

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost

Bc. Petr Müller

Diplomová práce
2025

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Müller**
Osobní číslo: **D23493**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Diplomová práce bude obsahovat:

- teoretické vymezení pojmů souvisejících s řešenou problematikou,
- analýzu současného stavu vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost,
- návrh opatření na zlepšení vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost,
- zhodnocení navrhovaných opatření.

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Ladislav Řoutil, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 24. dubna 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 5. 5. 2025

Petr Müller v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D., za jeho ochotu, vstřícnost, rychlou zpětnou vazbu, odborné rady a cennou pomoc při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také zaměstnancům Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku a poskytli mi náhled do fungování společnosti. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým, kteří mi byli oporou v průběhu celého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost. Teoretická část vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, učení a vzdělávání, firemního vzdělávání a školení zaměstnanců. Analytická část hodnotí současný stav vzdělávání strojvedoucích na základě interních dokumentů a dotazníkového šetření mezi strojvedoucími. V návrhové části jsou představeny konkrétní návrhy ke zlepšení, které jsou v závěru práce zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání zaměstnanců, školení, strojvedoucí metra, motivace, dotazník

TITLE

Employee training in the Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost

ANNOTATION

The thesis focuses on employee training at the Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. The theoretical part defines key concepts related to human resource management, learning and education, corporate education, and employee training. The analytical part evaluates the current state of train driver training based on internal documents and a questionnaire survey conducted among train drivers. The proposal part presents specific suggestions for improvement, which are evaluated in the final part of the thesis.

KEYWORDS

employee education, training, train drivers, motivation, questionnaire

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Učení a vzdělávání	13
1.2.1 Lidské zdroje v kontextu učení a vzdělávání	14
1.2.2 Celoživotní učení	16
1.3 Firemní vzdělávání.....	17
1.3.1 Systém podnikového vzdělávání.....	18
1.3.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	19
1.3.3 Plánování vzdělávání	20
1.3.4 Realizace vzdělávacího procesu.....	21
1.3.5 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	23
1.4 Školení zaměstnanců.....	24
1.4.1 Školící programy	25
1.4.2 Formy školení.....	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY	30
2.1 Představení společnosti	30
2.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	31
2.3 Vzdělávání strojvedoucích.....	33
2.4 Dotazníkové šetření.....	37
3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY	53
3.1 Motivace k dalšímu vzdělávání.....	53
3.2 Zpětná vazba	54
3.3 Spolehlivost technického vybavení.....	56
3.4 Elektronické školení.....	57
3.5 Rozšíření nabídky školení	59
3.6 Systém osobních vzdělávacích plánů.....	60
4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	62
4.1 Motivace k dalšímu vzdělávání.....	62
4.2 Zpětná vazba	64

4.3	Spolehlivost technického vybavení.....	66
4.4	Elektronické školení.....	67
4.5	Rozšíření nabídky školení.....	68
4.6	System osobních vzdělávacích plánů.....	69
ZÁVĚR.....		71
POUŽITÁ LITERATURA.....		72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		74
SEZNAM ZKRATEK.....		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

ÚVOD

Téma diplomové práce se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost (DPP). Toto téma bylo zvoleno s ohledem na neustále rostoucí vliv technologických inovací, které ovlivňují nejen veřejnou dopravu, ale i mnoho dalších odvětví po celém světě. Vzhledem k těmto změnám je kladen stále větší důraz na kontinuální profesní rozvoj, který zaměstnancům umožní seznámit se s novými technologiemi a efektivně s nimi pracovat.

Vzdělávání zaměstnanců v DPP má zásadní význam pro udržení konkurenceschopnosti a zajištění vysoké kvality služeb pro cestující, jejichž požadavky na kvalitu se neustále zvyšují. S tím, jak se mění technologie se zároveň mění i požadavky na kompetence pracovníků, což činí zlepšování přístupu k profesnímu rozvoji nevyhnutelným. Vzdělávání zaměstnanců DPP zajišťuje lepší připravenost na nové technologické výzvy, zvyšuje spokojenost cestujících, zlepšuje celkovou kvalitu veřejné dopravy a posiluje dlouhodobou stabilitu podniku.

Diplomová práce je členěna do čtyř kapitol. První se zabývá teoretickým vymezením problematiky vzdělávání zaměstnanců na základě rešerše odborných materiálů. V úvodu jsou definovány pojmy jako řízení lidských zdrojů či učení a vzdělávání a s tím související lidské zdroje v kontextu učení a vzdělávání nebo termín celoživotní učení. Dále je popsáno firemní vzdělávání a závěrem školení zaměstnanců včetně školících programů a forem školení.

Obsahem druhé kapitoly je analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců DPP se zaměřením na strojvedoucí. První část analýzy vychází z interních dokumentů DPP a soustředí se na fungování systému vzdělávání. Dále je proveden průzkum spokojenosti se školeními z pohledu strojvedoucích, ze kterého vychází oblasti pro zlepšení. Závěrem jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a nejproblematictější aspekty školení.

Třetí kapitola se soustředí na navržená opatření na zlepšení vzdělávání zaměstnanců DPP na základě výsledků z druhé kapitoly. Návrhy byly učiněny v oblastech, ve kterých strojvedoucí cítili největší nedostatky a měly by přispět k jejich zlepšení.

Závěrečná kapitola se zaměřuje na zhodnocení navržených opatření, přičemž se soustředí na analýzu jejich výhod a nevýhod. Posuzuje efektivitu a přínosy jednotlivých návrhů a odhaluje potenciální problémy, které mohou nastat při jejich implementaci.

Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit problematiku vzdělávání zaměstnanců, následně analyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců v DPP a na základě analýzy

navrhnout opatření na zlepšení vzdělávání zaměstnanců v DPP. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Tato kapitola se zaměřuje na řízení lidských zdrojů a věnuje pozornost souvisejícímu pojmu motivace. Dále se zabývá pojmy učení a vzdělávání s důrazem na lidské zdroje v kontextu těchto procesů a význam celoživotního učení. Následně se kapitola soustředí na firemní vzdělávání včetně vymezení pojmů jako jsou systémy podnikového vzdělávání, proces identifikace a analýzy potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení jeho výsledků. Závěr kapitoly se věnuje problematice školení zaměstnanců, přičemž popisuje různé školicí programy a formy školení.

1.1 Řízení lidských zdrojů

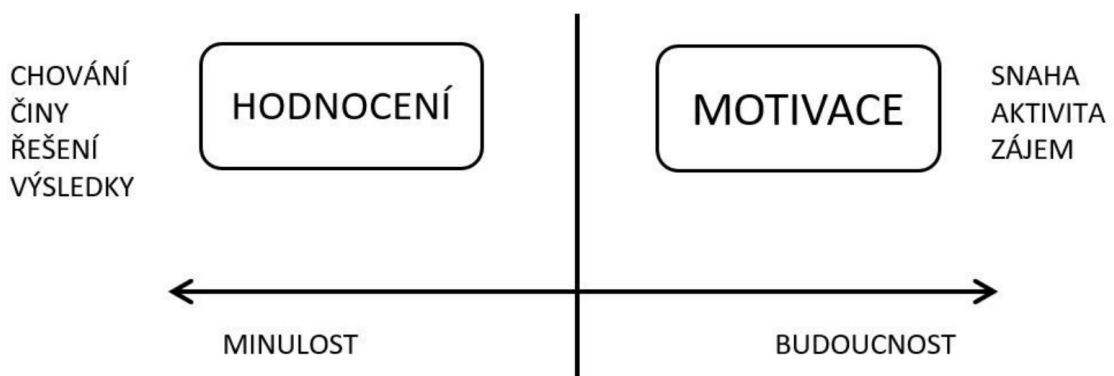
Řízení lidských zdrojů ztělesňuje ucelený a strategický přístup k zaměstnání a posilování schopností lidí v rámci organizace. Jedná se o jistou filozofii vedení lidí založenou na mnoha rozmanitých teoriích ohledně lidského chování v organizaci. Řízení lidských zdrojů by mělo zvyšovat efektivitu organizace skrze práci zaměstnanců, přičemž by měl být kladen důraz také na etické aspekty tedy na způsob jakým organizace využívá své lidské zdroje s ohledem na morální zásady. Tento systém zahrnuje různé politiky a postupy v oblastech jako je budování a rozvoj organizace, nábor a péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, optimalizace pracovního výkonu a zajištění podmínek pro zlepšení pohody a spokojenosti pracovníků. Všechny tyto činnosti se dějí podle náležitých strategií lidských zdrojů, které jsou vzájemně provázané a jsou založeny na strategii organizace (Amstrong & Taylor, 2015).

Autoři Hajerová Müllerová et al. (2024) popisují řízení lidských zdrojů jako komplexní soubor činností a strategií, které jsou zaměřeny na efektivní práci s pracovníky a jejich rozvoj. Tato oblast zahrnuje procesy jako jsou nábor a výběr zaměstnanců, jejich zaškolení, hodnocení, vzdělávání, ukončení pracovního poměru a umístění do jiné organizace či podpora při změně zaměstnání (outplacement). Kromě toho se řízení lidských zdrojů zaměřuje na strategické aktivity jako je identifikace a rozvoj talentů, kariéerní plánování, řízení diverzity, zvládání krizí, řízení změn, řízení výkonu, motivace apod. Díky těmto aspektům je řízení lidských zdrojů nezbytnou součástí moderních organizací.

Do řízení lidských zdrojů spadá faktor **motivace**, jenž je hnacím motorem, který zaměstnance stimuluje k tomu, aby vykonávali svou práci efektivně a s větší angažovaností. Motivace podle Armstronga a Taylora (2014) vychází z latinského slova „movere“ což

znamená pohyb. Motivace je úzce spojena s motivem – důvodem proč něco dělat. Motivace je tím, co člověka přiměje k určitému jednání a určuje sílu a směr chování. Tento proces zahrnuje faktory, které ovlivňují jednotlivce, aby jednali určitým způsobem. Lidé bývají motivováni, když věří, že konkrétní chování povede k dosažení cíle, který je pro ně hodnotný a uspokojí jejich potřeby a touhy. Motivace se může vztahovat k různým cílům, které si jednotlivci stanovují, k opatrnosti, s níž si je vybírají a také ke způsobům jakými se pokoušejí ovlivnit své chování. Podle Evangelu et al. (2013) se motivace orientuje na budoucí cíle, aktivně podporuje snahu jednat žádoucím způsobem, vyvolává zájem a zvyšuje úroveň aktivity jednotlivce. Autoři kromě motivace zdůrazňují i hodnocení, které s ní úzce souvisí a zaměřuje se na minulou činnost zejména na dosažené výsledky, chování a přijatá rozhodnutí. Samo hodnocení může mít jak motivační, tak demotivační účinky. Motivace je zároveň klíčovým faktorem, který určuje, zda bude hodnocení pozitivní či negativní. Tyto procesy jsou vzájemně propojené a neoddělitelné. Pokud manažer tuto souvislost opomíjí může to negativně ovlivnit výkon zaměstnanců.

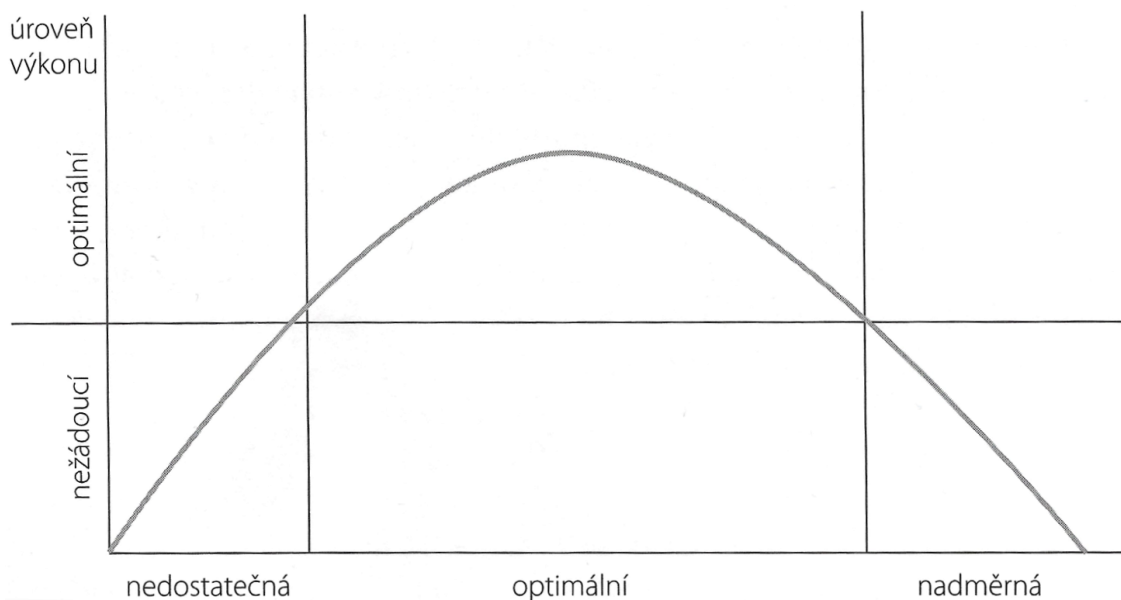
Motivace a hodnocení patří mezi nejcitlivější aspekty vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zatímco zaměstnavatel se snaží naplňovat své strategické plány a maximalizovat zisky pro rozvoj podniku nebo tvorbu rezerv, zaměstnanec primárně usiluje o finanční zajištění sebe a svých blízkých. Obě strany tedy směřují ke stejnému výsledku, avšak z odlišných důvodů. Tato rozdílnost se projevuje nejen v jejich motivaci k podávání maximálního výkonu, ale také v přístupu k hodnocení práce. Vztah mezi motivací a hodnocením je vyjádřen na obrázku 1 (Evangelu et al., 2013).



Obrázek 1 Provázanost motivace a hodnocení (Evangelu et al., 2013)

Horváthová et al. (2016) popisují také vztah mezi motivací a výkonem, který může na první pohled vypadat jednoduše – čím větší motivace tím lepší výkon. Tento předpoklad však není vždy pravdivý. Nízká motivace vede k tomu, že dosahované výsledky bývají neuspokojivé naopak pokud je motivace příliš silná výsledek rovněž nemusí být uspokojivý.

Vysoká míra motivace může způsobit nadměrné psychické napětí, které narušuje optimální fungování a zhoršuje výkon. Tento vztah mezi motivací a výkonem ilustruje, na obrázku 2, Yerkesův-Dodsonův zákon známý také jako „obrácená U-křivka“, která ukazuje, že výkon roste s intenzitou motivace až do určitého bodu, po němž se opět snižuje.



Obrázek 2 Yerkesův-Dodsonův zákon (Bedrnová et al., 2012)

1.2 Učení a vzdělávání

Termín učení má mnoho různých definic a je obtížné jej přesně vymezit. Podle Průchy (2020) je učení složitý proces, na který neexistuje jednoznačná odpověď. Důvodem je nejen rozmanitost vědeckých teorií a přístupů, ale také skutečnost, že existuje široká škála typů a metod učení. Různé oblasti vědeckého výzkumu a praxe se liší ve svých definicích a interpretacích tohoto jevu, což činí vytvoření jedné univerzální definice učení téměř nemožným. Např. Hartl a Hartlová (2010) učení definují jako, „*aktivní proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a možnosti jedince; smyslem je přizpůsobování se novým situacím, schopnost učit se lze rozvíjet až do nejvyššího stáří a je prokázáno, že lidé, kteří se soustavně učí, žijí déle*“ (Hartl & Hartlová, 2010, str. 632). Průcha et al. (2013) definují učení jako, „*proces, v jehož průběhu a důsledku člověk mění svůj soubor poznatků o prostředí přírodním i lidském, mění své chování a způsoby činnosti, vlastnosti své osobnosti a obraz sebe samého. Mění své vztahy k lidem kolem sebe a ke společnosti, ve které žije – a to vše směrem k rozvoji a vyšší účinnosti. K uvedeným změnám dochází především na základě zkušeností, tj. výsledků předcházejících činností, které se transformují na systémy znalostí – na vědění. Jde přitom o zkušenost individuální nebo o přejímání a osvojování zkušenosti společenské*“ (Průcha et al., 2013, str. 323-324).

Z uvedených definic je patrné, že učení je široký a komplexní pojem, na který lze nahlížet z více pohledů. Plamínek (2014) uvádí, že učení představuje jakýkoliv proces získávání nových znalostí nebo dovedností, zatímco vzdělávání neboli organizované učení označuje strukturovaný a záměrný proces osvojování, který je obvykle spojen s konkrétními cíli a probíhá podle stanovených pravidel a plánů.

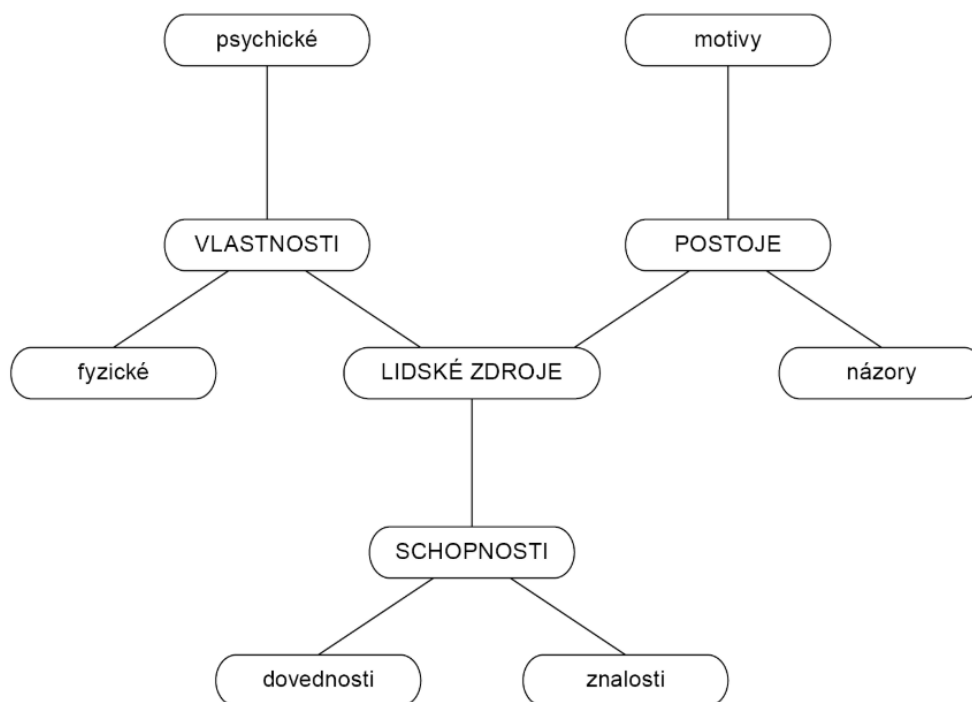
Vzdělávání má několik funkcí, protože prostřednictvím něj jednotlivci získávají různé znalosti, dovednosti, postoje, návyky, zkušenosti, kvalifikace a kompetence, čímž si zároveň budují svůj sociální status. Funkce vzdělávání dospělých určují jeho význam a stanovují jeho základní cíle. Konkrétní funkce vzdělávání zahrnují: humanizační, která se zaměřuje na celkový rozvoj a kulturní začlenění jednotlivce, integrační, která podporuje socializaci a kvalifikační, která pomáhá jednotlivcům získat dovednosti potřebné pro uplatnění na pracovním trhu (Zormanová, 2017).

1.2.1 Lidské zdroje v kontextu učení a vzdělávání

Podle Plamínka (2014) učení a vzdělávání vedou k rozšiřování lidského potenciálu, čímž dochází k vytváření nebo rozvoji lidských zdrojů. Tyto lidské zdroje představují schopnosti a dovednosti, které jednotlivci mají a mohou je využívat k dosažení různých výkonů. Lidé jsou jak nositeli těchto zdrojů, tak jejich správci a mohou je za určitých podmínek nabídnout a poskytnout i svému okolí. Z hlediska učení a vzdělávání je klíčové, že některé aspekty lidských zdrojů jsou stále a nezávislé na vnějším vlivu, zatímco jiné je možné cíleně rozvíjet prostřednictvím vzdělávacích procesů.

S lidskými zdroji úzce souvisí vlastnosti, postoje a schopnosti, jak je patrné z obrázku 3. **Vlastnosti** jsou rysy, které nám přirozeně náleží. Jsou dědičné a buď zůstávají po celý život neměnné nebo se vyvíjejí spontánně bez našeho přímého vlivu. Jejich existence je vrozená, což znamená, že je v sobě máme a do určité míry je můžeme využívat. Vlastnosti lze rozdělit na fyzické a psychické. Fyzické vlastnosti jsou dobře měřitelné, což je odlišuje zejména od jiných typů zdrojů jako jsou například postoje. Obě skupiny vlastností jsou relativně stabilní, přičemž fyzické vlastnosti vykazují vyšší míru stálosti než většina ostatních lidských zdrojů. Navzdory rozdílům jsou fyzické a psychické vlastnosti úzce propojené a vzájemně se ovlivňují. **Postoje** nejsou vrozené, ale osvojujeme si je v průběhu života, přičemž tento proces probíhá převážně nevědomě. I když přímo zdědit postoje nelze, můžeme zdědit určité predispozice nebo vlohy, které ovlivňují naši náchylnost k určitým typům postojů. Postoje se vyznačují svou vztažností, protože představují soubor našich vztahů

k okolnímu světu i k sobě samým. Kvůli této relativní povaze je obtížné je hodnotit jednoznačně, ať už z hlediska kvantity nebo kvality. Nelze je univerzálně rozdělit na „správné“ a „nesprávné,“ protože jejich posouzení závisí na konkrétním referenčním rámci, vůči kterému jsou posuzovány. Postoje se skládají ze dvou hlavních složek, konkrétně názorů a motivů. Názory představují subjektivní vnímání toho, v co lidé věří nebo jaký mají pohled na určité věci. Často jsou založeny na osobní víře nebo přesvědčení bez objektivních důkazů, což je může dostat do konfliktu s fakty. Motivy zase odrážejí to, co lidé chtějí, jejich přání a touhy. I tyto touhy mohou být v rozporu s objektivními potřebami, zejména pokud jsou ovlivněny manipulativními faktory. **Schopnosti** nejsou vrozené, ale jsou získávány, často vědomě a z praktických důvodů. I když samotné schopnosti nelze dědit lze zdědit predispozice nebo vlohy, které usnadňují jejich rozvoj. Tyto vlohy spolu s ostatními vlastnostmi a částečně i postoji vytvářejí limity, které určují, jaké schopnosti si konkrétní jedinec v konkrétní situaci může osvojit. Autor používá pojem schopnost jako souhrnný termín pro dvě různé kategorie lidských zdrojů: teoretické schopnosti (tedy znalosti) a praktické schopnosti (tedy dovednosti). Znalosti představují to, co lidé objektivně vědí, zatímco dovednosti se týkají toho, co jsou schopni skutečně vykonat (Plamínek, 2014).



Obrázek 3 Vztahy v rámci lidských zdrojů (Plamínek, 2014)

1.2.2 Celoživotní učení

Podle Plamínka (2014) je dnešní doba charakteristická rychlým a nepřetržitým vývojem, který ovlivňuje požadavky na naše schopnosti. V důsledku těchto změn se učení a vzdělávání stávají procesy, které člověka provázejí po celý život. Celoživotní učení popisuje Zormanová (2017) podle, které se v současnosti místo termínu celoživotní vzdělávání častěji používá pojem celoživotní učení. Tento termín získává na oblibě, protože zejména u dospělých klade důraz na autonomii jednotlivce a víru v jeho schopnosti. Autoři Smékal et al. 2010 uvádí, že koncept celoživotního učení je široce akceptován a podporován. Chápeme ho jako nepřetržitý proces, který pokračuje po celý život a zahrnuje všechny formy učení. Tento přístup zajišťuje flexibilitu a umožňuje jednotlivcům dosahovat stejné úrovně dovedností a kvalifikací různými způsoby, což zvyšuje jejich konkurenceschopnost v profesní sféře.

Celoživotní učení probíhá ve třech hlavních podobách: formální, neformální a informální vzdělávání. **Formální vzdělávání** se týká strukturovaného a řízeného procesu zaměřeného na přípravu jednotlivce pro jeho budoucí profesní dráhu. Probíhá v institucích, jejichž činnosti, cíle, obsah výuky, metody a hodnocení jsou v souladu s platnou legislativou. Tato forma vzdělávání je systematicky hodnocena a je charakterizována plánovaným, dlouhodobým a řízeným přístupem. Cílem je dosažení trvalých vývojových změn. Různé stupně formálního vzdělávání (základní, střední, vysokoškolské) jsou propojené a po dokončení každého stupně je udělen příslušný certifikát, diplom nebo vysvědčení (Zormanová, 2017).

Neformální vzdělávání se uskutečňuje mimo rámec oficiálního školského systému a nevede k dosažení formálního vzdělání. Probíhá v různých prostředích, jako jsou pracoviště, soukromé vzdělávací organizace, neziskové subjekty, ale i v tradičních školách. Jeho hlavním cílem není dosažení vyššího vzdělání, ale rozvoj dovedností, zkušeností, znalostí a kompetencí, které doplňují a prohlubují to co bylo získáno v rámci formálního vzdělávání. Neformální vzdělávání je charakteristické svou flexibilitou, nesystematickým přístupem a zaměřením na konkrétní potřeby, zájmy a očekávání dospělých účastníků. Mezi příklady neformálního vzdělávání patří rekvalifikační kurzy, přednášky a krátkodobá školení (Zormanová, 2017).

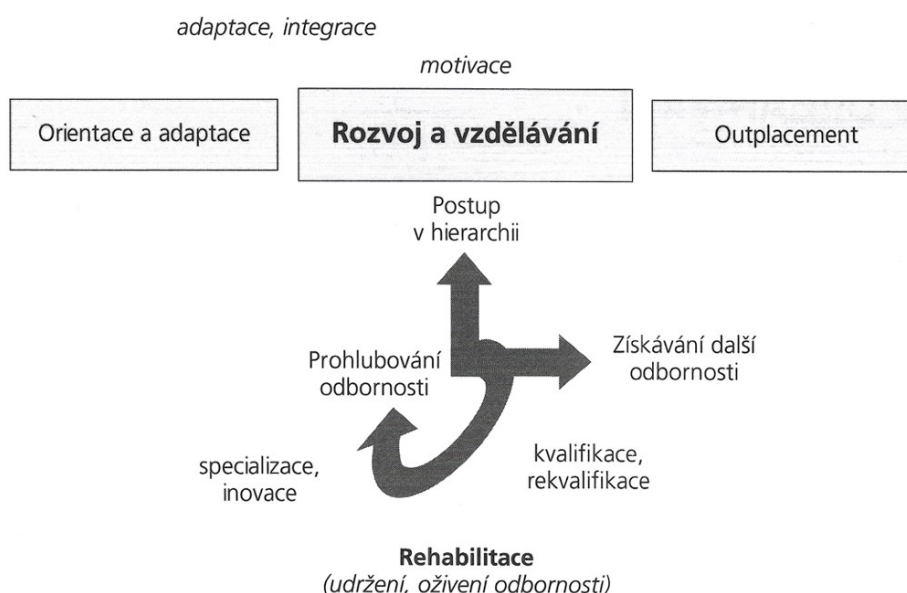
Informální vzdělávání je proces získávání vědomostí, dovedností a postojů, který není organizovaný ani systematicky koordinovaný. Probíhá spontánně v rámci každodenního života a není spojen s oficiálními vzdělávacími institucemi. Tento typ učení přispívá

k sociálnímu zrání jednotlivce a podporuje rozvoj schopnosti řešit problémy, samostatně přemýšlet a jednat cílevědomě (Zormanová, 2017).

1.3 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání, označované také jako podnikové, představuje vzdělávací proces, který je organizován samotnou firmou. Tento proces zahrnuje interní vzdělávání realizované přímo v podniku například ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo na pracovišti. Dále zahrnuje i externí formy vzdělávání, kdy podnik využívá služeb specializovaných vzdělávacích institucí nebo škol na zakázku. V širším pojetí lze firemní vzdělávání chápat jako proces identifikace a překonávání rozdílů mezi aktuálním stavem schopností zaměstnanců a požadavky na jejich optimální výkon (Bartoňková, 2010).

Podle Hroníka (2007) firemní vzdělávání plní dva hlavní cíle: podporuje rozvoj způsobilostí (competence a competency) a přispívá ke zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. Funkce firemního vzdělávání lze dále členit podle jejich povahy na orientační a adaptační, specializační, integrační, kvalifikační, motivační a inovační a změnové. Každá vzdělávací aktivita se však zaměřuje na různé funkce v různé míře. Například během adaptační fáze převládají funkce orientační a adaptační, zatímco ve fázi plného zapojení zaměstnanců se dostávají do popředí funkce integrační a motivační. Funkce firemního vzdělávání je možné uspořádat podle časového průběhu kariéry, což je znázorněno v mapě funkcí firemního vzdělávání na obrázku 4.



Obrázek 4 Funkce firemního vzdělávání (Hroník, 2007)

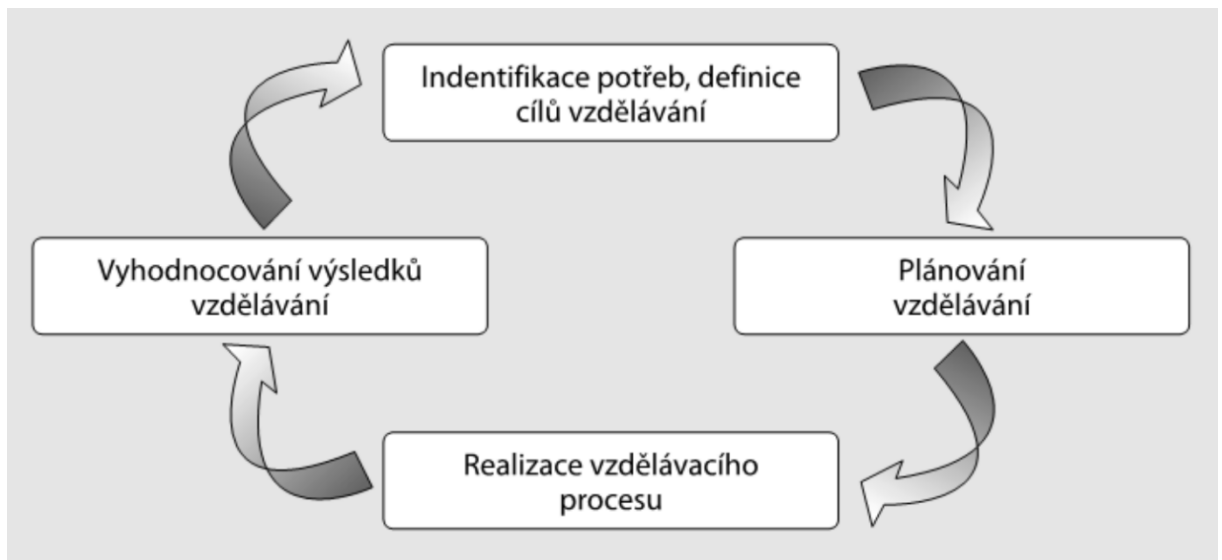
Hroník (2007) uvádí, že pojem competence označuje definování pracovních standardů, které stanovují kvalifikační požadavky potřebné k řádnému výkonu práce v konkrétní pozici. Tyto standardy obvykle zahrnují minimální a optimální úroveň způsobilosti, přičemž klíčový důraz je kladen na jasné vymezení minimálních požadavků. Často jsou tyto standardy označovány jako odborné či provozní způsobilosti nebo minimální kvalifikační požadavky. Jejich přesné stanovení tvoří základ pro plánování odborného rozvoje a vzdělávání a slouží jako návod, jak správně vykonávat pracovní činnosti. Zatímco pojem competency lze chápat jako způsobilosti, tedy konkrétní způsoby, kterými je dosahováno pracovního výkonu, a které lze pozorovat a hodnotit. Tento význam autoři používají jako synonymum pro pojem kompetence, jako například Vodák a Kucharčíková (2011) podle nichž, „kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat; projevuje se tedy jistým chováním člověka“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 71).

1.3.1 Systém podnikového vzdělávání

Systém podnikového vzdělávání představuje opakující se cyklus, který vychází z podnikového rámce a strategie vzdělávání, přičemž se zaměřuje na zajištění rozvoje pracovníků v souladu s potřebami podniku. Tento cyklus zahrnuje orientaci nových pracovníků, jejich doškolování, přeškolování a rozvoj, a to vše financuje a organizuje samotná firma. Důraz je kladen na flexibilitu zaměstnanců, která je rozdělena na vertikální spočívající v rozvoji dovedností pro stejné pracovní pozice a horizontální zaměřenou na schopnosti pro práci na jiných příbuzných pozicích. Správný výběr pracovníků pomáhá podniku dosáhnout požadovaného pracovního výkonu. V některých případech je však nutné realizovat proces orientace a dalšího vzdělávání, které se přizpůsobují specifickým požadavkům pracovního místa, technologie a podnikové strategie. Cílem tohoto systému je zajistit, aby zaměstnanci neustále zlepšovali a inovovali své dovednosti, což povede k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) podnikové vzdělávání může být realizováno interními odborníky, vlastními školícími středisky, nebo externími organizacemi, ať už veřejnými nebo komerčními subjekty. Tento proces není krátkodobý, efektivní vzdělávání představuje dlouhodobý cyklus, který probíhá ve čtyřech fázích. Ty zahrnují identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. Tento cyklus ilustruje obrázek 5. Pokud chce zaměstnavatel zajistit návratnost investice do kvalifikovaného zaměstnance a zabránit jeho odchodu, je nutné ho motivovat k setrvání ve firmě. Existuje mnoho způsobů, jak ho motivovat, přičemž běžně

se uplatňují finanční pobídky, jako vyšší mzda, bonusy, sociální benefity nebo příjemné pracovní prostředí. Efektivnější je však motivace na osobní úrovni, například možnost kariéerního postupu, osobního růstu, seberealizace nebo zapojení do rozhodovacích procesů. K tomu lze připojit i růst úspěšnosti podniku, což motivuje zaměstnance nejen k investování do svého rozvoje, ale také k zajištění lepší konkurenceschopnosti na pracovním trhu a vyšší mzdy u potenciálních zaměstnavatelů.



Obrázek 5 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011)

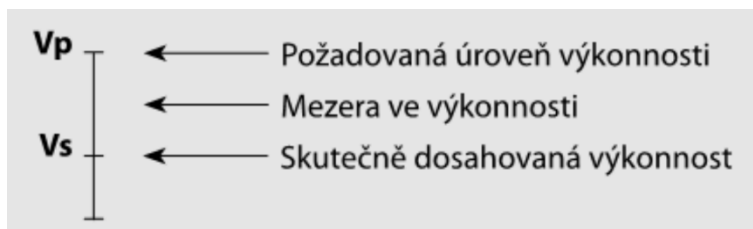
1.3.2 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že analýza potřeb vzdělávání zahrnuje sběr informací o aktuálních znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců, jejich výkonnosti a také výkonu jednotlivých týmů a organizace jako celku. Cílem je zjistit jaký je rozdíl mezi současným stavem a požadovanými standardy nebo cíli. Podle autorů analýza odpovídá na otázky jako,

- „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85).

Výstupem analýzy je identifikace oblastí, kde dochází k výkonnostním mezerám, které je třeba odstranit, přičemž důraz je kladen na ty, které lze řešit prostřednictvím vzdělávání. Dalším výstupem je návrh adekvátního vzdělávacího programu, který by měl cílit na zlepšení zjištěných slabých míst (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) identifikace potřeb vzdělávání vyžaduje porovnání dvou úrovní výkonnosti: požadované (optimální) výkonnosti označované jako V_p , a současné (reálné) výkonnosti označované jako V_s . Rozdíl mezi těmito hodnotami tvoří výkonnostní mezeru, jak je zobrazeno na obrázku 6.



Obrázek 6 Výkonnostní mezeru (Vodák & Kucharčíková, 2011)

1.3.3 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání prostřednictvím plánu vzdělávání zahrnuje souhrn navrhovaných vzdělávacích aktivit, které má firma v úmyslu realizovat v konkrétním časovém období. Je sestaven na základě analýzy rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců, přičemž se zaměřuje na oblasti, které mohou být zlepšeny prostřednictvím vzdělávacích programů. V ideálním případě by plán měl brát v úvahu i možné omezení nebo překážky, které by mohly ovlivnit efektivitu těchto aktivit (Bartoňková, 2010).

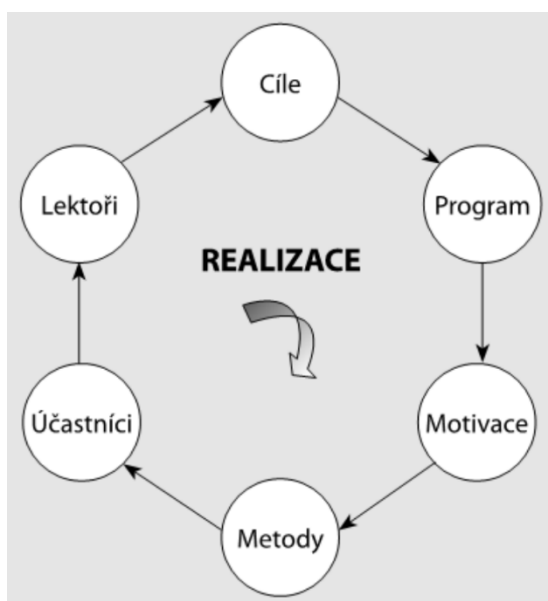
Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zahrnuje tvorba plánu tři fáze:

- **Přípravná fáze** se soustředí na určení potřeb, analýzu účastníků a definování cílů vzdělávacího programu. U dlouhodobých programů se často stanovují i dílčí cíle pro jednotlivé oblasti. Tyto cíle poskytují jasné ukazatele pro měření pokroku a dosahovaných výsledků. Je důležité rozlišit mezi obecným záměrem a konkrétními cíli, přičemž cíle mohou být zaměřeny buď na stanovení požadovaného chování nebo na specifikaci standardů, kterých je třeba dosáhnout nebo na podmínky týkající se realizace projektu.
- **Realizační fáze** se zaměřuje na vytvoření a implementaci jednotlivých kroků vzdělávacího projektu. Zahrnuje specifikaci úkolů, určení pořadí témat a způsobu, jakým bude proces vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze je důležité vybrat vhodné vzdělávací metody a techniky, přičemž se musí zohlednit intelektuální schopnosti účastníků, jejich úroveň vzdělání a umístění v podniku. Kromě toho je třeba vzít v úvahu i faktory jako motivace účastníků, jejich počet, podnikové priority, podmínky pro uvolnění zaměstnanců a potřeba vzájemné interakce mezi lektorem a účastníky.
- **Fáze zdokonalování** je část procesu tvorby vzdělávacího plánu, kde se hodnotí jednotlivé etapy programu a jejich soulad se stanovenými cíli. Tato fáze se zaměřuje

na identifikaci oblastí pro zlepšení celkového procesu vzdělávání, přičemž jsou využívány efektivní techniky a hodnotící modely, které pomáhají objektivně posoudit přínosy vzdělávacího projektu. Kromě samotného hodnocení přínosů je v této fázi také důležité zkoumat, jak jsou účastníci informováni o průběhu akce, jak je organizováno ubytování, stravování, doprava a ekonomická efektivita a také jak vhodní jsou vybraní lektori. Do této fáze by měli být zapojeni organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávací program. Významným úkolem je výběr správných metod hodnocení a stanovení odpovídajících kritérií pro úspěšné vyhodnocení celého procesu.

1.3.4 Realizace vzdělávacího procesu

Po dokončení fáze plánování a všech přípravných činností může nastat samotná realizace konkrétních vzdělávacích aktivit podle plánu podnikového vzdělávání. Fáze realizace zahrnuje několik klíčových komponent, mezi něž patří stanovení cílů, sestavení programu, motivace účastníků, výběr vhodných metod, účastníci a lektori, jak je znázorněno na obrázku 7 (Vodák & Kucharčíková, 2011).



Obrázek 7 Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) popisují jednotlivé prvky procesu realizace vzdělávání následovně:

- **Stanovení cílů vzdělávání** vychází z identifikovaných vzdělávacích potřeb. Pro jasné pochopení jejich významu je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií: programové cíle a cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Programové cíle představují očekávané

výstupy celého vzdělávacího programu založené na analýze potřeb vzdělávání. Naopak cíle konkrétního kurzu zahrnují zaměření jednotlivých vzdělávacích aktivit, které lze dále rozdělit na dílčí cíle. V praxi je klíčové odlišit cíl od záměru. Záměr vyjadřuje, co chce lektor během vzdělávacího procesu uskutečnit a proč je dané téma zařazeno. Cíl se zaměřuje na výsledky vzdělávání a popisuje, co budou účastníci po jeho absolvování schopni zvládnout.

- **Program** konkrétní vzdělávací aktivity by měl zahrnovat časový rozvrh, přehled probíraných témat, metody výuky a potřebné pomůcky. Jeho sestavení by mělo reflektovat skutečnost, že efektivní vzdělávání má vést k trvalým změnám. Tyto změny mohou zahrnovat získání nových znalostí, rozvoj dovedností, proměnu postojů či názorů a zlepšení pracovního chování účastníků.
- **Motivace** účastníka ke vzdělávání se dá chápat jako proces skládající se z několika fází. Nejprve si účastník uvědomí přínosy vzdělávání, poté se rozhodne aktivně zapojit do procesu učení, a nakonec rozpozná jeho praktické dopady a přínosy.
- **Vzdělávací metody** představují klíčový nástroj podporující proces vzdělávání. Jejich volba a správné využití by měly být přizpůsobeny specifickým potřebám a cílům organizace, přičemž by zároveň měly reflektovat aktuální globální trendy v oblasti technologií a ekonomiky. Na výběr vhodné metody působí řada faktorů, mezi něž patří například počet a věková struktura účastníků, jejich současná i cílová úroveň znalostí a dovedností, motivace k učení či pracovní pozice. Dalšími důležitými vlivy jsou cíle vzdělávacího programu, strategické priority organizace, typ její činnosti, odborné schopnosti a zkušenosti lektorů stejně jako dostupné prostory a technické možnosti pro realizaci výuky.
- **Účastníci** vzdělávání jsou jedním z klíčových prvků firemních vzdělávacích aktivit. Jejich motivace a připravenost učit se jsou ovlivněny nejen aktuálním emocionálním stavem, ale také kulturním prostředím a úrovní dosaženého vzdělání. Emoce a individuální předpoklady hrají důležitou roli v přístupu k procesu učení. Každý člověk navíc preferuje různé metody vzdělávání – někteří se nejlépe učí prostřednictvím praktických aktivit a vlastní zkušeností, jiní dávají přednost abstraktním diskuzím, zatímco další preferují osvojování nových informací a dovedností, které mohou aplikovat v praxi. Pro úspěšnou realizaci vzdělávacích programů je klíčové, aby lektori zohledňovali individuální styly učení účastníků a snažili se minimalizovat případné překážky v procesu vzdělávání. Už při přípravě

programů je proto vhodné sestavovat skupiny účastníků tak, aby byly co nejvíce homogenní a zohledňovaly jejich potřeby a preference.

- Kvalitní **lektor** by měl být osobností, která si díky své zralosti a vyrovnanosti získává respekt a důvěru účastníků a efektivně zvládá různé role, jež jsou při vzdělávání vyžadovány. Vypjaté či konfliktní situace by měl zvládat s klidem a odstupem vždy s ohledem na potřeby účastníků. Klíčovým faktorem úspěchu je jeho schopnost přiblížit a vysvětlit probírané téma srozumitelně ideálně prostřednictvím zážitku. Dobří lektori věnují pozornost naslouchání a aktivní podpoře účastníků, poskytují jim upřímnou a konstruktivní zpětnou vazbu a respektují individuální tempo každého z nich. Jsou trpěliví a vyhýbají se bagatelizaci dotazů či žádostí o dovysvětlení nejasností. Zajišťují rovnováhu mezi výzvami a schopnostmi účastníků, nabízejí přiměřené úkoly a podporují prostředí, které povzbuzuje tvořivost a pozitivní přístup k učení. Svým přístupem dávají prostor pro zamyšlení, vyjasňování otázek a respektují jedinečnost každého účastníka.

1.3.5 Hodnocení výsledků vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010) je hodnocení vzdělávacích akcí složitý proces, který se zaměřuje na měření nejen přínosů, ale i nákladů spojených s daným programem. To znamená, že vyhodnocení může zahrnovat jak andragogickou efektivitu tedy posouzení, zda byly naplněny identifikované potřeby vzdělávání, tak ekonomickou efektivitu, která hodnotí, zda byla akce finančně přínosná nebo naopak ztrátová. Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) dodávají, že je obvyklé provádět analýzu návratnosti investic. Před rozhodnutím o tom, zda vyhodnocování vzdělávacích aktivit skutečně realizovat, by měli lektori a manažeři zvážit několik aspektů tohoto procesu. Měli by si položit otázky týkající se jak výhod, tak i potenciálních problémů spojených s vyhodnocováním, například co je třeba při vyhodnocování hlídat, jaké náklady tento proces obnáší, kdo by měl být zapojen do vyhodnocování a jaká kritéria a metody by měly být použity. Dále by měli zvážit, kdy je nejvhodnější tento proces provést. Tyto otázky napomáhají lépe pochopit a charakterizovat celý proces vyhodnocování a jeho vliv na efektivitu vzdělávacích aktivit.

Mezi nevýhody vyhodnocování patří složitost získávání potřebných informací a také subjektivní hodnocení výsledků. Dále není jednoduché oddělit vliv vzdělávacích aktivit od vlivů dalších podnikových procesů, což ztěžuje přesné určení jejich přínosů. Některé přínosy vzdělávání jsou navíc těžko kvantifikovatelné. Těmto problémům lze předejít například vytvořením kontrolní skupiny, která je podobná skupině, jež se vzdělávacích aktivit účastnila.

Tato kontrolní skupina neprochází žádnými vzdělávacími aktivitami a její výkony jsou následně srovnávány s výkonem vzdělávané skupiny. Další metodou je analýza trendů, kde jsou současné výkonnostní trendy projektovány do budoucnosti a následně porovnány s výkony po absolvování vzdělávacího programu. V těchto případech se používají statistické nástroje. Dále se uplatňuje využívání expertních odhadů, kdy účastníci, jejich kolegové a manažeři posuzují nárůst výkonu, který byl způsoben vzdělávacími aktivitami. V neposlední řadě, zpětná vazba od zákazníků, jak interních, tak externích může poskytovat názor na to, zda se požadované dovednosti po absolvování školení skutečně zlepšily (Vodák & Kucharčíková, 2011).

1.4 Školení zaměstnanců

Rozvoj a školení zaměstnanců přispívají ke zvýšení efektivity a produktivity organizace tím, že posilují dovednosti a znalosti pracovníků, což vede k jejich vyšší výkonnosti. Zaměstnanci mohou zlepšovat své schopnosti prostřednictvím cílených programů, které jim pomáhají lépe zvládat jejich současné pracovní úkoly. Tyto aktivity zároveň podporují zaměstnance v maximálním využití svého potenciálu, čímž se zvyšuje jejich šance na povýšení či odměny při pravidelných hodnoceních výkonnosti. Školení se krátkodobě zaměřuje na získání konkrétních znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu v pracovním prostředí. Na druhé straně rozvoj lidských zdrojů je širší koncept zaměřený na dlouhodobé zlepšování kompetencí a celkové osobnosti zaměstnance. Zatímco školení je krátkodobé a zaměřené na aktuální potřeby organizace, rozvoj představuje dlouhodobou strategii s cílem připravit zaměstnance na budoucí výzvy (TL, 2021).

Podle Asseyho (2024) se v dynamickém prostředí firemního světa školení zaměstnanců posunulo z volitelné činnosti na nezbytnou součást priorit organizace. Kvalitní školení nejen podporuje růst a konkurenceschopnost organizace, ale přináší také širokou škálu výhod, které ovlivňují nejen jednotlivé zaměstnance, ale i celkovou výkonnost podniku. Autor zmiňuje tři základní výhody:

- **Zvýšená výkonnost zaměstnanců** – absolvování důkladného školení poskytuje zaměstnancům potřebné znalosti a dovednosti k efektivnímu výkonu v rámci jejich pracovních úkolů. Například obchodní zástupce, který má detailní přehled o nabízených produktech a ovládá prodejní techniky, má vyšší šanci úspěšně uzavírat obchody. Tyto schopnosti pak přímo ovlivňují celkovou výkonnost a ekonomické výsledky firmy.

- **Větší angažovanost a spokojenost zaměstnanců** – investice do rozvoje zaměstnanců odráží závazek organizace k jejich profesnímu růstu a úspěchu. Tento přístup nejen zvyšuje jejich motivaci, ale také posiluje loajalitu a angažovanost. Zaměstnanci, kteří jsou angažováni mají větší tendenci zůstat v organizaci, což vede ke snížení míry fluktuace.
- **Konkurenční výhoda** – kvalifikovaná pracovní síla může být rozhodujícím faktorem na vysoce konkurenčním trhu. Společnost, která disponuje týmem dobře vyškolených zaměstnanců je schopná rychleji reagovat na změny v poptávce, nové trendy v odvětví a specifické požadavky zákazníků, což jí poskytuje významnou konkurenční výhodu.
- **Inovace a přizpůsobivost** – inovace často vycházejí ze znalostí a kreativního myšlení. Školení může podpořit inovace tím, že zaměstnancům představí nové nápady, technologie a metodiky. Navíc jsou dobře vyškolení zaměstnanci lépe schopni přizpůsobit se změnám, což usnadňuje hladší přechody během organizačních změn.

1.4.1 Školící programy

Školící programy jsou strukturované iniciativy v oblasti vzdělávání a rozvoje, které organizace vytvářejí s cílem: efektivně vyškolit zaměstnance, aby vykonávali svou práci co nejproduktivněji; rozvíjet nové dovednosti, které umožní zaměstnancům řešit problémy a zároveň otevírat možnosti pro jejich kariérní růst; zlepšit institucionální znalosti; zlepšit interpersonální a vůdčí schopnosti zaměstnanců, aby firma mohla v budoucnu vychovávat vlastní lídry; a zajistit dodržování regulačních a právních požadavků. Školící programy zaměstnanců jsou klíčové pro rozvoj jejich dovedností, nástrojů a kompetencí, které jim umožní efektivně plnit pracovní úkoly, přizpůsobit se novým technologiím a metodikám a přispět tak k růstu a úspěchu organizace (Guptová, 2023).

Podle Guptové (2023) provádějí podniky různé typy školících programů v závislosti na velikosti firmy, specifických požadavcích, nedostatcích v dovednostech, odvětví a obchodních cílech. Autorka uvádí seznam 14 nejběžnějších typů školení, která se běžně realizují na pracovišti:

- **Orientační školení** zaměstnanců poskytuje nezbytné organizační informace, které noví pracovníci potřebují pro přípravu na svou roli v organizaci. Tento školící program je přínosný nejen pro zaměstnance, kteří získají potřebné znalosti a odpovědi na své otázky, ale i pro zaměstnavatele, neboť umožňuje novým zaměstnancům rychle se adaptovat, uspět v nové pozici a okamžitě přispět k rozvoji firmy.

- **Nástupní školení** je proces, který novým zaměstnancům poskytuje potřebné informace a nástroje pro rychlou adaptaci a efektivní výkon na jejich pozici. Zahrnuje seznámení s jejich pracovními povinnostmi, firemní kulturou, využíváním interních zdrojů, produkty firmy a dalšími relevantními aspekty, které usnadňují jejich přechod do nového pracovního prostředí.
- **Školení o dodržování předpisů** je školení, které je povinné na základě právních norem, nařízení nebo firemních politik. Zaměřuje se na seznámení zaměstnanců s právními předpisy, které se vztahují k jejich pracovnímu místu, odvětví nebo k ochraně práv zaměstnanců, aby se zajistilo dodržování zákonů a předpisů v rámci organizace.
- **Školení na produktové znalosti** připravuje zaměstnance v oblasti produktů nebo služeb organizace, což jim umožňuje efektivně plnit jejich pracovní úkoly jako je vývoj, prodej nebo marketing firemních nabídek.
- **Školení vedoucích pracovníků** podporuje rozvoj zaměstnanců nižších pozic v budoucí lídry a zároveň pomáhá stávajícím vedoucím pracovníkům udržet si své odborné dovednosti a vedoucí postavení. Takové školení přináší pro organizaci několik výhod včetně zlepšení morálky a udržení zaměstnanců, posílení rozhodovacích schopností, vytváření silnějších týmů, zlepšení vedení nebo rozvoje interních talentů.
- **Technické školení** se zaměřuje na tvrdé dovednosti potřebné pro splnění pracovních úkolů a efektivní vykonávání určitých pozic. Jako příklad autorka uvádí programátory, kteří musí ovládat konkrétní programovací jazyky, aby mohli vytvářet a udržovat software.
- **Školení v oblasti zajištění kvality** pomáhá zaměstnancům lépe pochopit procesy, které souvisejí s udržováním a zlepšováním kvality, čímž přispívají k dosažení standardů kvality. Tento proces následně zajišťuje, že produkty nebo služby splňují očekávání zákazníků, což má pozitivní vliv na jejich spokojenost a loajalitu.
- **Prodejní školení** se soustředí na podporu prodejních týmů při identifikování výhod produktů a služeb, řešení potřeb zákazníků a na správný přístup k uzavírání obchodů a vyjednávání, což nakonec vede k jejich úspěšnému dokončení.
- **Školení zaměřené na měkké dovednosti** se soustředí na rozvoj osobních schopností, jako je komunikace, řešení konfliktů a schopnost řešit problémy, které jsou klíčové pro profesní úspěch a kariérní růst. Měkké dovednosti jsou v celé organizaci, napříč všemi

odděleními a rolemi zaměstnanců nezbytné pro získávání nových zákazníků, zlepšování vztahů s těmi stávajícími, zlepšení úrovně poskytovaných služeb a posilování týmové spolupráce.

- **Týmová školení** podporují pozitivní dynamiku uvnitř týmu, zajišťují rovné příležitosti pro profesní rozvoj všech členů a přispívají ke zlepšení morálky, efektivity a spokojenosti jednotlivých zaměstnanců v týmu.
- **Školení zaměřené na diverzitu, rovnost a inkluzi** podporuje povědomí o diverzitě na pracovišti a usiluje o zlepšení pozitivní komunikace a omezení předsudků a diskriminace mezi zaměstnanci. Takové školení pomáhá zaměstnancům přijímat lidi z různých kulturních a osobních zázemí včetně rasy, etnické příslušnosti, národnosti, sexuální orientace, náboženství, pohlaví a schopností. Zavedení tohoto školení je důležitým krokem k minimalizaci diskriminace a obtěžování na pracovišti.
- **Bezpečnostní školení** hraje důležitou roli zejména v odvětvích, která zahrnují fyzickou práci, protože pomáhá snižovat rizika jak pro zaměstnance, tak i pro společnost z právního hlediska. Některé bezpečnostní školicí programy jako je prevence požárů nebo příprava na uzamčení proti aktivnímu střelci jsou univerzální a aplikovatelné ve většině pracovních prostředí, zatímco jiné jsou specifické pro dané odvětví. Například firmy, které manipulují s nebezpečnými chemikáliemi potřebují detailní a přísné bezpečnostní protokoly, zatímco společnosti v oblasti stravovacích služeb se zaměřují na školení týkající se bezpečnosti potravin.
- **Školení zaměřené na zvyšování kvalifikace** je proces, při kterém zaměstnanci získávají nové dovednosti a kompetence, které jsou nezbytné pro efektivní práci v současném pracovním prostředí a v jeho blízké budoucnosti. Cílem je zdokonalit jejich schopnosti, a to obvykle prostřednictvím programů průběžného vzdělávání, které přispívají k jejich profesnímu rozvoji a pokroku v práci.
- **Přeškolení** je proces, při němž se zaměstnanci učí nové dovednosti, které jim umožní přechod na jinou pracovní pozici v rámci organizace nebo přizpůsobení se novým požadavkům stávajícího pracovního místa. Tento proces obvykle nastává, když úkoly nebo povinnosti původní pozice přestávají být relevantní, často v důsledku technologických změn nebo nedostatečných dovedností.

1.4.2 Formy školení

Podle autorů Dolana a Capella (2015) máme díky pokroku v technologiích a rozšířeným znalostem o vzdělávání dospělých k dispozici různé formy školení. Mezi nejběžnější, které autoři uvádějí, patří následující:

- **Přednáška** je způsob, který se běžně používá k předávání informací širšímu publiku. Přednášející, který je odborníkem na dané téma, hraje klíčovou roli v úspěchu této formy. Styl předávání může být odlišný, od formálních po interaktivní přístupy. Přednášky jsou efektivní z hlediska nákladů, protože je lze prezentovat velkému publiku, a také je možné je vysílat na různá místa současně za velmi nízké náklady pomocí online technologií.
- **Školení na pracovišti** je jednou z nejběžnějších a nejtradičnějších metod, jak se naučit nové dovednosti a získat potřebné znalosti. Tento proces zahrnuje zkušeného zaměstnance, který předává své znalosti a zkušenosti školenému pracovníkovi při vykonávání konkrétních úkolů. Mezi hlavní výhody tohoto typu školení patří socializace mezi zaměstnanci a nezávislý způsob provádění činnosti.
- **E-learning** neboli online školení, představuje vzdělávací formu poskytovanou prostřednictvím počítačů a internetu. Tato metoda obvykle zahrnuje samostudijní programy, které kombinují různé techniky jako jsou interaktivní cvičení, videa, průzkumy a online chaty. Tento způsob vzdělávání nabízí výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatelé těží z nízkých nákladů na školení a vyhýbají se logistickým výzvám spojeným s organizováním školení na určitém místě a v konkrétním čase. Zaměstnanci naopak ocení flexibilitu učení se vlastním tempem a v prostředí, které si zvolí.
- **Mentoring** je proces, při němž zkušenější zaměstnanec předává své znalosti a zkušenosti méně zkušenému kolegovi, což je podobné školení na pracovišti. Nicméně, na rozdíl od něho se mentoring zaměřuje na širší rozvoj kariéry a osobního růstu. V mentorském vztahu mentor, obvykle starší nebo zkušenější, využívá své odborné a životní zkušenosti k tomu, aby podporoval a vedl kolegu v jeho profesním růstu v rámci organizace.
- **Koučování** představuje formu rozvoje založenou na individuálním vztahu mezi koučem a koučovaným. Zaměřuje se především na zlepšení pracovního výkonu prostřednictvím strukturovaných schůzek, které mají jasně definované cíle. Na rozdíl

od mentoringu bývá koučovací vztah zpravidla kratšího trvání, přičemž kouč nemusí mít přímou zkušenost s daným úkolem či pracovní rolí koučovaného.

- **Stínování** zahrnuje proces, kdy zaměstnanec po určitou dobu sleduje svého kolegu při vykonávání jeho pracovních úkolů. Tímto způsobem získává „stínující“ jedinec detailní přehled o roli sledovaného pracovníka a lépe se orientuje v různých organizačních souvislostech, což přispívá k jeho profesnímu rozvoji.
- **Stretch assignments** neboli „rozvojové projekty“ představují úkoly, které přesahují dosavadní zkušenosti a pracovní rámec zaměstnance. Tyto výzvy mají za cíl podpořit osobní a profesní růst tím, že zaměstnancům umožní získávat nové dovednosti a znalosti přímo během jejich řešení. Tím poskytují příležitost k praktickému učení v reálném prostředí.

Jako další formy školení autoři zmiňují hraní rolí, případové studie, simulace, obchodní hry, výměnu pracovních míst a diskusní skupiny (Dolan & Capell, 2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY

Obsahem této kapitoly je představení dopravního podniku hl. m. Prahy, který byl jako subjekt předmětem analýzy. V úvodní části bude stručně představen samotný podnik, jeho základní charakteristiky, struktura a význam v rámci dopravního systému hlavního města. Následně bude popsán současný stav vzdělávání zaměstnanců DPP obecně, přičemž hlavní důraz bude kladen na vzdělávání strojvedoucích metra, a to s využitím interních materiálů DPP. Závěrem budou představeny výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit aktuální úroveň spokojenosti strojvedoucích s nastaveným systémem vzdělávání a identifikovat oblasti vhodné ke zlepšení.

2.1 Představení společnosti

Pražský městský dopravní podnik vznikl 1. září 1897 pod názvem Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. Původně se vedle provozu městské hromadné dopravy věnoval také výrobě a distribuci elektřiny. Po znárodnění energetiky v roce 1946 a oddělení elektráren, plynáren a vodáren byl transformován na Dopravní podniky hlavního města Prahy. V průběhu let se několikrát změnila jeho organizační struktura i způsob řízení. V roce 1991 se podnik stal akciovou společností, přičemž jeho jediným vlastníkem zůstalo hlavní město Praha (DPP, a. s., 2025).

DPP je největším dopravcem v České republice a také klíčovou součástí systému Pražské integrované dopravy. Provozuje metro, tramvaje, trolejbusy, většinu městských a některé příměstské autobusové linky, lanové dráhy na Petřín a v ZOO. Pražská veřejná doprava dnes patří mezi špičku nejen v Evropě, ale i ve světě a slouží jako inspirace pro další města. V roce 2023 společnost přepravila celkem 962 459 000 cestujících (DPP, a.s., 2024).

DPP v roce 2023 provozoval 3 linky metra, které obsluhovaly 61 stanic, přičemž celková délka linek metra byla 65,4 km. Provoz tramvají na tratích o délce 148,5 km obsluhovalo na konci roku 2023 celkem 26 denních a 9 nočních linek, jejichž souhrnná délka činila 580,2 km. Ke konci roku 2023 provozoval DPP na síti autobusových linek o celkové délce 862,9 km celkem 102 denních městských linek, 13 příměstských linek, 20 školních linek, 14 nočních linek a jednu speciální linku pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace. Celková délka všech 150 linek činila 1 870,3 km. Na síti trolejbusových tratí o délce 6 km byla provozována na konci roku 2023 denní linka 58, jejíž souhrnná délka byla

11,5 km. Vozový park k tomu tvořilo celkem 730 vozidel metra, 771 tramvajových vozů, 1 189 autobusů a 18 trolejbusů (DPP, a.s., 2024).

Organizační struktura

Organizační struktura DPP je uspořádána podle principů funkcionální a divizionální struktury. Vrcholové orgány tvoří valná hromada a představenstvo, které zajišťují strategické řízení, dohled a kontrolu nad činností společnosti. Pod těmito orgány jsou uspořádány jednotlivé úseky, které mají své specifické oblasti činnosti. Konkrétně se jedná o úsek dopravní, technický – povrch, ekonomický, personální, bezpečnostní, technický – metro a vedení společnosti. Každý z těchto úseků má charakteristické číselné označení a pod něj spadají další podúseky jak je patrné z obrázku číslo 8. Tyto podúseky v podobě sekretariátů odborů a oddělení se ještě dále člení na další sekce.



Obrázek 8 Základní organizační struktura DPP (DPP, a.s., 2024, upraveno autorem)

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

DPP vnímá systematické vzdělávání zaměstnanců jako klíčový nástroj pro zajištění kvality poskytovaných služeb i dlouhodobé udržitelnosti personálního zajištění. Vzdělávání není vnímáno pouze jako prostředek profesního růstu, ale také jako nástroj podpory osobního rozvoje, zvyšování pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců. DPP klade důraz na efektivní plánování pracovní kariéry a rozvoj lidského potenciálu napříč všemi profesními skupinami. V tomto směru realizuje řadu rozvojových programů, z nichž některé se týkají i zaměstnanců v profesi strojvedoucího. Informace uvedené v této podkapitole vychází z interních materiálů DPP.

Adaptační proces v DPP

Pro nově příchozí zaměstnance je zaveden standardizovaný adaptační proces, jehož cílem je usnadnit začlenění do pracovního prostředí. Adaptační metodika stanovuje jednotné

postupy a doporučení, které mají pomoci novým pracovníkům rychle se zorientovat ve společnosti, zvládnout nároky pracovního místa, porozumět organizační kultuře a identifikovat se s cíli podniku. Součástí adaptačního procesu je vstupní školení organizované personálním útvarem, kde noví zaměstnanci získávají základní informace o DPP. K dispozici mají také informační příručku „Praktické informace pro nového zaměstnance“, která obsahuje přehled o historii podniku, jeho současném fungování, organizační struktuře a praktických aspektech každodenního provozu. U strojvedoucích metra adaptační proces začíná již nástupem do odborného kurzu.

Systém personálních rezerv

DPP si je vědom potřeby cíleného rozvoje perspektivních pracovníků a plánování nástupnictví na klíčové pozice. Z tohoto důvodu vytvořil tzv. Systém personálních rezerv (SPR) jehož cílem je identifikace, motivace a profesní růst zaměstnanců s potenciálem pro vyšší či specializované pracovní pozice. SPR rozlišuje dvě hlavní kategorie:

- Následníci – zaměstnanci, kteří jsou připravováni na konkrétní klíčové pozice s ohledem na plánovanou generační obměnu.
- Perspektivní zaměstnanci – pracovníci s rozvojovým potenciálem, jejichž kariérní směřování zatím není konkrétně vymezeno, ale u nichž se předpokládá možnost budoucího profesního postupu.

Výběr zaměstnanců do SPR provádí vedoucí útvarů na základě pracovního výkonu, osobnostních předpokladů a kompetencí. Pro zařazené zaměstnance je následně zpracován individuální plán osobního rozvoje na období dvou let.

Kariérové poradenství pro zaměstnance se SŠ a VŠ vzděláním

DPP rovněž nabízí kariérové poradenství, jehož cílem je efektivní využití odborných znalostí a praxe stávajících pracovníků. Program je rozdělen podle dosaženého vzdělání:

- Kariérové poradenství pro SŠ – je určeno pro zaměstnance se středoškolským vzděláním (s maturitou), kteří se mohou uplatnit na vyšších provozních nebo technických pozicích. V rámci programu je umožněno dočasné přeražení zaměstnance na nesystemizované kariérové místo po dobu až 6 měsíců.
- Kariérové poradenství pro VŠ – cílí na zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, případně studující VŠ, kteří mají zájem o změnu svého pracovního uplatnění. Tito zaměstnanci mohou být zařazeni do Registru vysokoškoláků, z něž vedoucí pracovníci čerpají při obsazování volných pozic. I zde je možné dočasné kariérové zařazení na období až 6 měsíců.

Personální akademie

Pro vybrané skupiny zaměstnanců DPP realizuje program personální akademie, jehož cílem je zvýšení kvality personální práce, posílení manažerských dovedností a zlepšení orientace v personálních procesech. Akademie se skládá ze dvou modulů:

- Modul personálních procesů – přináší zaměstnancům hlubší vhled do konkrétních HR činností a je zaměřen na sdílení praktických zkušeností prostřednictvím komentovaných prezentací vedených interními odborníky.
- Modul měkkých dovedností – určený zaměstnancům, kteří nejsou vedoucími, ale pracují v týmu nebo řídí menší pracovní skupiny. Témata zahrnují týmovou spolupráci, motivaci, řešení konfliktů, diverzitu či zvládání stresu. Školení probíhají pod vedením zkušených externích lektorů.

Cílovou skupinu tvoří vedoucí zaměstnanci, jejich zástupci, mentoři, ale i personální rezervy zařazené do SPR.

Podpora studia na VŠ

DPP podporuje zaměstnance v dalším vzdělávání, zejména ve formě studia na vysoké škole. Tato podpora je nabízena zejména těm, u nichž je studium v souladu s potřebami zaměstnavatele – typicky se jedná o pracovníky s potenciálem pro kariérní růst, kteří v současnosti nesplňují požadavky na kvalifikaci pro vyšší pracovní pozici. Podpora se realizuje formou poskytování pracovního volna souvisejícího se studiem a uzavřením kvalifikační dohody podle zákoníku práce.

2.3 Vzdělávání strojvedoucích

DPP klade při vzdělávání strojvedoucích důraz na strukturovaný a komplexní přístup, který zahrnuje spolupráci různých útvarů a oddělení. Vzdělávání strojvedoucích je součástí širšího systému, jenž zahrnuje nejen technická školení zaměřená na obsluhu vozidel, ale také rozvoj osobnostních a měkkých dovedností (soft skills) jako je například školení v oblasti práce s kancelářskými programy Microsoft Office. Podklady pro tuto podkapitolu byly čerpány z interních dokumentů DPP.

DPP má v rámci personálního úseku zřízen odbor Vzdělávání a školení zaměstnanců, který se věnuje vzdělávání všech zaměstnanců podniku, jejichž počet přesahuje 11 tisíc. V případě strojvedoucích se tento odbor zaměřuje především na rozvoj osobnostních a měkkých dovedností. Tato školení však nemohou absolvovat všichni strojvedoucí, a to především z důvodu jejich finanční náročnosti. Výběr účastníků probíhá s ohledem na

jejich předpoklady pro další profesní růst, zejména směrem k budoucím manažerským pozicím.

V této souvislosti jsou v rámci personální akademie nabízeny například speciální roční kurzy zaměřené na rozvoj manažerských dovedností. Tento typ školení je určen především pro strojvedoucí, kteří vykazují potenciál v oblasti vedení pracovních týmů a administrativních činností. Na těchto školeních je kladen důraz na prohlubování kompetencí v oblasti řízení lidí, organizace práce a týmového vedení.

Technické vzdělávání strojvedoucích v rámci DPP zajišťuje v dopravním úseku jednotka Provoz Metro, konkrétně oddělení Vzdělávání Metro. Obdobný model funguje i v případě vzdělávání řidičů tramvají a autobusů, které spadá pod jednotky Provoz Tramvaje a Provoz Autobusy. Oddělení Vzdělávání Metro má na starosti nejen školení strojvedoucích, ale také vzdělávání dozorcích stanic a dalších pracovníků napříč odbory, kteří přicházejí do styku s provozem metra.

Školení strojvedoucích se řídí provozním předpisem O 2/1 Kvalifikační a zkušební řád metra, který upravuje oblast odborné přípravy strojvedoucích v rámci DPP. Tento interní předpis stanovuje kvalifikační požadavky a zásady pro ověřování odborné způsobilosti provozních zaměstnanců jednotky Provoz Metro. Určuje, jaké znalosti a dovednosti musí zaměstnanci pro výkon své profese prokázat a jakým způsobem jsou tyto kompetence získávány a pravidelně přezkušovány. Odpovědnost za stanovení požadovaného rozsahu znalostí a zajištění odpovídajícího školení nesou vedoucí pracovníci. Ti zároveň dohlížejí na to, aby žádný zaměstnanec nebyl zařazen do provozu bez splnění všech předepsaných kvalifikačních a zdravotních požadavků. Předpis se věnuje i oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně požární ochrany a vztahuje se rovněž na externí pracovníky, kteří se na provozu metra podílejí.

Předpis popisuje přípravu nových strojvedoucích, jejíž součástí je výcvik představující klíčovou etapu odborné přípravy před zařazením zaměstnance k samostatnému výkonu profese. Jedná se o období teoretické přípravy, které trvá až do složení odborné zkoušky a zkoušky z odborné způsobilosti. Výcvik může probíhat různými formami – formou kurzů, konzultací, samostudia nebo prostřednictvím praktické přípravy pod dohledem zkušeného zaměstnance. U profese strojvedoucího je účast na kurzu vždy povinná. Rámcová osnova kurzu je stanovena obecně závazným právním předpisem, přičemž konkrétní obsah a časový harmonogram schvaluje vedoucí zaměstnanec příslušné jednotky. Významnou součástí přípravy je jízdni výcvik, v jehož rámci strojvedoucí vykonává činnosti pod přímým dohledem zkušeného kolegy s praxí v délce minimálně pěti let. Tento výcvik trvá nejméně

osm týdnů. Před jeho zahájením musí uchazeč úspěšně složit zkoušku z technického popisu vozidla a získat oprávnění k činnosti na elektrickém zařízení.

Po úspěšném vykonání odborné zkoušky následuje zácvik, který trvá až do složení praktické zkoušky. Jedná se o praktickou část přípravy, jejímž cílem je připravit zaměstnance na samostatný výkon profese v reálném provozu. Nedílnou součástí tohoto období je také tzv. jízdní zácvik, který trvá minimálně dva týdny. Strojvedoucí v zácviku vykonává svoji činnost pod dohledem zkušeného kolegy, který disponuje alespoň pětiletou praxí. Praktická zkouška následně ověřuje odbornou způsobilost k samostatnému výkonu činnosti strojvedoucího. Úspěšné složení této zkoušky má trvalou platnost.

Na základě předpisu O 2/1 musí strojvedoucí důkladně ovládat předpis D 1/1 Návěstní předpis pro metro, a dále v rozsahu potřebném pro výkon služby také předpis D 2/1 Dopravní předpis pro metro, který je primárně určen pro staniční zaměstnance, ale i strojvedoucí se musí s jeho obsahem seznámit. Předpis D 1/1 je členěn podle jednotlivých tras metra na části D 1/1 A, D 1/1 B a D 1/1 C. Školení a zkoušky z tras A a B probíhají současně, neboť obě trasy využívají shodný typ vlakového zabezpečovacího zařízení i stejné typy souprav. Pro získání oprávnění na trasu C musí strojvedoucí absolvovat tzv. rozdílovou zkoušku.

Povinná školení strojvedoucích

Strojvedoucí v rámci své odborné způsobilosti a bezpečného výkonu profese pravidelně absolvují čtyři typy školení, která jsou stanovena interními předpisy DPP a mají za cíl zajistit jejich průběžné vzdělávání, udržení kvalifikace a připravenost na mimořádné situace:

- **Školení podle vyhlášky č. 100/1995 Sb. (ŠV)** – tato vyhláška Ministerstva dopravy stanovuje podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení a jejich konkretizaci. Strojvedoucí jsou toto školení povinni absolvovat jednou za tři roky.
- **Havarijní hry dle předpisu V 4/1 Činnost při závadách elektrických vozů (HH)** – jedná se o prakticky zaměřené školení, které simuluje řešení mimořádných provozních situací a nácvik činností při závadách na soupravách. Školení se koná třikrát ročně.
- **Periodické zkoušky dle předpisu O 2/1 Kvalifikační a zkušební řád metra (PZ)** – tyto zkoušky jsou součástí systému školení strojvedoucích a slouží k ověření aktuální úrovně znalostí interních předpisů. Probíhají jednou za tři roky a vyhlašují se příkazem příslušného ředitele na návrh vedoucího jednotky Provoz Metro. Zaměstnanci, kteří ve stejném kalendářním roce úspěšně absolvují odbornou nebo

mimořádnou zkoušku v odpovídajícím rozsahu, nejsou povinni periodickou zkoušku znovu skládat. Pokud však mezi těmito zkouškami dojde k zásadním změnám v příslušných předpisech, může vedoucí zaměstnanec rozhodnout o nutnosti vykonat periodickou zkoušku i přesto.

- **Povinné poučování dle předpisu O 2/1 Kvalifikační a zkušební řád metra (PP)** – školení představuje nedílnou součást systému udržování a prohlubování odborné způsobilosti provozních zaměstnanců ve vybraných funkcích, mezi které patří mimo jiné i profese strojvedoucího. Jednotlivé organizační jednotky DPP si plánují termíny povinného poučování samostatně, dle provozních potřeb, a to formou pokynů nebo provozních informací vedoucích pracovníků. Výjimečně může být jedno povinné poučování nahrazeno složením periodické zkoušky. Za organizaci, obsahovou náplň a evidenci účasti odpovídá vedoucí příslušné jednotky nebo jím určený pracovník. Ten rovněž schvaluje harmonogram jednotlivých poučení včetně náhradních termínů, jejich konkrétní náplň i časový rozsah. Obsah poučení se zaměřuje na výklad platných interních předpisů souvisejících s výkonem služby, seznámení se změnami legislativy a provozních pravidel, dále pak na analýzu mimořádných událostí a pracovních úrazů. Povinné poučování u strojvedoucích probíhá třikrát do roka.

Portál vzdělávání

DPP disponuje vlastním online portálem pro vzdělávání zaměstnanců. Tento systém je založen na platformě Moodle, která je však pro potřeby DPP upravena. Obsahuje specifické funkcionality, odlišný grafický vzhled a nastavbu přizpůsobenou požadavkům podniku. Správu obsahu tohoto systému v oblasti metra zajišťuje oddělení Vzdělávání Metro. Portál je dostupný na adrese vzdelavani.dpp.cz.

Strojvedoucím jsou zde k dispozici různé kurzy, které si mohou volitelně zapsat a vyzkoušet například formou cvičných otázek z předpisů. V případě zavádění nové technologie v rámci DPP je na portálu zpravidla zveřejněno instruktážní video, které slouží k seznámení zaměstnanců s danou novinkou.

DPP by v budoucnu rád realizoval povinná školení pro strojvedoucí přímo prostřednictvím tohoto portálu. V současnosti to však není možné ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že strojvedoucí nedisponují e-mailovými adresami s oficiální doménou DPP, ale pouze adresami s alternativní doménou, která je pro podnik ekonomicky výhodnější. Tato skutečnost znemožňuje využívání školení v systému Moodle z domova.

Druhým důvodem je požadavek odborových organizací, podle něhož nesmí být povinná školení realizována na soukromých zařízeních zaměstnanců. Odborové organizace

trvají na tom, že pokud má být školení prováděno elektronickou formou, musí DPP zaměstnancům poskytnout potřebná zařízení. Tato podmínka má zabránit tomu, aby se povinné školení přesunulo výhradně do online režimu a bylo vynucováno bez adekvátní technické podpory ze strany zaměstnavatele.

Navzdory těmto překážkám DPP zvažuje zavedení hybridního systému školení, který by kombinoval prezenční a online formu. Cílem je umožnit strojvedoucím absolvovat část školení z domova či jiného vhodného prostředí, a tím zvýšit flexibilitu a efektivitu vzdělávacího procesu. Podle zkušeností vedoucích zaměstnanců by strojvedoucí tuto formu školení uvítali.

2.4 Dotazníkové šetření

Součástí analytické části této diplomové práce je dotazníkové šetření zaměřené na hodnocení a vnímání systému vzdělávání z pohledu strojvedoucích metra, tedy samotných účastníků vzdělávání. Získaná zpětná vazba představuje důležitý prvek analýzy, neboť poskytuje pohled přímo z praxe strojvedoucích, kteří jsou konečnými příjemci obsahu školení a zároveň nepostradatelnými aktéry celého vzdělávacího procesu. Díky tomu lze lépe porozumět nejen tomu jaké aspekty vzdělávání jsou vnímány pozitivně, ale také tomu, kde existuje prostor pro zlepšení.

Dotazník (příloha A) byl strukturován tak, aby strojvedoucím umožnil hodnotit konkrétní školení, kterého se naposledy účastnili. Tento přístup zajišťuje vyšší relevanci a přesnost odpovědí, protože se zaměřuje na aktuální zkušenost, což minimalizuje vliv dlouhodobých dojmů nebo zobecnění. Hodnocení se tak soustředí na specifické aspekty školení jako je organizace, obsah, metody výuky, přístup lektora nebo atmosféra. Dále je třeba zohlednit, že jednotlivá školení se mohou lišit v zaměření, metodice nebo lektorském týmu. Hodnocení tak odráží specifickou zkušenost s daným školením, což může ovlivnit celkový pohled na celý vzdělávací systém. Pro tvorbu dotazníku byl zvolen nástroj Google Forms, který nabízí jednoduché vytváření a distribuci online dotazníků a jeho využívání není zpoplatněno.

Při plánování distribuce dotazníku bylo původně po dohodě s konzultantem z DPP, zvažováno rozeslání e-mailů strojvedoucím, což by umožnilo rychlé a efektivní oslovení všech strojvedoucích. Tento způsob distribuce však nakonec nemohl být využit kvůli přísným pravidlům ochrany osobních údajů (GDPR) v rámci DPP, což zásadně ovlivnilo možnost oslovit respondenty co nejefektivnějším způsobem. V první fázi byla zvolena pasivní forma distribuce, kdy byl dotazník zpřístupněn prostřednictvím informačního plakátu s QR kódem

(příloha B), který obsahoval odkaz na stránku s online dotazníkem, kde mohli strojvedoucí vyplnit své odpovědi. Tato forma však nepřinesla očekávanou odezvu, a proto bylo přistoupeno k jinému způsobu distribuce. Na základě dohody s konzultantem byl následně odkaz na dotazník distribuován přes vedoucí jednotlivých tras metra, kteří strojvedoucí o možnosti vyplnění dotazníku informovali.

I přes vynaložené úsilí a snahu o oslovení celého základního souboru se podařilo získat celkem 32 vyplněných dotazníků. Je však důležité zdůraznit, že dotazník byl nabídnut všem strojvedoucím, a tedy celému základnímu souboru. Přestože návratnost odpovědí byla relativně nízká, výsledky lze považovat za indikativní a využitelné pro analýzu současného systému vzdělávání.

Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, z nichž 16 bylo formou uzavřené otázky. U 14 z nich respondenti volili odpověď z jednotné čtyřbodové škály, která umožňuje porovnání jednotlivých aspektů vzdělávání jednotným způsobem a zároveň přispívá k jednoznačné interpretaci výsledků. Použitá škála byla následující:

- Ano,
- Spíše ano,
- Spíše ne,
- Ne.

V dotazníku záměrně chyběla neutrální varianta (např. „nevím“ či „nedokážu posoudit“), aby respondenti nebyli vedeni k volbě kompromisní odpovědi bez jasného stanoviska. Tato skutečnost zároveň zvyšuje vypovídací hodnotu získaných dat, jelikož nutí respondenty zaujmout konkrétní postoj.

Struktura dotazníku byla navržena tak, aby obsáhla různé oblasti související se vzdělávacím procesem a jeho praktickým přínosem. Úvodní část dotazníku zjišťovala základní informace o respondentovi, konkrétně věk a typ školení, kterého se naposledy zúčastnil. Původně bylo zvažováno zařazení otázky na pohlaví, avšak s ohledem na skutečnost, že profesi strojvedoucího v současnosti vykonávají výhradně muži byla tato otázka vyhodnocena jako irelevantní. Následné otázky se soustředily na kvalitu a praktickou využitelnost školení například na to, zda získané znalosti pomáhají v každodenní praxi, zda školitelé disponují dostatečnými odbornými znalostmi a schopností je srozumitelně předat, či zda jsou školení vedena interaktivní formou.

Další skupina otázek se věnovala organizačním aspektům vzdělávání, tedy například srozumitelnosti a dostupnosti informací o školeních, časové flexibilitě termínů, délce školení

či kvalitě učebních materiálů a technického vybavení. Pozornost byla věnována také oblasti zpětné vazby, motivace ke vzdělávání a souladu mezi obsahem školení a následným testováním získaných znalostí.

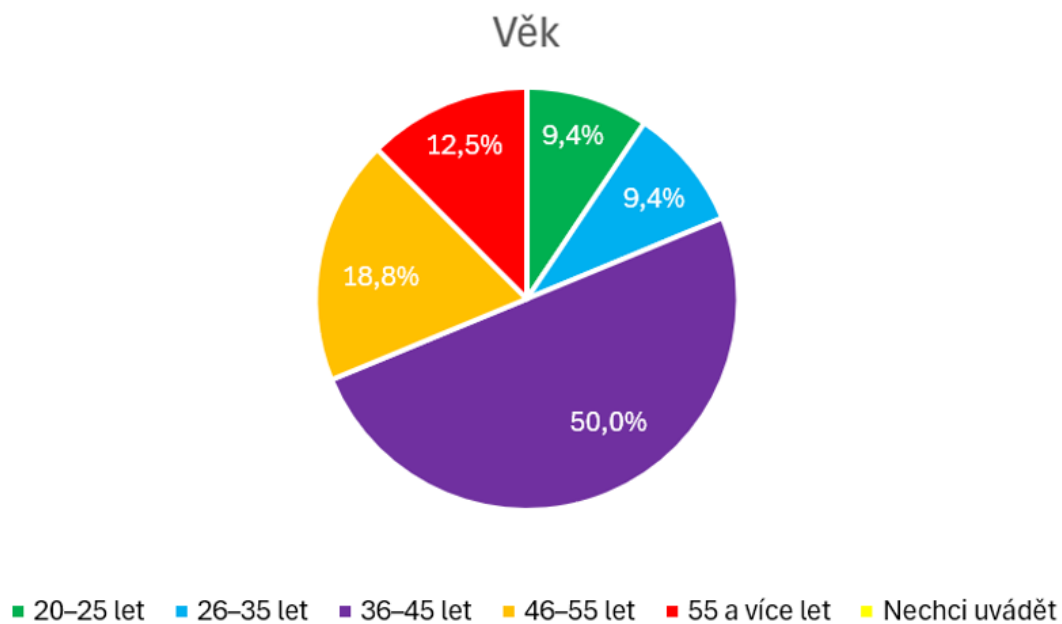
Dotazník dále obsahoval jednu polootevřenou otázku, která umožňovala respondentům vyjádřit zájem o budoucí typy školení z vybraných možností, přičemž byla poskytnuta možnost přidat vlastní návrhy. Další otázka se týkala možnosti absolvování školení v elektronické formě.

Dotazník byl navržen tak, aby pokryl důležité oblasti vzdělávacího procesu a poskytl konkrétní data o jeho kvalitě a praktickém přínosu. Všechny otázky byly projednány a schváleny po konzultaci s vedoucím vzdělávání v metru, který je zároveň konzultantem práce. Cílem dotazníku je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, a to: Jak strojvedoucí metra hodnotí současný systém vzdělávání v DPP a které aspekty školení považují za efektivní, nebo naopak, kde vidí možnosti pro jeho zlepšení?

V následující části bude provedena analýza odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku. Kvantitativní data budou prezentována ve formě grafů a doplněna interpretací. Tato analýza se zaměří na identifikaci slabých stránek současného systému školení, na základě kterých budou v další části navržena opatření na jejich zlepšení, která by mohla přispět ke zvýšení efektivity vzdělávání.

Výsledky dotazníkového šetření

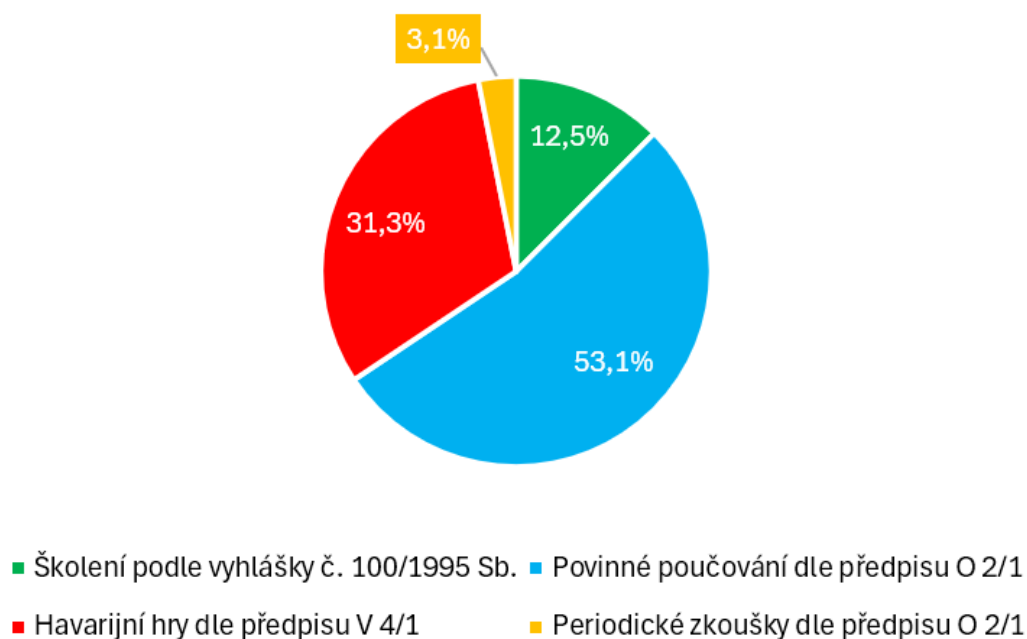
První otázka dotazníku se zaměřila na věk respondentů. Vzhledem k tomu, že minimální věk potřebný pro výkon profese strojvedoucího je 20 let, byli respondenti rozděleni do pěti věkových kategorií. Současně měli možnost věk neuvádět, této možnosti však nevyužil žádný z dotazovaných. Jak ukazuje obrázek 9, nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 36–45 let a to 50 %. Dále 18,8 % respondentů spadá do kategorie 46–55 let, 12,5 % je starších 55 let a shodně po 9,4 % připadá na nejmladší kategorie 20–25 let a 26–35 let.



Obrázek 9 Věk (autor, 2025)

Další otázka se zaměřila na čtyři typy pravidelných školení, která strojvedoucí absolvují. Respondenti na jejím základě hodnotili to školení, kterého se zúčastnili naposledy, jak bylo uvedeno v předchozí části. Z obrázku 10 vyplývá, že největší část dotázaných, konkrétně 53,1 %, naposledy absolvovala PP, 31,3 % se účastnilo HH, 12,5 % ŠV a 3,1 % PZ.

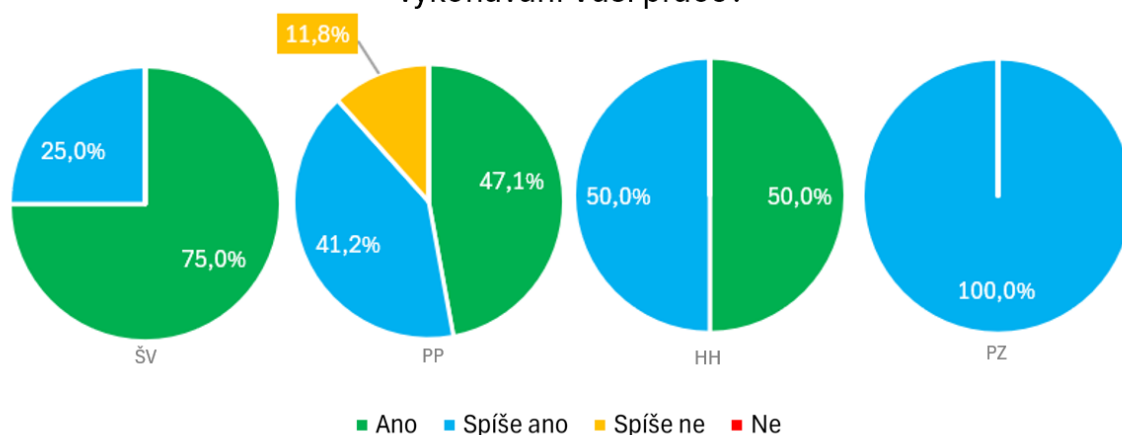
Kterého školení jste se naposledy zúčastnil/a?



Obrázek 10 Poslední absolvované školení (autor, 2025)

Na otázku týkající se praktického využití získaných znalostí během školení při vykonávání běžné práce odpovědělo, jak je patrné z obrázku 11, u ŠV kladně (možnost ano) 75 % respondentů a 25 % zvolilo možnost spíše ano. U PP zvolilo možnost ano 47,1 %, přičemž 41,2 % odpovědělo spíše ano a 11,8 % spíše ne. HH zaznamenaly 50 % odpovědi na možnosti ano a spíše ano, zatímco u PZ odpověděl jediný respondent možností ano. Celkově tedy 50 % respondentů hodnotí znalosti jako prakticky využitelné, 43,8 % jako spíše využitelné a 6,3 % jako spíše nevyužitelné.

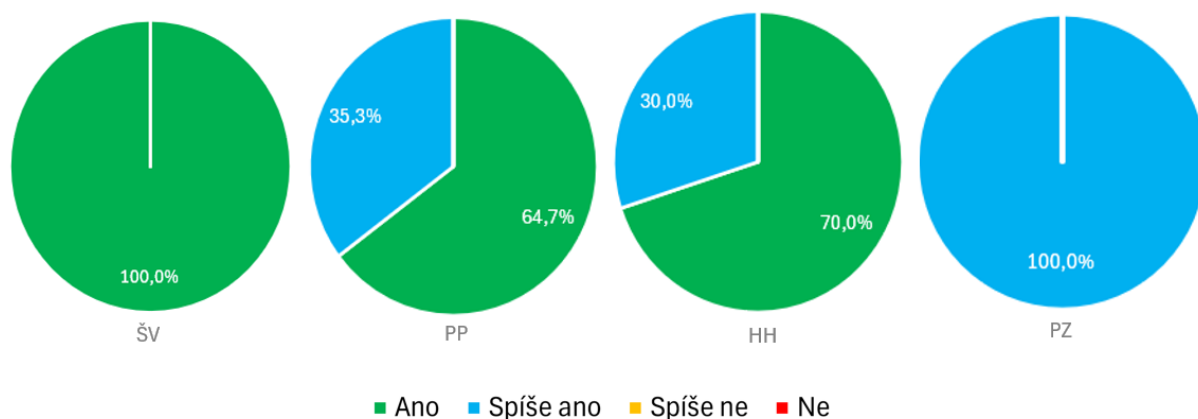
Jsou znalosti získané během školení prakticky využitelné a pomáhají vám při vykonávání Vaší práce?



Obrázek 11 Praktická využitelnost znalostí získaných během školení (autor, 2025)

Otázka zabývající se dostatečnými znalostmi školitelů zaznamenala u ŠV 100 % odpovědi ano, u PP odpovědělo ano 64,7 % respondentů a dalších 35,3 % zvolilo možnost spíše ano, jak ukazuje obrázek 12. HH měly 70 % odpovědi ano a 30 % spíše ano, u PZ odpověděl respondent možností ano. Z celkového pohledu hodnotí znalosti školitelů jako dostatečné 68,8 % respondentů, dalších 31,3 % je považuje za spíše dostatečné.

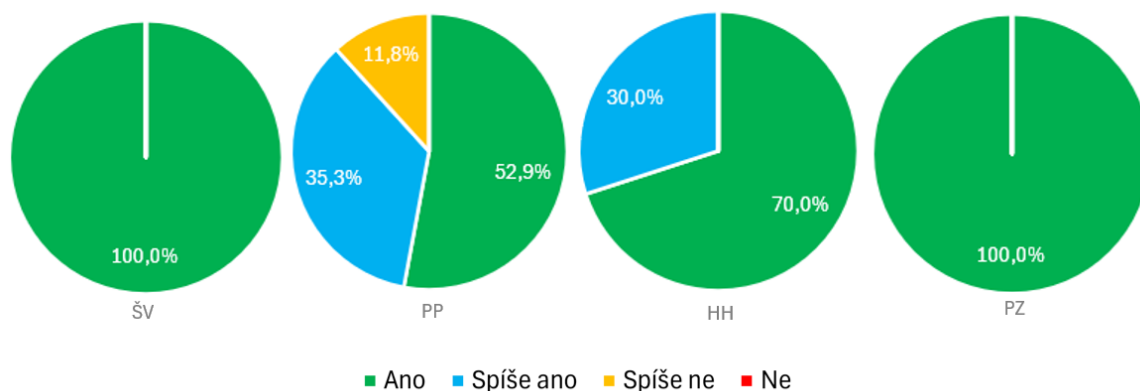
Jsou znalosti školitelů dostatečné?



Obrázek 12 Znalosti školitelů (autor, 2025)

Schopnost školitelů srozumitelně předávat informace byla u školení ŠV hodnocena výhradně kladně, kdy všichni respondenti zvolili možnost ano. U školení PP uvedlo 52,9 % respondentů odpověď ano, 35,3 % spíše ano a 11,8 % spíše ne. HH vykázaly 70 % odpovědí ano a 30 % spíše ano, zatímco u PZ označil respondent možnost ano. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 13. Celkově 65,6 % respondentů uvedlo, že školitelé dokáží informace předat srozumitelně, 28,1 % považuje výklad za spíše srozumitelný a 6,3 % za spíše nesrozumitelný.

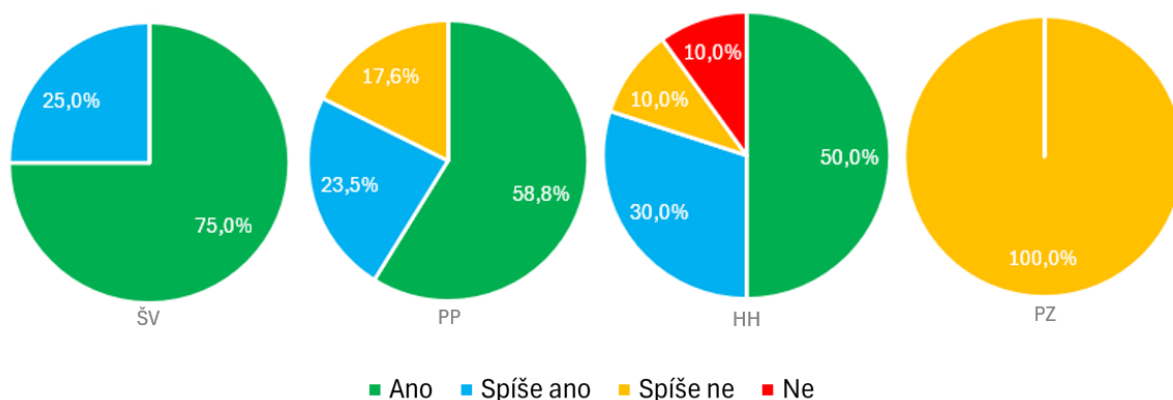
Jsou školitelé schopni informace srozumitelně vysvětlit?



Obrázek 13 Schopnost školitelů srozumitelně vysvětlit informace (autor, 2025)

Na otázku týkající se interaktivity školení zaznamenalo školení ŠV 75 % odpovědí ano a 25 % spíše ano, jak ukazuje obrázek 14. U školení PP odpovědělo 58,8 % respondentů ano, 23,5 % spíše ano a 17,6 % spíše ne. Školení HH zaznamenalo 50 % odpovědí ano, 30 % spíše ano, 10 % spíše ne a 10 % ne. U PZ zvolil jediný respondent možnost spíše ne. Z celkového pohledu hodnotí 56,3 % respondentů školení jako interaktivní, 25 % jako spíše interaktivní, 15,6 % jako spíše neinteraktivní a 3,1 % jako neinteraktivní.

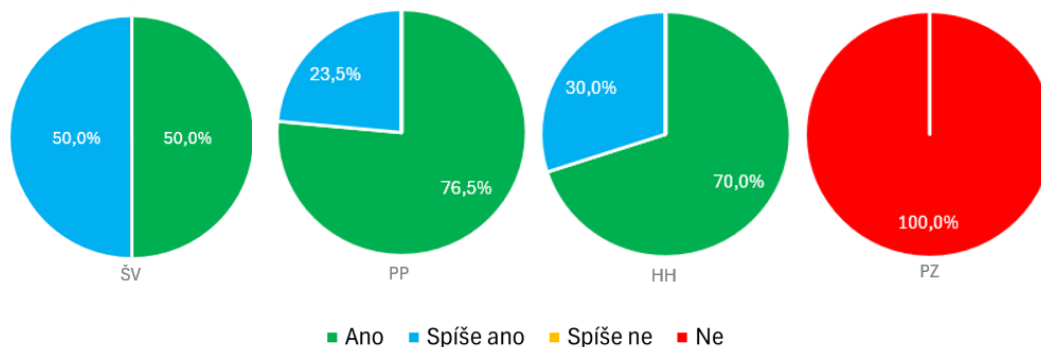
Jsou školení interaktivní (možnost zapojení, diskuse, praktické ukázky)?



Obrázek 14 Interaktivita školení (autor, 2025)

Z odpovědí respondentů a z obrázku 15 vyplývá, že u ŠV považuje 50 % účastníků informace o školeních za pochopitelné a dostupné, zatímco zbývajících 50 % zvolilo možnost spíše ano. V případě PP odpovědělo 76,5 % respondentů kladně (ano) a 23,5 % spíše ano. U HH uvedlo 70 % dotázaných odpověď ano a 30 % spíše ano. V případě PZ byla zaznamenána odpověď ne. Celkově 68,8 % respondentů vnímá informace jako pochopitelné a dostupné, 28,1 % jako spíše pochopitelné a dostupné a 3,1 % jako nepochopitelné a nedostupné.

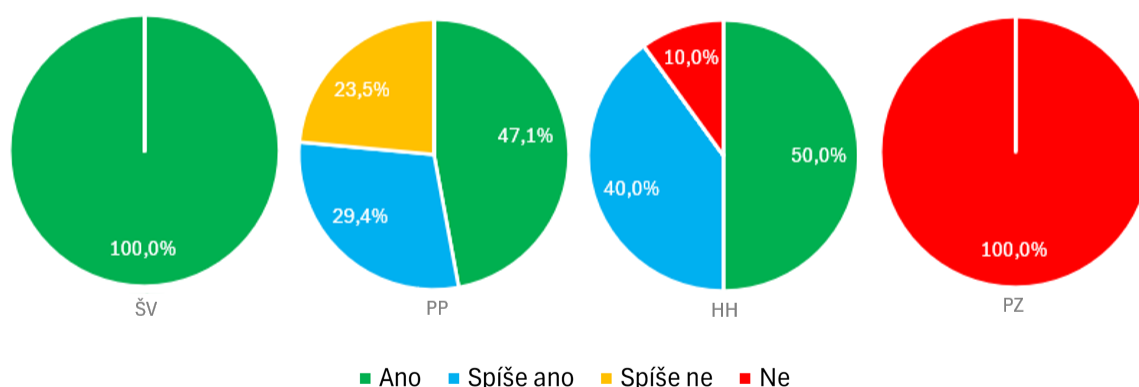
Jsou informace o školeních (termíny, obsah, forma) snadno pochopitelné a dostupné?



Obrázek 15 Dostupnost a pochopitelnost informací o školení (autor, 2025)

Termíny ŠV jsou pro respondenty zcela flexibilní, což uvedlo 100 % dotázaných. U PP to platí pro 47,1 % respondentů, 29,4 % zvolilo možnost spíše ano a 23,5 % spíše ne. Termíny HH označilo za flexibilní 50 % respondentů, 40 % za spíše flexibilní a 10 % za spíše neflexibilní. U PZ respondent uvedl odpověď ne, jak je patrné z obrázku 16. Z odpovědí všech účastníků vyplývá, že termíny školení považuje za flexibilní 53,1 %, za spíše flexibilní 28,1 %, za spíše neflexibilní 12,5 % a za neflexibilní 6,3 % respondentů.

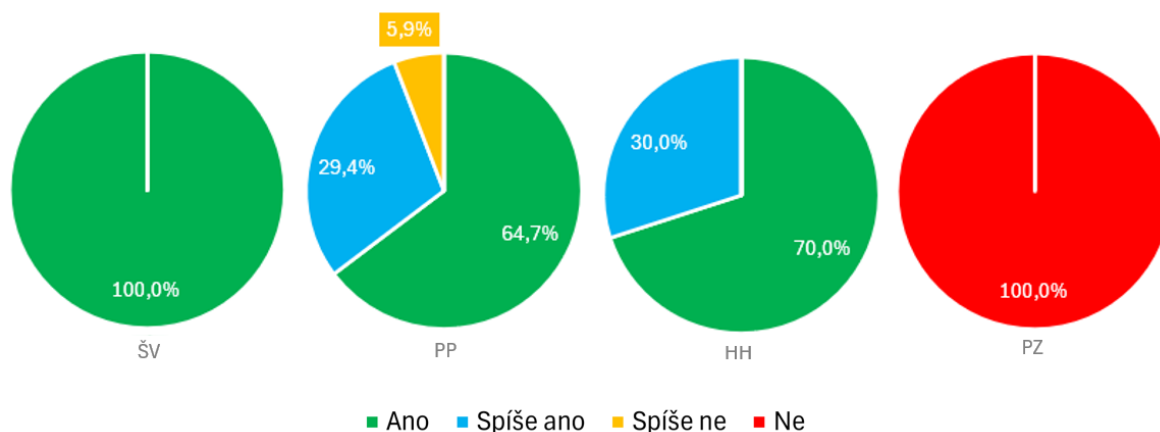
Jsou termíny školení dostatečně flexibilní pro Vaši pracovní dobu?



Obrázek 16 Flexibilita termínů školení (autor, 2025)

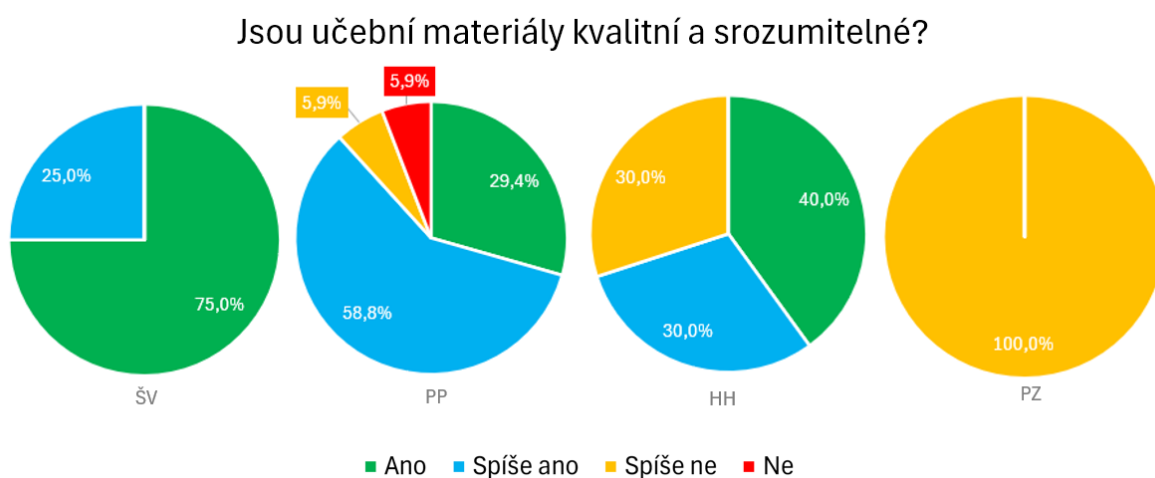
Délka a rozvrh ŠV je podle respondentů zcela vyhovující, což uvedlo 100 % z nich. U PP označilo tuto možnost 64,7 %, 29,4 % dotázaných uvedlo spíše ano a 5,9 % spíše ne, jak je zobrazeno na obrázku 17. V případě HH označilo délku a rozvrh jako vyhovující 70 % respondentů, 30 % zvolilo možnost spíše ano. U PZ respondent uvedl odpověď ne. Souhrnně lze říci, že délka a rozvrh školení jsou podle 68,8 % respondentů vyhovující, podle 25 % spíše vyhovující, zatímco 3,1 % je považují za spíše nevyhovující a 3,1 % za zcela nevyhovující.

Je délka školení a rozvrh (pauzy, přestávky) vyhovující?



Obrázek 17 Délka a rozvrh školení (autor, 2025)

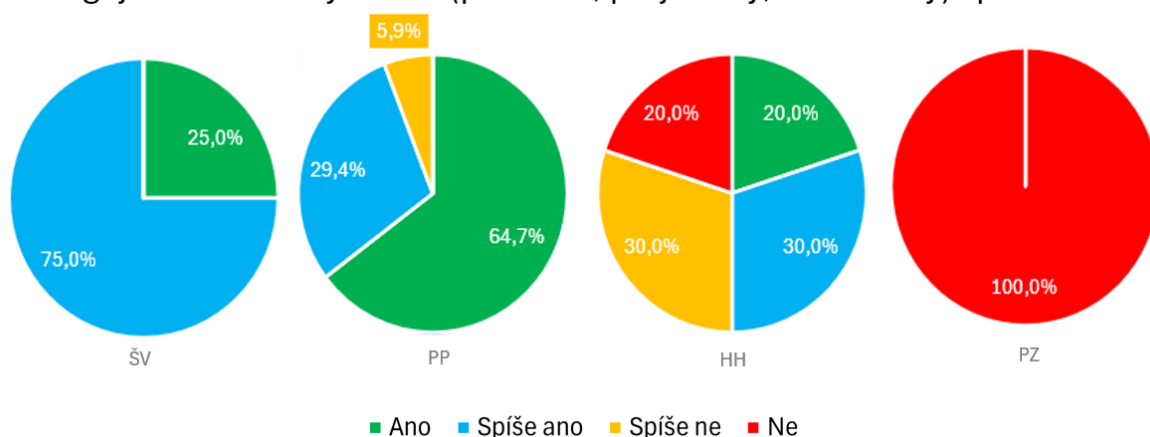
Odpovědi respondentů ukazují, že učební materiály jsou u ŠV považovány za kvalitní a srozumitelné v 75 % případů, dalších 25 % respondentů zvolilo možnost spíše ano, jak je znázorněno na obrázku 18. U PP uvedlo 29,4 % respondentů odpověď ano, 58,8 % zvolilo spíše ano a 5,9 % odpovědělo spíše ne a ne. V případě HH označilo 40 % možnost ano, 30 % spíše ano a dalších 30 % spíše ne. Respondent u PZ uvedl, že materiály spíše nepovažuje za kvalitní ani srozumitelné. Obecně lze konstatovat, že pro 37,5 % dotázaných jsou učební materiály kvalitní a srozumitelné, 43,8 % je vnímá jako spíše kvalitní, 15,6 % jako spíše nekvalitní a 3,1 % jako nekvalitní a nesrozumitelné.



Obrázek 18 Kvalita a srozumitelnost učebních materiálů (autor, 2025)

Otázka týkající se funkčnosti technického vybavení zaznamenala dle obrázku 19 u ŠV 25 % odpovědí ano a 75 % spíše ano. U PP odpovědělo 64,7 % respondentů ano, 29,4 % spíše ano a 5,9 % spíše ne. V případě HH bylo 20 % odpovědí ano, 30 % spíše ano, 30 % spíše ne a 20 % ne. Podle respondenta u PZ technické vybavení nefunguje spolehlivě. Z pohledu všech zúčastněných funguje vybavení spolehlivě ve 43,4 %, spíše spolehlivě ve 34,4 %, spíše nespolehlivě ve 12,5 % a nespolehlivě v 9,4 % případů.

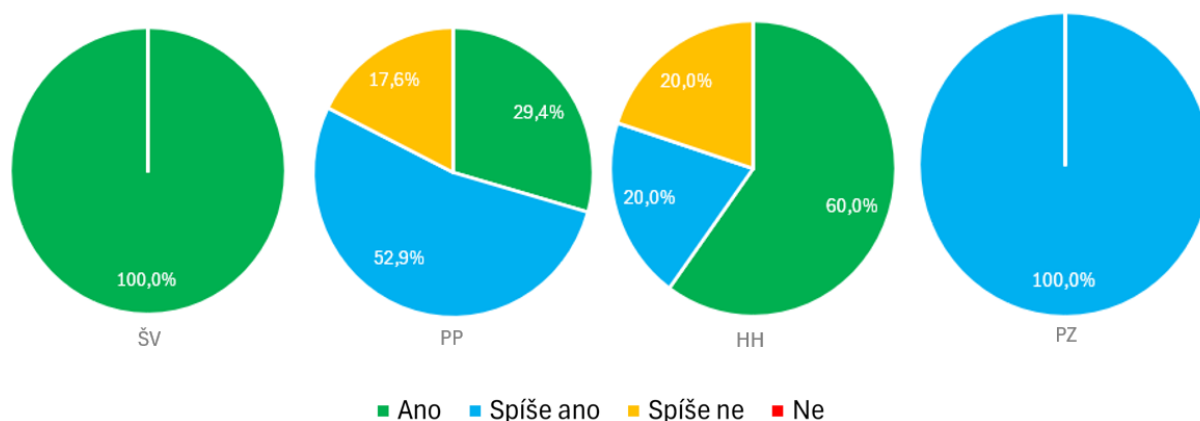
Funguje technické vybavení (počítače, projekory, simulátory) spolehlivě?



Obrázek 19 Spolehlivost technického vybavení (autor, 2025)

Na otázku, zda školení ŠV pomáhá v reálných situacích během jízdy, odpovědělo 100 % respondentů ano. U PP uvedlo 29,4 % odpověď ano, 52,9 % spíše ano a 17,6 % spíše ne. V případě HH uvedlo 60 % strojvedoucích odpověď ano, 20 % spíše ano a 20 % spíše ne. Jak znázorňuje obrázek 20, respondent u PZ zvolil možnost spíše ano. Při pohledu na celková data považuje školení za přínosná 46,9 % respondentů, 37,5 % označilo odpověď spíše ano a 15,6 % spíše ne.

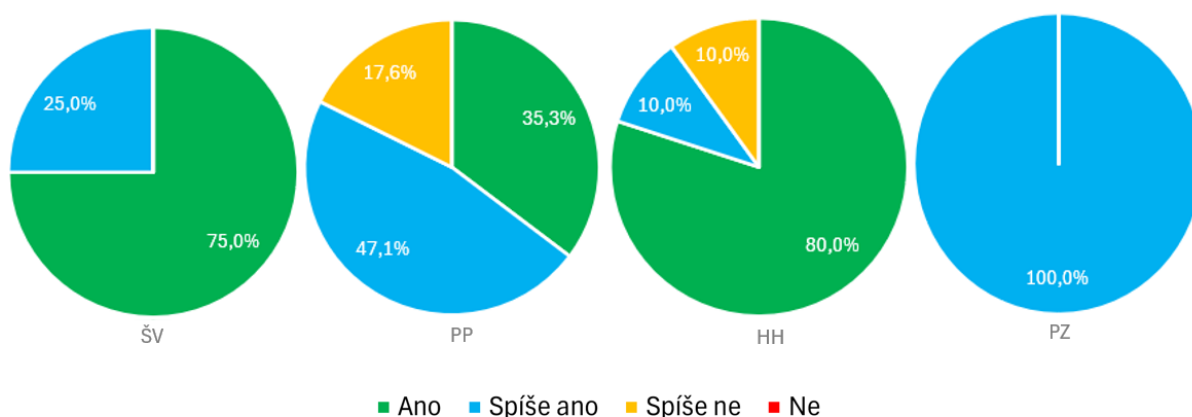
Pomáhá vám školení v reálných situacích na trase?



Obrázek 20 Přínos školení pro zvládnání reálných situací (autor, 2025)

U otázky, zda zkoušky a testy odpovídají obsahu školení, odpovědělo u ŠV 75 % respondentů ano a 25 % zvolilo možnost spíše ano. V případě PP uvedlo 35,3 % respondentů odpověď ano, 47,1 % spíše ano a 17,6 % spíše ne, jak ukazuje obrázek 21. U HH odpovědělo 80 % dotázaných ano, 10 % spíše ano a 10 % spíše ne. Respondent u PZ označil možnost spíše ano. Z celkového pohledu považuje 53,1 % respondentů zkoušky a testy za odpovídající obsahu školení, 34,4 % za spíše odpovídající a 12,5 % za spíše neodpovídající.

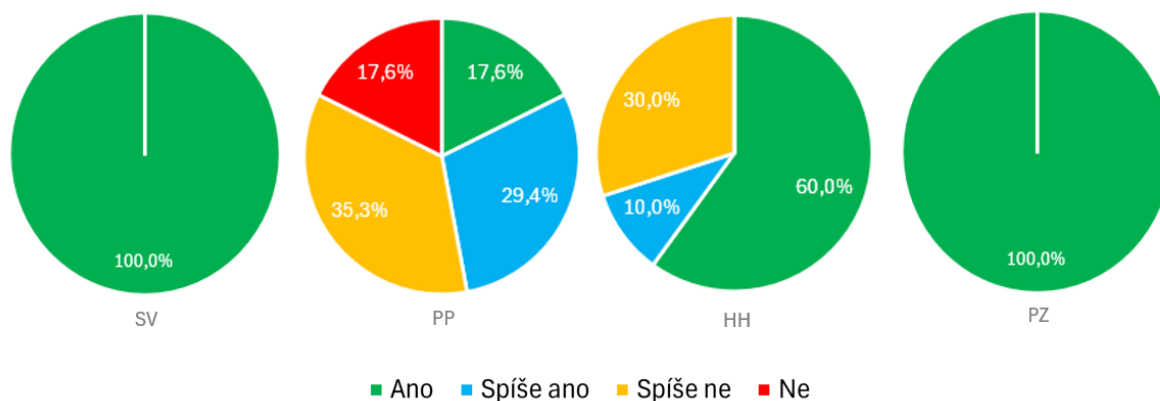
Odpovídají zkoušky/testy obsahu školení?



Obrázek 21 Shoda mezi obsahem školení se zkouškami a testy (autor, 2025)

Z obrázku 22 vyplývá, že zpětnou vazbu na své výsledky a získané znalosti v rámci ŠV dostává 100 % strojvedoucích. U PP uvedlo 17,6 % respondentů možnost ano, 29,4 % spíše ano, 35,3 % spíše ne a 17,6 % ne. V případě HH odpovědělo 60 % dotázaných, že zpětnou vazbu dostávají, 10 % zvolilo spíše ano a 30 % spíše ne. U PZ respondent označil možnost ano. Celkově lze konstatovat, že zpětnou vazbu dostává 43,8 % respondentů, 18,8 % spíše dostává, 28,1 % spíše nedostává a 9,4 % ji nedostává vůbec.

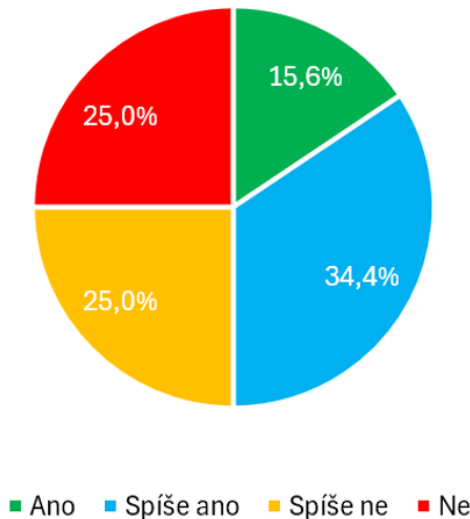
Dostáváte zpětnou vazbu na své výsledky a získané znalosti v rámci školení?



Obrázek 22 Zpětná vazba (autor, 2025)

Poslední tři otázky v dotazníku se týkaly školení obecně. Jedna z nich se zaměřila na motivaci získanou během školení, která podporuje další vzdělávání. 15,6 % respondentů uvedlo, že školení je motivuje k dalšímu vzdělávání, 34,4 % odpovědělo, že školení spíše motivuje, 25 % spíše nemotivuje a 25 % že nemotivuje vůbec, jak je patrné z obrázku 23.

Motivují Vás školení k dalšímu vzdělávání?

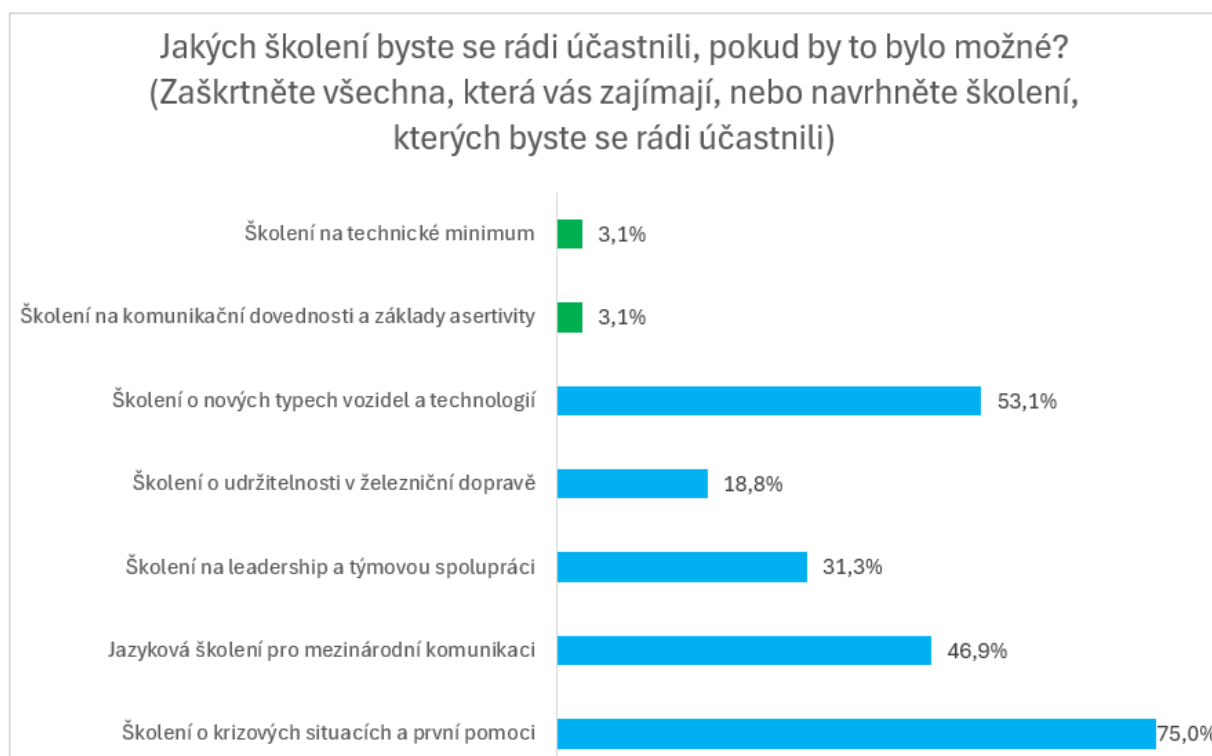


Obrázek 23 Motivace k dalšímu vzdělávání (autor, 2025)

Další otázka se zaměřila na školení, kterých by se strojvedoucí rádi zúčastnili, přičemž měli možnost navrhnout i vlastní školení. Na obrázku 24 je zobrazeno, že 75 % dotazovaných by se rádo zúčastnilo školení o krizových situacích a první pomoci, 53,1 % by preferovalo školení o nových typech vozidel a technologiích, 46,9 % jazyková školení pro mezinárodní

komunikaci, 31,3 % školení zaměřená na leadership a týmovou spolupráci a 18,8 % školení o udržitelnosti v železniční dopravě.

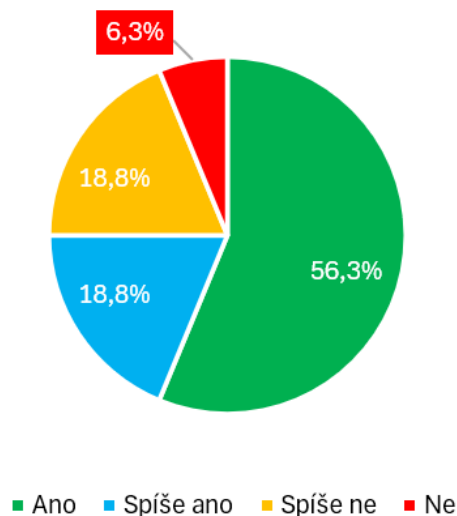
V rámci otevřené otázky se objevil návrh na zlepšení školení v oblasti technického minima. Respondent, který patřil mezi zkušenější strojvedoucí, uvedl, že by ocenil podrobnější školení zaměřené na technické závady s využitím technických schémat. Zatímco noví zaměstnanci mají tuto možnost v rámci kurzu, zkušenější pracovníci již tuto formu výuky nemají. Dále se objevil návrh na školení týkající se komunikačních dovedností a základů asertivity.



Obrázek 24 Preferované typy školení dle zájmu respondentů (autor, 2025)

Poslední otázka se týkala možnosti absolvovat některá školení elektronicky. Tuto formu by uvítalo 56,3 % strojvedoucích, 18,8 % spíše ano, 18,8 % spíše ne a 6,3 % by elektronická školení neuvítalo, jak ukazuje obrázek 25.

Uvítali byste možnost absolvovat některá školení elektronicky, bez nutnosti prezenční účasti?



Obrázek 25 Zájem o elektronickou formu školení (autor, 2025)

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že systém vzdělávání strojvedoucích v DPP má své silné i slabé stránky. Z celkového pohledu lze říci, že školení jsou vnímána převážně pozitivně, nicméně z detailní analýzy jednotlivých typů školení vyplývají specifické nedostatky, které si zasluhují pozornost.

ŠV je hodnoceno nejlépe ve všech sledovaných oblastech. Respondenti jej označují jako maximálně přínosné pro zvládání reálných situací s plně vyhovujícími termíny, délkou a rozvrhem školení, stejně jako s kvalitou znalostí školitelů a jejich schopností předávat informace. Zároveň většina respondentů uvedla, že v rámci školení dostává zpětnou vazbu. U všech těchto aspektů všichni dotazovaní volili možnost ano, tedy zcela pozitivní hodnocení. Celkově 98,1 % odpovědí bylo pozitivních (ano či spíše ano) a pouze 1,9 % negativních (ne či spíše ne). Nejhorše hodnocenými oblastmi byly motivace ke vzdělávání a spolehlivost technického vybavení. U motivace zvolilo 50 % respondentů možnost spíše ano, 25 % možnost ne a pouze 25 % ano. U technického vybavení pak uvedlo 75 % možnost spíše ano a 25 % ano, přičemž žádný respondent nezvolil možnost ne. Všechny ostatní hodnocené aspekty dosáhly minimálně úrovně spíše ano, což potvrzuje pozitivní vnímání tohoto školení.

PP absolvovala jako poslední školení většina respondentů, konkrétně 53,1 %. Toto školení vykazuje proměnlivější hodnocení než předchozí, ale celkově je vnímáno pozitivně, jelikož 82,8 % odpovědí bylo pozitivních (možnosti ano či spíše ano) a 17,2 % negativních (spíše ne nebo ne). Nejlépe hodnocenými aspekty byly dostupnost a pochopitelnost informací (76,5 % ano a 23,5 % spíše ano) a znalosti školitelů (64,7 % ano a 35,3 % spíše ano). Naopak

nejhůře hodnocené byly motivace k dalšímu vzdělávání (23,5 % ne a 23,5 % spíše ne) a poskytování zpětné vazby (17,6 % ne a 35,3 % spíše ne).

HH získaly mírně slabší hodnocení než PP, 82,3 % odpovědí bylo pozitivních a 17,7 % negativních. Nejlépe byla hodnocena shoda mezi obsahem školení se zkouškami a testy (80 % ano a 10 % spíše ano). Velmi dobře si vedly také znalosti školitelů a jejich schopnost srozumitelně předávat informace, dostupnost a pochopitelnost informací o školení a délka a rozvrh školení (všechny tyto aspekty shodně 70 % ano a 30 % spíše ano). Nejhůře hodnocenými oblastmi byla motivace k dalšímu vzdělávání (20 % ne a 40 % spíše ne) a spolehlivost technického vybavení (20 % ne a 30 % spíše ne).

PZ hodnotil pouze jeden respondent, který označil možnost ano pouze u schopnosti školitele srozumitelně předat informace a poskytování zpětné vazby. Možnost ne zvolil u dostupnosti a pochopitelnosti informací o školení, flexibility termínů, délky a rozvrhu školení, spolehlivosti technického vybavení a motivace k dalšímu vzdělávání. Celkově bylo 46,2 % odpovědí kladných a 53,8 % záporných.

Při celkovém srovnání si nejlépe vedou znalosti školitelů, které zaznamenaly 68,8 % odpovědí ano a žádnou negativní. Dále byly pozitivně hodnoceny dostupnost a pochopitelnost informací o školení, kde bylo 68,8 % odpovědí ano, 28,1 % spíše ano a pouze 3,1 % ne, podobně jako délka a rozvrh školení s 68,8 % odpověďmi ano, 25 % spíše ano a pouze 3,1 % spíše ne a ne. Nejhůře hodnoceným aspektem byla motivace k dalšímu vzdělávání, kde bylo zaznamenáno 25 % odpovědí ne stejně jako spíše ne. Dále pak zpětná vazba s 9,4 % ne a 28,1 % spíše ne a také spolehlivost technického vybavení s 9,4 % ne a 12,5 % spíše ne. Méně příznivého hodnocení dosáhla také flexibilita termínů školení (6,3 % ne a 12,5 % spíše ne) a kvalita a srozumitelnost učebních materiálů (3,1 % ne a 15,6 % spíše ne).

Strojvedoucí by také uvítali možnost účastnit se dalších typů školení, zejména těch zaměřených na krizové situace a první pomoc, které by ocenilo 75 % respondentů. Velký zájem by byl rovněž o školení týkající se nových typů vozidel a technologií, o něž projevilo zájem 53,1 % respondentů. Tato školení by mohla přispět ke zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání. Většina dotazovaných by navíc přivítala možnost absolvovat školení v elektronické formě, což by mohlo pomoci zlepšit některé z aktuálně negativně hodnocených oblastí.

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že vzdělávací systém pro strojvedoucí v DPP funguje v řadě ohledů velmi dobře, ale současně vykazuje konkrétní oblasti, které je vhodné dále rozvíjet a zlepšovat. V následující části práce budou proto

formulovány návrhy a doporučení, které reagují na identifikované slabiny a mohou přispět k dalšímu zefektivnění celého systému vzdělávání.

3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU HL. M. PRAHY

Cílem této kapitoly je na základě zjištění z předchozí části práce navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení konkrétních problematických oblastí v rámci vzdělávání v DPP. Návrhy se zaměřují především na zvýšení motivace ke vzdělávání, zajištění kvalitní zpětné vazby a zlepšení spolehlivosti technického vybavení. Dále je navrhováno zavedení elektronického školení a rozšíření nabídky školení, o které strojvedoucí projevíli zájem. V závěru kapitoly je předložen návrh na zavedení systému osobních vzdělávacích plánů, jenž by umožnil lépe zohledňovat individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

3.1 Motivace k dalšímu vzdělávání

Výsledky analýzy ukázaly, že motivace strojvedoucích k dalšímu vzdělávání představuje nejproblematictější aspekt vzdělávacího systému. Tento faktor dosáhl negativního hodnocení u všech typů školení a celkově se jedná o nejslabší oblast vyplývající z dotazníkového šetření. Motivace ke vzdělávání přitom tvoří důležitou součást vzdělávacího procesu, jelikož ovlivňuje ochotu zaměstnanců aktivně se rozvíjet a osvojovat si nové poznatky.

Jedním z návrhů, který by mohl přispět ke zvýšení motivace strojvedoucích k dalšímu vzdělávání je zavedení systému nefinančních odměn například ve formě certifikátů. Účastníci školení by si tak kromě nabytých znalostí odnášeli i hmatatelný důkaz svého úsilí, který by jim připomínal důležitost absolvovaného vzdělávání a mohl by mít praktické využití v jejich budoucí profesní kariéře například i při změně zaměstnání.

Dalším krokem by mohlo být zavedení systému drobných odměn, které by strojvedoucí získávali za účast na školení. Tyto odměny by mohly mít podobu kalendářů, propisek, nápojů nebo trvanlivých potravin s logem DPP, což by zároveň posilovalo jejich sounáležitost s organizací. Vedle toho by mohly být zavedeny i odměny vázané na konkrétní výkony. Zaměstnanci by mohli být odměňováni na základě dosažených výsledků v testech a zkouškách, které absolvují na závěr školení.

V rámci školení by mohly probíhat drobné soutěže, které by testovaly získané znalosti jednotlivců či skupin. Mohly by být využity aplikace jako Kahoot! nebo jiné interaktivní formy, které by motivovaly účastníky k aktivnímu zapojení a podporovaly zdravou soutěživost mezi školenými.

Současně by mohl být zaveden systém, ve kterém by byli zaměstnanci dlouhodobě hodnoceni nejen za účast, ale i za zapojení a dosažené výsledky v rámci školení. Nejlepší pracovníci by byli odměňováni hodnotnějšími cenami (např. dovolenou navíc, přednostním výběrem směn, poukazy atd.), což by ještě více podpořilo jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Tento systém by mohl být spravován prostřednictvím jednoduché online platformy ideálně v rámci stávajícího vzdělávacího portálu založeného na platformě Moodle. Tím by se minimalizovaly náklady na jeho zavedení a správu.

Zaměstnanci by za účast na školení, úspěšné absolvování závěrečných testů, aktivní zapojení do výuky a případná vítězství v soutěžích získávali body. Tyto body by se kumulovaly v jejich osobním profilu a zaměstnanci by tak mohli průběžně sledovat své výsledky. Moodle navíc umožňuje nastavit různé typy odznaků (badges) a úrovní (levels), což by mohlo vizuálně podpořit vnímání dosažených úspěchů. V systému by bylo možné také zobrazit anonymizovaný žebříček, který by zaměstnancům poskytl možnost porovnání jejich výkonu s ostatními.

Součástí systému by byla i sekce s nabídkou odměn, které by si zaměstnanci mohli vybrat za nasbírané body. Odměny by byly rozděleny na průběžné, které by si zaměstnanec mohl vybrat za dosažení určité bodové hranice a dlouhodobé, kdy by se po určitém období vyhodnotily výsledky a nejlepší pracovníci by obdrželi hodnotnější ceny.

Při dlouhodobém hodnocení by se systém zaměřil především na školení, která by strojvedoucí absolvovali dobrovolně. Tímto by se zajistilo, že odměny budou rozděleny spravedlivě, a nikoliv pouze na základě absolvování povinných školení, kdy někteří strojvedoucí absolvují v určitém časovém období více povinných školení než jiní.

S těmito návrhy úzce souvisí také možnost rozšíření nabídky o školení, která by strojvedoucí mohli absolvovat podle vlastního výběru a která by je motivovala k účasti a podněcovala jejich zájem o vlastní profesní rozvoj. Toto téma je rozpracováno v jedné z následujících kapitol.

3.2 Zpětná vazba

Další problematickou oblastí, která vyplynula z výsledků dotazníku je zpětná vazba. Ta byla celkově hodnocena jako druhý nejhorší aspekt vzdělávacího systému, přičemž největší nespokojenost byla zaznamenána především u školení PP. Kvalitní zpětná vazba pomáhá strojvedoucím lépe si uvědomit své silné stránky, a naopak i oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšovat, což podporuje jejich další profesní rozvoj.

Jedním z kroků ke zlepšení této oblasti by bylo zavedení strukturovaných formulářů se zpětnou vazbou, které by účastníci obdrželi po ukončení školení. Zpětná vazba by byla poskytována školitelem v jednoduché formě, na základě předem připraveného hodnoticího formuláře. Ten by obsahoval stručné zhodnocení účasti, shrnutí silných stránek a jasně formulovaná doporučení pro další profesní rozvoj. Pro usnadnění celého procesu by bylo vhodné vytvořit jednoduchou šablonu, která by zajistila jednotnost a transparentnost hodnocení, například:

- Shrnutí výkonu:
 - Splnění požadovaných cílů školení (ano / ne).
 - Aktivita během školení (nízká / střední / vysoká).
 - Úroveň zvládnutí tématu (nízká / střední / vysoká).
- Posouzení dovedností účastníka:
 - Orientace v provozních předpisech a normách (nízká / střední / vysoká).
 - Schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi (nízká / střední / vysoká).
 - Porozumění novým změnám a souvislostem (nízké / střední / vysoké).
 - Samostatnost při řešení modelových situací (nízká / střední / vysoká).
- Doporučené oblasti ke zlepšení:
 - Stručné slovní hodnocení zaměřené na konkrétní oblasti, ve kterých by se účastník měl dále rozvíjet na základě zjištěných výsledků v rámci školení. Součástí by mohlo být také doporučení vhodných způsobů a zdrojů pro další studium.

Strukturovaný formulář by měl odrážet povahu jednotlivých školení. Výše uvedený je obecným příkladem, jak by mohl vypadat. V případě školení zakončených zkouškami by měla zpětná vazba zaznít přímo po jejich skončení, a to od zkoušejících, aby účastník mohl okamžitě získat jasnou představu o svém výkonu.

V případě, že by se školení účastnil větší počet strojvedoucích, bylo by vhodné formulář upravit tak, aby hodnocení probíhalo na úrovni celé skupiny. Individuální hodnocení by v tomto případě mohlo být časově náročné. Každý strojvedoucí by měl nicméně mít možnost obdržet osobní zpětnou vazbu prostřednictvím individuální konzultace se školitelem na vlastní žádost.

U elektronických školení zakončených testem (což není v současnosti běžné, tato problematika je podrobněji řešena v dalších částech práce) by bylo možné využít automatickou zpětnou vazbu. Pokud by testy probíhaly v platformě Moodle, zpětná vazba by mohla být generována na základě odpovědí účastníků, přičemž by se zaměřila na oblasti, kde

je prostor pro zlepšení a zároveň nabídla materiály, ze kterých mohou účastníci čerpat pro další studium.

Dalším návrhem na zlepšení zpětné vazby je využití případových studií. Po každém školení by strojvedoucí obdrželi konkrétní případovou studii, která by vycházela z reálných situací, s nimiž se mohou setkat při výkonu své práce. Tato studie by byla zaměřena na témata probíraná během školení, čímž by účastníci měli možnost aplikovat teoretické znalosti do praxe. Strojvedoucí by měli čas na promyšlení a následně by sepsali, jak by v dané situaci postupovali. Tento krok by jim umožnil přemýšlet o své vlastní reakci a využití jejich nově nabytých znalostí v praxi.

Pokud by to bylo časově možné školitel by měl možnost individuálně zhodnotit každý z postupů a poskytnout strojvedoucímu zpětnou vazbu zaměřenou na pozitivní aspekty jeho přístupu, ale i na oblasti, ve kterých by bylo vhodné se zlepšit a dále rozvíjet.

V případě, že by se školení účastnil větší počet strojvedoucích, bylo by efektivní přistoupit k hromadnému hodnocení. Všichni účastníci by obdrželi dokument obsahující správný postup pro danou situaci. Tento dokument by popisoval ideální kroky, jak by měl strojvedoucí v dané situaci jednat a účastníci by se podle něj mohli sami zhodnotit. Na základě tohoto materiálu by si každý strojvedoucí mohl porovnat svůj přístup se standardizovaným modelem a identifikovat oblasti, na kterých je potřeba zapracovat. Tato sebereflexe by jim pomohla lépe pochopit kde je prostor pro zlepšení.

3.3 Spolehlivost technického vybavení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že spolehlivost technického vybavení je další problematickou oblastí. Tato oblast byla negativně hodnocena u tří typů školení a celkově jako třetí nejproblematictější aspekt, což má přímý vliv na celkovou délku školení a kvalitu výuky. Problémy se spolehlivostí techniky mohou způsobit zpoždění a komplikace během školení což negativně ovlivňuje nejen plynulost výuky, ale i efektivitu přenosu informací.

Řešením, jak předejít těmto problémům, by byla pravidelná kontrola a údržba vybavení. Před a po každém školení by školitel provedl kontrolu funkčnosti techniky, aby mohl včas identifikovat případné problémy a buď je sám vyřešit nebo informovat techniky, kteří se starají o hardware a software, o zjištěných závadách. Na začátku mohou problémy přetrvávat, ale pravidelnou kontrolou a aktivním řešením problémů by se postupně minimalizovaly a eliminovaly.

V rámci pravidelné údržby by odpovědní pracovníci prováděli kontroly techniky v předem stanovených intervalech, které by zahrnovaly vizuální prohlídky a testování funkčnosti zařízení. Součástí údržby by byly také diagnostické testy pro včasnou detekci potenciálních problémů. Tímto způsobem by bylo možné minimalizovat riziko výpadků během školení.

Dalším návrhem je zajištění dostupnosti záložního vybavení, které by školitelé měli k dispozici při každém školení a v případě výpadku by ho mohli využít. Tímto náhradním vybavením by mohla být starší, ale funkční zařízení, která se již běžně nepoužívají nebo zařízení využívaná pro jiná školení, která se v danou chvíli neprovádějí. V případě potřeby by školitel mohl toto vybavení okamžitě využít, což by výrazně zkrátilo dobu potřebnou k řešení problému a snížilo riziko úplného výpadku zařízení. Na druhou stranu by mohly nastat problémy s údržbou starších zařízení, což by bylo možné řešit jejich obměnou nicméně pořízení nových zařízení by bylo ekonomicky náročné.

Posledními návrhy jsou modernizace stávajícího vybavení, aby bylo spolehlivější a případné pronajímání prostor s moderním vybavením pro školení. Tyto návrhy však představují značné finanční náklady. Alternativním řešením by mohlo být zavedení elektronického školení, která by nevyžadovala nákladné technické vybavení. Namísto toho by pro školitele stačil počítač a připojení k internetu. Součástí elektronického školení by mohly být interaktivní simulace a instruktážní videa, které by strojvedoucím umožnily prakticky si vyzkoušet různé situace bez nutnosti použití nákladného hardwaru. Problematika elektronického školení je podrobněji rozebrána v další podkapitole.

3.4 Elektronické školení

Na základě výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že většina respondentů by podporovala zavedení elektronického školení. Tento výsledek koresponduje s obecně rostoucím trendem digitalizace a zavedení alespoň části školení v elektronické podobě se jeví jako nevyhnutelný krok. DPP již nyní využívá platformu Moodle, která je přizpůsobena jeho specifickým potřebám, avšak v současnosti slouží ke cvičným účelům. Přesto však tato platforma představuje silný základ pro budoucí rozšíření elektronického vzdělávání.

Elektronická školení přinášejí řadu významných benefitů, které podporují ostatní návrhy a přispívají k řešení problémů identifikovaných v analýze. Jedním z hlavních přínosů je minimalizace potřeby fyzických prostor a technického vybavení. Školení by mohlo probíhat z domova nebo jiného vhodného místa, což by strojvedoucím usnadnilo přístup ke vzdělávání a mohlo zvýšit jejich motivaci k účasti. Díky tomu by bylo možné absolvovat

školení flexibilněji, například ve volných chvílích mezi směnami, bez nutnosti dojíždět na konkrétní místo.

Další přínosem je úspora času jak pro školitele, tak pro strojvedoucí. Školitelé by mohli připravit obsah tak, aby jej bylo možné opakovaně využívat bez nutnosti vést každé školení osobně, čímž by se snížila časová zátěž i na jejich straně. Případně by mohli obsah školení předpřipravit a uspořádat pouze online setkání, kde by se řešily případné dotazy, což by opět přineslo úsporu času. Zároveň by se usnadnilo plánování školení a zamezilo kumulaci velkého počtu zaměstnanců na jednom místě.

Významným přínosem by byla také zpětná vazba, která by mohla být automaticky generována na základě vyplnění online testů, případně řešením případových studií nebo cvičných otázek. Díky tomu by strojvedoucím byla okamžitě poskytována informace o pochopení probírané látky, což by umožnilo efektivnější doplňování znalostí.

Mezi silné stránky elektronických školení patří také možnost využití interaktivních prvků, jako například simulace provozních situací, cvičné testy nebo instruktážní videa, která jsou již v současnosti do jisté míry využívána. Tyto prvky by mohly zvýšit atraktivitu výuky a zároveň by výukové materiály byly snadno dostupné i po absolvování školení, což by umožnilo opakované studium a upevňování znalostí podle individuálních potřeb.

Z administrativního hlediska by elektronické školení umožnilo snadnější evidenci docházky, automatické generování navrhovaných certifikátů o absolvování a jednodušší správu výsledků. Dále by podpořilo návrh zavedení motivačních prvků, jako jsou odznaky, úrovně a tvorba žebříčků zaměstnanců podle jejich výsledků vzdělávání.

První překážkou pro zavedení elektronického školení jsou e-maily s alternativní doménou. Tento problém by bylo možné vyřešit pomocí e-mailových aliasů, které by byly nastaveny na oficiální doménu DPP. Strojvedoucí by se následně přihlašovali do Moodle pomocí těchto aliasů, přičemž aliasy by fungovaly jako přesměrování e-mailů z alternativní domény na oficiální e-mailové účty DPP. V případě bezpečnostních problémů s e-maily by bylo možné implementovat další bezpečnostní opatření, například použití autentizační aplikace (např. Google Authenticator nebo jiných metod vícefaktorové autentifikace), které by zajistily bezpečné přihlášení a ochranu citlivých dat.

Případné další řešení by spočívalo v nákupu oficiálních e-mailových domén pro všechny strojvedoucí. To by umožnilo zajištění plného přístupu k elektronickému školení a souvisejícím funkcím v systému Moodle. Nicméně tento krok by měl výrazné finanční nároky, jelikož by bylo nutné zakoupit domény a spravovat e-mailové účty pro velký počet zaměstnanců. Kromě počátečních nákladů na pořízení domén by bylo rovněž třeba zohlednit

administrativní náklady na jejich správu a údržbu. Tato investice by byla dlouhodobá a měla by své opodstatnění pouze v případě, že by bylo elektronické školení zajištěno na širší úrovni a poskytovalo by dlouhodobý přínos pro efektivitu vzdělávacího procesu.

Další překážkou jsou požadavky odborových organizací. Jedním z možných řešení pro překonání této překážky je zavedení hybridního modelu, který by strojvedoucím umožnil vybrat si mezi účastí na školení prezenčně nebo online. Tento model by mohl být silným argumentem při jednáních s odborovými organizacemi, které požadují, aby školení probíhalo na zařízeních poskytovaných zaměstnavatelem. Zavedení hybridního školení by tak strojvedoucím poskytlo možnost volby, aniž by byli nuceni absolvovat školení na svých vlastních zařízeních.

V případě, že by odborové organizace i přes zavedení hybridního školení zůstaly proti, musel by DPP zvážit možnost nákupu několika zařízení, která by si strojvedoucí, kteří nemají k dispozici elektronická zařízení vhodná pro školení mohli vypůjčit pro účely školení a používat je doma. Tento krok by umožnil splnit požadavky odborových organizací a zároveň by strojvedoucím poskytl potřebné technické vybavení pro účast na elektronických školeních bez nutnosti použití jejich vlastních zařízení.

Při zavedení elektronického školení by do budoucna bylo možné uvažovat také o využití nejmodernějších technologií, například virtuální reality. Ta by umožnila simulaci provozních situací v bezpečném prostředí, čímž by bylo možné efektivně rozvíjet praktické dovednosti strojvedoucích bez rizika ohrožení provozu. Další možností by byla umělá inteligence, která by umožnila personalizovaná školení, při kterých by se obsah a tempo přizpůsobovaly individuálním potřebám strojvedoucích. Rovněž by mohla analyzovat pokrok, identifikovat slabé oblasti a doporučovat konkrétní tréninkové praktiky pro zlepšení výkonu.

3.5 Rozšíření nabídky školení

Odpovědi strojvedoucích naznačují, že mají zájem o širší nabídku školení než jen o ta povinná. Tímto krokem by se zvýšila jejich motivace k dalšímu vzdělávání, protože by měli možnost sami rozhodovat o oblastech, ve kterých chtějí rozvíjet své dovednosti. Jak již bylo zmíněno, v současnosti se jiných, než povinných školení účastní pouze vybraní perspektivní zaměstnanci, a to především z finančních důvodů.

Drtivá většina respondentů by uvítala školení zaměřené na krizové situace a první pomoc. Toto školení patří k nejdůležitějším, protože účastníky naučí správně reagovat v krizových situacích, a především poskytovat první pomoc. Tyto dovednosti jsou cenné nejen v profesní kariéře, ale mohou mít i význam v běžném životě, kde mohou dokonce

zachránit lidský život. Proto by mělo být toto školení zavedeno co nejdříve, aby se ho mohl účastnit každý zaměstnanec. Mohlo by být také součástí již povinných školení, aby všichni strojvedoucí disponovali těmito důležitými vědomostmi.

Další navrhovaná školení by mohla probíhat elektronicky, aby se minimalizovaly náklady spojené s prezenční výukou. Jedním z nich by bylo školení o nových typech vozidel a technologiích, které by podle výsledků dotazníku uvítala většina strojvedoucích. V rámci platformy Moodle by se pravidelně aktualizovaly informace o novinkách v této oblasti, aby zaměstnanci měli možnost se s nimi průběžně seznamovat. Součástí školení by byla také instruktážní videa, která by nové technologie a postupy prakticky představovala a připravovala strojvedoucí na jejich možné zavedení do provozu.

Téměř polovina strojvedoucích by také uvítala jazyková školení zaměřená na mezinárodní komunikaci. V případě zavedení tohoto školení by byli strojvedoucí rozděleni do skupin podle úrovně jazykových znalostí na základě vstupního testu. Následně by absolvovali několik bloků školení zaměřených na postupné zvyšování jazykové úrovně. Výuka by mohla probíhat také v online prostředí, kde by strojvedoucí absolvovali předem připravené kurzy zakončené testem, který by vyhodnotil jejich znalosti a na základě výsledků doporučil, zda pokračovat na další úroveň, nebo si stávající blok zopakovat.

Rozšíření nabídky školení by nejen zvýšilo motivaci strojvedoucích k dalšímu vzdělávání, ale zároveň by přispělo ke zvýšení jejich profesní kompetence, bezpečnosti provozu a připravenosti na nové technologie i mimořádné situace. Nabídka školení by se mohla nadále rozšiřovat podle potřeb a požadavků strojvedoucích.

3.6 Systém osobních vzdělávacích plánů

V případě zavedení návrhů na elektronické školení, rozšíření školení a systému hodnocení výsledků vzdělávání by bylo efektivní zavést osobní vzdělávací plány. Každý strojvedoucí by si na začátku kalendářního roku sestavil vlastní plán vzdělávacích aktivit. Za dodržení tohoto plánu s ohledem na jeho náročnost by obdržel body, do již zmíněného systému hodnocení vzdělávání.

Tento plán by nejen zvýšil motivaci ke vzdělávání, ale také by strojvedoucím poskytl vizualizaci jejich postupu, z něhož plynou výhody v rámci systému hodnocení vzdělávání. Plán by byl v ideálním případě konzultován s vedoucím pracovníkem, aby co nejlépe odrazil profesní potřeby zaměstnance. Zahrnoval by nejenom povinná školení, ale i volitelné, které by si každý zaměstnanec vybral podle svých preferencí.

Zavedení systému osobních vzdělávacích plánů by umožnilo strojvedoucím nejen lépe si rozvrhnout a strukturovat svůj profesní rozvoj, ale také by usnadnilo managementu DPP sledování naplňování vzdělávacích cílů. Tento systém by poskytoval strojvedoucím možnost se soustředit na oblasti, ve kterých se chtějí zlepšovat a tím zvyšovat svou odbornou kvalifikaci.

Každý strojvedoucí by měl v rámci Moodle přístup ke svému vzdělávacímu plánu, kde by ho měl možnost aktualizovat a upravovat podle aktuálních potřeb. Součástí by byla vizualizace postupu a splnění jednotlivých školení, čímž by strojvedoucí byli motivováni k plnění cílů a zároveň by si mohli vyzkoušet nové oblasti rozvoje, které by je zajímaly.

Součástí vzdělávacího plánu by bylo pravidelné hodnocení splnění cílů. Na konci každého roku by byla provedena analýza, jakým způsobem strojvedoucí naplnili stanovené cíle, a to na základě výsledků absolvovaných školení a zlepšení v jejich profesních dovednostech. Hodnocení by mohlo probíhat automaticky podle úrovně splnění cílů v rámci Moodle nebo prostřednictvím vedoucích pracovníků. Na základě těchto výsledků by strojvedoucí získali zpětnou vazbu, která by současně sloužila jako motivace pro další rozvoj.

Navržená opatření v této kapitole reagují na zjištěné problémy v rámci DPP. Nejzásadnějšími návrhy jsou zavedení systému hodnocení výsledků vzdělávání a s tím spojeného odměňování strojvedoucích, používání strukturovaných formulářů a případových studií pro zpětnou vazbu, pravidelná kontrola a údržba vybavení a zajištění jeho dostupnosti. Dále je doporučeno zavést elektronická školení a rozšířit nabídku stávajících kurzů, což by podpořilo ostatní návrhy a umožnilo vytvoření komplexního elektronického vzdělávacího systému v rámci platformy Moodle. Poslední návrh se týká zavedení systému osobních vzdělávacích plánů, které by mohly být do tohoto systému integrovány. Uvedená opatření představují doporučení pro DPP a jejich zavedení je třeba zvážit ze strany odpovědných osob.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Závěrečná kapitola se zabývá zhodnocením návrhů na zlepšení vzdělávání v DPP, které byly představeny v předchozí části práce. Vzhledem k tomu, že zlepšení kvality vzdělávání nelze jednoznačně finančně vyjádřit, není možné jednotlivé návrhy kvantifikovat z ekonomického hlediska. Hodnocení je proto založeno na posouzení výhod a nevýhod návrhů, přičemž je zohledněn nejen jejich potenciální přínos pro zaměstnance i organizaci, ale také možné komplikace, které mohou nastat při jejich zavádění do praxe.

4.1 Motivace k dalšímu vzdělávání

Ke zlepšení motivace strojvedoucích k dalšímu vzdělávání byly formulovány návrhy v podobě nefinančních odměn, drobných propagačních odměn, soutěží a odměn na základě systému hodnocení výsledků vzdělávání.

Zavedení systému **nefinančních odměn** v podobě certifikátů sebou nese tyto výhody:

- Odměny v podobě certifikátů mohou posílit vnitřní motivaci zaměstnanců prostřednictvím symbolického uznání jejich snahy a aktivní účasti na vzdělávání. Certifikát představuje konkrétní a hmatatelný důkaz toho, že jejich úsilí nebylo přehlédnuto a je zaměstnavatelem oceňováno.
- Získané certifikáty mohou sloužit jako oficiální dokument o absolvovaném vzdělávání, který lze využít při interním kariérním postupu nebo při změně zaměstnání. Zaměstnanci mají možnost doložit konkrétní získané znalosti a dovednosti, což může pomoci při dalším profesním uplatnění.

Nevýhody:

- Nízký motivační prvek pro silně demotivované pracovníky, kteří nemají zájem o vzdělávání a chybí jim ambice pro kariérní postup.
- Riziko, že certifikáty nebudou mít skutečný přínos, pokud nebudou spojeny s konkrétními kompetencemi a budou udělovány automaticky bez řádného ověření znalostí. Pokud navíc nebudou podporovány a uznávány v rámci DPP nebo jiných organizací, mohou postrádat hodnotu a význam.
- Zvýšené administrativní nároky spojené se zavedením a udělováním certifikátů. V případě elektronického školení by administrativní nároky byly vysoké při zavádění systému, ale následně by mohly být do značné míry automatizovány.

Výhody drobných propagačních odměn spočívají v:

- Posílení sounáležitosti s organizací, kdy drobná odměna ve formě předmětů s logem DPP, jako jsou kalendáře, propisky apod., může posílit pozitivní vztah zaměstnanců a jejich loajalitu k DPP.
- Zvýšení motivace k účasti na školení u zaměstnanců, kteří školení vnímají spíše jako povinnost nebo formální nutnost. Pokud budou mít pocit, že jejich účast a snaha jsou alespoň symbolicky materiálně oceněny, může to přispět k posílení jejich motivace.

Nevýhody:

- Možná nízká účinnost motivace u některých zaměstnanců, pro které drobné odměny nemají dostatečnou hodnotu, aby je motivovaly k účasti na školení. U pracovníků, kteří nemají zájem o vzdělávání ani kariérní růst může být takový systém ocenění nedostatečný, protože neodpovídá jejich potřebám a očekáváním ohledně odměn za jejich čas a úsilí.
- Možnost snížení efektivity odměn při jejich častém udělování, kdy by se staly samozřejmostí. Opakování těchto odměn může vést k jejich vnímání jako rutinního a nezajímavého ocenění, které už nevyvolává očekávaný motivační efekt.

Zavedení **soutěží** přináší výhody v podobě:

- Zvýšení angažovanosti účastníků, protože drobné soutěže podporují jejich aktivní zapojení a interakci. Tím, že jsou soutěže zábavné mohou účastníky více motivovat k účasti a přispět k většímu zájmu o vzdělávací proces.
- Zlepšení zpětné vazby díky možnosti okamžitého zhodnocení pokroku účastníků a míry porozumění probíranému tématu.

Nevýhody:

- Možný zvýšený stres u některých účastníků, kteří nemají pozitivní vztah k soutěžení. Pokud navíc nebudou v soutěžích dosahovat dobrých výsledků může to vést k jejich demotivaci.
- Omezená aplikovatelnost soutěží na všechna témata. Některá odborná či technická témata mohou být nevhodná pro soutěžní formát, protože ne všechny informace lze snadno převést do této formy.

Odměny na základě **systému hodnocení výsledků** vzdělávání a jeho výhody:

- Dlouhodobá motivace ke vzdělávání, jelikož bodový systém umožňuje zaměstnancům sledovat vlastní pokrok v delším časovém horizontu a tím podporuje trvalý zájem

a motivaci ke vzdělávání. Body se navíc po určitém období resetují, takže motivace k jejich sbírání přetrvává dlouhodobě.

- Spravedlivé odměňování na základě výkonu a snahy, protože odměny nejsou udělovány plošně. Systém zvýhodňuje ty zaměstnance, kteří se aktivně zapojují do školení a dosahují v nich konkrétních výsledků.
- Možnost personalizace odměn podle preferencí zaměstnanců díky širší nabídce odměn. Strojvedoucí si tak mohou vybrat to co pro ně má skutečnou hodnotu a co nejlépe podporuje jejich motivaci ke vzdělávání.
- Možnost využití vizuálních prvků, jako jsou odznaky nebo úrovně, které zvyšují atraktivitu systému a mohou motivovat zejména mladší zaměstnance ke vzdělávání.

Nevýhody:

- Náročnost přípravy systému a jeho implementace do Moodle. K zavedení systému je nezbytné vytvořit strukturu bodového hodnocení, která co nejpřesněji odráží dosažené výsledky a zajišťuje vyváženost. Současně bude třeba systém řádně začlenit do platformy Moodle, aby byl co nejvíce automatizovaný a ulehčil práci jeho správcům.
- Riziko demotivace u méně úspěšných zaměstnanců, kteří dlouhodobě nedosahují dobrých výsledků a mohou tak pociťovat frustraci z nemožnosti dosáhnout na hodnotnější odměny.
- Zvýšení nákladů na odměny a s tím spojené organizační náklady, jako například shánění náhrad za zaměstnance, kteří si vyberou dovolenou navíc.

4.2 Zpětná vazba

Pro zlepšení zpětné vazby by měly přispět návrhy jako zavedení strukturovaných formulářů, automatická zpětná vazba a případové studie.

Zavedení **strukturovaných formulářů** má výhody jako:

- Možnost poskytnout jednotnou a konkrétní zpětnou vazbu, díky které účastníci školení získají srozumitelné hodnocení svého výkonu na základě předem připravené šablony.
- Formuláře lze rychle zavést a snadno používat, protože jsou přehledné, srozumitelné a nevyžadují složité seznamování ze strany školitelů ani účastníků.
- Zvýšení objektivitu zpětné vazby, jelikož předem daná struktura s jasnými kritérii omezuje subjektivní zkreslení a zajišťuje, že všichni účastníci jsou hodnoceni podle stejných měřítek.

Nevýhody:

- Časová náročnost vyplňování formulářů pro školitele, zejména při školeních s vysokým počtem účastníků, kde není možné vyplnit formuláře pro všechny. V takových případech by bylo možné využít již zmíněné řešení v podobě hromadného hodnocení.
- Nemožnost využití formulářů pro zpětnou vazbu u některých typů školení, která nejsou interaktivní a kde se účastníci nijak nezapojují. Pokud taková školení nejsou zakončena testem nebo zkouškou není možné poskytnout zpětnou vazbu, protože není co hodnotit.

Výhody automatické zpětné vazby jsou:

- Rychlost zpětné vazby, jelikož je poskytnuta okamžitě po skončení testu.
- Úspora času pro školitele, který nemusí hodnotit jednotlivé účastníky, protože hodnocení je automaticky generováno systémem.

Nevýhody:

- Omezená hloubka zpětné vazby a nezohlednění individuálních faktorů. Automatická zpětná vazba neumožňuje detailní vysvětlení a nebere v úvahu konkrétní okolnosti. Například pokud zaměstnanec špatně pochopí otázku automatická zpětná vazba to nezohlední.
- Nutnost zavedení elektronického školení a testů.

Využívání **případových studií** jako zpětné vazby přináší výhody v podobě:

- Možnosti individuální zpětné vazby, pokud by školitel měl čas na hodnocení na základě případové studie. Strojvedoucí by mohli obdržet konkrétní a personalizovanou zpětnou vazbu zaměřenou na jejich silné stránky a oblasti pro zlepšení.
- Sebehodnocení při školeních s větším počtem účastníků, kdy si strojvedoucí na základě porovnání svého postupu se správným řešením poskytují vlastní zpětnou vazbu.
- Případové studie umožňují vyzkoušet si přenos teoretických znalostí do praxe na modelových situacích.

Nevýhody:

- Individuální hodnocení případových studií vyžaduje zkušené školitele, kteří dokáží posoudit navržené řešení i v případech, kdy se odlišuje od standardního postupu, ale přesto je použitelné.
- V případě sebehodnocení hrozí zkreslení výsledků, protože si strojvedoucí nemusí připustit chybu může ji zlehčit nebo přehlédnout.

4.3 Spolehlivost technického vybavení

Zlepšení spolehlivosti technického vybavení by měly pomoci návrhy jako pravidelná kontrola a údržba vybavení, dostupnost záložního vybavení, modernizace stávajícího vybavení, pronajímání prostor a vybavení pro školení a zavedení elektronického školení.

Výhody pravidelné kontroly a údržby vybavení jsou:

- Zvýšení spolehlivosti vybavení během školení, protože kontroly mohou odhalit případné problémy a poruchy dříve, než se projeví a zároveň údržba zajišťuje, že vybavení zůstává v dobrém stavu.
- Prevence nákladných poruch, kdy pravidelná údržba a kontroly pomáhají předcházet větším závadám, které by mohly vzniknout, pokud by se problémy neřešily včas.

Nevýhody:

- Zvýšená časová náročnost pro školitele, kteří by prováděli kontrolu vybavení před a po každém školení.
- Vyšší náklady na pracovníky a vybavení potřebné k testování, diagnostice a opravám, včetně potřeby kvalifikovaných pracovníků pro údržbu zařízení.
- V případě zastaralého vybavení by údržba mohla být nákladná a v některých případech neefektivní, protože opravy starších zařízení mohou být složitější a dražší než investice do novějších technologií.

Dostupnost záložního vybavení přináší výhody jako:

- Zajištění kontinuity školení v případě výpadku primárního zařízení, které by bylo nahrazeno záložním, čímž by se výrazně zkrátila doba potřebná k vyřešení problému.
- Využití starších zařízení, která již nejsou běžně používána, ale jsou stále funkční.

Nevýhody:

- Starší vybavení může vyžadovat častější údržbu a opravy, což by mohlo vést k vyšším nákladům.
- Možné problémy s kompatibilitou, jelikož starší zařízení nemusí být kompatibilní s novými systémy.

Modernizace stávajícího technického vybavení a pronájem externích školicích prostor s moderní technikou s sebou nesou výhody v podobě:

- Plynulejšího průběhu výuky díky spolehlivému technickému vybavení, které minimalizuje přerušení a technické výpadky.
- Možnosti efektivního zapojení interaktivních výukových prvků.

Nevýhody:

- Vysoká finanční náročnost, a to jak v případě jednorázového pořízení techniky, tak i při pravidelných nákladech spojených s pronájmem prostor.
- Nižší flexibilita a omezená možnost ovlivňovat průběh výuky při využívání externích školicích míst.

Tato uvedená řešení by byla na místě zejména v případě, že by stávající opatření nepřinesla požadované zlepšení a technické problémy by nadále přetrvávaly. Zhodnocení zavedení elektronického školení, které by nevyžadovalo takové množství technického vybavení, je obsaženo v následující kapitole.

4.4 Elektronické školení

Elektronické školení by usnadnilo celý proces vzdělávání a nese s sebou výhody, které eliminují stávající identifikované problémy se školením a podporují navržené opatření. Zavedení elektronického školení by uvítala většina strojvedoucích, zároveň jeho zavedení zvažuje i samotný DPP, který ovšem čelí překážkám, které byly popsány a byly na ně navrženy opatření, které by je mohly překonat. Přínosy elektronického školení, které se týkají dalších negativně hodnocených aspektů vzdělávání byly již popsány v předešlé části. Výhody, které obecně plynou z elektronického školení jsou:

- Jednodušší integrace do platformy Moodle, protože DPP již tuto platformu využívá pro cvičná školení. Tím jsou vytvořeny základy, které by se postupně rozšiřovaly, což by usnadnilo přechod na elektronické školení.
- Podpora celoživotního učení prostřednictvím pravidelného přístupu k novým materiálům a aktuálním informacím i po absolvování povinných školení. Strojvedoucí by se navíc mohli účastnit volitelných školení.
- Snížení nákladů spojených s prezenčním školením a školiteli, jelikož online formát eliminuje potřebu velkých prostor a umožňuje opakované využití připravených materiálů bez nutnosti opakování školení ze strany školitele.
- Zvýšení dostupnost pro zaměstnance, kteří musí za školeními dojíždět, protože by umožnila absolvovat školení z pohodlí domova nebo jiného vhodného místa. Díky tomu by se výrazně ušetřil čas potřebný pro dojíždění a zlepšila by se možnost účasti na školení pro všechny zaměstnance, bez ohledu na místo bydliště.
- Snížení ekologické stopy díky eliminaci potřeby fyzických materiálů a minimalizaci dojíždění, což vede k úsporám energie a snížení emisí.
- Možnost přístupu k širší škále studijních materiálů, které lze postupně rozšiřovat podle potřeb a aktuálních témat.

- Snížení rizika chyb způsobených opomenutím díky možnosti zasílání upozornění na nadcházející školení jak školitelům, tak strojvedoucím.
- Odolnost vůči krizovým situacím, jako jsou epidemie nebo jiné mimořádné události, během nichž by nebylo možné uskutečnit prezenční formu výuky. Díky online prostředí lze zajistit vzdělávání i v podmínkách, které by jinak znemožnily běžný kontakt a provoz školení.
- Jednoduchá a rychlá aktualizace obsahu, která umožňuje efektivně zapracovat změny v předpisech, technologiích nebo provozních postupech do školicích materiálů.

Nevýhody:

- Vyšší počáteční náklady, které mohou být spojeny s implementací a přizpůsobením systému elektronického školení, přičemž většina nákladů by se soustředila na integraci nových funkcionalit, školení pro administrátory a školitele a případné přizpůsobení platformy Moodle pro specifické potřeby DPP.
- Někteří strojvedoucí mohou mít problémy s připojením k internetu, což by znemožňovalo online výuku.
- Omezení osobního kontaktu mezi školiteli a strojvedoucími může negativně ovlivnit kvalitu zpětné vazby a omezit možnosti praktických ukázek v reálných podmínkách. Tento nedostatek však lze částečně vyvážit již navrženými opatřeními v oblasti zpětné vazby.
- Riziko ztráty motivace a soustředění u strojvedoucích, kteří ke studiu potřebují osobní kontakt, aby si udrželi pozornost.
- Negativní postoj k využívání online technologií zejména ze strany starších zaměstnanců a těch, kteří nejsou zvyklí pracovat s digitálními nástroji. Tento postoj by mohl vést k odmítání elektronického školení.

4.5 Rozšíření nabídky školení

Strojvedoucí by uvítali možnost větší nabídky školení, což by podobně jako u elektronického školení podpořilo ostatní návrhy a přineslo výhody jako:

- Možnost aktivního výběru oblastí, v nichž chtějí strojvedoucí zlepšovat své dovednosti, čímž by se zvýšila jejich motivace k dalšímu vzdělávání.
- Zvýšení profesní kompetence strojvedoucích, zajištění jejich připravenosti na různé situace a podpora případného kariérního posunu v rámci DPP.

- Zavedení školení zaměřených na krizové situace a první pomoc by přispělo k vyšší bezpečnosti provozu a schopnosti strojvedoucích správně reagovat v nečekaných situacích.
- Zvýšení atraktivity zaměstnání, protože širší nabídka školení může přilákat nové zaměstnance, kteří hledají možnosti profesního rozvoje.
- Zajištění rovnosti příležitostí tím, že všem strojvedoucím bude umožněn přístup k širšímu spektru školení, což zajistí rovné šance na profesní rozvoj a růst bez ohledu na současné dovednosti nebo zkušenosti.

Nevýhody:

- Vyšší náklady spojené s rozšířením nabídky školení, které mohou zahrnovat náklady na školitele, materiály, technologické nástroje apod.
- Příliš široká nabídka školení může vést k přetížení strojvedoucích informacemi, což by je mohlo zmást při výběru školení. Navíc čím širší bude nabídka školení, tím menší bude koncentrace účastníků na jednotlivých školeních, protože strojvedoucí si budou vybírat různé oblasti, což může vést k nižší efektivitě školení.
- Rozšířená nabídka školení může vést k tomu, že strojvedoucí nebudou mít dostatek času na absolvování všech školení, které si dobrovolně zvolí, pokud se budou překrývat s jejich pracovními či jinými povinnostmi.

4.6 Systém osobních vzdělávacích plánů

Posledním návrhem je zavedení systému osobních vzdělávacích plánů, který propojuje výhody elektronického školení a rozšíření nabídky školení a dále je rozvíjí. Mezi hlavní výhody tohoto systému patří:

- Zvýšení motivace a angažovanosti strojvedoucích díky možnosti sestavit si vzdělávací plán a soustředit se na své profesní potřeby a oblasti, ve kterých se chtějí zdokonalovat.
- Možnost vizualizace pokroku v platformě Moodle, která by poskytovala přehled o absolvovaných školeních a dosaženém postupu v rámci plánu, což by dále zvyšovalo motivaci a umožňovalo zaměstnancům sledovat vlastní rozvoj a úspěchy v rámci vzdělávání.
- Zvýšení profesní kvalifikace prostřednictvím plánů, které strojvedoucím umožní rozvíjet dovednosti využitelné nejen v jejich současné práci, ale i pro další kariérní růst v rámci DPP.

- Flexibilita a možnost přizpůsobení plánu aktuálním potřebám a podmínkám, což umožňuje efektivně reagovat na změny.

Nevýhody:

- Možnost nesouladu mezi osobními plány a organizačními potřebami. Některé plány mohou být vytvořeny na základě osobních preferencí zaměstnanců, které nemusí vždy odpovídat aktuálním potřebám podniku, což může vést k neefektivnímu podnikovému rozvoji.
- Možné nedodržování plánů u strojvedoucích bez dostatečné disciplíny nebo motivace. V případě vyššího výskytu takových pracovníků by to snižovalo účinnost a podstatu systému.

ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou oblastí pro moderní organizace, které chtějí držet krok s technologickým pokrokem prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků. Proto je nezbytné neustále zlepšovat vzdělávací procesy, aby podnik zůstal konkurenceschopný a dokázal uspokojit náročné požadavky zákazníků. Práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů a zachovat logickou strukturu.

První kapitola se zaměřila na teoretické vymezení problematiky vzdělávání zaměstnanců vycházející z odborných materiálů. Úvodem byly definovány pojmy jako řízení lidských zdrojů nebo učení a vzdělávání. Dále firemní vzdělávání a také školení zaměstnanců a související školící programy či formy školení.

Druhá část se zabývala analýzou současného stavu vzdělávání v DPP. Na základě interních dokumentů DPP byl analyzován současný systém vzdělávání. Následně byla prezentována a vyhodnocena data vyplývající z dotazníkového šetření, které probíhalo mezi strojevedoucími. Závěrem byla tato data shrnuta a vzešly z nich problematické oblasti, na které byla v další části navržena opatření.

Ve třetí kapitole byla navržena opatření ke zlepšení vzdělávání v DPP. Návrhy byly učiněny na základě problematických oblastí vyplývajících z analýzy a patří mezi ně například systém hodnocení vzdělávání, strukturované formuláře pro zpětnou vazbu, zajištění dostupnosti záložního vybavení, zavedení elektronických školení, rozšíření nabídky školení, systém osobních vzdělávacích plánů a další.

Poslední kapitola se soustředila na zhodnocení navržených opatření. Návrhy byly zhodnoceny z hlediska výhod, které by DPP získal jejich zavedením a zároveň nevýhod, které by mohly nastat při jejich implementaci.

Cílem diplomové práce bylo teoreticky vymežit problematiku vzdělávání zaměstnanců, následně analyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců v DPP a na základě analýzy navrhnout opatření na zlepšení vzdělávání zaměstnanců v DPP. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASSEY, Gerard, 2024. *The Ultimate Employee Training Guide: Training Today, Leading Tomorrow*. Čennai: vlastním nákladem. ISBN 979-8-224-50596-8.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0051-4.

BEDRNOVÁ, Eva et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

DOLAN, Simon L. a Ben CAPELL, 2015. *Training, Education, and Development of Staff* [online]. [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/286879364_Training_Education_and_Development_of_Staff

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2024. Výroční zpráva 2023 [online]. [cit. 2025-02-04]. Dostupné z: https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP_VYROCNÍ_ZPRAVA_2023.pdf

DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST, 2025. Profil společnosti [online]. [cit. 2025-02-04]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>

EVANGELU, Jaroslava Ester et al., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-198-6.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka, Lucie DEPOO a Marek STRÍTESKÝ, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-686-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan, 2020. *Psychologie učení: Teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-239-0.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

SMÉKAL, Vladimír et al., 2010. *Analýza občanského vzdělávání dospělých* [online]. Brno: Masarykova univerzita. [cit. 2025-02-04]. Dostupné z: https://www.obcanskevzdelavani.cz/uploads/1a6bc41ec3e17f0617c232dfb99bd41ab9039b6f_uploaded_cov2010-analyza_ovd_cr_final.pdf

TL, Prabhu, 2021. *Training and Development: An Introduction to Employees Training and Development*. [online]. Panvel: NestFame Creations Pvt Ltd. [cit. 2025-02-04]. ASIN B09MB1P8L8. Dostupné z: <https://www.amazon.com/dp/B09MB1P8L8>

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

WHATFIX, 2023. *14 Types of Employee Training Programs* [online]. [cit. 2025-02-04]. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/types-employee-training-programs/>

ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0051-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Provázanost motivace a hodnocení	12
Obrázek 2	Yerkesův-Dodsonův zákon	13
Obrázek 3	Vztahy v rámci lidských zdrojů	15
Obrázek 4	Funkce firemního vzdělávání	17
Obrázek 5	Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	19
Obrázek 6	Výkonnostní mezera	20
Obrázek 7	Prvky procesu realizace vzdělávání	21
Obrázek 8	Základní organizační struktura DPP	31
Obrázek 9	Věk	40
Obrázek 10	Poslední absolvované školení	40
Obrázek 11	Praktická využitelnost znalostí získaných během školení	41
Obrázek 12	Znalosti školitelů	42
Obrázek 13	Schopnost školitelů srozumitelně vysvětlit informace	42
Obrázek 14	Interaktivita školení	43
Obrázek 15	Dostupnost a pochopitelnost informací o školení	43
Obrázek 16	Flexibilita termínů školení	44
Obrázek 17	Délka a rozvrh školení	44
Obrázek 18	Kvalita a srozumitelnost učebních materiálů	45
Obrázek 19	Spolehlivost technického vybavení	46
Obrázek 20	Přínos školení pro zvládnání reálných situací	46
Obrázek 21	Shoda mezi obsahem školení se zkouškami a testy	47
Obrázek 22	Zpětná vazba	48
Obrázek 23	Motivace k dalšímu vzdělávání	48
Obrázek 24	Preferované typy školení dle zájmu respondentů	49
Obrázek 25	Zájem o elektronickou formu školení	50

SEZNAM ZKRATEK

DPP	Dopravní podnik hl. m. Prahy
HH	Havarijní hry dle předpisu V 4/1
PP	Povinné poučování dle předpisu O 2/1
PZ	Periodické zkoušky dle předpisu O 2/1
SPR	Systém personálních rezerv
ŠV	Školení podle vyhlášky č. 100/1995 Sb.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Informační plakát s QR kódem

Průzkum spokojenosti strojvedoucích se školeními v rámci DPP

Dobrý den,

jmenuji se Petr Müller a jsem studentem Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice. Žádám Vás o vyplnění anonymního dotazníku k mé diplomové práci, která se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců DPP.

Tento dotazník slouží k získání zpětné vazby od strojvedoucích ohledně kvality a efektivity školení, která probíhají v rámci DPP. Vaše názory a zkušenosti pomohou zlepšit školení a přizpůsobit je Vaším potřebám a požadavkům.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění zabere přibližně 5 minut. Všechny odpovědi budou pečlivě vyhodnoceny a použity pouze pro zlepšení školících programů v DPP.

Děkuji za Váš čas, ochotu a cennou zpětnou vazbu!

1. Věk

- 20–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 55 a více let
- Nechci uvádět

2. Kterého školení jste se naposledy zúčastnil/a?

- Školení podle vyhlášky č. 100/1995 Sb. (Řád určených technických zařízení)
- Povinné poučování dle předpisu O 2/1 (Kvalifikační a zkušební řád metra)
- Havarijní hry dle předpisu V 4/1 (Činnost při závadách elektrických vozů)
- Periodické zkoušky dle předpisu O 2/1 (Kvalifikační a zkušební řád metra)

3. Jsou znalosti získané během školení prakticky využitelné a pomáhají vám při vykonávání Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jsou znalosti školitelů dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Jsou školitelé schopni informace srozumitelně vysvětlit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jsou školení interaktivní (možnost zapojení, diskuse, praktické ukázky)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jsou informace o školeních (termíny, obsah, forma) snadno pochopitelné a dostupné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jsou termíny školení dostatečně flexibilní pro Vaši pracovní dobu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Je délka školení a rozvrh (pauzy, přestávky) vyhovující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jsou učební materiály kvalitní a srozumitelné?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

11. Funguje technické vybavení (počítače, projektory, simulátory) spolehlivě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Pomáhá vám školení v reálných situacích na trase?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Odpovídají zkoušky/testy obsahu školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Dostáváte zpětnou vazbu na své výsledky a získané znalosti v rámci školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Motivují Vás školení k dalšímu vzdělávání? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jakých školení byste se rádi účastnili, pokud by to bylo možné? (Zaškrtněte všechna, která vás zajímají, nebo navrhněte školení, kterých byste se rádi účastnili)

- Školení o krizových situacích a první pomoci
- Jazyková školení pro mezinárodní komunikaci
- Školení na leadership a týmovou spolupráci
- Školení o udržitelnosti v železniční dopravě

- Školení o nových typech vozidel a technologií
- Jiné:

17. Uvítali byste možnost absolvovat některá školení elektronicky, bez nutnosti prezenční účasti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zdroj: Autor (2025)



Jste strojvedoucí?

Naskenujte QR kód

Pomozte zlepšit školení

Vážený strojvedoucí,
máte jedinečnou příležitost podělit se o svou zkušenost se školením
v DPP a pomoci tak zlepšit jeho kvalitu a efektivitu.

Stačí vyplnit krátký anonymní dotazník, který Vám nezabere více
než 5 minut. Vaše zpětná vazba je pro nás nesmírně cenná!

Naskenujte QR kód a zapojte se!

Děkujeme za Váš čas a pomoc!

