., O podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, Vyhláška č. 341/2002 Sb., O schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a Vyhláška č. 243/2001 Sb., O registraci vozidel. Proškolením všech prezentovaných oblastí následuje přestávková pauza na oběd.

Pro kompletnost školení následuje po přestávce část věnovaná zdravotní oblasti, tedy přesněji zásadám poskytování první pomoci. Aby byla zaručena odbornost výkladu, tuto oblast má ve své kompetenci lékař. I zde je využívána moderní technika – předpřipravená prezentace.

2.1.4 Zkušební test

Přezkoušení znalostí z absolvovaného školení je prováděno písemnou formou. Vzhledem k většímu počtu školených není technicky možné přezkoušení pomocí PC, využívají se tedy předpřipravené písemné testové otázky. Skupina školených v případě jejich většího počtu je navíc rozdělena, současně může test vyplňovat 20 pracovníků. Maximální doba potřebná pro odpověď (výběr z variant – a, b, c) je 30 minut. Po vyplnění formulář, který obdrželi účastníci již na začátku při prezenci, odevzdají školiteli. Následně je provedena kontrola odpovědí, pro úspěšné absolvování je nutné alespoň 80 % správných odpovědí. V případě, že tomu tak není, posluchač neuspěl a zaměstnanci resortní autoškoly odejmou držiteli povolení nebo žadateli toto povolení nevydají. Opakovat zkoušku tedy znovu prověřit znalosti je možné v příslušné resortní autoškolě nejdříve po 5 pracovních dnech, nejpozději však za jeden měsíc od konání prvního prověření znalostí. Pokud nedojde k opakovanému prověření znalostí ve stanovené lhůtě, je účastník povinen znovu dané školení absolvovat v plném rozsahu, včetně prověření znalostí.

2.1.5 Hodnocení školení

Všeobecně lze konstatovat, výsledky testů bývají v pořádku, tedy většina pracovníků test zvládne, je to samozřejmě dáno především jejich odpovědným přístupem. Aby všem zůstaly důležité body v paměti, jsou ještě před samotným oznámením výsledků ve stručnosti shrnuty nejdůležitější probrané části. Mnohdy dochází i k diskusi nad problematickými či nově probíranými tématy. Nakonec všem, kteří uspěli, se rozdají tzv. kupony, tedy doklad o úspěšném absolvování školení. Všechny samozřejmě neopomeneme pochválit za dobré zvládnutí a všem popřejeme hodně šťastných kilometrů „Hlavně bez nehody!“.

2.2 Školení bez použití moderních metod

Náplň školení je stejná jako u školení modelového, jehož průběh je popsán v kapitole 2.1, způsob předání potřebných informací se však značně liší. Začátek školení je stanoven na začátek pracovní doby, počet účastníků není předem stanoven, je tedy na vůli každého, zda se školení zúčastní či ne, při vstupu do místnosti je provedena prezence účastníků na prezenční arch, následně je pak provedena kontrola základních údajů – jméno, příjmení a podpis. Ověření totožnosti účastníků tak není příliš přesné.

Po prezenci následuje vstupní test – vyplnění variant a, b, c na odpovědi uvedených otázek. Vyplněné formuláře se odevzdávají lektorovi, ten však jejich vyhodnocení prozatím nechává, neboť následuje hlavní část školení – přednáška dle zadané osnovy, většinou se jen řeší již známá témata. Hlavním prvkem přenosu informací se stává verbální komunikace, záleží tak především na lektorovi, jak dokáže podat a předat informace přednášejícím. Lektor cituje – předčítá příslušné zákony a pro názornost kolují vytištěné brožury po školící místnosti. Současně jsou používány například i různé obrázky, fotky vztahující se k danému problému. Dochází tedy k situacím, že školení pracovníci se zaobírají např. listováním v zákonu a nevěnují pozornost probíranému tématu. Přednáška je samozřejmě členěna do příslušných tematických bloků, se zaměřením jak na provoz vozidel, teorii a zásady bezpečné jízdy, tak i na zvláštnosti provozu vozidel. Další část přednášky je věnována používání služebních vozidel, nehodám, poškození vozidel, bezpečnosti a ochraně zdraví při provozu a údržbě vozidel. Závěrečné fáze – zdravotní školení provádí opět odborný pracovník, tato oblast se v následném hodnocení nebude zohledňovat.

Po povinné přestávce následuje přezkoušení formou testu, testové otázky se však opakují z minulých období, tedy většina účastníků je předem připravena na možné varianty odpovědí. Celkově lze říci, že zde nejde ani tak o rozšíření si povědomosti o nových oblastech, jako o shrnutí stávajících zákonů. Od popisovaného školení se odvíjí i přístup školených pracovníků, neberou je jako příjem nových informací, ale jako povinnost splnit požadavek, resp. napsat závěrečný test.

3 CÍLE PRŮZKUMU A VYHODNOCENÍ

Předložené modelové školení je ukázkou využití moderních metod v oblasti řízení lidských zdrojů v části zaměřené na vzdělávání pracovníků organizace. Promítají se zde jak teoretické poznatky, tak praktické zkušenosti získané z dlouholeté praxe zejména svých kolegů. Předchozí způsob vedení školení – forma přednášky, s minimem využití technického zázemí a je popsán následně. V závěrečné části bakalářské práce srovnáme oba typy školení. Za pomoci jednoduchého dotazníku, který je posluchači vyplněn po ukončení školení, bude potvrzen či vyvrácen předpoklad, že realizované modelové školení má pro pracovníky větší přínos než původní školení formou přednášky. Dále je této zpětné vazby využito k posouzení, do jaké míry jsou školení pracovníci spokojeni a jaké množství informací (ze svého subjektivního pohledu) si ze školení odnášejí, respektive jak je školení zaujalo, tedy zda měli či neměli možnost vyjádřit svůj názor.

3.1 Dotazník

Dotazník – příloha B je anonymní, jeho vyplnění není povinné a je tedy zcela na školených zda na otázky odpovědí či nikoli. Odpověď na 5 otázek by neměla zabrat více než 5 minut, tedy po absolvovaném celodenním školení, je brán zřetel i na skutečnost, že ti, kteří jej vyplní, nejsou příliš zatíženi, ba naopak tuto záležitost berou jako „zpestření“ standardního průběhu. Odpovědi na otázku č. 1 a č. 5 jsou podkladem na porovnání školení modelového, které probíhá v současné době, a školení dříve realizovaného – formou přednášky doplněné ukázkou příslušných materiálů. U každé otázky je dána možnost výběru tří odpovědí.

Odpověď na otázky 2. až 4., kde je vyjádřen názor na úroveň školení, je pak bodově ohodnocena, součet bodů tak dává orientační představu o úrovni školení dle subjektivního pohledu školených. Aby bylo možno výsledky zpracovat a posoudit odpovědi na otázky 2 až 4, budou tyto ohodnoceny bodově. Maximální počet, který může respondent získat, je 15 bodů, v tomto případě by se jednalo o člověka, který byl s úrovní školení spokojen, odnáší si dle svého posouzení maximum informací a aktivně se zapojil i do školení, tedy vyjádřil svůj názor. Opakem je pak případ, kdy účastník získá pouze 2 body, zde se jedná o člověka, jež považuje úroveň školení za zhoršující se, odnáší si ze školení méně jak 30 % informací, tedy na školení pro něj buď nebylo nic nového, nebo v komunikaci resp. příjmu informací vznikl nějaký problém. A v neposlední řadě přistoupil ke školení neaktivně, tedy laicky řečeno „odseděl“ si

povinnou účast, ke školení se nevyjádřil, ať již si mysleli, že možnost vyjádřit se byla či ne, nevyužil tuto možnost.

Tabulka č. 1 - Hodnocení odpovědí na otázky 2 až 4

	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4
Odpověď – a)	5	1	5
Odpověď – b)	3	3	1
Odpověď – c)	0	5	1

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výsledky odpovědí na jednotlivé otázky jsou pak seřazeny do tabulek a na jejich základě je graficky vyhodnocena každá odpověď. Dotazník byl předložen k vyplnění 61 respondentům, žádný z nich neměl problém s jeho vyplněním, jak bylo výše uvedeno, jednalo se pro školené o jakousi změnu zavedeného standardu.

Po vyhodnocení jednotlivých otázek následuje i vyhodnocení dotazníků z hlediska počtu získaných bodů, taktéž zpracováno graficky a v neposlední řadě vyhodnocení srovnání obou typů školení – modelového a dříve prováděného (forma přednášky).

3.1.1 Otázka č. 1: Kolik roků pracujete v organizaci?

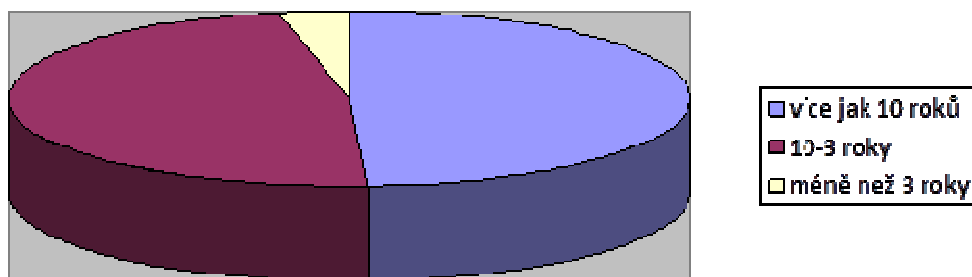
- a) více jak 10 roků
- b) 10 – 3 roky
- c) méně než 3 roky

Tabulka č. 2 - Výsledky odpovědí na otázku č. 1

	Počet	Vyjádření v %
Odpověď - a)	30	49,2 %
Odpověď - b)	29	47,5 %
Odpověď - c)	2	3,3 %
celkem	61	100 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 1 – Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 1



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Záměrem odpovědi na tuto otázku nebylo zjišťovat věkové rozložení pracovníků organizace, ale určit, kolik procent školených má možnost srovnat oba typy školení.

3.1.2 Otázka č. 2: Byl(a) jste spokojen(a) s dnešním školením (úroveň prostředí, použité metody, lektor)?

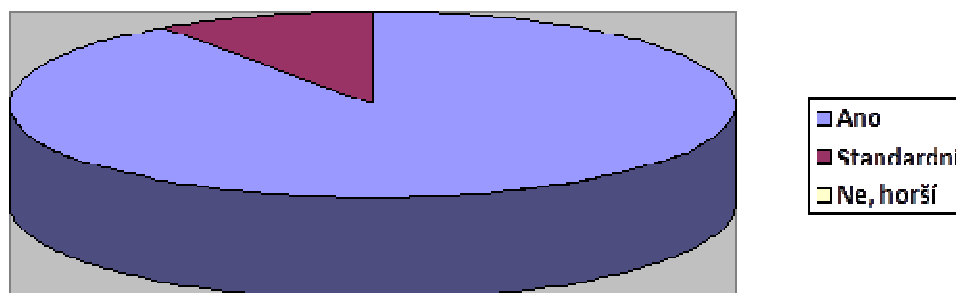
- a) Ano
- b) Standardní jako jindy
- c) Ne, zhoršilo se

Tabulka č. 3 - Výsledky odpovědí na otázku č. 2

	Počet	Vyjádření v %
Odpověď - a)	55	90,2%
Odpověď - b)	6	9,8%
Odpověď - c)	0	0%
celkem	61	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 2 – Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 2



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak se dalo předpokládat, většina účastníků byla s úrovní školení spokojena a hodnotila ji kladně, přeci jen moderní metody zaujmou.

3.1.3 Otázka č. 3: Kolik % informací si odnášíte z dnešního dne?

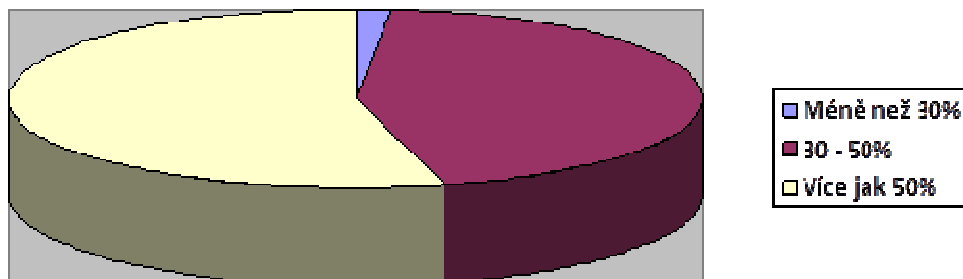
- a) Méně než 30%
- b) 30 – 50 %
- c) Více jak 50%

Tabulka č. 4 – Výsledky odpovědí na otázku č. 3

	Počet	Vyjádření v %
Odpověď – a)	1	3,3%
Odpověď – b)	27	44,3%
Odpověď – c)	33	52,4%
celkem	61	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 3 – Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 3



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Je uspokojivé, že více než polovina školených si odnáší dle svého názoru více jak 50 % informací. Z laického pohledu by se mohlo zdát, že je to málo, ale jde o informace, tedy o to, co člověk získal, nikoli to, co již má uloženo v paměti z minulosti. Otázka úspěšnosti školení je tak zhodnocena ne z pohledu úspěšného absolvování testu, které pro většinu školených je z pracovního pohledu povinné, ale z pohledu získaných informací, což je podstatné.

3.1.4 Otázka č. 4: Měl (a) jste možnost vyjádřit při školení svůj názor nebo prodiskutovat přijaté informace?

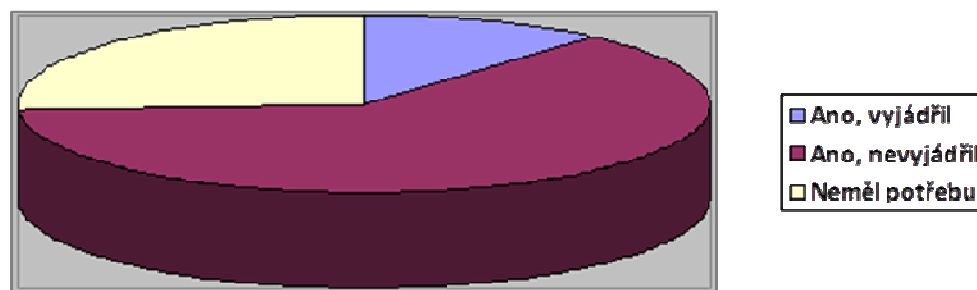
- a) Ano, vyjádřil jsem se
- b) Ano, ale nevyjádřil jsem se
- c) Neměl jsem potřebu se vyjádřit

Tabulka č. 5 - Výsledky odpovědí na otázku č. 4

	Počet	Vyjádření v %
Odpověď – a)	7	11,5%
Odpověď – b)	38	62,3%
Odpověď – c)	16	26,2%
Celkem	61	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 4 – Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 4



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Většina školených souhlasí s tím, že možnost probrat přijímané informace je dána, ovšem nevyjadřuje se. Variantu odpovědi – b), nevyjádření se k problému, převažuje. Rozhodně z pohledu zpětné vazby by bylo vhodnější, pokud by procento těch, kdo reagují, bylo vyšší. Vše však závisí i na subjektivních vlastnostech jednotlivých školených pracovníků.

3.1.5 Otázka č. 5: Jaké bylo dnešní školení ve srovnání se školením konaným před 5 roky?

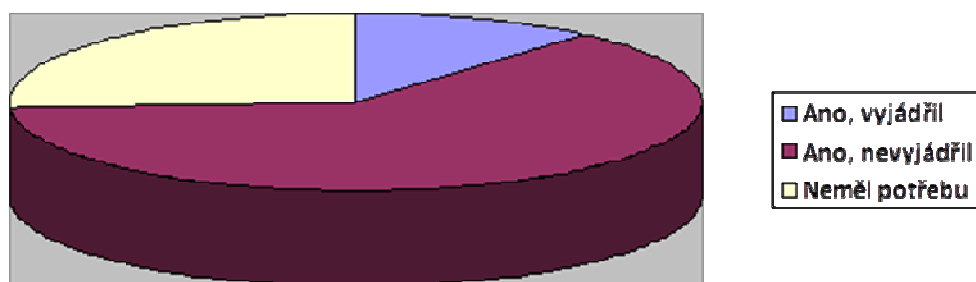
- a) Výrazně lepší
- b) Stejně úrovně
- c) Horší

Tabulka č. 6 - Výsledky odpovědí na otázku č. 5

	Počet	Vyjádření v %
Odpověď – a)	30	50,8 %
Odpověď – b)	29	49,2%
Odpověď – c)	0	0
celkem	59	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 5 – Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 5



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Možnost srovnat školení byla dána všem bez rozdílu, bez vlivu toho faktu, jak dlouho u organizace působí, porovnání však provedli opravdu jen ti, kteří školení již absolvovali. Výsledek srovnání - varianta c) – horší nevedl nikdo. Ovšem snad z pohledu stereotypu a nutnosti je poměr odpovědí a) a b) téměř stejný.

3.1.6 Vyhodnocení odpovědí dotazníků

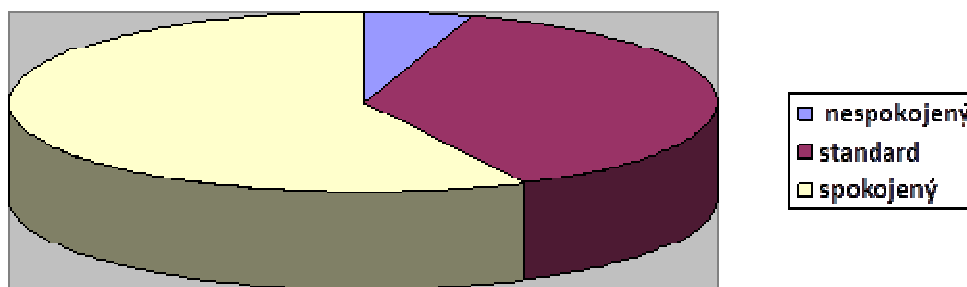
Jak již bylo uvedeno odpovědi na otázky č. 2 – 4 byly bodově odhodnoceny. Dle počtu bodu je můžeme rozdělit do tří skupin, jednoduše nazvaných – nespokojení, standard a spokojení – aktivní. Přehled výsledků zahrnuje následující tabulka:

Tabulka č. 7 – Bodové hodnocení otázky č. 2 – 4

	„nespokojení“	„standard“	„spokojení“	maximum
Bodové rozmezí	2 - 7 bodů	8 – 12 bodů	13 – 14 bodů	15 bodů
Počet	3	23	31	4

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf č. 6 – Znáznornění bodového vyhodnocení dotazníků



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Skupina osob, které jsme zařadili pod pojem „nespokojení“, jsou lidé, jejichž počet bodů v dotazníku byl právě 7. Procentuální zastoupení těmito osobami není velké. Je jistě v pořádku, že ne všichni jsou s úrovní spokojeni a považují školení za standardní. Je zajímavé, že patří do všech věkových kategorií, a žádný z nich se nevyjádřil k úrovni školení, současně si myslí, že informace, které si odnášejí, jsou pouze mezi 30 - 50%, tedy průměrné. Pracovně byl zvolen pro tuto skupinu název – nespokojený, není to však vůbec přesné, jedná se spíše o osoby, které z mého pohledu považují školení za stereotyp a nutnost jej absolvovat.

Další dvě bodová rozhraní tedy 8 - 12 a 13 - 15 bodů nebude možno tak podrobně rozebrat, odpovědi jsou velmi rozmanité, z tohoto pohledu není tedy jednoznačné, rozřazení do uvedených skupin.

Uvedme však, že maximální počet bodů, tedy 15, získaly čtyři osoby. Jde o respondenty, kteří školení ze svého hlediska věnovali maximum pozornosti školení, odnášejí si maximum informací, a současně se i aktivně zapojili do vlastního školení.

Hypotéza přednesená na počátku, tedy zda modelové školení je ve srovnání se školením konaným před 5 lety lepší, nebyla 100% potvrzena, vychází vlastně pouze z odpovědí na otázku č. 5), kde je to téměř 50 : 50. Zamyslíme-li se nad tím, proč tomu tak je, musíme konstatovat, že jde pravděpodobně o problém v přístupu ke komunikaci, tedy přenosu informací. Je to záležitost jak lektorů tak školených, vše pravděpodobně vychází ze zaběhnutého stereotypu a nutnosti školení absolvovat, tedy povinnosti vůči zaměstnavateli.

ZÁVĚR

Dnem 1. ledna 2009 vstoupil v platnost nový zákon č. 273/2008 Sb.²⁵, o Policii České republiky, kterým byla završena reforma a uvedený zákon zásadními změnami přispěl k jinému postavení Policie v rámci společnosti. Součástí uvedeného zákona je i Etický kodex Policie České republiky, v něm jsou shrnuty všechny podstatné prvky působení organizace pro službu státu, veřejnosti a lidským právům. Součástí kodexu je i část věnovaná systému vzdělávání a výcviku policistů, tedy vlastní filosofii vzdělávání, do jejíhož kontextu zapadá i školení řidičů služebních vozidel, kterému se věnuje tato práce.

Smyslem práce bylo na základě teoretických poznatků a popisem modelového školení, které zde v současnosti probíhá, ukázat propojení teorie a praxe. Podstatným prvkem však je závěrečná část – dotazník, jenž respondenti vyplnili a který byl následně zpracován. Musíme konstatovat, že na začátku stanovený předpoklad úspěšnosti modelového školení z pohledu školených se potvrdil jen z 50 %. Jak již bylo zmiňováno, je to pravděpodobně důsledek určitého „stereotypu“, kde ani nové metody nejsou zárukou vylepšení. Jde o přístup školených i školitelů, jejich vzájemnou komunikaci, na které by se mělo i nadále pracovat, hledat nové formy a typy aby se přístup obou stran změnil. Považujeme-li tuto skutečnost za neúspěch, pak to, že ani jeden z respondentů nevedl, že školení je horší, musíme považovat za kladné. Rozhodně se do budoucna zamyslíme, jak udělat z povinného dne, na jehož konci je pro mnohé ještě „povinnější“ test, něco, co by bylo užitečnější a účinnější pro všechny školitele, školené a potažmo i pro celou organizaci.

²⁵ Zákon č. 237/2008Sb. *Zákon o policii*. In: Sběrka zákonů České republiky. 2008, s. 4086-4155. Dostupné z: www.policie.cz/clanek/novy-zakon-o-policii-cr.aspx

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTOŠVÁ, H. a J. BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.

DANIELOVÁ, L. a kol. *Celoživotní vzdělávání v podmínkách EU*. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Masarykovi univerzity, 2012. ISBN 978-80-210-5872-9.

HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti, Manuál úspěšného lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.

SOMR, Z. a kol. *Strategie celoživotního učení ČR*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006.

TRDÁ, J. *Lektorské finty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3675-4

Seznam použitých internetových zdrojů

EUR-Lex. Přístup k právu Evropské unie. Smlouvy. *Listina základních práv Evropské unie*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/cs/treaties/index.htm>

OSN Praha. *Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech*. [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/mezinarodni-pakt-o-hospodarskych-socialnich-a-kulturnich-pravech.pdf>

Sbírka zákonů. *Listina základních práv a svobod*. [online]. 1993. [cit. 2013-01-10].

Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/>

MINISTERSTVO ŠKOLSTÍ TĚLOVÝCHOVY A MLÁDEŽE - *Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání versus Zákon o uznávání odborné kvalifikace*

<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/zakon-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>

Seznam ostatních zdrojů

Zákon č. 237/2008 Sb. Zákon o policii. In: Sbírka zákonů České republiky. 2008, s. 4086-4155. Dostupné z: www.policie.cz/clanek/novy-zakon-o-policii-cr.aspx

Zákon č. 361/2000 Sb. *Zákon o provozu na pozemních komunikacích*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000. Dostupné z: www.zakonycr.cz/seznamy/361-2000-Sb-zakon-o-provozu-na-pozemnich-komunikacich-a-o-zmenach-nekterych-zakonu.html

Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006 [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 1	40
Graf 2: Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 2	41
Graf 3: Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 3	42
Graf 4: Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 4	43
Graf 5: Procentuální znázornění odpovědi na otázku č. 5	44
Graf 6: Znázornění bodového vyhodnocení dotazníků	45

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hodnocení odpovědí na otázky č. 2. - č. 4	39
Tabulka č. 2: Výsledky odpovědí na otázku č. 1	40
Tabulka č. 3: Výsledky odpovědí na otázku č. 2	41
Tabulka č. 4: Výsledky odpovědí na otázku č. 3	42
Tabulka č. 5: Výsledky odpovědí na otázku č. 4	43
Tabulka č. 6: Výsledky odpovědí na otázku č. 5	44
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení otázky č. 2-4	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Zkrácená forma prezentace.....	I
Příloha B - Dotazník	XI

PŘÍLOHY:

Příloha A – Zkrácená verze prezentace (powerpoint) modelového školení

ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ skupiny **A,B**



12.1.2013

Dnes školí : Lubor Skácel

ZÁKON O SILNIČNÍM PROVOZU

účinný od 1. srpna 2011

133
ZÁKON
ze dne 3. května 2011,
kterým se mění zákon č. 361/2000 Sb.,
o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů
(zákon o silničním provozu),
ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

§ 2

Vymezení základních pojmů

I) **NESMĚT OHROZIT** znamená povinnost počínat si tak, aby jinému účastníku provozu na pozemních komunikacích nevzniklo žádné nebezpečí,

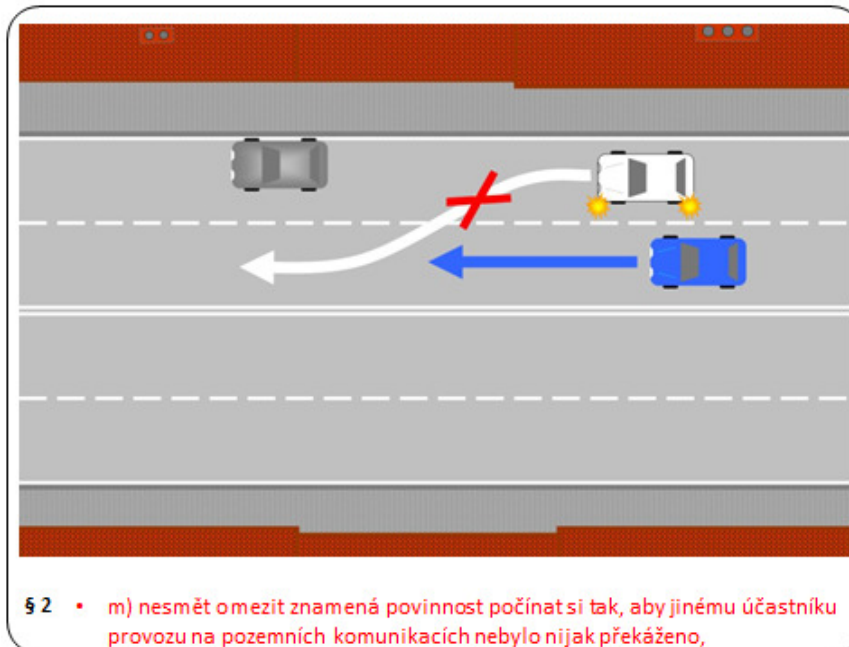


§ 2 • I) nesmět ohrozit znamená povinnost počínat si tak, aby jinému účastníku provozu na pozemních komunikacích nevzniklo žádné nebezpečí,

§ 2

Vymezení základních pojmů

m) **NESMĚT OMEZIT** znamená povinnost počínat si tak, aby jinému účastníku provozu na pozemních komunikacích **nebylo nijak překáženo**



§ 2 KOLONA VOZIDEL



- mm) kolonou vozidel se rozumí souvislý proud více vozidel, u kterého nelze předjíždět každé vozidlo jednotlivě, rozestup mezi jednotlivými vozidly při předjíždění nebo objíždění neumožňuje bezpečné zařazení.



Dojíždíme-li kolonu, začneme včas brzdit..

Rozsvítíme nějaká další světla...?

§ 5



- l) mít na sobě oděvní doplňky s označením z retroreflexního materiálu stanovené prováděcím právním předpisem podle § 56 odst. 8, nachází-li se mimo vozidlo na pozemní komunikaci mimo obec v souvislosti s nouzovým stáním; to neplatí pro řidiče motocyklu, mopedu a nemotorového vozidla.



**ODĚVNÍ DOPLŇKY S OZNAČENÍM Z
RETROREFLEXNÍHO MATERIÁLU**

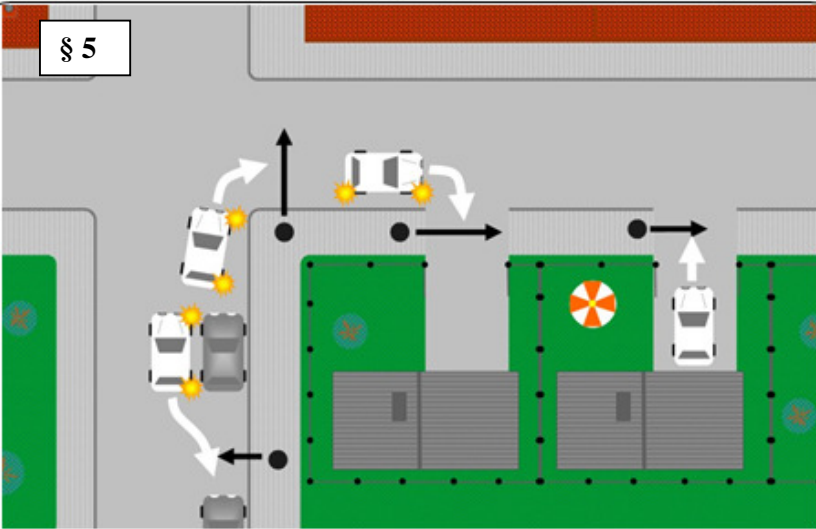
§ 5

§ 5



- (2) Řidič nesmí
- f) ohrozit nebo omezit chodce, který přechází pozemní komunikaci po přechodu pro chodce nebo který zjevně hodlá přecházet pozemní komunikaci po přechodu pro chodce, v případě potřeby je řidič povinen i zastavit vozidlo před přechodem pro chodce; tyto povinnosti se nevztahují na řidiče tramvaje,

§ 5



OHROZIT chodce přecházejícího pozemní komunikaci, na kterou řidič odbočuje, a dále nesmí ohrozit chodce při odbočování na místo ležící mimo pozemní komunikaci, při vjíždění na pozemní komunikaci a při otáčení nebo couvání.

§ 41



ustanovení zákona, která nejsou
povinni dodržovat řidiči vozidel s právem
přednostní jízdy,

§ 5 odst. 1 písmo h) a ustanovení § 5 odst. 2
písmo f) není do výčtu přidáno

§ 54

Ustanovení odst. 3 věty třetí zákona č. 361/2000 Sb.,
podle kterého chodec nesmí vstupovat na přechod pro chodce nebo na vozovku,
přijíždějí-li
vozidla s právem přednostní jízdy; nachází-li se na přechodu pro chodce nebo na
vozovce,
musí neprodleně uvolnit prostor pro projetí těchto vozidel.

§ 6a





§ 40a

Provoz vozidel v zimním období

(1) V období od 1. listopadu do 31. března, pokud

1. se na pozemní komunikaci nachází souvislá vrstva sněhu, led nebo námraza, nebo

2. lze vzhledem k povětrnostním podmínkám předpokládat, že se na pozemní komunikaci během jízdy může vyskytovat souvislá vrstva sněhu, led nebo námraza,

lze užit motorové vozidlo kategorie M nebo N k jízdě v provozu na pozemních komunikacích pouze za podmínky použití zimních pneumatik^{18a}), a to u motorových vozidel s maximální přípustnou hmotností nepřevyšující 3 500 kg na všech kolech a u motorových vozidel s maximální přípustnou hmotností převyšující 3 500 kg na všech kolech hnacích náprav s trvalým přenosem hnací síly. Zimní pneumatiky podle věty první musí mít hloubku dezénu hlavních dezénových drážek nebo zářezů nejméně 4 mm a u motorových vozidel o maximální přípustné hmotnosti převyšující 3 500 kg nejméně 6 mm.

(2) Ustanovení odstavce 1 se nepoužije pro náhradní pneumatiku použitou v případě nouzového dojetí .

Motorová vozidla

s maximální přípustnou hmotností

nepřevyšující 3 500 kg na všech kolech



**dezénových drážek nebo
zářezů nejméně 4 mm**



DĚKUJI ZA POZORNOST



Skácel Lubor

Příloha B - Dotazník

1. Kolik roků pracujete v organizaci a současně navštěvujete školení řidičů?
 - a) Více jak 10 roků
 - b) 10 – 3 roky
 - c) Méně než 3 roky
2. Byl(a) jste spokojen(a) s dnešním školením (úroveň prostředí, použité metody, lektor)
 - a) Ano
 - b) Standardní jako jindy
 - c) Ne, zhoršilo se
3. Kolik % informací si odnášíte z dnešního dne?
 - a) méně než 30%
 - b) 30-50%
 - c) Více jak 50%
4. Měl(a) jste možnost vyjádřit při školení svůj názor nebo prodiskutovat přijaté informace?
 - a) Ano, vyjádřil jsem se
 - b) Ano, ale nevyjádřil jsem se
 - c) Neměl jsem potřebu se vyjádřit
5. Jaké bylo dnešní školení ve srovnání se školením konaným před 5 roky?
 - a) Výrazně lepší
 - b) Stejně úrovně
 - c) Horší

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lubor Skácel

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Modelové školení řidičů služebních motorových vozidel

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 39

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.