

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011 – 2013**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Václav Hansl

Profesní rozvoj zaměstnanců

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Doc. JUDr. Zdeněk Brynda, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES
2011 - 2013**

DIPLOMA THESIS

Bc. Václav Hansl

Professional development of employees

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Doc. JUDr. Zdeněk Brynda, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. února 2013

Bc. Václav Hansl

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Doc. JUDr. Zdeňku Bryndovi, CSc. za jeho vstřícné vedení, konzultace a trpělivost, kterou mi během psaní práce poskytoval.

Také chci poděkovat svým nejbližším za jejich podporu, kterou mi poskytovali nejen během psaní této práce, ale také v průběhu celého mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá profesním rozvojem bezpečnostních pracovníků v civilním letectví z pohledu využívání moderních výcvikových a výukových programů a simulačních softwarových aplikací. Práce má prokázat vliv moderních technologií na zvýšení efektivity práce a získávání klíčových kompetencí těchto bezpečnostních pracovníků.

Klíčové pojmy

Bezpečnostní kontrola, bezpečnostní pracovník pro oblast civilního letectví, detekční RTG zařízení, efektivita práce, klíčové kompetence, letiště Praha-Ruzyně, Letiště Václava Havla Praha, moderní technologie, organizační jednotka Bezpečnostní kontrola, organizační jednotka Ostraha letiště, PC Quest, počítačová simulace, profesní rozvoj, provozní přezkoušení, softwarová aplikace, společnost Letiště Praha, a.s., systém vzdělávání, výcvikový a výukový program X-Ray Tutor.

Annotation

This thesis deals with the development of professional security personnel in civil aviation from the perspective of the use of modern training and tutorials, and simulation software applications. The work has demonstrated the influence of these modern technologies to increase the work efficiency and obtain the key competencies of security staff.

Key words

Advanced technology, computer simulation, education system, key competencies, operational testing, organizational unit Security, organizational unit Security check, PC Quest, Prague-Ruzyne Airport, professional development, Safety officer for civil aviation, Security check, software application, The company Prague Airport, training and education program, Václav Havel Airport Prague, work efficiency, X-ray detection equipment , X-Ray Tutor.

OBSAH

POZNÁMKA	8
CÍL PRÁCE.....	8
ÚVOD.....	9
1. HISTORIE, SOUČASNOST A BUDOUCNOST CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ	13
1.1. Historie vzdělávání.....	13
1.2. Současnost.....	16
1.3. Víze do budoucna	18
1.4. Analýza Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.....	19
2. VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.1. Legislativa pro oblast vzdělávání	22
2.2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	25
3. VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ VE SPOLEČNOSTI LETIŠTĚ PRAHA, a.s. 36	
3.1. Letiště Praha, a.s.	36
3.2. Vzdělávání zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s.	37
3.3. Systém RAMSES Learning for SAP Solutions	40
3.4. E-learning ve společnosti Letiště Praha, a.s.....	42
3.5. Legislativní rámec pro práci bezpečnostních pracovníků	43
3.6. Shrnutí teoretické části	47
4. PRAKTICKÁ ČÁST	50
4.1. Úvod	50
4.2. Cíl praktické části.....	52
4.3. Bezpečnostní pracovníci Letiště Praha, a.s.	53
4.4. Organizační jednotka Ostraha letiště	55
4.5. Organizační jednotka Bezpečnostní kontrola	59
4.6. Bezpečnostní pracovníci a jejich odborná příprava	63
4.7. Výcvikové a výukové programy společnosti CASRA	66
4.8. Výcvikové programy SMART, X-Ray Tutor a testovací prostředí PC Quest pro operátory detekčních RTG zařízení	69
4.9. Počítačová simulace RTG obrazů TIP	77
4.10. Analýza výsledků přezkoušení bezpečnostních pracovníků.	78
4.11. Analýza výsledků vnitřní auditní činnosti	83
4.12. Analýza výsledků počítačové simulace RTG obrazů TIP.....	85
4.13. Shrnutí praktické části.....	89
ZÁVĚR.....	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	103

Motto: Váš čas je limitovaný, tak nežijte životy někoho jiného. Neuvízněte v pasti dogmat, protože to znamená žít podle myšlení ostatních. Nedovolte, aby hluk cizích názorů přehlušil váš vnitřní hlas. A co je nejdůležitější, mějte kuráž následovat svoje srdce a intuici. Jen vy víte, čím se skutečně chcete stát, všechno ostatní je druhořadé.

Steve Jobs

POZNÁMKA

Tématem této práce je profesní rozvoj zaměstnanců, na které autor práce pohlíží jako na jednu z etap celoživotního učení. Celoživotní učení v sobě zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity po celou délku života. Pokud je v této práci zmíněn pojem celoživotní učení, tak souvisí s touto jednou etapou, kterou je vzdělávání dospělých a to v jejich životní roli zaměstnance.

CÍL PRÁCE

Cílem této práce je analýza vlivu nejmodernějších technologií, které se využívají pro profesní rozvoj, trénink, výcvik a certifikaci bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s., na zvyšování efektivity jejich práce, rozvoj jejich klíčových kompetencí a rozšiřování kvalifikací. Dalším cílem je představení moderních trendů a směrů při vzdělávání a profesním rozvoji zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s. Proces řízení lidských zdrojů prochází výraznými změnami, kdy jsou nahrazovány klasické postupy novými informačními systémy a technologiemi. Ty přinášejí do práce personalistů, respektive vzdělavatelů další možnosti, které zvyšují efektivitu a komfort při jejich práci se zaměstnanci. Bezpečnostní pracovníci společnosti Letiště Praha, a.s., kterých se tato práce týká, jsou těmi, kterých se zavádění těchto nových technologií dotýká nejvíce. Výkon jejich pracovních činností je pod každodenní kontrolou dalších zaměstnanců nebo cestujících. Všichni tito lidé očekávají profesionálního, motivovaného pracovníka, který splní zákonem danou povinnost při co nejmenším zatížení těchto kontrolovaných osob.

ÚVOD

Změny, které současný svět mění každým dnem, je nutné přijmout a přizpůsobit se jím, pokud nechceme ztratit krok s konkurencí. To je skutečnost daná překotným rozvojem techniky, technologií, globalizací a dalšími faktory, které nás dnes a denně konfrontují s realitou. Někomu takové přizpůsobování vadí více, někomu méně, ale nevyhne se nikomu. Ke změnám v současném světě zásadním způsobem přispěly informační technologie a jejich rozvoj. V době, kdy Bill Gates představoval svoji vizi internetu jako informační dálnice, která změní svět, tak asi málokdo věřil tomu, jak obrovskou pravdu jeho slova budou mít v blízké budoucnosti. Dnes už nikdo nepochybuje o tom, že internet a jeho nedozírné možnosti ovlivňují náš život na každém kroku. A to doslova.

Stranou nezůstaly ani firmy a společnosti. Právě naopak. Rozvoj technologií, který přišel v posledních dvou dekadách, byl tak silný, že se dotkl téměř každé firmy a podniku, který s moderními technologiemi pracuje. Změna těchto technologií přinesla potřebu jiného přístupu zaměstnanců, kteří s těmito novinkami musí pracovat. A nejen to. Změny nastaly i v nahlížení na tyto zaměstnance.

Tyto změny se dějí globálně a nevyhnuly se nikomu, ale v zemi, ve které žijeme, byly ještě umocněny změnou systému. Přejít od zastaralých technologií a starého, socialistického myšlení k moderním způsobům řízení a organizování chodu podniku a firmy a přechod k tržnímu hospodářství byl obrovskou změnou, na kterou byl připraven asi málokdo. O to větší výzva je uspět na tomto globálním hřišti, kde se žádné chyby neodpouštějí a každé zaváhání je okamžitě a tvrdě potrestáno.

Skončila doba, kdy zaměstnanec vystačil po celou dobu své ekonomické aktivity s tím, co se naučil během své přípravy na povolání. V současné době jsou na zaměstnance kladeny mnohem větší nároky na jeho znalosti, dovednosti, na jejich rozšiřování a prohlubování během celého profesního života.

*Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.*¹

Představme si dvě stejně velké firmy, které produkují obdobné výrobky. Ani pro jednoho není problém si obstarat ty nejmodernější technologie pro své podnikání. Co bude potom rozhodujícím faktorem úspěchu na trhu. Tou přidanou hodnotou se stávají zaměstnanci. Oni budou tím faktorem, který rozhodne na pomyslném jazýčku vah úspěšnosti.

*Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.*²

Hovoříme o využití lidského kapitálu, jemuž je v poslední době věnována taková pozornost a to z výše zmíněných důvodů. *Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter.*³

Obdobně charakterizují zaměstnance, jako lidský kapitál, který je pro firmu bohatstvím a aktivem více než variabilním nákladem, i další autoři. *Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.*⁴

¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 237. ISBN 80-7261-033-3.

²VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 13. ISBN 978-80-247-1904-7.

³VODÁK, pozn. 2, s. 24.

⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3.

Teoretická část práce se v první kapitole zabývá exkurzem do problematiky vzdělávání, zejména vzdělávání dospělých, jako takového. Krátce se zmiňuje o historii vzdělávání, o potřebách lidí, které vyústili do stavu, jak ho známe dnes. Dále je popsán současný stav, ve kterém se vzdělávání dospělých nachází. Závěr první kapitoly je věnován tendencím a vizím do budoucnosti.

Druhá kapitola se věnuje podnikovému vzdělávání. V této kapitole jsou rozebrány moderní trendy při vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Podkladem pro tuto kapitolu jsou poznatky autorů, kteří se touto problematikou dlouhodobě zajímají. Na základě jimi napsaných knih je zde rozpracován celý cyklus vzdělávání, který začíná identifikací potřeb, pokračuje plánováním vzdělávací akce, popisuje možnosti realizaci vzdělávacích aktivit, včetně možností, jak se mohou uskutečňovat a končí vyhodnocováním vzdělávacího procesu. Dále jsou v této kapitole rozebrány výhody a nevýhody vzdělávání v organizaci a to jak z pohledu vzdělávaného, tak i z pohledu vzdělávací instituce.

Třetí kapitola popisuje systém vzdělávání v konkrétní organizaci. Tou je společnost Letiště Praha, a.s., člen Českého Aeroholdingu, a.s. Práce popisuje vzdělávací aktivity, přístup společnosti k této problematice a podrobně představuje systém řízení vzdělávacích akcí pro zaměstnance společnosti Letiště Praha, a.s., kterým je RAMSES Learning for SAP Solutions. Jsou zde popsány důvody zavedení této softwarové aplikace a její přínos v systému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Další částí této kapitoly je legislativa, ze které vychází společnost Letiště Praha, a.s., při zavádění všech zákonných požadavků, nutných pro provozování mezinárodního letiště. Těmi jsou systém bezpečnostních kontrol, zavádění nových bezpečnostních technologií a nastavení podmínek pro výkon práce bezpečnostních pracovníků, kteří plní legislativní požadavky pro práci v oblasti ochrany a bezpečnosti civilního letectví před protiprávními činy.

Praktická část práce představuje část zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s., kterou je Divize bezpečnosti, zejména její organizační jednotky Bezpečnostní kontrola a Ostraha letiště. Podrobně je zde rozebrána odborná příprava a systém jejich výcviku a tréninku. Dále jsou zde představeny moderní technologie, se kterými se tyto pracovníci setkávají při svém profesním rozvoji a při získávání kompetencí pro výkon svých

pracovních činností. Část kapitoly je věnována výcvikovému a tréninkovému programu X-ray Tutor a certifikačnímu a testovacímu prostředí PC Quest, díky kterým jsou posunuty kompetence a znalosti bezpečnostních pracovníků na úroveň, která je výše, než se u profese bezpečnostního pracovníka běžně vyžaduje. Analytická část nabízí srovnání výsledků kontrolní a testovací činnosti, které dávají možnost srovnání vlivu zavádění moderních technologií na výkon a efektivitu pracovních činností bezpečnostních pracovníků.

1. HISTORIE, SOUČASNOST A BUDOUCNOST CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

1.1. Historie vzdělávání

Touha a potřeba se vzdělávat, a tím dosáhnout lepšího postavení a uznání, není náhodná. Má svůj historický vývoj. V každé historické etapě vývoje lidstva byla tato potřeba a způsob vzdělávání, jiná. Do podoby, kterou známe dnes, vedla dlouhá doba různých mezníků, válek, změn režimů a také změn ideologií.

Pokud se tedy krátce podíváme do historie, tak uvidíme, že největší potřeba učení vzniká vždy v etapách společenských krizí a změn. Současné vzdělávací systémy datují svůj vznik k přechodu od feudálních k liberálně konstituovaným společnostem. Změny, o kterých se bavíme, však neprobíhaly pokaždé stejně a dle stejného modelu. Vedle států se silnými nepřerušnými andragogickými tradicemi, jakými je např. Švédsko a Velká Británie, jsou země, jejichž historický vývoj byl často vystaven silným zvrátům. K takovým patří i Česká republika.

Středověk se v Evropě vyznačoval ideologií, která se zakládala na jednotném učení církve. Ve stejnou dobu byly životní způsoby lidu regionálně a sociálně velmi rozdílné a zakotvené v relativní samostatnosti měst, šlechty, stavů, univerzit, cechů atd. Poté, co se po francouzské revoluci prosadila myšlenka autonomie subjektů, vznikla nutnost vytvoření jednotných životních podmínek. Toto vedlo ke vzniku různých institucí, jakými jsou právní a správní systémy a v neposlední řadě i školství.

Můžeme tedy říci, že výsledkem určité hodnotové krize společnosti při přechodu k vyššímu stupni vývoje, jsou dnešní pedagogika a andragogika. Hlavním vynálezem této krize je pak škola a pedagogická profese. Zavedení povinného školství pokrylo tedy požadavek po nově poptávaných kvalifikacích a vědomostech. Ale zároveň mělo však i sloužit jako nástroj kontroly nad tím, co se lidé učí a co ne.

Jako důvod vzniku organizovaného vzdělávání dospělých byla kompenzace nebo pokus o ní při pokrytí nedostatků školských systémů. Rozvíjející se školské systémy nebyly schopny pokrýt jak společenský tak ani individuální zájem po vzdělání a kvalifikacích.

Byly prezentovány názory, že sebevětší rozvoj školských systémů nemůže uspokojit všechny vzdělávací potřeby a proto je potřeba začít pracovat na systému, který bude vzdělávat dospělé. To, že bylo možno doplnit si vzdělání, bylo velmi důležitým úkolem vzdělávání dospělých až do 60. – 70. let minulého století. V této době se ale jednalo o nabídku ne přesně identifikovanou, která se aplikovala nejen na dospělou populaci, ale i na mládež, která neměla možnost účastnit se regulérního školského vzdělání.

Teprve ustálení školských systémů, spolu s rozvojem na úroveň, jak ji známe dnes, vedl k osamostatnění vlastního vzdělávání dospělých. Reálně se začala prosazovat myšlenka, která byla vyslovena již dlouho předtím. A to, že vzdělávání je proces, který doprovází člověka po celý jeho život. Každý stupeň dosažený ve vzdělání je jen předběžný. Dospělý jedinec má mít možnost se po celý život zdokonalovat, ale zároveň i povinnost tak činit. Jinak hrozí takovému jedinci, že nebude schopen zvládat rychle se měnící podmínky jeho vlastního života. *Vzdělávání dospělých se začíná přeměňovat v permanentní, celoživotní proces učení.*⁵

Vzdělávání dospělých si prošlo v minulých letech podstatnými, ale převážně spontánními procesy změn. Ve svých počátcích bylo záležitostí individuální iniciativy, ale na počátku 20. století přešlo v určitých povoláních (lékaři) nebo oblastech (zemědělství) do působnosti profesních organizací. V jistém rozsahu ho ale vždy nabízely i školy. Liberalizace prostředí a podněty, přicházející ze zdola, začaly nabízet rozmanitou škálu vzdělávacích příležitostí. To přispělo k expanzi v množství, složení a druhové skladbě vzdělávání dospělých.

K výraznému impulsu ve vzdělávání dospělých, především toho školského, došlo po roce 1948. Důvodů bylo několik. Jednak to byla poválečná rekonstrukce a restrukturalizace hospodářství, které potřebovaly nové složení pracovních sil. Potom také proto, že mnoha lidem bylo z politických důvodů zabráněno pokračovat v předcházející kariéře a tyto „nespolehlivé“ bylo třeba nahradit. Vybraným "dělnickým kádřím" bylo povoleno a umožněno studovat v řádné formě studia a především se jim tak otevřela možnost doplnit si vzdělání při zaměstnání na střední nebo vysoké škole.

⁵BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, s. 22. ISBN: 978-80-247-2580-2

Forma tohoto studia byla večerní nebo dálková (prezence byla redukována na konzultace). Rozpětí studia při zaměstnání bylo značné a to i v pozdějších letech. Svého vrcholu dosáhl počátkem 60. let, kdy podíl dospělých činil 22% všech studujících na středních školách a 37% všech studujících vysokoškoláků. V 80. letech 20. století představoval podíl studujících při zaměstnání na úrovni středního vzdělávání 13–15% všech středoškoláků. A na úrovni vysokoškolského vzdělávání činil tento podíl 20–24%. Toto studium při zaměstnání dávalo "druhou šanci" jak těm, kteří dříve nestudovali z osobních důvodů, tak i těm, kterým bylo denní studium znemožněno z důvodů politických, které ale byly v průběhu doby překonány.

Profesní rozvoj zaměstnanců byl možný i během podnikové vzdělávání. Organizace takového rozvoje byla usnadněna vysokou koncentrací podniků, které měli i vlastní vzdělávací útvary. Vedle odborného výcviku a vzdělávání byly těmito podniky organizovány ale i jazykové kursy a taktéž politická školení. Další možností, jak se dále vzdělávat představovalo zájmové a občanské vzdělávání. Celá tato oblast dalšího vzdělávání, buď profesního, nebo zájmového, byla změnami, které přišly po roce 1989, silně zasažena. Hospodářství a průmysl se transformovaly, poklesl HDP, změnila se struktura v pracovních odvětvích a tudíž i v požadavcích na kvalifikace. Značná část podniků se rozdělila do malých jednotek a vidina dalšího vývoje nebyla příliš zřetelná.

Vše toto mělo na určitou dobu negativní vliv zprvu na podnikové vzdělávání, později i na vzdělávání poskytované školami. Důvod byl zřejmý. I vzdělávání ve školách bylo vždy, byť zprostředkovaně (třeba tím, že podniky poskytovaly účastníkům dalšího vzdělávání pracovní úlevy), odvislé od zájmu podniků. Opakem byl rozvoj podnikatelských aktivity v této oblasti. Rozvoj komerčního vzdělávání dospělých je v zásadě určován nabídkou a poptávkou, která se formuje na trhu práce.

Nabídka, na jedné straně, se vyznačuje pružností. Ale chybí zde koordinace, informace a někdy se stává problémem kvalita poskytovaných služeb. Poptávka, na straně druhé je zprvu ovlivňována potřebou vynahradit si předchozí omezený přístup ke vzdělávání, ale později je dána proměnlivostí trhu práce. Nejvíce ji však poznamenaly nedostatečné znalosti současných a i budoucích vzdělávacích potřeb. Nicméně změny, které ve společnosti nastaly, přinesly obrovský zájem o vzdělávání. Trh na tuto poptávku odpověděl vznikem velkého množství vzdělávacích zařízení. Dalším novým jevem, ale

s podstatně menší mírou spontánnosti, jsou vzdělávací aktivity spojené s politikou zaměstnanosti. Především se jedná o rekvalifikace.

1.2. Současnost

Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávání v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami. CU nelze ztotožňovat se vzděláváním dospělých, přestože vzdělávání dospělých je jednou z jeho nejvýznamnějších složek.⁶

Odborníci, kteří se otázkami vzdělávání dospělých zabývají, zmiňují důležitost vzdělávání v dospělosti, zároveň ale upozorňují na to, že je v zahraničí této problematice věnováno podstatně více pozornosti, než je tomu u nás. Ve vyspělých zemích jsou již koncepce celoživotního vzdělávání mnohem propracovanější a lidé těchto zemí berou vzdělávání dospělých mnohem samozřejměji, než tomu je u nás. V průzkumech, které se týkají vzdělávání dospělých, požadují občané mnohem více od státu v otázkách tvorby legislativního rámce. Odborná veřejnost se shoduje i v tom, že ekonomická recese, kterou si procházíme, má dva hlavní účinky – motivační a příjmový.

Firmy, na straně jedné škrtají výdaje (podobně, jako je tomu ve většině rodin), a tím se snižuje poptávka po vzdělávání. Evropské prostředky, a to je důležité zmínit, mohou tyto škrty nahradit. Konkurence na pracovním trhu roste, lidé se snaží udržet si své místo a to je nutí si zvyšovat kvalifikaci a vzdělávat se, což je druhá strana problému. Dochází k tomu, že lidé přehodnocují svoji pozici v tržním prostředí. Nutnost permanentního vzdělávání začínají chápat i lidé, kteří nejsou odborníky, ale cítí ohrožení ve svém pracovním a společenském uplatnění. Možnosti a nabídky vzdělávání jsou většinou hodnoceny pozitivně, ale již tomu tak není při hodnocení kvality takovýchto vzdělávacích aktivit.

⁶PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1997. s. 17. ISBN 80-902232-1-4.

Z řad odborné veřejnosti jsou slyšet hlasy o jisté nepřehlednosti, která brzdí větší zapojení lidí do vzdělávání. Větší význam vzdělávání přikládají lidé ve velkých městech. Naopak v menších městech a tam, kde dávají přednost tradičním hodnotám, není otázka vzdělávání tolik důležitá. Jako specifikum dnešní doby je vnímána tato potřeba vzdělávání v dospělosti, pokud chce mít člověk neustále aktuální dovednosti a vědomosti a chce uspět v konkurenci mezi ostatními.

Starší generace cítí jako handicap cizí jazyky a špatné znalosti v ICT. Ambiciózní mladší generace a ti, kteří mají přirozený zájem o společnost a o své okolí, jsou nejsilnější skupinou u které je cítit největší motivace ke vzdělávání v dospělosti. Důvodem je potřeba uspět v profesním a osobním životě. Ve velkém kontrastu je pocit nutnosti se vzdělávat s nízkou ochotou lidí se do tohoto procesu zapojit. Raději odsouvají vzdělávací aktivity do oblasti zájmového vzdělávání před systematickým studiem. Důvodů pro toto jednání je více. Jako hlavní uvádí většina finanční náročnost studia, nedostatek času a chybějící motivace, kterou se nebojí otevřeně nazvat leností.

Termínem vzdělávání dospělých se dá pokrýt široká oblast jak vzdělávacích procesů (učení dospělých osob a na ně zaměřené vyučování), tak institucí, způsobů řízení, programů a pomocných aktivit dávajících spolu systém zabezpečující jiné než formální (tj. striktně na školský systém vázané) vzdělávání. Současná situace ve vzdělávání dospělých se dá charakterizovat několika hlavními body. Jednak roste hodnota a prestiž vzdělávání a vzdělávání dospělých se stává součástí personální politiky v organizacích. Také se posouvá těžiště od zájmového a všeobecného vzdělávání ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí a roste podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých. Vzdělávání se stává potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh. Rozmáhají se nové vzdělávací formy zaměřené na vnitřní svět osobnosti, které našly cestu i do dalšího odborného vzdělávání. Vzdělávání dospělých probíhá v rostoucí míře vně andragogických institucí, při práci a trávení volného času. Tyto změny jsou nejen důsledkem společenského vývoje, ale i změn ve vzdělanostní úrovni a hodnotových zaměření současného člověka.⁷ Lidé jsou vzdělanější, náročnější, kritičtější a vybíravější.

⁷BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN: 978-80-247-2580-2

1.3. Vize do budoucna

Jaká je tedy vize vzdělávání dospělých v ČR. Dne 5. 1. 2009 schválila vláda usnesením č. 8. Implementační plán Strategie celoživotního učení, která doplnila Strategii CU o řadu konkrétních prováděcích opatření na období 2009 – 2015.⁸

Hlavní úkol pro oblast vzdělávání dospělých, který si ČR stanovila do budoucna, je poskytnout příležitost k získávání a uznávání kvalifikací použitelných na trhu práce pro všechny skupiny populace. A dále umožnit zdokonalování klíčových kompetencí, jež jsou potřeba pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě.

Tyto stanovené úkoly lze rozdělit do třech hlavních oblastí.

Za prvé je to oblast **osobního rozvoje**. Zde je zdůrazněna jedinečnost každého občana a také možnost jeho rozvoje dle svých schopností, možností a zájmů.

Druhou oblastí je **sociální soudržnost a aktivní občanství**. Vizí je vzdělaný občan, který posiluje občanskou soudržnost, předává hodnoty a tvoří tradice. Tím, že se vzdělává, přispívá ke smazání nerovností a to v různých oblastech života a může přispět k rozvoji společnosti.

Třetí oblastí je **zaměstnatelnost**. Zde je vizí občan, který se uplatní na trhu práce nejen v České republice, ale také na pracovním trhu mimo naši zemi. Díky vzdělávání je toto uplatnění jednodušší. Tržní cena člověka roste s tím, jaký druh kvalifikace získá a jaká je jeho flexibilita a adaptabilita na nové prostředí.

Mezi hlavní strategické směry vzdělávání dospělých, respektive CU, které jsou prioritami a kterým by měla být věnována hlavní pozornost, jsou zejména:

- uznávání a prostupnost;
- rovný přístup;
- funkční gramotnost;
- sociální partnerství;
- stimulace poptávky;
- kvalita;

⁸ MŠMT, *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: MŠMT, 2007, s. 52. ISBN 978-80-254-2218-2.

- poradenství

1.4. Analýza Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy

Strategie Celoživotního učení, kterou vypracovalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy analyzuje kromě jiného stav, ve kterém se Česká republika, respektive celoživotní učení, nachází. Pro přehlednost toho rozboru byly zjištěné skutečnosti rozděleny do čtyř skupin. Toto rozdělení odpovídá metodě SWOT analýzy, která identifikuje **silné a slabé stránky**, **příležitosti** na straně jedné a na straně druhé **hrozby**. Pomocí takto rozdělených jednotlivých faktorů, jejich vzájemným působením lze hledat problémy, navrhnout řešení nebo stanovit politiku růstu.

Mezi **silné stránky** patří zejména skutečnost, že většina obyvatel dosáhla středního vzdělání (vyššího sekundárního stupně) a že jen nízký počet obyvatel disponuje pouze základním vzděláním (nižším sekundárním stupněm). Pozitivem jsou nadprůměrné výsledky funkční gramotnosti na 1. stupni ZŠ a nízký podíl žáků, kteří předčasně opouštějí vzdělávací systém (resp. střední tj. vyšší sekundární stupeň vzdělávání). V České republice máme široké teritoriální pokrytí vzdělávacími institucemi všech stupňů a typů a rozmanitý systém terciárního vzdělávání (VOŠ, veřejné, soukromé a státní VŠ). Dále je zde decentralizovaný systém vysokého školství s plnou akademickou svobodou, otevřený Evropě a velká a obsahově diverzifikovaná nabídka studijních programů terciárního sektoru. K silným stránkám zjištěných skutečností patří i skutečnost, že je zde vysoká poptávka po terciárním vzdělávání, zejména po vysokoškolském. Je zde i velká rozmanitost a pestrost poskytovatelů zájmového vzdělávání a velký věkový rozptyl jeho účastníků.

Naopak mezi **slabé stránky** byly zařazeny skutečnosti, jakými jsou celkový nízký podíl populace s vysokoškolským vzděláním a omezená společenská prestiž a kvalifikační ukotvení bakalářského stupně vzdělání. Dále nedostatečná kvalifikační vybavenost starší populace a nízká míra vybavenosti domácností aktuálními informačními technologiemi (počítače, internet), regionální rozdíly ve vzdělanostní úrovni populace, nízká vzdělanostní mobilita (dětí nedosahují vyšší úrovně vzdělání než rodiče), nízká

úroveň rozvoje klíčových kompetencí (vč. jazykových a informačních technologií) a nízká účast sociálních partnerů na rozvoji celoživotního učení. Chybí ucelený systém identifikace vzdělávacích potřeb a dostupný individualizovaný systém poradenských a informačních služeb. Mezi slabými stránkami byla dále identifikována brzká selektivita vzdělávacího systému a omezená prostupnost. Dále pak konzervativní postoje vysokých škol, malá míra vzájemné spolupráce, převažující orientace na graduální studium, pomalý rozvoj distančního studia na VŠ a VOŠ, které by umožňovalo kvalitní studium při zaměstnání, nedostatečná vazba na požadavky praxe a omezená spolupráce se zaměstnavateli. Studijní nabídka stále ještě plně neuspokojuje míru poptávky po terciárním vzdělání. Dále přetrvávají nerovnosti v přístupu k terciárnímu vzdělávání, projevující se zejména nižší mírou přístupu studentů z nižších sociálních vrstev. Dalším záparem v analýze je menší zájem o studium technických oborů a vysoká míra neúspěšnosti při tomto studiu. Stále neexistuje systémové prostředí (systémové i finanční bariéry) pro další vzdělávání, omezující jeho rozvoj – na nabídkové straně chybí systém zajišťování kvality vzdělávacích programů i vzdělavatelů; na poptávkové straně stimuly pro účast. A v neposlední řadě je zde problém nízké účasti dospělých ve všech formách dalšího vzdělávání.

Mezi analyzované **příležitosti** patří vytvoření otevřeného prostoru pro celoživotní učení (Národní soustava povolání, Národní soustava kvalifikací a uznávání neformálního vzdělávání a informálního učení podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, modulový a kreditní systém ve vazbě na ECVET (evropský systém přenosu kreditů v odborném vzdělávání) atd.). Také zvýšení poptávky po volnočasových aktivitách dětí, mládeže i dospělých, které umožní jejich další rozvoj. Kapacity základních a středních škol jsou využitelné pro další vzdělávání – „školy centra vzdělanosti obce“. Kurikulární reforma na ZŠ a SŠ umožní rozvoj klíčových kompetencí a prohloubení motivace k celoživotnímu učení. K dalším příležitostem patří to, že expanze terciárního sektoru umožní zevšeobecnění středního odborného vzdělávání, s větším důrazem na klíčové kompetence. Diverzifikace terciárního sektoru v návaznosti na Boloňský proces umožní další rozvoj bakalářských studijních programů orientovaných do praxe. VŠ se mohou stát regionálními centry vzdělanosti a výzkumu nebo do vznikajících regionálních center celoživotního učení mohou aktivně vstoupit. Rozvoj distančního vzdělávání může zapojit do vzdělávání další cílové skupiny,

zejména ekonomicky aktivní dospělé. Účast škol terciárního sektoru v mezinárodních vzdělávacích projektech a v projektech evropského sociálního fondu otevírá možnosti rozvoje vzdělávacích aktivit a inovace studijní nabídky směrem k dalšímu rozvoji vzdělávání dospělých a podpoře celoživotního učení. K příležitostem patří také zrychlení technologických změn a alokace kvalifikačně náročných investic, které povedou ke zvýšení poptávky po dalším vzdělávání v průběhu produktivního věku.

Neprovázanost politik v oblasti vzdělávání, průmyslu, zdravotnictví, sociálních služeb a kultury, nesoulad nabídky kvalifikací s potřebami hospodářské sféry (kvantitativně i kvalitativně) a neprovázanost sféry vzdělávání se sférou práce vč. nedostatku praxe pro studující patří k analyzovaným **hrozbám**. Stejně tak i nedostatečná péče o talenty a orientace na průměr. Hrozbou je také skutečnost, že nerovnost v přístupu ke vzdělání povede k sociálnímu vylučování a může ohrozit sociální soudržnost, spolu s tím, že druhý stupeň ZŠ a střední (tj. vyšší sekundární) vzdělání s výučním listem se mohou stát druhořadou vzdělávací cestou pro různým způsobem znevýhodněné. Hrozbou jsou i nedostatky v kvalitě terciárního sektoru vzdělávání (neuspokojivá provázanost výuky s výzkumem i s potřebami hospodářské sféry, stárnoucí pedagogický sbor, nepřipravenost pedagogů na specifika vzdělávání dospělých aj.). Permanentní hrozbou je nedostatek financí a to nejen v terciárním sektoru, vysoká závislost na státním financování a nízká podpora financování ze soukromých zdrojů, které omezují jeho rozvoj. Také nedorozhodnuté zařazení bakalářského studia do odpovídající kvalifikační úrovně vede k upřednostňování zájmu bakalářů o okamžité pokračování ve studiu magisterských programů před odchodem do praxe. Také je zde slabé zapojení nezaměstnaných do rekvalifikací, které povede k prohlubování jejich dlouhodobé nezaměstnanosti a k hrozbě sociálního vylučování.⁹

⁹MŠMT, *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: MŠMT, 2007 s. 49. ISBN 978-80-254-2218-2.

2. VZDĚLÁVÁNÍ

2.1. Legislativa pro oblast vzdělávání

Vzdělávání, vzdělávání se nebo učení se a dále právo každého člověka mít přístup ke vzdělávání je zakotveno v těch nejzákladnějších deklarácích, listinách a právních normách, které určují základní práva občana. Z těchto obecných dokumentů vycházejí zákonodárci při tvorbě národní legislativy, kde jsou tyto obecné formulace konkrétněji rozpracovány.

Právo na vzdělání vychází obecně z těchto norem:

-Všeobecná deklarace lidských práv (schválená Rezolucí Valného shromáždění OSN 217 (II.) z 10. prosince 1948 stanovuje v čl. 26:

Odst. (1) *„Každý má právo na vzdělání. Vzdělání necht' je bezplatné, aspoň v počátečních a základních stupních. Základní vzdělání má být povinné. Technické a odborné vzdělání budiž obecně přístupné všem podle schopností.“*

Odst. (2) *„Vzdělání má směřovat k plnému rozvoji lidské osobnosti a k posílení úcty k lidským právům a základním svobodám...“¹⁰*

-Listina základních práv EU (2007/C 303/01) stanovuje ve článku 14:

„Každý má právo na vzdělání a přístup k odbornému a dalšímu vzdělávání.“¹¹

-Ústavní zákon č. 23/1991 Sb. – Listinou základních práv a svobod, bylo v ČR uzákoněno právo na vzdělání v článku 33:

„Každý má právo na vzdělání. Školní docházka je povinná po dobu, kterou stanoví zákon. Občané mají právo na bezplatné vzdělání v základních a středních školách, podle schopností občana a možností společnosti též na vysokých školách.“¹²

¹⁰OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv*. [online]. © 2005 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>.

¹¹EUR-Lex. *Listina základních práv EU*. [online]. © 14.1.2013 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:303:0001:0016:CS:PDF>.

Ústava z roku 1992 prohlásila Listinu za součást ústavního pořádku ČR.

Zákony, které zmiňují vzdělávání ve školské soustavě, jsou:

-Školský zákon (Zák. č. 561/2004 Sb.), který upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen "vzdělávání") uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Zejména pak 2 paragrafy: §113 Jednotlivá zkouška, §114 Odborné kurzy, kurzy jednotlivých předmětů, pomaturitní specializační kurzy.¹³

-Vysokoškolský zákon (Zák. č. 111/1998 sb.), který uznává vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy a jako vrcholná centra vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti, které mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti. Zejména pak §60 Celoživotní vzdělávání.¹⁴

Kvalifikačním a rekvalifikačním procesem se zabývají tyto normy:

-Zákoník práce (Zák. č. 262/2006 Sb.), který v souvislosti s tématem práce, v paragrafech § 228-235, hovoří o:

- zaškolení a zaučení – povinnost zaměstnavatele;
- odborné praxi absolventů škol;
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace a kvalifikační dohoda¹⁵.

-Zákon o zaměstnanosti (Zák. č. 435/2004 Sb.), který upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Do rámce aktivní politiky zaměstnanosti náleží opatření k rozvoji

¹²Ústavní zákon č. 23/1991 Sb. kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 6. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s5&q5=all>.

¹³Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 103, s. 4826-4901. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/sb103-08-pdf.aspx> ISSN 1211-1244.

¹⁴ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach>.

¹⁵Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

lidských zdrojů, např. školení, rekvalifikace, informace a poradenství. Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.¹⁶

-Vyhláška č.176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení.¹⁷

-Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, který upravuje:

-národní soustavu kvalifikací jako veřejně přístupný registr všech úplných i dílčích kvalifikací a jejich kvalifikačních a hodnotících standardů,

-pravidla udělování a odnímání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání (dílčích či úplných kvalifikací),

-práva a povinnosti účastníků dalšího vzdělávání,

-působnost orgánů vykonávajících státní správu v oblasti ověřování a uznávání dalšího vzdělávání.¹⁸

K zákonům, které souvisí s dalším vzděláváním, patří:

-Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

V §22 určuje kvalifikační podmínky (odbornou způsobilost) pro podnikání.¹⁹

¹⁶ Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 22. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zakon_c_435-2004_sb.pdf.

¹⁷ Vyhláška č.176/2009 Sb. kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/vyhlaska_c_1762009_-_akreditace/vyhl_176_z_2009_-_akreditace.pdf.

¹⁸ Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 61. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-179-2006-sb-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>.

¹⁹ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-\(zivnostensky-zakon\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-(zivnostensky-zakon).html).

-Zákon o dani z přidané hodnoty - poslední novelizace Zákona č.235/2004 Sb., osvobozuje od daně rekvalifikace a přípravu na jazykové zkoušky.²⁰

-Zákon č. 2/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který umožňuje snížit daňový základ o některé položky z oblasti dalšího vzdělávání.²¹

2.2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání pracovníků v organizaci je systém, díky kterému získá firma kvalitní lidský kapitál a který ji posune kupředu a pomůže k neustálému rozvoji. *Jde o mechanismus, který si zaslouží, pro svoji složitost, jistou systematickост a organizační strukturu. Nositelem tohoto systematického přístupu jsou personalisté. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů, které bývá ještě dále vnitřně členěno.*²² Systém takového členění je odvislý od toho, o jakou společnost se jedná. Od její velikosti, strategie, oboru působnosti, členění a podobně.

Systematické vzdělávání má mnoho předností. Jsou to především:

-soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce;

-umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace;

-soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků;

-přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání;

-je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků;

²⁰Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 235.* Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/235-2004-sb-zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty.html>.

²¹Zákon č. 2/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky. 2009, částka 1.* Dostupné z: http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2009/002009/Sb_002009_-----_.php

²²HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 237. ISBN 978-80-247-1457-8.

- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření;
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v následujícím;
- usnadňuje hledání cest vedoucích k zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků;
- umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků;
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace;
- zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni;
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup;
- přispívá k zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.²³

Vzdělávání ve firmě má za úkol buď rozvíjet znalosti a způsobilosti ve všech požadovaných směrech za prvé anebo zvýšit krátkodobě či dlouhodobě výkonové parametry firmy. Tyto dvě základní funkce vzdělávání je možné dále rozpracovat dle povahy obsahu nebo charakteru procesů na vzdělávání, které má dát nově nastupujícímu zaměstnanci možnost se zorientovat a adaptovat, integrovat do struktury firmy či získat potřebnou kvalifikaci. Dalším úkolem vzdělávání je potřeba získat nutné specializace, anebo je nutné díky inovacím či změnám ve firmě. Svoji váhu má i motivační faktor.

System vzdělávání, který je řízen a kontrolován státem (mluvíme o oblasti všeobecného vzdělávání), nepřipraví člověka na práci na konkrétní pracovní pozici. *V rámci všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet*

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 244. ISBN 80-7261-033-3.

*specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti.*²⁴ Pokud tedy organizace nebo firma nemůže získat člověka, který je okamžitě připraven v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byl přijat, pak je zpravidla nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. *Nové pracovníky musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.*²⁵

Orientace pracovníka ve firmě je součástí vzdělávání, které je nezbytné a uskutečňuje se v různém rozsahu v každé organizaci a je určeno každému novému zaměstnanci. Bez správného zaškolení, zorientování se v organizaci a kolektivu, seznámení se s technologiemi, se specifiky organizace a všemi možnými aspekty, které přechod na novou pozici přináší, by nebyl možný řádný výkon práce, který je od pracovníka očekáván. Dle výše členěných funkcí, které má vzdělávání v organizaci mít, pak toto vzdělávání plní funkci orientační, adaptační a kvalifikační. Toto vzdělávání nebo přesněji řečeno zaškolení je nutné a potřebné k tomu, aby zaměstnanec mohl vykonávat řádně tu práci, na kterou byl do organizace přijat.

To samé ale nelze říci o vzdělávání, které rozvíjí pracovní schopnosti člověka. Takové vzdělávání plní, dle výše zmíněného členění, funkci specializační, inovační a motivační. Je orientováno na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. *Lze tedy konstatovat, že takový rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka, než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptibilní pracovní stroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.*²⁶

Jsou firmy a lidé v nich, kteří nemají jasnou odpověď na otázku, zda je efektivní vkládat nemalé finanční částky do vzdělávání lidí, při dosahování svých cílů. Raději by vkládali tyto prostředky do jiných aktivit. Hledají se důvody a příčiny pro negativní odpověď na

²⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 240. ISBN 80-7261-033-3.

²⁵KOUBEK, pozn. 24, s. 239.

²⁶KOUBEK, pozn. 24, s. 242.

výše položenou otázku. Často jsou tyto příčiny vysvětlovány například takovými tvrzeními:

-efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho se už naučit nedá;

-je lehčí vybrat lidi, kteří už potřebné dovednosti mají;

-není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzděláváním a dosahováním výsledků;

-nedokážeme odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí;

-proč lidi vzdělávat, když už delší dobu podávají ve své práci přiměřený výkon;

-rozvoj a vzdělávání na pracovišti lidí od jejich skutečné práce;

-máme se vzdělávacím procesem špatné zkušenosti.²⁷

Pokud tedy v nějaké organizaci převládá takový způsob myšlení, pak je potřeba zmínit jistou zákonitost, která platí obecně a tedy i na lidi. Pokud se přestane firma rozvíjet, používat nové technologie, nové metody a přestane být konkurenceschopná, pak musí přijít její konec a zánik. Totéž se musí stát, pokud budou stagnovat i zaměstnanci. Pokud nebudou rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti, tak taková firma přestane být schopná konkurence a skončí svoji činnost a zanikne.

Další část práce tedy nebude o otázce, zda vůbec vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, ale pouze o tom, jakým způsobem takový rozvoj pracovníků provádět a podporovat.

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

*-**musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;*

*-**mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející podniku pravděpodobně užitek, například manažerské dovednosti;*

*-**podnik je chce realizovat** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu; například podpora vytváření podnikové kultury.²⁸*

²⁷VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 61. ISBN 978-80-247-1904-7.

Pokud organizace vkládá do rozvoje svých zaměstnanců finanční prostředky, bude je jistě chtít vynakládat co nejefektivněji. Bude požadovat, aby byl poměr vynaložených prostředků a účinnost vzdělávání, co nejvyšší. Mohlo by se totiž lehce stát, že budou vynaloženy velké částky peněz, ale výsledek bude menší, než by se za takové prostředky dal získat při správném a efektivním přístupu ke vzdělávání. Aby se toto nestalo, je potřeba mít ve vzdělávání systém. Garantem takového systému jsou personalisté resp. specialisté na vzdělávání. Tito lidé mají za úkol nejen konkrétní vzdělávací aktivity, ale mají rozpracovaný systém koho, kdy, jak a proč vzdělávat. Většina známých autorů uvádí pojem cyklus vzdělávání.

Tento cyklus má 4 fáze:

- 1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace;*
- 2. Plánování vzdělávání;*
- 3. Realizace vzdělávacího procesu;*
- 4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.²⁹*

Toto rozfázování najdeme u mnoha autorů, ale i v řadě firem se postupuje podle tohoto schématu. Dá se tedy říci, že rozdělení cyklu vzdělávání do čtyř fází je všeobecně přijímáno.³⁰

1. Identifikace potřeb vzdělávání.

Rozpoznat koho a jak vzdělávat je poměrně složitá činnost, která se bude lišit v mnoha aspektech a proměnných. Na prvním místě je identifikace potřeb organizace jako celku, dále její strategie, směřování, finanční možnosti, vybavení atd. Dalším faktorem je struktura pracovních pozic a to, jaká jsou jejich specifika a jaké požadavky jsou kladeny na pracovníky. V neposlední řadě je nutná analýza údajů o jednotlivých zaměstnancích. To, jaké mají vzdělání, kvalifikaci, absolvované kurzy apod.

²⁸VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 63. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 245. ISBN 80-7261-033-3.

³⁰HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 133. ISBN 978-80-247-1457-8.

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou těžko kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.³¹

2. Plánování vzdělávání.

Ve chvíli, kdy má organizace identifikovány své vzdělávací potřeby, přechází plynule tento proces do fáze, kdy je třeba naplánovat konkrétní vzdělávací aktivity. Do této fáze vstupuje nejvyšší vedení organizace, kdy spolu s personalisty, respektive se specializovaným útvarem, který má vzdělávání v organizaci na starosti, rozhoduje o tom, jaký vzdělávací program, jak finančně náročný a pro koho se bude realizovat.

Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

-jaká témata vzdělávání je třeba zajistit;

-jaká bude cílová skupina účastníků;

-jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat;

-která vzdělávací instituce bude zvolena;

-kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční;

-kde se vzdělávání uskuteční;

-jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu;

-jaké jsou náklady na vzdělávání.³²

3. Realizace vzdělávacího procesu.

Realizací vzdělávacího procesu rozumíme konkrétní vzdělávací aktivitu. Ta se děje buď přímo na pracovišti, nebo mimo něj. A to buď v rámci organizace, nebo mimo ni. Metoda vzdělávání na pracovišti, přímo při výkonu práce, je určena a využívána pro profese spíše dělnického charakteru. Druhý způsob vzdělávání mimo pracoviště je

³¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 246. ISBN 80-7261-033-3.

³²VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 81. ISBN 978-80-247-1904-7.

teoreticky pokládán vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty. V praxi pak dochází k používání obou způsobů vzdělávání pro všechny kategorie pracovníků s přihlédnutím ke všem specifikům jednotlivých pracovních pozic a skupin nebo jednotlivců, kteří mají být vzdělávány.

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- Instruktaž;*
- Coaching;*
- Mentoring*
- Counselling;*
- Asistování;*
- Pověření úkolem;*
- Rotace práce;*
- Pracovní porady.*³³

Druhá skupina metod je využívána ke vzdělávání mimo pracoviště. Často se k těmto metodám přistupuje při hromadném vzdělávání skupin účastníků. Patří mezi ně:

- Přednáška;*
- Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář;*
- Demonstrování;*
- Případové studie;*
- Workshop*
- Brainstorming;*
- Simulace;*
- Hraní rolí;*
- Assessment centrum;*
- Outdoor training;*
- Vzdělávání pomocí počítačů.*³⁴

Každá z těchto metod je určená jinému okruhu vzdělávaných a také má každá jiné výhody a nevýhody. Metody se navzájem prolínají a je realitou, že je v jednu chvíli na

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 252. ISBN 80-7261-033-3.

³⁴ KOUBEK, pozn. 33, s. 254.

jednoho pracovníka nebo skupinu pracovníků použito několik z těchto metod. To, že se používá více metod najednou, není určitě na škodu jak vzdělávaného, tak ani pro organizaci. Takovéto prostupování jednotlivých metod je naopak velmi přirozené a vychází ze zkušeností vzdělavatelů. Způsob kombinování metod vzdělávání respektuje specifiku každé pracovní pozice a specifiku organizace, ve které se vzdělávání uskutečňuje. Dochází tedy k situacím, kdy obdobná pracovní pozice ve dvou různých organizacích, má naprosto odlišné metody vzdělávání pracovníka. Přičemž na konci procesu bude pracovník, který bude dobře připraven a bude odvádět očekávaný výkon.

Další metodou, která se začíná neúprosně prosazovat, přestože na ni ještě před pár lety byly poměrně protichůdné názory, je e-learning. *E-learning je poměrně často vnímán jako nový směr vzdělávání – v duchu „nové ekonomiky“ a představy internetu jako nového trhu. Jsou však autority, které odmítají koncepci „nové ekonomiky“ s odkazem, že se ekonomika stále řídí stejnými zákonitostmi a internet není novým trhem, ale médiem. Pro ně e-learning probíhá v alternativním prostředí a užívá jen jiné učební pomůcky.*³⁵ Tento nový směr má své přívržence i odpůrce. A jako i ostatní zmíněné metody má své výhody i nevýhody.

E-learning ale není technologická záležitost. Je to spíše otázka učení a na ní je založená tato technologie. Zavedení intranetu poskytlo obrovský prostor pro nové formy vzdělávání a učení. V okamžiku, kdy se e-learning vhodně kombinuje s dalšími formami učení a vzdělávání, potom se dá o něm uvažovat jako o metodě komplexnější, než tomu bylo u vzdělávacích postupů a metod v minulosti.

Jednotlivými typy e-learningu jsou:

-samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby;

-živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech;

³⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 194. ISBN 978-80-247-1457-8.

-kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učiteli se osobami pomocí diskuzních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).³⁶

Každý systém, a využívání moderních informačně-komunikačních technologií k nim patří, má své výhody a nevýhody. K výhodám patří to, že

- vzdělávaný si určuje své vlastní tempo učení a dle něj postupuje;
- pokrok lze snadno sledovat;
- náklady na vzdělávání se snižují;
- aktualizace materiálů je rychlá a relativně snadná;
- materiály ke studiu jsou ve stejnou chvíli přístupné pro velký počet vzdělávaných;
- komunikace s lektorem může být soukromá a na diskrétní bázi;
- existuje možnost snadné výměny názorů a myšlenek k tématu výuky.

K nevýhodám naopak patří:

- značné náklady při počáteční investici do systému;
- administrativa při velkém počtu účastníků, která neúměrně narůstá;
- nutnost překonat averzi k tomuto způsobu vzdělávání, která mezi některými lidmi ještě přetrvává;
- absence přímého kontaktu s lektorem během vzdělávacího procesu;
- absence komunikace na neverbální úrovni;
- spolupráce a její pravidla se obtížně nastavují;
- koordinace a zapojení všech účastníků vzdělávání klade na lektora vysoké nároky.

4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

Tato část vzdělávacího cyklu je velmi důležitá, zároveň patří mezi neproblematičtější. Většina autorů se shoduje v tom, že kvalifikace a úroveň kvalifikace popř. úroveň vzdělání jsou poměrně těžko kvantifikovatelné, a i přesné změřením účinku vzdělávacího procesu na konkrétního zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců, je obtížné přesně změřit nebo ohodnotit. *Není divu, že většina (asi 70%) rozvojových programů v oblasti*

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 481. ISBN 978-80-247-1407-3.

„měkkých“ dovedností realizovaných v rámci Evropské unie nemá v sobě zabudováno měření efektu.³⁷

Přesto existují teoretické postupy, které se o to snaží. Hodnocení se provádí a vychází z různých hledisek, jakými jsou například to, zda je hodnocení provedeno ihned po vzdělávací aktivitě nebo s časovým odstupem, nebo zda hodnocení provádí vzdělavatel nebo vzdělávaný. Další možností hodnocení může být například to, že se pokusíme změřit ekonomický dopad vzdělávání na chod organizace. Všechny metody, a to je potřeba zdůraznit, jsou velmi neobjektivní a vyjádřit vzdělávací aktivitu konkrétními čísly dost dobře nejde. Přesto však je důležité hodnocení dělat, ale přitom je potřeba mít na mysli jeho relativitu a validitu. Zde je uvedeno několik příkladů, jak lze k hodnocení vzdělávací aktivity přistupovat.

Rozšířeným a známým členěním metod měření je model, který vychází z Kirkpatrickova příspěvku:

- Úroveň reakce – dotazníky spokojenosti apod.*
- Úroveň učení – testování znalostí;*
- Úroveň chování – zhodnocení dovedností;*
- Úroveň výsledků – měření dopadu do reálné výkonnosti;*
- Úroveň postojů.³⁸*

Další z možností hodnocení odpovídá na to, co je zkoumáno a jakého úhlu pohledu. Zde se tedy zejména:

- zkoumá, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání;*
- zkoumá odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení);*
- zkoumá míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání;*

³⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 177. ISBN 978-80-247-1457-8.

³⁸ HRONÍK, pozn. 37, s. 178.

*-zkoumá, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Změny se ale nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování absolventů vzdělávání zkoumáme.*³⁹

Jiným přístupem k hodnocení je ten, který vzdělávací akci hodnotí a sleduje ji:

-před vzdělávací aktivitou- počet lidí, kteří mají o akci zájem nebo kolik se jich na akci přihlásilo;

-po skončení vzdělávací akce- spokojenost účastníků, otestovaná změna znalostí nebo schopnost řešit modelové situace, ochota tyto nabyté skutečnosti využívat v praxi;

-s odstupem času- obdobné jako předchozí bod, ale s odstupem i několika týdnů;

-jaký má vliv na chování lidí v práci- účastník akce nebo jeho nadřízený jsou schopni vyjádřit, jak moc ovlivnila vzdělávací akce jejich chování a zda využili nabytých vědomostí v praxi;

*-z pohledu vlivu na změnu výkonnosti- všechny možné měřitelné ukazatele, které dokáží vliv na pozitivní změnu v chování a výkonnosti účastníků vzdělávací akce.*⁴⁰

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 260. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁰ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 120. ISBN 978-80-247-1904-7.

3. VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ VE SPOLEČNOSTI LETIŠTĚ PRAHA, a.s.

3.1. Letiště Praha, a.s.

Letiště Praha, a. s., je dceřinou společností Českého Aeroholdingu, a.s. Tato společnost zastřešuje firmy vlastněné státem, které působí v oblasti letecké přepravy a v souvisejících pozemních službách. Dne 24. 11. 2010 vláda na svém jednání schválila vytvoření holdingu z firem vlastněných státem v oblasti letecké přepravy a pozemních služeb. Začleněním Českých aerolinií, jejich dceřiných společností a Letiště Praha do nově založené akciové společnosti s názvem Český Aeroholding, a.s., vzniká stabilní a kapitálově silný subjekt pod přímým dohledem státu. Akciová společnost Český Aeroholding, a.s., byla v pátek 11. 3. 2011 zapsána do obchodního rejstříku. Mohlo se tak stát poté, kdy byla 10. 2. 2011 ministrem financí podepsána zakladatelská listina. Český Aeroholding, a.s., který bude zastřešovat dceřiné společnosti Letiště Praha, České aerolinie, HOLIDAYS Czech Airlines, Czech Airlines Technics, Czech Airlines Handling a CSA Services, má generálního ředitele.

Společnost Letiště Praha, a.s., se dne 19. 3. 2012 oficiálně stala součástí skupiny Český Aeroholding, a.s. Stalo se tak poté, kdy Ministerstvo financí ČR podepsalo smlouvu o vkladu 100 % akcií Letiště Praha, a.s., do Českého Aeroholdingu, a.s. Společnost Letiště Praha, a.s., se stala čtvrtou firmou, která se plně začlenila do nové holdingové struktury.

Společnost Letiště Praha, a. s., je provozovatelem nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v České republice a největšího mezi novými členskými státy EU, Letiště Václava Havla Praha. Vláda České republiky na svém zasedání 21. 3. 2012 odsouhlasila využití jména Václava Havla ve spojení s mezinárodním letištem v Praze Ruzyni. 5. října 2012 došlo k přejmenování letiště v Praze Ruzyni na Letiště Václava Havla Praha.

Za rok 2011 získala společnost Letiště Praha, a.s., ocenění Eagle Award od asociace IATA za nejvíce se rozvíjející letiště světa. Ročně tento mezinárodní vzdušný přístav odbaví mezi 11 – 12 milióny cestujících. Ti mají v průběhu roku k dispozici nabídku kolem 50 leteckých společností spojujících Prahu přímou linkou se zhruba 130

destinacemi po celém světě. Operuje zde i 5 pravidelných cargo dopravců a další desítky společností pak zajišťují charterovou přepravu. Společnost Letiště Praha, a.s., které v roce 2010 hospodařilo s miliardovým ziskem, zaměstnává přes 2000 zaměstnanců, dalších odhadovaných více než 15 000 lidí zaměstnávají firmy působící na letišti či navázané na jeho provoz.

Společnost Letiště Praha, a.s., úzce spolupracuje zejména s Ministerstvy financí a dopravy České republiky, Úřadem pro civilní letectví, Řízením letového provozu České republiky, leteckými dopravci, s orgány veřejné správy v sektoru letectví i mimo něj, s uživateli letiště a v neposlední řadě s hlavním městem Prahou a obcemi ležícími v jeho blízkosti.⁴¹

3.2. Vzdělávání zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s.

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování znalostí, dovedností a schopností). Vzdělávání přispívá ke zvyšování odborných a profesionálních schopností zaměstnanců a je tedy jedním ze základních předpokladů rozvoje společnosti. Vzdělávání zvyšuje a rozšiřuje kvalifikaci zaměstnanců, podporuje péči o zaměstnance a jejich motivaci a zvyšuje zákaznickou orientaci zaměstnanců.⁴²

Vzdělávání zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s., má na starosti specializovaný útvar rozvoje lidských zdrojů a zejména jeho specialisté na vzdělávání, kteří do společnosti Letiště Praha, a.s., přišli z různých nadnárodních firem. Tito zkušení specialisté si s sebou přinesli celou řadu nových zkušeností, znalostí a informací. Změnil se tedy celkový přístup k jednotlivým organizačním jednotkám a jejich potřebám. Plnohodnotným se tak stal servis, který je poskytován ze strany organizační jednotky Řízení lidských zdrojů (dále OJ RLZ). Tento servis zahrnuje také řízený proces vzdělávání všech zaměstnanců společnosti, na všech pracovních úrovních a pozicích.

⁴¹LETIŠTĚ PRAHA. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>.

⁴²Směrnice LP-SM-004/2010. *Vzdělávání zaměstnanců Letiště Praha, a.s.*, s. 3.

Společnost Letiště Praha, a.s., je jednou z mnoha, jejichž systém vzdělávání je založen na čtyřbodovém cyklu, který se skládá z:

- analýzy vzdělávacích potřeb;
- plánování vzdělávací akce;
- realizace vzdělávací akce a
- hodnocení vzdělávací akce.

1. Analýza vzdělávacích potřeb

Analýzu vzdělávacích potřeb provádí OJ RLZ z údajů:

- celopodnikových (zejména údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o využívání jejich kvalifikace, vychází z podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání a rozvoje);

- z jednotlivých pracovních míst a činností (popisy pracovních míst a jejich specifikace, kvalifikační předpoklady na pracovní místo, požadavky nadřízených, vycházející z potřeb jednotlivých organizačních jednotek);

- o jednotlivých zaměstnancích (nesoulad kvalifikačních předpokladů a skutečnosti, údaje získané na základě hodnocení zaměstnance).

- z kvalifikačních profilů zaměstnanců (na každé plánované místo ve společnosti Letiště Praha, a.s., existuje kvalifikační profil zaměstnance, který nastavuje vedoucí ve spolupráci s garantem vzdělávání v návaznosti na specifikace požadavků na plánovaná místa z kvalifikací, které jsou nezbytně nutné k výkonu práce zaměstnance).

2. Plánování vzdělávacích potřeb

Plánování řeší především otázky účastníků, rozpočtu, časového plánu, oblastí, obsahu, metod a místa konání vzdělávací akce. OJ RLZ vypracovává roční finanční plán vzdělávání dle jednotlivých oblastí, který je rozpracován na jednotlivá čtvrtletí a vyhodnocuje se v rámci čtvrtletních a ročních rozborů. ZOJ RLZ plánuje počty vzdělávacích akcí a počty účastníků na tyto akce. Vyhodnocení probíhá pravidelným čtvrtletním rozbohem dle jednotlivých oblastí.

3. Realizace vzdělávacích akcí

Společnost Letiště Praha, a.s., má vytvořen katalog vzdělávacích akcí, který je veden v systému SAP. Katalog je dle potřeby doplňován a měněn. Slouží i k vedení evidence již proběhlých akcí. Poskytuje informace a definuje potřebu periodických školení. Za vedení katalogu odpovídá OJ RLZ. Pro oblast bezpečnostní školení a výcvik to je základní organizační jednotka Bezpečnostní školení a výcvik.

4. Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce se provádí na základě níže uvedených úrovní hodnocení:

- zpětná vazba od účastníků;*
- míra získaných vědomostí;*
- změna pracovního chování v důsledku tréninku.⁴³*

Hlavními oblastmi vzdělávání zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s., jsou:

1. **Odbornost**, kam patří zejména:

- profesní kurzy** – BOZP, ekonomika, elektro, hasiči, jeřábníci, lešenáři, letecký provoz...atd.;
- prevence závažných havárií a havarijní plán** – Školení provozně závažných havárií (PZH) a havarijního plánu pro vedoucí zaměstnance, školení PZH pro řadové zaměstnance, mimořádné školení PZH;
- požární ochrana** - Vstupní školení PO, školení PO vedoucích zaměstnanců, školení PO řadových zaměstnanců;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci** - Vstupní školení BOZP, instruktáž o BOZP na pracovním místě, školení BOZP vedoucích zaměstnanců, školení BOZP řadových zaměstnanců, mimořádné školení BOZP;
- systém environmentálního managementu (EMS)** - Vstupní školení EMS, instruktáž o EMS na pracovním místě, školení EMS vedoucích zaměstnanců, školení EMS řadových zaměstnanců, školení interních auditorů EMS a členů pracovního týmu EMS v rozsahu ISO 14 001, školení interních auditorů EMS v rozsahu platné legislativy životního prostředí a legislativy k ochraně veřejného zdraví;
- systém řízení provozní bezpečnosti a výcvik**

⁴³ Směrnice LP-SM-004/2010. *Vzdělávání zaměstnanců Letiště Praha, a.s., s. 5*

-bezpečnostní školení a výcvik (BSV) – Archiv BSV, ostatní bezpečnostní školení, profesní bezpečnost, školení organizační jednotky Bezpečnostní kontrola a organizační jednotky Ostraha letiště, profesní školení BZP, školení DGR (nebezpečné zboží), školení dle NPBV(Národní program bezpečnostního výcviku), školení LPP (Letištní pohotovostní plán);

-vstupní školení – povinné pro každého nově nastupujícího pracovníka;

-odborné kurzy - Letiště Praha, úsek finance a lidské zdroje, úsek Generálního ředitele, úsek ICT a Právní záležitosti, úsek nákup, obchod a marketing;

-počítačové kurzy – Dokument management, LetGIS (letištní informační systém), MS Office, řídicí dokumentace, Sharepoint, SAP, spisová služba AthenA.

2. **Rozvojové programy**, do kterých spadá:

-manažerské vzdělávání – Aeromanažer, holdingové vzdělávání, manažerské vzdělávání ČAH, manažerské vzdělávání Letiště Praha;

-rozvojové programy v soft skills – Development centrum;

-talent management pool – určený vytipovaným potencionálním kádrovým rezervám.

3. **Jazykové vzdělávání**, které je organizováno v kurzech jako:

-individuální – určené vyššímu managementu společnosti nebo

-skupinové – určené zaměstnancům společnosti.

3.3. Systém RAMSES Learning for SAP Solutions

Pro sledování a řízení vzdělávacího procesu ve společnosti Letiště Praha, a.s., slouží systém RAMSES Learning for SAP Solutions (dále jen „RLS“). Systém RLS umožňuje evidovat, plánovat a spravovat vzdělávací akce i celý vzdělávací proces ve firmě. Systém RLS je webová nadstavba HR modulu SAP.

Tento systém do společnosti Letiště Praha, a. s. byl implementován společností CCA, která je předním poskytovatelem informačních systémů v České republice se zaměřením na obory systémová integrace, správa dokumentů, řízení vzdělávání a školení. Na trhu působí od roku 1991. *Toto portálové řešení je plně postaveno na řešení SAP Learning Solution, čímž je zajištěna jeho plná integrace do personálních procesů*

*využívaných v řešení SAP HCM (Human Capital Management). Základními charakteristikami tohoto řešení jsou přístup ke vzdělávání přes webové rozhraní, jednoduché ovládání a zejména proaktivnost celého systému.*⁴⁴

Tato podpůrná informační aplikace zrychlila a zkvalitnila komunikaci a organizování vzdělávacího procesu. Umožňuje rychlejší a mnohem přehlednější přístup k informacím všem oprávněným uživatelům, kterých je ve společnosti Letiště Praha, a.s., velké množství. Správa a přehlednost katalogu kvalifikací u jednotlivých zaměstnanců byla před implementací tohoto projektu obtížná. Vzdělávání zaměstnanců bylo sledováno a vyhodnocováno jen v základních parametrech. Žádná vzdělávací akce nebyla automaticky hlídána z hlediska zákonných a periodických školení, to znamená, že provázání těchto vzdělávacích aktivit u daných zaměstnanců s vedoucími pracovníky nefungovalo, což mělo v důsledku nízkou efektivnost u rolí v tomto vzdělávacím procesu (student, vedoucí, specialisté vzdělávání).

Aplikace, kterou společnost Letiště Praha, a.s., zavedla pro vzdělávání svých zaměstnanců je funkční jako interní portál, ke kterému má přístup každý zaměstnanec. Dává možnost tvorby nových uživatelských rolí, a tím je efektivnější v přístupu k datům. Těmito novými rolemi jsou vedoucí, student a garant vzdělávání. Aplikace je proaktivní, umožňuje vytvářet e-learningové kurzy a automaticky rozesílá e-mailové zprávy. Obsahuje kontrolní mechanismy pro roli vedoucí – tj. manažery. Systém zjednodušil práci manažerům a jim podřízených pracovníků a tím jim dal větší prostor pro vlastní rozhodování. Umožnil zavedení e-learningu mezi standardní aktivity ve vzdělávání a tím jeho postupné nahrazování jinak dosti nákladných moderovaných tréninků. Jedna systémová aplikace tak nyní umožňuje spravovat a sledovat jednak klasická prezenční školení, tak i e-learningové vzdělávací kurzy a testy. Každý zaměstnanec společnosti LP má kompletní přehled o svých vzdělávacích aktivitách.

Výhod, které tento systém přináší, je mnoho. Například lze snadno získat okamžitou odpověď na otázku kvalifikací pro konkrétního zaměstnance nebo lze v krátkém čase říci, kteří zaměstnanci mají potřebné kvalifikace při výběru specifického týmu pro konkrétní úkol. V aplikaci RLS byly při jejím zavedení překontrolovány kvalifikační

⁴⁴ CCA. *Řízení vzdělávání*. [online]. © 2012 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.cca.cz/index.php/produkty-a-sluzby/rizeni-vzdelavani>.

požadavky pro jednotlivé pracovní pozice a funkce a tyto kvalifikační požadavky byly zapracovány do systému. Každý zaměstnanec má tak kdykoliv dostupné informace, zda má splněny všechny potřebné kvalifikace a na jaké úrovni. Vzdělávací aktivity, které byly předtím prováděny prezenčně, lze nyní částečně nahradit e-learningovými kurzy a testy, které jsou poskytovány plošně. Vyřešily se tak situace, kdy se ne každý zaměstnanec mohl zúčastnit prezenčního školení v daném termínu. Další výhodou je, že studium lze přesunout mimo produktivní čas školeného zaměstnance. E-learningové kurzy a testy se dají využívat opakovaně a bez dalších nákladů.

Používání systému RLS dává možnost rozdělit jednotlivé role do tří úrovní uživatelských rolí. Základní úrovní, ve které je každý zaměstnanec společnosti Letiště Praha, a.s., je role **student**. Ten je informován o plánovaných a absolvovaných školeních, má možnost přihlašovat se na nová školení, stornovat účast na školeních, na která byl přihlášen, může spouštět e-learningové kurzy a má k dispozici informace o svém kvalifikačním profilu a o splnění požadovaných kvalifikací. Další úrovní je role **vedoucí**, což je ve struktuře společnosti pozice manažera nebo ředitele. V systému RLS tato role sleduje a řídí vzdělávání svých podřízených, schvaluje či stornuje jejich přihlášky na školení, přihlašuje je na školení a ve spolupráci s garantem vzdělávání nastavuje kvalifikační profil svých podřízených. Třetí a nejvyšší úrovní v tomto systému je role **garant vzdělávání**. Garantem vzdělávání byla stanovena organizační jednotka RLZ a pro oblast bezpečnostní školení a výcvik je to organizační jednotka Bezpečnostní školení a výcvik.

3.4. E-learning ve společnosti Letiště Praha, a.s.

Zaměstnanci Letiště Praha, a. s., mohou v rámci vzdělávání využívat tzv. e-learning. Jedná se o výuku v podobě kurzů s využitím moderní technologie tedy počítačů v místě pracoviště zaměstnance. Kurzy jsou umístěny na zaměstnaneckém portále v záložce vzdělávání.⁴⁵

⁴⁵ Směrnice LP-SM-004/2010. *Vzdělávání zaměstnanců Letiště Praha, a.s.*, s. 4.

V současnosti jsou zaměstnanci společnosti Letiště Praha, a.s., školeni e-learningovou formou v oblasti environmentální politiky a v oblasti dovedností sociálních. Každý zaměstnanec je buď přímo, nebo přes vedoucího pracovníka informován o platnosti školení pro tu kterou oblast. Zaměstnanci se poté individuálně přihlásí do vzdělávacího portálu a absolvují příslušný e-learningový kurz. Mají i možnost přerušení kurzu a pokračovat v jiném termínu. E-learningový kurz je zakončen přezkoušením a výsledek je poté zaměstnanci zaznamenán v jeho kvalifikačním profilu.

E-learning umožňuje, při respektování platných norem, využití široké škály kurzů a testů od různých dodavatelů. E-learning poskytuje možnost automatického vyhodnocení testu a zapsání výsledku do vzdělávacího systému RLS. Tento způsob proškolení snižuje náklady společnosti, dává možnost vyškolit a otestovat neomezený počet zaměstnanců v krátké době. Také odpadá nutnost zdlouhavého ručního vyhodnocování testů.

3.5. Legislativní rámec pro práci bezpečnostních pracovníků

Od vládních orgánů každého státu se očekává, že stanoví pravidla a vytvoří příslušné orgány zabývající se regulací civilního letectví a v rámci toho též veřejné letecké dopravy. Tyto orgány mají mimo jiné povinnost zajistit plnění mezinárodních závazků svého státu v oblasti civilního letectví, jakož i zdokonalovat, uplatňovat a vynucovat ustanovení vnitrostátního právního řádu své země. Konkrétní organizační zajištění, rozdělení pravomocí a další organizační záležitosti jsou v kompetenci jednotlivých národních vlád.⁴⁶

Školení bezpečnostních pracovníků na všech úrovních a pravidla bezpečnosti obecně nastavuje mezinárodní organizace civilního letectví ICAO (International civil aviation organization). Prostřednictvím své komise, která určuje pravidla, která se pak, zapracována do Annexů, stávají závazná pro všechny země, které ICAO sdružuje. Annex 17 řeší problematiku bezpečnosti a protiprávních činů v civilním letectví. Pro evropský region a jeho státy, je to pak mezivládní organizace ECAC (European civil

⁴⁶ PRŮŠA, J., et al. *Svět letecké dopravy*, Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007, s. 69. ISBN 978-80-239-9206-9.

aviation conference), která nastavuje pravidla, jež jsou pak závazná pro všechny účastníky civilního letectví. ECAC velmi úzce spolupracuje s Evropským parlamentem a dalšími evropskými organizacemi a institucemi. Jimi nastavená pravidla jsou pak implementována do národní legislativy a jsou závazná pro všechny účastníky v civilním letectví. Jsou stejná pro zaměstnance letištní infrastruktury, pro uživatele letišť a také pro cestující.

K dokumentům, které tyto organizace vydaly a které jsou závazné pro ČR a ze kterých se vychází při zpracování národní legislativy, patří zejména:

-**Nařízení EP a Rady (ES) č. 300/2008**, o společných pravidlech v oblasti ochrany civilního letectví před protiprávními činy a o zrušení nařízení (ES) č. 2320/2002, včetně navazujících a prováděcích předpisů;

-**Nařízení Komise (EU) č. 185/2010**, kterým se stanoví prováděcí opatření ke společným základním normám letecké bezpečnosti;

-**ICAO Annex 17** – ochrana mezinárodního civilního letectví před protiprávními činy;

-**IATA Dangerous Goods Regulations (DGR) Spiral Manual** – 2013 (54. vydání).

Implementace standardů, které souvisí s provozováním Letiště Václava Havla Praha do konkrétních podmínek, je jednou ze základních povinností provozovatele tohoto letiště, a to společnosti Letiště Praha, a.s. Ta ve své organizační struktuře vytváří prostor pro vznik organizačních jednotek, které působí v oblasti ochrany civilního letectví a bezpečnostního školení a výcviku. Tato oblast si prošla v uplynulé dekádě dynamickým vývojem, který byl ovlivněn několika faktory. Mimo jiné vstupem České republiky do evropských struktur, vstupem do schengenského prostoru, rozvojem infrastruktury letiště, ale i událostmi ze září roku 2001. To vše a mnohé další má buď přímý, nebo nepřímý dopad na změny a nastavení ve standardech a procesech, které mají za cíl bezpečnost v civilním letectví jako celku.

Základním právním dokumentem pro oblast civilního letectví v České republice je **Zákon č. 49/1997 Sb.**, o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tento

zákon podrobně rozpracovává problematiku civilního letectví a zřizuje orgány, působící v této oblasti a dává jim zákonné pravomoci a povinnosti.

Ministerstvo dopravy je dle tohoto zákona nejvyšší institucí, která má odpovědnost za ochranu civilního letectví v České republice. Do její kompetence spadá mimo jiné také tvorba právních předpisů pro oblasti, které tato instituce zastřešuje. Pro oblast ochrany civilního letectví to jsou zejména:

- **Národní bezpečnostní program** ochrany civilního letectví České republiky před protiprávními činy (dále NBP);
- **Národní program bezpečnostního výcviku** v civilním letectví České republiky (dále NPBV);
- **Národní program řízení kvality** v civilním letectví České republiky (dále NPŘK).

Tyto národní programy odrážejí naše závazky k nadnárodním dohodám a pravidlům, které vyplývají z členství České republiky v institucích, jakými jsou ICAO, ECAC, EU a z toho vycházejících dohod a smluv o spolupráci.

Cílem NBP je zabránit jednání, která mohou mít nepříznivé důsledky pro bezpečnost civilní letecké dopravy, především bezpečnosti cestujících, leteckého personálu a ostatní veřejnosti, stanovením nezbytných bezpečnostních opatření, určením odpovědnosti za jejich zajišťování a stanovením postupů při jejich provádění.⁴⁷ NBP schvaluje Bezpečnostní rada státu ve shodě s ostatními právními dokumenty.

Cílem NPŘK je zajistit účinnou a efektivní kontrolu zavádění bezpečnostních opatření leteckými dopravci a ostatními provozovateli leteckých činností, provozovateli letišť, poskytovateli letových provozních služeb včetně letištních, poskytovateli odbavovacích služeb na letišti, schválenými agenty a ostatními právníckými nebo fyzickými osobami zúčastněnými na civilním letectví.⁴⁸ Vytvoření a zavedení tohoto národního programu má zásadní význam pro zajištění účinnosti Národního bezpečnostního programu ochrany civilního letectví České republiky před protiprávními činy, včetně navazujícího Národního programu bezpečnostního výcviku v civilním letectví České republiky.

⁴⁷ Národní bezpečnostní program ochrany civilního letectví České republiky před protiprávními činy, s. 9.

⁴⁸ Národní program řízení kvality bezpečnostních opatření k ochraně civilního letectví České republiky před protiprávními činy, s. 5.

NPBV navazuje na NBP a stanovuje rozsah bezpečnostních školení. Požadavky, jež jsou v NPBV musí být zapracovány do všech bezpečnostních programů, jež Ministerstvo dopravy schvaluje, a jsou podmínkou pro schválení výkonu činností na letištích pro jednotlivé subjekty. Cílem NPBV je zajistit, aby každý subjekt a to jak fyzický, tak i právnický, získal potřebné znalosti k plnění bezpečnostních požadavků, bezpečnostních opatření a znal správnou reakci pro případ protiprávních činů. NPBV obsahuje zvláštní požadavky na školení bezpečnostních pracovníků v civilním letectví, podmínky a způsob jejich výběru, osvědčování, hodnocení a jejich motivaci.

Jednotlivé kapitoly NPBV podrobně stanovují podmínky, pravidla a standardy, za kterých je prováděn výběr pracovníků jednotlivých profesí v civilním letectví, včetně bezpečnostních pracovníků. Podrobně jsou rozpracována jednotlivá kritéria, včetně požadavků na jejich výběr a jejich motivaci. Další část NPBV určuje povinnosti fyzických a právnických osob a provozovatelů letišť. Dále pak základní náležitosti bezpečnostních školení. Tyto požadavky jsou podkladem pro tvorbu vlastních procesů a postupů jednotlivých subjektů. Ty pak jsou zohledněny vzhledem ke specifickým místním podmínkám a možností, při zachování daných zákonných standardů a kritérií.

V dalších částech NPBV jsou dány zásady bezpečnostního výcviku, obsahující pravidla certifikace instruktorů. Dále způsob vydávání „Osvědčení odborné způsobilosti pro bezpečnostní pracovníky“, pravidla pro vydávání „Potvrzení“ o absolvovaných bezpečnostních školeních a zkouškách. Další částí programu jsou stanovené typy odborné bezpečnostní přípravy, aktualizace odborné přípravy, včetně rozsahu, určení a její specifikace. Přílohy NPBV podrobně představují typy odborné bezpečnostní přípravy a vzory žádostí, potřebné pro vydání „Osvědčení k provádění bezpečnostního školení“ a „Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol. **Příloha A** této práce obsahuje vzor OSVĚDČENÍ odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol. **Příloha B** obsahuje přehled školení pro pracovníky Divize bezpečnosti společnosti Letiště Praha, a.s.

Pro práci bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s., jsou provozovatelem letiště vydávány vnitřní směrnice, které určují konkrétní pracovní povinnosti jednotlivých bezpečnostních složek, popřípadě i jednotlivých bezpečnostních pracovníků. K těmto dokumentům patří zejména:

- Směrnice **Pravidla pro vstup osob a vjezd vozidel** a pro jejich pobyt v neveřejném prostoru letiště Praha/Ruzyně;
- Směrnice **Zásady činnosti organizační jednotky Bezpečnostní kontrola** a
- Směrnice **Zásady činnosti organizační jednotky Ostraha letiště**.

3.6. Shrnutí teoretické části

Než se systém vzdělávání dostal do takové podoby, jak ji známe dnes, tak si prošel, stejně jako každá lidská činnost, svým vývojem, který byl značně rozdílný napříč kontinenty. V době, kdy vznikaly na jednom kontinentu university, tak na jiném ještě lezli lidé po stromech. Tak velké rozdíly ve vzdělanosti provázely historii lidstva po celou dobu její existence. Naše země si prošla svým vývojem a názory na vzdělávání se měnily v závislosti na tom, kdo zrovna určoval chod dějin. V jedné z etap historie lidstva se upalovalo za to, pokud někdo tvrdil, že země není placatá, ale je kulatá. V jiné historické době se zase pářily knihy, které byly považovány za kacířské a nehlásaly myšlenky, které byly považovány za jediné správné. Jindy zase byla doba, kdy jedinou a tou správnou pravdou, který se vyučoval, byl fakt, že naše země byla osvobozena pouze Sovětskou armádou. Historie vzdělávání a učení je a možná i nadále bude plná paradoxů.

Pokrok ale nejde zastavit a doba, ve které se nacházíme v současnosti, nám nabízí možnosti, o kterých se našim předkům ani nezdálo. Nic ale není jen černé nebo bílé. I tato doba si s sebou přináší klady a zápory. Na straně jedné nekonečné možnosti a příležitosti, které nám na straně druhé nedovolí se zastavit a na chvíli se třeba jen zasnít. Pokud to člověk udělá, dostává se jaksí mimo aktuální dění a začíná ztrácet na ostatní. A dohánět takovou ztrátu jde jen velmi těžko a stojí to spoustu sil a energie. Toto vše neplatí jen na vzdělávání a učení se, ale také na ostatní lidské konání.

Potřeba se vzdělávat je reakcí na neustálé změny, které souvisí s rozvojem technologií, globalizací a novými pracovními činnostmi. Pryč je doba, kdy si jedinec vystačil se znalostmi, které získal v dětství a mládí. Doba, kdy získání výučního listu, maturitního vysvědčení nebo vysokoškolského diplomu bylo hranicí, za kterou už nebylo potřeba se až do konce života učit, je nenávratně pryč. Neustálý vývoj technologií nutí člověka se stále něco nového učit, rozšiřovat si obzory, znalosti či vědomosti. Zatímco v roce 1950 bylo přibližně 20% všech pracovních míst určeno pro kvalifikovanou pracovní sílu, v současnosti již tato místa reprezentují 85% ze všech pracovních míst.

Rozvoj technologií ale přispívá i k tomu, že veškeré informace a znalosti jsou mnohem snadněji dostupné a neexistuje prakticky nic, o čem by se díky těmto technologiím nedaly získat informace. Ty se na nás valí ze všech stran. Tím ale vzniká paradoxně situace, že se stáváme pře informovaní a problémem začíná být schopnost umět toto množství informací třídit a orientovat se v nich. Ne každý toto dokáže zvládnout. Vzdělání, respektive vzdělávání by mělo přispívat k tomu, aby naučilo člověka třídit informace a vybírat si z nich pouze to důležité a potřebné.

Vzděláváním se stává člověk konkurenceschopnějším a jeho cena na trhu práce roste. Stejně tak se stává konkurenceschopnějším podnik nebo společnost, která má vzdělané zaměstnance. Vzdělaný zaměstnanec se snadněji naučí pracovat s novou technologií, může přinášet nové nápady a inovace a tím posouvat svoji společnost či organizaci o něco výše. Zájem společností je tedy takové lidi zaměstnávat a případně je i dále vzdělávat. Pokud navíc vzdělávání v organizaci dostane určitý řád, koncepci a vizi, tak prostředky, které do takového vzdělávání vloží, se brzy vrátí a navíc se zcela jistě zúročí.

Vzdělávání v organizaci tak představuje jednu z možností, jak udržet krok s konkurencí v dnešním globalizujícím se světě. Myšlenkou, která sleduje zvyšování hodnoty podniku, je neustálý rozvoj lidských zdrojů při dodržení určitých logických postupů při jejich vzdělávání. Tím logickým postupem je opakující se cyklus podnikové vzdělávací politiky, který se opírá o moderní poznatky z tohoto oboru. Pouze systém, který je postavený na požadavcích, jež jsou jasně identifikované a má jasnou strukturu, může přinést očekávané výsledky. Těmi jsou vzdělaní a motivovaní zaměstnanci s kompetencemi, které zajistí maximální efektivitu jejich pracovního výkonu. Do tohoto

systemu patří zejména školení zaměstnanců, přeškolení a doškolení a také jejich rozvoj, který je podnikem financovaný.

System vzdělávání v organizaci je dlouhodobou záležitostí. Prochází si určitými fázemi, pro které platí jisté zákonitosti a které si vyžadují svůj čas na realizaci. Ať se jedná o systém založený na cyklu identifikace, plánování, realizaci a hodnocení či jiném, vždy je třeba správně a rozumně vynakládat čas, energii a finanční prostředky s cílem, že se nám vrátí zpět v podobě, která přinese organizaci přidanou hodnotu. Tou je vzdělaný, konkurenceschopný a sebevědomý zaměstnanec. Špatné posouzení v kterékoliv fázi vzdělávacího cyklu může mít dlouhodobý negativní vliv na podnik, který půjde jen velmi obtížně napravit.

Stav, v jakém je Česká republika při podpoře a rozvoji zaměstnanců, se velmi těžko hodnotí. V ukazatelích, které jsou k dispozici díky nejrozličnějším dílčím šetřením (OECD, UNESCO) a které byly prováděny v rámci nejen Evropské unie, vychází hodnocení naší země průměrně až lehce pod průměrem. Nejde ale o komplexní srovnání. Takové není k dispozici. Dosud se tato šetření dělala jen ve vztahu k dílčím problémům. Jistě ale jde o velmi dynamickou oblast, kde dochází k mnoha změnám, a to nejen díky Operačnímu programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Právě v době, kdy byla tato práce psána, dochází ke schvalování nového dlouhodobého rozpočtu Evropské unie na roky 2014-2020. Vyjednávají se prostředky, které v průběhu dalších let bude ten který stát odvádět do unijního rozpočtu a prostředky, které z tohoto rozpočtu dostane zpět. Pozice žádného státu není jednoduchá a každý preferuje své zájmy. Bude tedy zajímavé vidět, kolik prostředků bude vyčleněno na vzdělávání pro konkurenceschopnost a kolik jich bude vyčleněno na ostatní aktivity.

Při absenci konkrétních zákonů, které se dalším vzděláváním zabývají, při nerozvinutém poradenství, které by pomáhalo dospělým při plánování k získání a rozvoji kompetencí a při chybějícím financování, které by přímo podporovalo další vzdělávání, bude zajímavé sledovat, jak bude naloženo s prostředky, které budou na vzdělávání z rozpočtu Evropské unie vyčleněny a které tak dostane Česká republika k dispozici. Dalším důležitým aspektem vzhledem k budoucnosti bude schopnost našich lidí umět správně připravit projekty, díky kterým bude možno čerpat tyto prostředky. Zde jsou ještě značné rezervy a mezery ve znalostech a vědomostech.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Úvod

Současný svět se stal propojeným celkem, kde vše souvisí se vším. Tím se stal velmi zranitelným. Prioritou všech států v civilizovaném světě se stává ochrana hodnot lidstva a jednotlivých životů občanů. S každým teroristickým útokem roste potřeba adekvátní odpovědi v podobě opatření, které mu v budoucnu zabrání. Není ale jednoduché všechny hrozby předpovědět a tak jsou útočníci, z řad teroristických skupin, stále o krok vpředu. Dokáží provést útok kdekoliv a kdykoliv. Civilní letectví se dlouho zdálo jako ideální cíl pro provedení takového útoku. Bezpečnost v této oblasti je významnou složkou bezpečnostní politiky každé civilizované země. Instrukce a organizace, které se bezpečností civilního letectví dlouhodobě zabývají, jsou pod neustálým tlakem. Na straně jedné je nutnost ochránit zájmy chráněné zákonem a na straně druhé stojí osobní práva a svobody. Každé další opatření k zajištění bezpečnosti letecké dopravy je svým způsobem omezením těchto práv a svobod. Problémy, které těmito opatřeními vznikají, se tak dotýkají každého účastníka leteckého provozu, ať je to cestující nebo pracovník tak složitého mechanismu, jakým je struktura mezinárodního civilního letiště.

Jedním z nejzávažnějších problémů lidské společnosti 21. století jsou otázky bezpečnosti. Problémy vznikají proto, že se prohlubují rozdíly mezi představami a přáními občanů, národů a států a skutečnou situací v této oblasti. Proto je nutné hledat východiska, směry, opatření a nástroje jak zvýšit pocity, ale i skutečnou bezpečnost občanů, podniků, organizací a institucí. Problematika bezpečnosti je v pravém slova smyslu interdisciplinární. Je zaměřena do všech činností organizace, počínaje oblastí personální přes organizační a administrativní až po oblast vysoce moderní techniky včetně elektronických informačních systémů. K zajišťování bezpečnosti a k naplňování bezpečnostní politiky je používáno prostředků a metod z řady oborů vědních disciplín, mezi které například patří psychologie, statistika, personalistika, informační technologie a další.⁴⁹

⁴⁹BRABEC, F., et al. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. 1. vyd. Praha: Public History, 2001. s. 6. ISBN 80-86445-04-06.

V minulém období se investovalo velké množství peněz, aby byly stále dokonalejší všechny technologie, které slouží k detekci zakázaných předmětů, výbušnin a chemikálií, ze kterých lze výbušnou směs vyrobit. Všechna tato zařízení, která se v letecké dopravě používají, jsou dnes na velmi vysoké úrovni. Výrobci je ale stále vylepšují a zdokonalují s jediným cílem, kterým je předcházení možným i nemožným hrozbám. Je to příběh, který asi nemá jednoduché řešení. Na jedné straně stojí terorista, který se snaží technologii přelstít a na straně druhé je výrobce, který se snaží případnou hrozbu eliminovat. Těžko říci, jestli existuje nějaké jednoduché řešení. Tím, kdo může přispět k tomu, aby se stala letecká doprava bezpečnější, je bezpečnostní pracovník, který obsluhuje detekční zařízení. Profese bezpečnostního pracovníka, která vznikla jako logické vyústění tohoto boje, je tím faktorem, který může být velmi důležitým článkem řetězu, kterým je systém opatření k ochraně civilního letectví. Ten začíná vytvořením legislativních norem a předpisů a končí u bezpečnostního pracovníka, provádějícího bezpečnostní kontrolu. Pouze kompetentní, schopný a motivovaný bezpečnostní pracovník může ovládat tato složitá technologická zařízení. Pokud nebudou tato zařízení správně obsluhována, tak celý systém bezpečnostních opatření nemůže splnit příslušná očekávání. Vždy, když je ve hře lidský faktor, tak hrozí riziko jeho selhání. Takovému selhání se nedá úplně předejít, ale lze jej minimalizovat. Správnou kombinací opatření, která se budou doplňovat nebo překrývat, vhodnou kombinací techniky a lidských zdrojů lze dosáhnout výsledku, kterým bude bezpečná letecká přeprava.

Odborníci z celého světa se zaměřují na vývoj a výzkum tréninkových programů, které, pokud se správně využívají, posouvají kompetence a schopnosti operátorů těchto detekčních zařízení. Důraz je především kladen na schopnosti detekovat nebezpečné a zakázané předměty z počítačových obrazů těchto zařízení. Stále se vyvíjejí a tvoří aplikace, které tyto schopnosti a kompetence rozvíjejí, trénují a prověřují. Jak profesně tyto pracovníky rozvíjet, jak je prověřovat a trénovat, je úkolem provozovatelů mezinárodních letišť, národních i nadnárodních autorit a platné legislativy.

4.2. Cíl praktické části

Specifickou a nejdůležitější náplní práce bezpečnostních pracovníků-operátorů detekčních RTG zařízení je ochrana hrany neveřejného a kritického prostoru letiště. Nutnost ochrany těchto prostor vychází z platné národní a nadnárodní legislativy. Úkolem bezpečnostních pracovníků je detekovat a odhalit zakázané a nebezpečné předměty, které mohou být vneseny do tohoto prostoru. Předmětem těchto kontrol jsou zaměstnanci, kteří na letišti vykonávají své pracovní činnosti nebo cestující a jejich zavazadla. Rozhodující není, zda je takový předmět vnášen záměrně nebo pouhou neznalostí dotyčné osoby. Výcvik a trénink bezpečnostních pracovníků směřuje k tomu, že se do prostor, které jsou legislativou taxativně přesně vymezeny, nedostane nic z toho, co lze považovat za potenciální nebezpečí pro civilní letecký provoz. Moderní výcvikové, výukové a certifikační programy přispívají k dosažení tohoto cíle.

Cílem praktické části této práce bylo popsat a analyzovat to, jak přispívají moderní výcvikové a výukové metody k profesnímu rozvoji, k získávání klíčových kompetencí a ke zvyšování motivace u pracovníků obsluhující detekční RTG zařízení pro oblast ochrany civilního letectví před protiprávními činy. Dalším cílem je prokázat nutnost a důležitost tohoto rozvoje, aby tito pracovníci udrželi krok s trendy, které se v oblasti ochrany civilního letectví, neustále vyvíjí. V neposlední řadě je cílem práce nabídnout tyto závěry kompetentním vedoucím pracovníkům, kteří připravují strategie rozvoje výcviku a tréninku bezpečnostních pracovníků. Zájem o tyto závěry byl projeven již v průběhu shromažďování potřebných údajů od vedoucích pracovníků těchto složek.

Nečinil jsem si nárok na postihnutí celé problematiky tohoto složitého tématu, jakým je vzdělávání a profesní rozvoj bezpečnostních pracovníků a motivace k výkonu pracovních činností, ale chtěl jsem touto analýzou postihnout jeho část. Tou jsou právě moderní technologie a zejména softwarové aplikace, které přispívají k vyšší efektivitě práce a pomáhají k získávání klíčových kompetencí u bezpečnostních pracovníků - operátorů detekční RTG techniky.

Analýzou výsledků využívání moderních výcvikových a tréninkových technologií bezpečnostními pracovníky – operátory detekčních RTG zařízení ve společnosti Letiště Praha, a.s., jsem si chtěl potvrdit tyto **hypotézy**:

1. Profesionální rozvoj zaměstnanců slouží ke zkvalitnění výkonu práce zaměstnance na straně jedné a na straně druhé zvyšuje jeho cenu na trhu práce.
2. Moderní výcvikové a výukové metody rozvíjejí klíčové kompetence bezpečnostních pracovníků a přispívají k vyšší efektivitě jejich práce.
3. Nabídka profesního rozvoje je kvalitní a ve srovnání s minulostí bohatší a širší.
4. Podpora profesního rozvoje zaměstnanců je klíčová při udržení trendu, kam bezpečnost a ochrana zájmů v civilní letectví v posledních letech směřuje.

Praktická část práce bude analyzovat údaje z přezkoušení bezpečnostních pracovníků - operátorů detekčních RTG zařízení společnosti Letiště Praha, a.s., z auditní činnosti pověřených auditorů této společnosti a výsledků počítačové simulace RTG obrazů TIP. Následná analýza těchto údajů potvrdí nebo vyvrátí hypotézy. Závěr by měl obsahovat návrhy, které by měly přispět k tomu, aby byl profesní rozvoj bezpečnostních pracovníků v civilním letectví efektivní, smysluplný a co nejvíce ohleduplný k předmětu zájmu jejich kontrol.

4.3. Bezpečnostní pracovníci Letiště Praha, a.s.

Postavení bezpečnostních služeb a složek je vždy odvozeno od charakteru a systému uspořádání společnosti, ekonomického systému, pojetí politiky obecně a bezpečnostní politiky zvláště. Jejich upevňování pak závisí na formulaci, ale zejména na skutečné existenci bezpečnostních rizik a stavu kriminality i dalších sociálně-patologických jevů a procesů a na míře garancí, které je stát schopen poskytnout občanům, podnikům, organizacím a institucím. Z toho je pak odvozováno množství, druhy a počet bezpečnostních subjektů i systém a jednotlivé prvky represe a prevence.⁵⁰

⁵⁰ BRABEC, F., et al. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. 1. vyd. Praha: Public History, 2001. s. 6. ISBN 80-86445-04-06

Postavení bezpečnostních pracovníků, jejich práva a povinnosti vychází z výše zmíněných právních norem a předpisů. Struktura a začlenění v organizačním řádu společnosti Letiště Praha, a.s., je podrobněji popsáno ve vnitřní Směrnici společnosti Letiště Praha, a.s. Podle této vnitřní normy jsou bezpečnostní pracovníci samostatnou divizí, v jejímž čele je Ředitel bezpečnosti. Ten řídí několik organizačních jednotek, které svými činnostmi pokrývají problematiku bezpečnosti civilního letectví v rámci této společnosti.

Ve struktuře Divize bezpečnosti je několik organizačních jednotek, jejichž náplní je tvorba řídicích dokumentů, které s bezpečností civilního letectví bezprostředně souvisí, spolupráce a koordinace činností s orgány státní správy, kterými jsou například Celní úřad, Policie ČR a další, správa a evidence všech bezpečnostních systémů v rámci společnosti Letiště Praha, a.s., školení a výcvik bezpečnostních pracovníků a mnoho dalších činností, které souvisí s výše zmíněnou legislativou.

Složkou, která je ve struktuře společnosti Letiště Praha, a.s., začleněna do Divize bezpečnosti také, ale svým posláním a úkoly se od ostatních organizačních jednotek podstatně liší, je Záchránná a požární služba. Tato složka je charakterem svých činností specifická. V rámci společnosti Letiště Praha, a.s., působí nezávisle na ostatních složkách. Vzdělávání a rozvoj těchto pracovníků se řídí zvláštní legislativou.

Dalšími dvěma složkami v rámci Divize bezpečnosti jsou organizační jednotky Ostraha letiště (dále jen OLE) a Bezpečnostní kontrola (dále jen BEK). Názvy těchto organizačních jednotek dávají tušit rozdílnou pracovní náplň. Ale není tomu tak. Pro pochopení základního rozdílu lze říci, že OLE fyzicky kontroluje vstup a vjezd zaměstnanců všech firem, které působí v rámci Letiště Václava Havla Praha a BEK fyzicky kontroluje cestující, posádky letadel, jejich zavazadla a cargo zboží leteckých přepravců.

Toho, co mají tyto dvě složky společné, je mnohem více. Za prvé je to ochrana a střežení hrany veřejného a neveřejného, respektive kritického prostoru letiště. Za druhé povinnost nosit stejnokroj, díky kterému jsou tyto pracovníci velmi snadno identifikovatelní a za třetí práce se stejným detekčním zařízením, které se pro fyzickou kontrolu lidí, zboží nebo zavazadel používá. K dalším společným rysům těchto složek

patří povinnost kontroly dodržování bezpečnostních pravidel, předpisů a oprávnění v rámci Letiště Václava Havla Praha. Potom také povinnost podílet se na řešení mimořádných událostí, které ohrožují bezpečnost leteckého provozu a v neposlední řadě také součinnost s orgány státní správy.

Dohromady jsou tyto dvě složky personálně několikanásobně větší, než ostatní v rámci Divize bezpečnosti. Způsob nábory těchto pracovníků, jejich motivace, profesní rozvoj a hierarchie v rámci bezpečnostních složek jsou díky specifičnosti a náročnosti jejich práce pečlivě rozpracovány ve vnitřních předpisech společnosti Letiště Praha, a.s.

4.4. Organizační jednotka Ostraha letiště

V čele organizační jednotky OLE stojí senior manažer. Jeho přímými podřízenými jsou:

- dva **inspektoři** (jeden pro výkon služby a druhý pro výcvik);
- dále tři **bezpečnostní referenti**, jejichž pracovní náplní je administrace práce OLE a
- **vedoucí bezpečnostního dispečinku**, který je součástí OLE.

Bezpečnostní dispečink je řídicí a koordinační centrum, jehož hlavním úkolem je předcházení a řešení mimořádných a nestandardních událostí na Letišti Václava Havla Praha a zajišťování součinnosti mezi orgány ministerstva vnitra, celní správy a jiných státních bezpečnostních složek.

Pracovníci OLE se podílí na ochraně civilního letectví před protiprávními činy podle ustanovení zákona č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a ostraze majetku a osob podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Ostraha majetku a osob je podle tohoto zákona fyzická ochrana prostor a objektů a veškerá opatření, která zamezí vniknutí nepovolaných osob do těchto objektů. Pro tyto činnosti se pracovníci OLE dále řídí ustanoveními trestního zákona a trestního řádu, příslušnými předpisy ICAO, ECAC, EU a prováděcími právními předpisy.

Bezpečnostní kontroly mohou provádět pouze ti pracovníci OLE, kteří jsou držiteli platného Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol Ministerstva dopravy a splňují veškeré další požadavky zákona o civilním letectví a prováděcích

právních předpisů. Pro jejich činnost jsou používána pouze ta bezpečnostní zařízení, pro které bylo vydáno Osvědčení technické způsobilosti Úřadem pro civilní letectví a která splňují všechna kritéria podle zákona o civilním letectví a prováděcích právních předpisů.

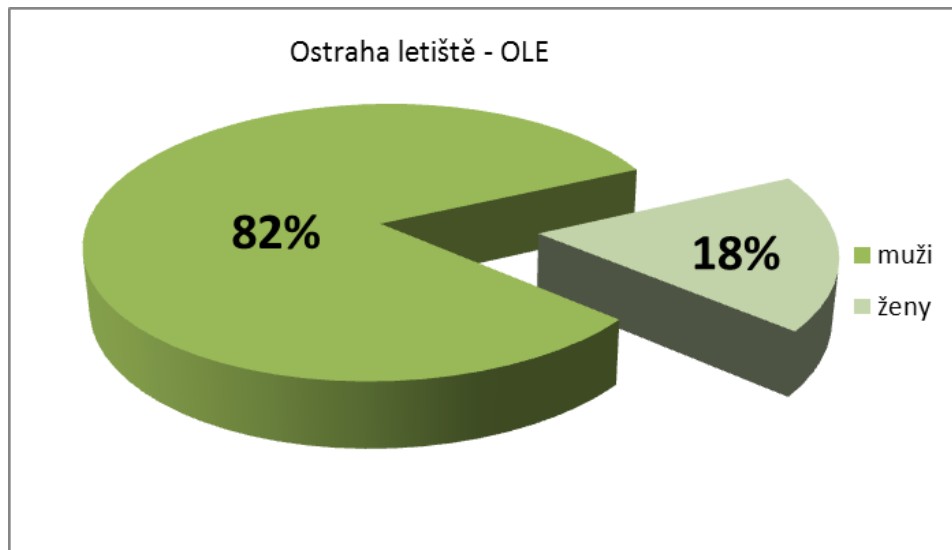
Uchazeč, který se chce stát bezpečnostním pracovníkem OLE, musí splňovat určitá kritéria, která jsou dána vnitřními předpisy společnosti Letiště Praha, a.s. K těmto požadavkům patří:

- strukturovaný životopis;
- minimálně střední odborné vzdělání;
- pracovní posudek od předešlého zaměstnavatele;
- doklad o ověření spolehlivosti;
- úspěšně absolvovaný ústní pohovor;
- úspěšně absolvovaný test všeobecných znalostí;
- doklad o zdravotní způsobilosti a
- úspěšně absolvované psychologické vyšetření.

Pokud uchazeč o práci bezpečnostního pracovníka OLE splní všechny požadavky, je zařazen na místo na pozici „čekatel“. Určené periody v rámci karierního řádu OLE pak určují posun na vyšší pozici v rámci této organizační jednotky.

Strukturu složení organizační jednotky OLE znázorňuje **graf 1**. Z něj vyplývá, že z celkového počtu bezpečnostních pracovníků organizační jednotky OLE tvoří 82% celku muži a žen je 18%. Tento poměr odpovídá obecnému zájmu o tuto profesi, její náročnosti, nutnosti pracovat v nepřetržitém provozu na směny a povinnosti nosit stejnokroj.

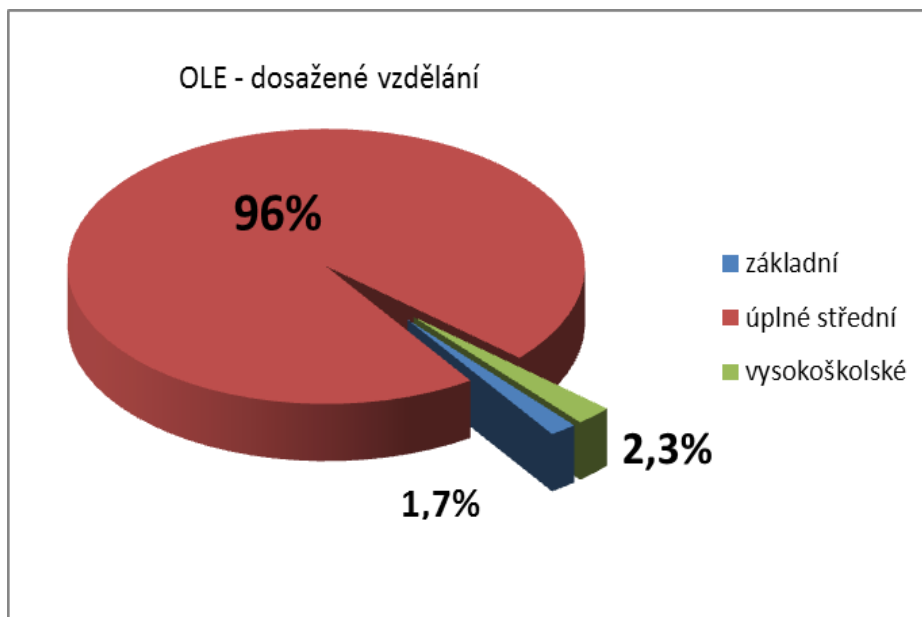
Graf 1: Organizační jednotka OLE – muži versus ženy



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Vzdělání bezpečnostních pracovníků organizační jednotky OLE ukazuje **graf 2**. Většina zaměstnanců má ukončené střední vzdělání – 96%. Vysokoškolské vzdělání má 2,3% pracovníků a jedná se většinou o pracovníky, kteří jsou ve vedoucích pozicích. Je zde 1,7% zaměstnanců, kteří mají pouze základní vzdělání. Vnitřní směrnice v současné době již nedovoluje přijmout zájemce o tuto práci se základním vzděláním. Toto procento pracovníků se základním vzděláním je záležitostí minulosti a do budoucna se bude snižovat k nule.

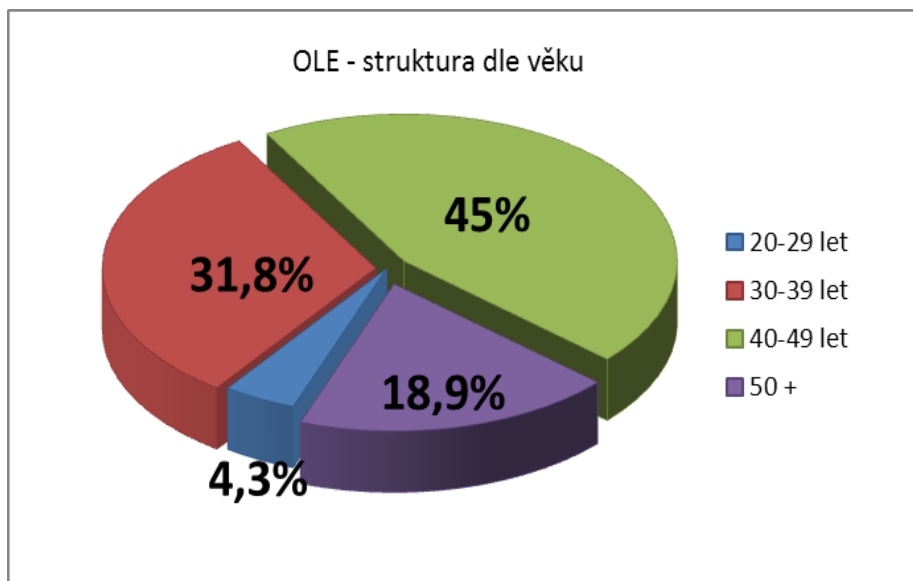
Graf 2: Dosažené vzdělání u organizační jednotky OLE



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Složení organizační jednotky OLE z pohledu věkové struktury zaměstnanců znázorňuje **graf 3**. Největší procentní zastoupení mají zaměstnanci mezi 40-49 lety (45%). Následuje věkové rozmezí 30-39 let (31,8%). Zaměstnanců, kterým je více než 50 let je 18,9%. Nejmenší procentní zastoupení má věková skupina 20-29 let (4,3%). Z těchto údajů vyplývá skutečnost, že téměř 7 bezpečnostních zaměstnanců z 10 je starších 40 let, tedy ve věku, kdy ochota a motivace k dalšímu vzdělávání a učení výrazně klesá. Údaj je to důležitý zejména pro vedoucí pracovníky této organizační jednotky a personalisty, kteří mohou přizpůsobit motivační prvky pro rozvoj a vzdělávání těchto pracovníků tomuto faktu.

Graf 3: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky OLE



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.5. Organizační jednotka Bezpečnostní kontrola

V čele organizační jednotky BEK stojí senior manažer. Jeho přímými podřízenými jsou:

- vedoucí řízení provozu**, který dohlíží na přímý výkon pracovních činností a koordinuje spolupráci s ostatními složkami na Letišti Václava Havla Praha;
- inspektor pro provozní výcvik a kontrolu**, který dohlíží na aktuálnost platné dokumentace BEK, zabezpečuje provozní výcvik a vyhodnocuje kvalitu zabezpečovaných činností včetně dohledu na odstraňování zjištěných nedostatků;
- inspektor pro řízení dispečinku**, který organizuje práci dispečinku BEK a nastavuje postupy operativního řízení provozu a
- bezpečnostní referenti**, kteří vedou příslušnou správní agendu ekonomického, personálního a technického charakteru vážící se k této organizační jednotce.

Bezpečnostní pracovníci BEK jsou jako součást bezpečnostních složek provozovatele letiště ve stanoveném rozsahu pověřeni realizací bezpečnostních kontrol a dalších úkonů souvisejících s ochranou civilního letectví před protiprávními činy ve smyslu ustanovení

zákona č. 49/1997 Sb., o civilním letectví. Při této činnosti jsou povinni plně respektovat související práva a povinnosti tak, jak jsou stanoveny mezinárodními úmluvami, zvláštními předpisy Evropského společenství a národními právními předpisy. Bezpečnostní kontroly jsou realizovány pouze zaměstnanci BEK, kteří jsou držiteli platného Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol Ministerstva dopravy. K těmto bezpečnostním kontrolám jsou používána pouze bezpečnostní zařízení, kterým bylo vydáno Osvědčení technické způsobilosti Úřadem pro civilní letectví, a splňují veškeré další zákonné požadavky.

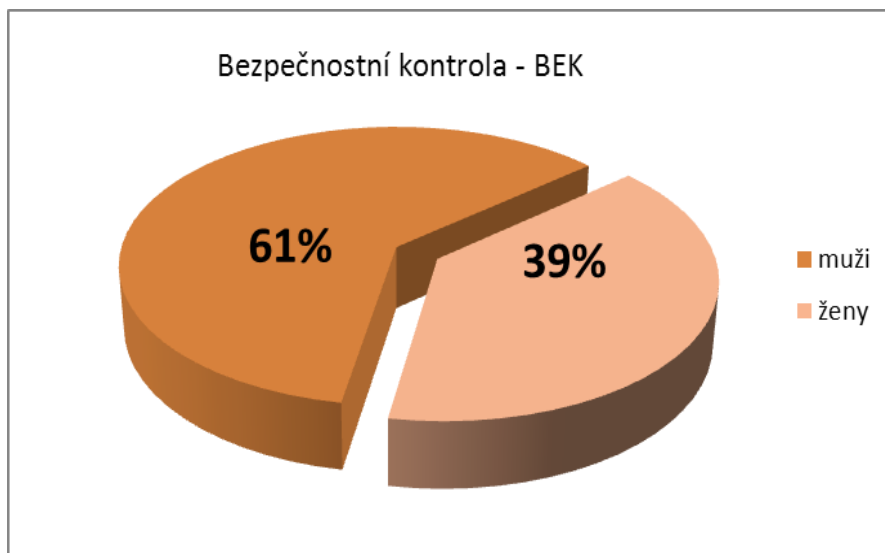
Uchazeč o pracovní pozici bezpečnostního pracovníka BEK musí splňovat obdobná kritéria, jako bezpečnostní pracovník OLE. Patří sem zejména:

- strukturovaný životopis,
- minimálně střední odborné vzdělání,
- pracovní posudek od předešlého zaměstnavatele,
- doklad o ověření spolehlivosti,
- úspěšně absolvovaný ústní pohovor,
- úspěšně absolvovaný test všeobecných znalostí,
- doklad o zdravotní způsobilosti a
- úspěšně absolvované psychologické vyšetření

Nastupující zaměstnanec BEK, určený pro činnost řadového bezpečnostního pracovníka, je běžně zařazen na pracovní pozici čekatel. Podmínkou pro zařazení na vyšší pozici, v rámci organizační jednotky BEK jsou dány časové periody, spojené s úspěšným složením postupových zkoušek, jejichž obsah je součástí vnitřních předpisů této organizační jednotky.

Složení organizační jednotky BEK z pohledu mužů a žen (**graf 4**) ukazuje, že z celkového počtu 100%, je 61% mužů a 41% žen. Tento graf ukazuje na odlišnou strukturu, než tomu je u organizační jednotky OLE. Organizační jednotka BEK pracuje zejména s cestujícími na letišti, zatímco OLE se zaměstnanci letiště. Struktury jednotlivých organizačních jednotek tak odpovídají zaměření svých pracovních činností a odrážejí jejich potřeby.

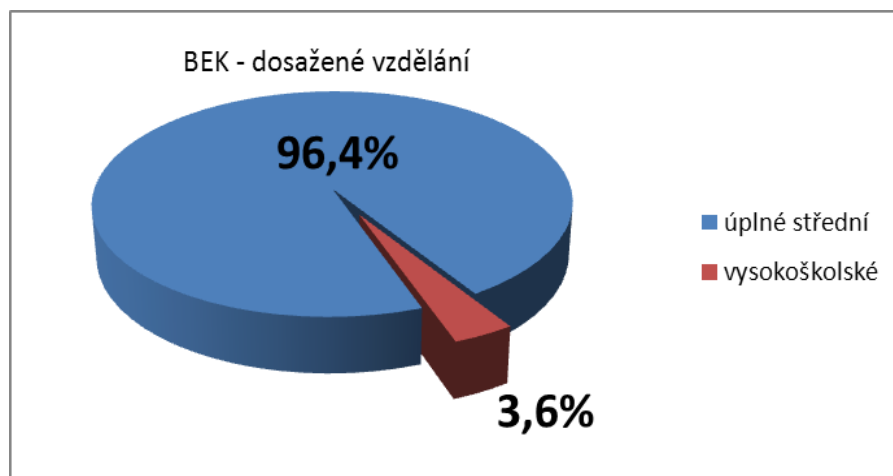
Graf 4: Organizační jednotka BEK – muži versus ženy



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

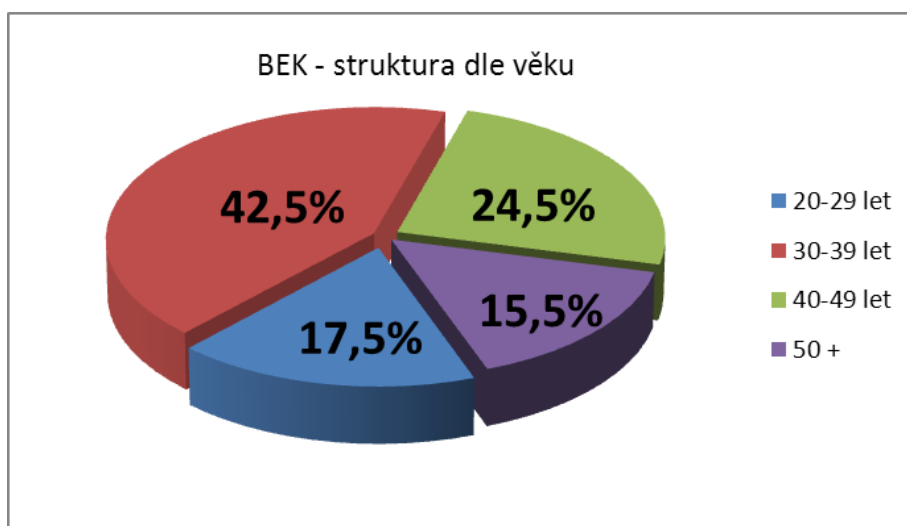
Graf 5 ukazuje na strukturu této organizační jednotky z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání. Velká většina pracovníků BEK má ukončené střední vzdělání (96,4%) a 3,6% má vysokoškolský titul. Jsou to především vedoucí pracovníci. Je potřeba zmínit skutečnost, že to neplatí ve všech případech. Současná ekonomická krize přináší situace, kdy vysoce kvalifikovaní zaměstnanci pracují delší dobu pod úrovní svého možného uplatnění. Tím ale není v žádném případě snižována důležitost práce bezpečnostních pracovníků.

Graf 5: Dosažené vzdělání u organizační jednotky BEK



Věková struktura zaměstnanců BEK ukazuje v **grafu 6**, že největší část zaměstnanců je ve věku 30-39 let (42,5%), následuje věková skupinou 40-49 let (24,5%). Kategorie 20-29 let (17,5%) s kategorií 50 a více let (15,5%) jsou na tom v procentním zastoupení u této organizační jednotky velmi podobně.

Graf 6: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky BEK



4.6. Bezpečnostní pracovníci a jejich odborná příprava

Odborná příprava bezpečnostních pracovníků BEK a OLE je obdobná. Tato skutečnost vyplývá z toho, že i pracovní činnosti těchto složek jsou obdobné a v určitých situacích se i překrývají. Odborná příprava vychází z Národního programu bezpečnostního výcviku v civilním letectví České republiky a z vnitřních předpisů společnosti Letiště Praha, a.s. Provádí se zpravidla během pracovní doby bezpečnostních pracovníků. V případě potřeby lze ale pracovní dobu přizpůsobit potřebám odborné přípravy. Ve chvíli, kdy odpovědný pracovník zjistí u některého bezpečnostního pracovníka závažné nedostatky ve výkonu jeho pracovních činností, bude mu senior manažerem příslušné organizační jednotky nařízeno **provozní přezkoušení**. Záznam o takto provedeném přezkoušení nebo o odborné přípravě je součástí osobní složky každého pracovníka po celou dobu trvání jeho zaměstnaneckého poměru.

Pro bezpečnostní pracovníky je připravena řada bezpečnostních školení, jejichž obsah odpovídá zařazení jednotlivých pracovníků, jak získávají kvalifikace a postupují v žebříčku pracovních zařazení dle kariérního řádu té které organizační jednotky. Tím základním školením, kterým musí projít každý nový zaměstnanec BEK a OLE, který bude pracovat s detekční technikou, je **specializované bezpečnostní školení**. Zde je potřeba zmínit jednu odlišnost, kterou disponuje organizační jednotka OLE. Její zaměstnanci mají v seznamu bezpečnostních školení jedno, které umožňuje výkon pracovních činností bez potřeby obsluhy detekční techniky. Tito bezpečnostní pracovníci jsou zařazení jako operátoři bezpečnostních systémů na Bezpečnostním dispečinku, nebo jako psododi anebo řidiči. Tito pracovníci mohou být v průběhu času zařazení na pozici, kde je vyžadována práce s detekční technikou a tudíž i pro ně vznikne potřeba absolvování specializovaného bezpečnostního školení.

Školení je v závěru ukončeno přezkoušením. Přezkoušení provádí komise a skládá se z písemné a praktické části. Písemnou částí je test, kterým se prověřují požadované teoretické znalosti v dostatečné míře. Při praktickém přezkoušení se ověřují znalosti a dovednosti při ovládání detekční techniky a znalost všech jejích funkcionalit. Dále se ověřuje schopnost rozpoznat zakázané a nebezpečné předměty a vyhodnocovat skryté hrozby na počítačovém simulátoru detekčního RTG zařízení. Úspěšné přezkoušení je

důvodem pro vydání „Potvrzení“, které je jedním z podkladů pro vydání „Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol“. Naopak, v případě neúspěchu při přezkoušení, „Potvrzení“ není bezpečnostnímu pracovníkovi vydáno. Informován je jeho nadřízený a až do vykonání opravného přezkoušení nemůže bezpečnostní pracovník s RTG detekční technikou pracovat. Pokud není úspěšně vykonané opravné přezkoušení, může toto být důvodem pro ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. V návaznosti na specializované školení a v souladu se zákonnými požadavky čeká na bezpečnostní pracovníky zácvik v provozu, při kterém pracují pod dohledem Provozního instruktora. Délka takového zácviku je pro obě organizační jednotky minimálně 50 hodin.

Specializované bezpečnostní školení pro supervizory je dalším typem bezpečnostního školení. Je určeno pro základní řídicí strukturu obou organizačních jednotek. Sem patří zástupci vedoucích směn, vedoucí skupin a operátoři pracující na Bezpečnostním dispečinku.

Jako poslední z aplikovaných bezpečnostních školení je potřeba zmínit **specializované bezpečnostní školení pro pracovníky bezpečnostního managementu**. Toto školení je určeno pro vedení organizačních jednotek BEK a OLE, kterými jsou vedoucí směn, bezpečnostní inspektoři, supervizoři bezpečnostního dispečinku, manažeři bezpečnostních dispečinků, senior manažeři obou organizačních jednotek a bezpečnostní pracovníci, kteří pracují u jiných organizačních jednotek, spadajících do Divize bezpečnosti.

Aby byly všechny typy bezpečnostního školení ve shodě s Národním programem bezpečnostního výcviku, tak musí být aktualizovány v pravidelných periodách. Ve většině případů se jedná o jednoroční periodu. Bezpečnostní pracovníci se zúčastňují **aktualizačního bezpečnostního školení** dle podmínek a osnov stanovených Národním programem bezpečnostního výcviku a řídicími dokumenty společnosti Letiště Praha, a.s.

Pokud bezpečnostní pracovník BEK nebo OLE nevykonával svoji pracovní činnost po, vnitřními předpisy, stanovenou dobu, anebo byly zjištěny závažné nedostatky při jeho pracovní činnosti, je tento pracovník proškolen formou **mimořádného bezpečnostního**

školení, aby si obnovil správné pracovní návyky. Pokud vnitřní systém řízení kvality anebo jiná kontrolní činnosti zjistí u konkrétního bezpečnostního pracovníka nedostatky, kterými mohou být například nedodržené stanovené postupy při provádění bezpečnostní kontroly, je s tímto pracovníkem provedeno přezkoušení znalostí z té oblasti, ve které byly nedostatky zjištěny. Až do přezkoušení nesmí tento pracovník tuto konkrétní činnost vykonávat.

Ve shodě s kariérním řádem, který umožňuje bezpečnostním pracovníkům BEK a OLE postup na vyšší pracovní pozice, se provádí **postupové zkoušky** BEK nebo OLE. Smysl takových zkoušek je ověření praktických a odborných znalostí a zkušeností, které odpovídají té které pracovní pozici BEK nebo OLE.

Jinou formou ověření praktických zkušeností a teoretických znalostí bezpečnostních pracovníků je **provozní přezkoušení**. Zde se prověřují schopnosti samostatné práce ve všech oblastech činnosti BEK nebo OLE. Provozního přezkoušení se účastní ty bezpečnostní pracovníci, kteří byli opakovaně negativně hodnoceni při kontrolní činnosti. Toto provozní přezkoušení se uskuteční na základě pokynu senior manažera BEK nebo OLE. Zkouška má písemný test a praktickou část. Na závěr tohoto přezkoušení se provádí osobní pohovor a zkouška se vyhodnotí.

Na základě požadavků Národního programu bezpečnostního výcviku a ve shodě s vnitřními předpisy společnosti Letiště Praha, a. s., se u bezpečnostních pracovníků BEK a OLE provádí **provozní výcvik**. Tento výcvik slouží jak k pravidelnému přenosu aktuálních informací, tak i k výcviku bezpečnostních pracovníků v oblasti ochrany civilního letectví. Provozní výcvik je realizován pod vedením určených lektorů Bezpečnostního školení a výcviku, inspektorů OLE nebo BEK a provozních instruktorů.

Každý bezpečnostní pracovník se specializací pro obsluhu detekčních RTG zařízení je vedle provozního výcviku zařazen i do **tréninkového programu** na PC simulátoru X-Ray Tutor. K výkonu této specializace je nutná daná úroveň v tréninkovém programu X-Ray Tutor do určené doby od zahájení výkonu specializace. Průběžné výsledky tohoto tréninku jsou bezpečnostním pracovníkům k dispozici. Nesplnění některé z podmínek pro výkon specializace pro obsluhu detekčních RTG zařízení znamená pro

bezpečnostního pracovníka zařazení do **mimořádného školení** v rozsahu, který je potřebný ke splnění požadavků této specializace.

Bezpečnostní pracovníci BEK a OLE splňují kvalifikační a certifikační standardy, které jsou vysoko nad rámcem základního standardu pro bezpečnostního pracovníka, jak je obecně vnímán. Je to nezbytné k tomu, aby byl zajištěn výkon činností a hlavní úkoly provozovatele mezinárodního civilního letiště dle platných zákonů a předpisů. Právě detekční kontrola, bez které by žádné mezinárodní letiště nemohlo fungovat, je tou činností, která klade na bezpečnostní pracovníky velké požadavky. Pouze držitel platného Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol Ministerstva dopravy splňuje požadavky zákona o civilním letectví a souvisejících právních předpisů pro tuto činnost. Úřad pro civilní letectví vydává osvědčení o technické způsobilosti pro bezpečnostní zařízení dle požadavků souvisejících právních předpisů. Pouze taková zařízení pak mohou být využívány pro bezpečnostní kontroly.

4.7. Výcvikové a výukové programy společnosti CASRA

Na světě je více firem a společností, které zkoumají oblast počítačových aplikací, které se dají využít k výuce a výcviku v širokém spektru lidských oborů a činností. Oblast ochrany lidského zdraví, majetku, bezpečnosti a odhalování hrozeb je jen jednou z mnoha. Ale její význam stále roste. Společnost CASRA, centrum pro výzkum v oblasti adaptivní bezpečnosti a letecké bezpečnosti se zabývá rozvojem lidských schopností při odhalování skrytých hrozeb.

CASRA (Center for Adaptive Security Research and Applications) - Centrum pro výzkum v oblasti adaptivní bezpečnosti a aplikace vzniklo v roce 2008 z výzkumného týmu VICOREG (Visual Cognition Research Group), který založil Dr. Adrian Schwaninger. Sídlem tohoto centra je Curych ve Švýcarsku. V CASRA pracuje okolo 30 lidí. Tým okolo Dr. Schwaningera je složen z počítačových odborníků, expertů letecké bezpečnosti a psychologů. Tento tým má více než 13 let zkušeností a dnes je špičkovým pracovištěm pro oblast letecké bezpečnosti, výzkumu lidského faktoru, certifikace a školení bezpečnostních složek.

Důvodem tohoto úspěchu je zejména fakt, že je zde využíván adaptivní přístup, který kombinuje informatiku, aplikovanou psychologii a ekonomické analýzy. Produkty CASRA staví na vědeckém bádání a jsou vyvinuty za těsné spolupráce s koncovými uživateli a odborníky na ochranu civilního letectví. Mezi hlavní cíle tohoto centra patří zlepšování bezpečnosti a usnadňování práce lidí s technikou nejen na letištích, ale i v dalších rizikových oblastech. Oblastmi, jakými jsou bezpečnost civilního letectví, vzájemné působení člověka a techniky, lidský faktor, počítačová modelace, rozpoznávání obličejů a objektů, jsou dominantními ve výzkumu tohoto týmu. Výsledky jejich práce byly prezentovány v mnoha publikacích a o úspěšném fungování těchto výzkumů hovoří instalace softwarových produktů na více než stech letištích v Evropě, Austrálii, USA a na všech 89 letištích v Kanadě.

Na základě vědeckých výzkumů vytvořil Dr. Schwaninger a jeho tým řadu výcvikových a výukových programů, které mají velký vliv na zlepšení schopnosti vyhodnocení obrazů předmětů v zavazadlech, jež vyhodnocuje obsluha detekčních zařízení. Nejznámější z těchto programů je X-Ray Tutor, který je využíván bezpečnostními pracovníky na Letišti Václava Havla Praha. X-Ray Tutor je tréninkový program, vědecky podložený, který je speciálně navržen pro rozvoj schopností operátorů detekční RTG techniky. V posledních letech byl tento moderní vzdělávací nástroj aplikován na mnoha civilních letištích v USA a v Kanadě. Odborníci z těchto zemí se podílely na společných projektech Dr. Schwaningera pro oblast ochrany civilního letectví. Tento program je využíván i celé řadě dalších zemí mimo americký kontinent. Také v Evropě se postupně začal využívat tento vzdělávací počítačový program na většině letišť. V rámci legislativního procesu EU je X-Ray Tutor používán jako certifikační nástroj při naplnění zákonných požadavků pro oblast ochrany civilního letectví.

Tým Dr. Schwaningera uskutečňuje dlouhodobě řadu výzkumných projektů. Na těchto projektech participují země z celého světa. Stále se rozvíjí a rozšiřují funkcionality a možnosti těchto výukových programů. Jsou výsledkem vědeckého zkoumání, používají adaptivní přístup školených lidí, kombinují aplikovanou psychologii a využívají informační technologie. Jedním takovým projektem byl společný výzkum zaměřený na porovnání výsledků na začátku, v průběhu a na konci tréninku s výukovým programem X-Ray Tutor. Dalším příkladem společného výzkumu je projekt zaměřený na přípravu a

výběr bezpečnostních pracovníků, pracujících s detekční RTG technikou a jejich předpoklady pro výkon takovéto práce. V rámci výzkumu byl vytvořen program, který dokáže určit schopnosti a vlohy zájemců o tento druh práce. Tyto projekty se realizovaly za participace Evropské komise, světových a evropských letišť a dalších institucí, které se podílí na ochraně civilního letectví.

Jedním z dalších sledovaných cílů Dr. Schwaningera a jeho týmu, jsou možnosti atestace školení na zařízeních, které byly jimi vytvořeny. Pomocí výsledků, které byly na těchto zařízeních dosaženy, nastavit pevná pravidla mezi jednotlivými konkrétními letišti a i mezi jednotlivými zeměmi. Výsledek práce týmu kolem dr. Schwaningera se odrazil v právních normách na národní a evropské úrovni, konkrétně v oblasti výcviku bezpečnostních pracovníků, pracujících v oblasti ochrany civilního letectví.

Obrázek 1: RTG snímek zavazadla se zakázanými předměty.



Zdroj: Společnost CASRA

Specifika práce bezpečnostních pracovníků, jejichž specializací je obsluha detekčních RTG zařízení, přináší potřebu neustálého přemýšlení nad tím, co a jak dále zlepšit. Podněty mohou přicházet jak od jednotlivých bezpečnostních pracovníků, tak od vedoucích pracovníků nebo od týmů jakým je například CASRA. Nejúčinnější a nejvíce efektivní je ale vzájemná spolupráce všech zainteresovaných. A to hlavně z toho důvodu, že všechny tyto inovace, zlepšení, výukové programy a softwary reagují na

nějakou konkrétní hrozbu. Na něco, co se stalo hrozbou, přestože tomu tak včera ještě nebylo.

4.8. Výcvikové programy SMART, X-Ray Tutor a testovací prostředí PC Quest pro operátory detekčních RTG zařízení

Nutnost stálého profesního rozvoje a celoživotního vzdělávání bezpečnostních pracovníků ve společnosti Letiště Praha, a.s., souvisí se stále složitějšími technologiemi, které používají při detekci předmětů v zavazadlech a zásilkách v letecké dopravě. Všichni tyto pracovníci jsou řádně proškoleni a pravidelně trénováni dle požadavků zákonných norem a vnitřních směrnic společnosti Letiště Praha, a.s. Díky správnému používání tréninkových a výcvikových programů se zlepšují jejich rozpoznávací schopnosti a klíčové kompetence. Jedná se zejména o rozvoj v kognitivní oblasti, kdy jsou tyto pracovníci nuceni k rychlému a správnému rozhodování při promítání obrazů na monitoru detekčního RTG zařízení. Hlavně z těchto důvodů se stále tvoří a zdokonalují výcvikové a výukové programy a softwarové aplikace, které takový rozvoj podporují a umožňují.

Prvním výcvikovým programem, který bezpečnostní pracovníci, zařazení na pozici operátora detekční techniky, mohli využít pro svůj profesní růst, byl SMART systém, který byl nainstalován společně s dodaným technologickým vybavením třídírný zavazadel v Terminálu T1. To bylo v roce 1997 a šlo o verzi 1 SMART systému. Zde je potřeba zmínit, že v té době fungoval na Letišti Václava Havla Praha pouze Terminál 1. Detekční zařízení do třídírný zavazadel dodala společnost Smith-Heimann a výcvikový program SMART systém naistalovala společnost Rapiscan, která byla zároveň dodavatelem detekčního RTG zařízení v jednotlivých čekárnách cestujících. Výcvikový program SMART systém byl počítačový program, který je určený k výcviku a tréninku operátorů bezpečnostní kontroly. Sloužil jen pro výcvik detekce a odhalování nebezpečných předmětů v zapsaných zavazadlech. Společnost Smith-Heimann, která dodala technologii do Terminálu 1, měla v té době také vlastní tréninkový a výcvikový program, ale ten zakoupen nebyl. Přesto ale znamenal rok 1997 pro bezpečnostní

pracovníky, respektive pro operátory RTG detekčních zařízení, velký posun v jejich profesní přípravě, tréninku a výcviku.

Školitel, který vede a zaučuje nového pracovníka obsluhy detekčního RTG zařízení má k dispozici jisté množství nebezpečného zboží a zakázaných předmětů. Do roku 1997 probíhalo školení těchto nových zaměstnanců tak, že školitel vkládal tyto zakázané předměty do zavazadel, která měl k tomuto školení k dispozici. Tyto předměty a látky dával v různých polohách, kombinacích a různě je překrýval. Na operátorovi detekčního RTG zařízení bylo, aby tyto předměty a látky dokázal rozeznat. Pro počáteční fáze tréninku bylo prioritní pochopení, jak se tyto látky a předměty zobrazují na monitoru. Jakou mají barvu, strukturu, jak se zobrazují látky organické a jak anorganické, jak vypadají při zakrytí nebo překrytí látkou podobného složení. Jaký význam má změna polohy zavazadla při vkládání do detekčního zařízení a jaká je provázanost obrazu na monitoru se skutečným zavazadlem při ručním dohledávání zakázaného předmětu v zavazadle.

SMART systém přidal k těmto praktickým zásadám něco navíc. Měl svoji vlastní zásobu neboli knihovnu zavazadel, zakázaných a nebezpečných předmětů různých typů, rozměrů a variant. Tato knihovna umožnila školiteli vytvářet bezpočet různých kombinací zavazadel, vkládat do nich různé předměty v rozličných úhlech zobrazení, různě je překrývat, kombinovat a volit i rozdílnou obtížnost viditelnosti toho kterého předmětu. Další možností pro školitele bylo, že si mohl sestavit sadu několika zavazadel různé obtížnosti a tím připravit pro adepta na práci test. Test se dal sestavit také na konkrétního člověka s přihlédnutím k tomu, zda měl problémy s rozpoznáváním určitého druhu zakázaných předmětů. V tomto období bylo vše ve shodě s platnou národní i nadnárodní legislativou. Operátoři detekční RTG techniky byli kvalitně připraveni na provádění detekčních kontrol cestujících a jejich zavazadel.

Celková úroveň pracovního výkonu je pak ovlivňována zejména procesem učení a vzděláváním zaměřeným na zvyšování (prohlubování) kvalifikace, formování kompetencí a rozvoj osobnosti. Odborná kompetence zahrnuje schopnost a chtění (individuální motivaci) řešit problémy praxe a pracovní situace. Kvalifikace je naproti

*tomu chápána spíše jako určitý předpoklad formování kompetencí. Odborné kompetence sice z kvalifikace vycházejí, ale mohou se formovat relativně nezávisle.*⁵¹

S nástupem nových operátorů detekčních RTG zařízení, kteří kromě praktického školení, absolvovali také výcvik na SMART systému, přichází i nový přístup k této práci. A to nejen díky možnostem, které tento výcvikový program přináší. Systém, tak jak byl v této době nastaven, fungoval dobře, ale stále zde chyběla plná opora v legislativě. Až v roce 2000 se v národní legislativě objevují aktualizací školení, která dávají tomuto systému výcviku a tréninku jistý řád a přehled. Tato aktualizací školení se provádí dvakrát ročně. V této době nebyly brány v potaz dispozice jednotlivých zájemců o tento druh práce. Neprováděl se žádný předvýběr nebo „talentové zkoušky“ uchazečů o zaměstnání.

V roce 2003 - 2004 byla na letišti nainstalována 2. verze výcvikového programu SMART systém, která již akceptovala i jiné výrobce detekční techniky. Tato nová verze dovolila školitelům provádět výcvik i pro jiná detekční zařízení, než jen pro výrobky značky Rapiscan. Vzhledem k instalaci detekčních zařízení na letišti od dalších společností, jakými jsou Smith-Heimann nebo L3, byla pozitivně přijata tato možnost integrace školení na jednom výcvikovém programu pro více druhů RTG detekční techniky.

SMART systém 2. generace nabízel možnost volby detekčních zařízení od různých výrobců. Na obrazovce počítače se zobrazil ovládací panel zvoleného detekčního zařízení a trénovaný operátor tak mohl jednoduše pracovat pomocí klávesnice v prostředí, ve kterém potřeboval. Školiteli tak vznikla možnost výcviku a tréninku všech typů detekční techniky na jednom výcvikovém programu. Tato novější verze pracovala na obdobném principu, jako verze 1, ale k nákupu této novější verze došlo také díky tomu, že se v té době připravovalo otevření nového terminálu, kam byla plánovaná novější technologie detekční RTG techniky. SMART systém 2. generace je v současnosti na Letišti Václava Havla Praha plně funkční, ale využíván není, neboť již nesplňuje legislativní požadavky současného výcvikového systému.

⁵¹ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 100. ISBN 978-80-247-1770-8.

Společnost Letiště Praha, a.s., nepoužívá produkty pouze jednoho výrobce detekční RTG techniky. Vrcholný management společnosti rozhodl o tom, že příležitost dostanou všichni přední hráči na tomto poli. Důvodů bylo zřejmě více, ale k těm hlavním patřilo vytvoření konkurenčního prostředí a tím i tlaku na jednotlivé výrobce a na jejich cenovou politiku. Společnost Letiště Praha a.s., využívá v současnosti technologii a zařízení společností L3, Smith-Heimann a Rapiscan. Produkty firmy Rapiscan měly v minulosti horší zobrazovací schopnosti než jejich konkurence, což se ale již podařilo vyřešit a lze říci, že technická zařízení společnosti Rapiscan svůj handicap vymazala a jejich výrobky jsou srovnatelné s ostatními, i přes jistou složitost ovládacích prvků.

Pro operátory detekční RTG techniky, respektive pro jejich profesní rozvoj a dále pro management organizačních jednotek BEK a OLE a též pro školitele bezpečnostních pracovníků, byly důležitými roky 2007 – 2008. V této době, zhruba po deseti letech od nákupu 1. verze SMART systému, se rozhodla společnost Letiště Praha, a.s., k nákupu tréninkového a výcvikového programu od společnosti CASRA. Jednalo se o produkt X-Ray Tutor, který byl vyvinut, na základě realizovaných projektů v oblasti ochrany a bezpečnosti civilního letectví, týmem kolem dr. Schwaningera.

Tento tréninkový a výcvikový program posouvá, při správném používání, kompetence operátorů detekční techniky o něco výše, tak jak je to v současném světě, při stálém dohánění „konkurence“ z řad různých teroristických skupin, nezbytné. Kromě tohoto výcvikového programu byl zakoupen i PC Quest, což je certifikační testovací prostředí, které slouží k prověřování schopností operátorů. Společnost Letiště Praha, a.s., se tímto zlomovým rozhodnutím zařadila po bok dalších velkých letišť z celého světa, která tento systém tréninku a výcviku operátorů detekční RTG techniky, využívají. Tento tréninkový a výcvikový program také prošel certifikací v orgánech EU a byl doporučen jako vhodný nástroj tréninku, výcviku a přezkušování bezpečnostních pracovníků, kteří pracují s detekční RTG technikou. Společnost CASRA stále pracuje na vylepšeních tohoto programu a v současnosti je nabízen v několika verzích.

Vlastní používání X-Ray Tutoru, podpořené vznikem vnitřních předpisů, začalo v roce 2009, kdy došlo k prvnímu kompletnímu přezkoušení bezpečnostních pracovníků, kteří s detekčním RTG zařízením, pracují. Výsledky, kterých tito pracovníci dosáhli, nebyly nikterak dobré a donutilo vedoucí pracovníky organizačních jednotek BEK a OLE k

zavedení jistých změn. A to jak v oblasti vnitřních norem a směrnic, tak i praktických opatření. Z těch je nejdůležitější instalace tohoto tréninkového a výcvikového programu na co nejvíce pracovišť v rámci organizačních jednotek BEK a OLE, aby měli tito bezpečnostní pracovníci permanentní možnost tréninku. Druhou nejvýraznější změnou z těchto praktických opatření bylo vytvoření pozice provozního instruktora, který dohlíží na správné využívání tohoto tréninkového a výcvikového programu v rámci konkrétních pracovišť a stanovišť organizačních jednotek BEK a OLE.

Tyto změny přispěly k tomu, že při přezkoušení v roce 2010, bylo dosaženo podstatně lepších výsledků, než v roce předešlém. X-Ray Tutor přispívá k rozvoji některých klíčových kompetencí operátorů detekční RTG techniky také tím, na jakých principech je založen trénink a výuka. Bezpečnostní pracovník začíná na nejnižší úrovni a v určitém časovém limitu má za úkol rozpoznat nebo určit hrozící nebezpečí v daném počtu zavazadel. Při úspěšném splnění úkolu postupuje o stupeň výše. Každý stupeň je obtížnější a zobrazované hrozby v zavazadlech jsou stále hůře viditelné a méně rozpoznatelné.

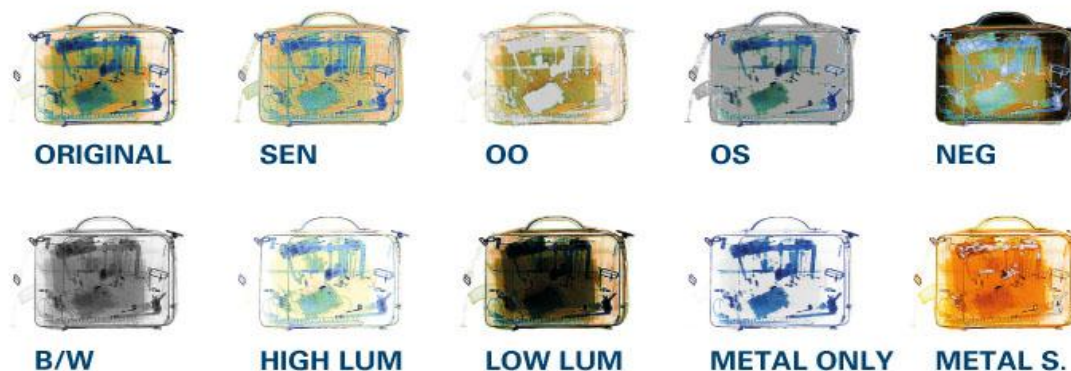
Dalším faktorem zlepšení je možnost tréninku na jednotlivých stanovištích BEK a OLE kdykoliv pracovník není plně vytížen, je nějaký provozní výpadek nebo při minimálním provozu v nočních hodinách. V neposlední řadě je to také možnost individuálního přístupu ke každému bezpečnostnímu pracovníku na základě rozboru a analýzy jím dosažených výsledků. Ne každý potřebuje stejnou časovou dotaci k postupu na vyšší úroveň. Hrají zde roli individuální dispozice a faktory, kterými mohou být například motivace, paměť, pozornost, rychlost a správnost rozhodování a také únava nebo osobní problémy. Obecně se dá ale říci, že bezpečnostnímu pracovníku by mělo stačit k posunu na vyšší úroveň průměrných 7 přihlášení do systému. Čas potřebný k dokončení jednoho cyklu vyhodnocování je dán limitem dvaceti minut.

Tréninkový a výcvikový program X-Ray Tutor tvoří software, který se skládá ze dvou sad obrazových knihoven. Jednu knihovnu tvoří zavazadla různých typů, modelů, velikostí a obsahu a druhá knihovna obsahuje zakázané a nebezpečné předměty, jakými jsou různé zbraně, výbušniny, chemikálie, nástražná zařízení a podobně. Každý tento předmět je v knihovně uložen v šesti různých úhlech pohledu. Software vkládá do zavazadel předměty v různých polohách a tím tvoří nepřeborné množství variant. Se

zvyšující se obtížností testu jsou i tyto kombinace obtížnější a složitější. Dochází k překrývání nebezpečných předmětů jinými, podobně se strukturou a tvarem podobajícími. Předměty se tak stávají stále obtížněji identifikovatelnými. Ve vyšších stupních obtížnosti by nepoučený laik nebyl schopen rozpoznat téměř žádný zobrazený nebezpečný předmět.

Přístup do tréninkového a výcvikového programu X-Ray Tutor je umožněn bezpečnostnímu pracovníku díky identifikačním údajům, které má každý pracovník originální. Jakmile se spustí, má vyhodnocovatel 30 sekund, aby udělal rozhodnutí, zda je zobrazený předmět „čistý“ anebo zda obsahuje některý z nebezpečných nebo zakázaných předmětů. Během tohoto časového limitu má k dispozici řadu funkcionalit, kterými si může při vyhodnocování pomoci. Zobrazované zavazadlo lze různě podbarvovat, přibližovat, otáčet anebo měnit různé hodnoty, které detekční zařízení nabízí. Pokud pracovník označí předmět, který je opravdu tím, který měl být dohledán, má možnost si jej detailně prohlédnout, a to ze všech pohledů, které jsou k dispozici v knihovně tohoto programu. Aby byl test úspěšný, musí pracovník odhalit co nejvíce takto skrytých hrozeb. Stejně tak ale nesmí označit zavazadlo, které je v pořádku. Posuzovatel má okamžitou zpětnou vazbu, jakmile zavazadlo vyhodnotí. Počítačový program mu hodnocení ukáže graficky i akusticky. Každý úspěšně hodnocený test dává operátorovi určitý počet bodů, které závisí na procentuální úspěšnosti odhalených zavazadel. Dosažení určitého počtu bodů umožňuje postup do další úrovně tréninku. Při neúspěšném testu systém naopak určitý počet bodů pracovníkovi odebere a tím mu oddálí přechod na vyšší stupeň výcviku.

Obrázek 2: Možnosti zobrazení stejného předmětu v detekčním RTG zařízení.



Zdroj: Společnost CASRA

Hodnotami, které program sleduje, jsou na straně jedné odhalené skryté hrozby a na straně druhé falešné alarmy. Oba dva tyto parametry jsou znázorněny v procentních bodech. Dále jsou sledovány časy potřebné k odhalení zavazadla s vloženým nebezpečným nebo zakázaným předmětem a zavazadla, která jsou považována za čistá. Obvykle bývá kratší čas u zavazadla s hrozbou, než při zavazadle, které je čisté. Jakmile vidí bezpečnostní pracovník hrozbu, zavazadlo označí a pokračuje k dalšímu, zatímco u zavazadla, kde není hrozba okamžitě patrná, nechává si zavazadlo na monitoru a přesvědčuje se o správném úsudku, čímž se čas prodlužuje.

To, jakých výsledků dosahují jednotliví bezpečnostní pracovníci, včetně trendů, doby strávené na výcvikovém programu, dosažených úrovních a dalších hodnotách, které lze přes data filtry nastavit, mohou sledovat školitelé, inspektoři provozního výcviku a vedoucí pracovníci jednotlivých organizačních jednotek. Mohou tak relativně jednoduše sledovat trendy, které lze z těchto údajů vyčíst. Dá se nastavit individuální přístup k jednotlivým bezpečnostním pracovníkům nebo lze analyzovat předměty nebo hrozby, které se odhalují nejobtížněji nebo dokonce zjistit dobu, kdy mají bezpečnostní pracovníci nejvyšší úspěšnost a naopak. Bezpečnostní pracovníci, kteří obsluhují

detekční RTG zařízení, by měli dosahovat přibližně osmdesáti procentní úspěšnost odhalených skrytých hrozeb.

K přezkoušení bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení, slouží certifikační PC Quest. Přihlašování do tohoto testovacího prostředí je obdobné jako do výcvikového programu X-Ray Tutor. PC Quest nelze absolvovat na počítačích, které slouží k tréninku. Školitelé bezpečnostních pracovníků mají pro toto testování speciální učebnu, která je vybavená počítači s potřebným softwarem. Pokud se bezpečnostní pracovník přihlásí do testovacího programu PC Quest, dostane nejprve možnost, aby se „naladil“ na toto prostředí. Nejprve je podrobně poučen a poté dostane sadu předmětů, které vyhodnotí dle předchozích informací. Těchto osm zavazadel není součástí hodnocení celého testu, ale slouží k tomu, aby se jeho mysl připravila a aktivizovala a ověřil si, že dobře porozuměl způsobu vyhodnocování a označování zavazadel. Pouze u těchto osmi zkušebních předmětů má možnost kontroly, zda postupoval správně a zda byl při odhalování úspěšný.

Poté následuje vlastní test, který se skládá z 200 zavazadel, přičemž nejméně polovina zavazadel má v sobě ukrytou hrozbu, kterou může být zbraň, výbušnina, chemická látka nebo nástražný výbušný systém. Po každých 50 označených zavazadlech, má hodnotitel možnost krátkého odpočinku. Celková doba na test je 45 minut. Doba na označení jednoho zavazadla je 15 sekund, poté program přejde k dalšímu předmětu. Platí zde, že je stejnou chybou označit čisté zavazadlo za hrozbu, jako přehlédnout skrytou hrozbu.

Typy a obsahy zavazadel, které jsou zobrazovány v PC Questu, jsou odlišné od těch, která se používají ve výcvikovém programu X-Ray Tutor. Toto neplatí pro zobrazované zakázané a nebezpečné předměty. Ty jsou použity stejné. Každý bezpečnostní pracovník, který podstupuje tento test, dostane stejný jako jeho kolega. Rozdíl je pouze v pořadí, ve kterém se zavazadla zobrazují. Výsledkem testu je poměr úspěšně a neúspěšně odhalených hrozeb k dosaženému času. Vnitřní směrnice organizačních jednotek BEK a OLE určují hodnotu pro úspěšné zvládnutí certifikačního testu. Pokud bezpečnostní pracovník této hodnoty nedosáhne, test je neúspěšný a pracovníka čeká opravná zkouška.

4.9. Počítačová simulace RTG obrazů TIP

Práce operátorů detekční RTG techniky je, přes svoji důležitost, poměrně stereotypní činnost. Jedním z nástrojů k tomu, aby se udržela pozornost bezpečnostních pracovníků na co nejvyšší možné míře, je počítačová simulace RTG obrazů TIP. Tato softwarová aplikace propojuje reálná detekční RTG zařízení, na kterém bezpečnostní pracovníci BEK nebo OLE vyhodnocují zavazadla cestujících nebo zaměstnanců, s počítačovou simulací, vkládající imaginární nebezpečné nebo zakázané předměty do těchto zavazadel. Stejně jako X-Ray Tutor nebo PC Quest, obsahuje tento počítačový program knihovnu zakázaných a nebezpečných předmětů. Do knihovny může oprávněný pracovník vstupovat a předměty do ní vkládat a tím ji dále rozšiřovat, nebo naopak z ní předměty odebírat. Knihovna obsahuje řádově tisíc různých předmětů. Legislativa nařizuje, že tuto počítačovou simulaci musí obsahovat každé RTG zařízení, určené k detekci v civilní letecké dopravě. Bezpečnostní pracovníci neví, kdy jim počítačový program přiřadí do kteréhokoliv z kontrolovaných zavazadel nějaký nebezpečný předmět. Ve chvíli, kdy k tomu dojde, nelze v žádném případě rozeznat, že se jedná o předmět z knihovny TIP. Předměty jsou ve stejné velikosti, jako kdyby byly opravdu reálně v zavazadle.

Ve chvíli, kdy bezpečnostní pracovník označí toto zavazadlo jako „nečisté“, je informován, zda se jedná o počítačovou simulaci nebo zda je hrozba reálná. V případě simulace TIP, pracovník pokračuje ve své činnosti a dokončí kontrolu zavazadla. V případě reálné hrozby mají bezpečnostní pracovníci stanoveny postupy a podle nich pracují. Pokud bezpečnostní pracovník neodhalí vložený předmět, dojde k zastavení procesu detekce zavazadla a systém upozorní pracovníka, že přehlédl nastražený předmět. Tento se mu na monitoru objeví a tím získá pracovník zpětnou vazbu.

Operátoři detekční RTG techniky nejsou počítačovou simulací TIP nijak hodnoceni. Smyslem tohoto programu je udržet pozornost bezpečnostních pracovníků při jejich práci. Také srovnání s tréninkovým a výcvikovým programem X-Ray Tutor nebo certifikačním programem PC Quest není relevantní. Počítačová simulace TIP vkládá pokaždé jiný předmět s rozdílnou obtížností vyhodnocení do reálného zavazadla cestujícího nebo zaměstnance, zatímco PC Quest umožňuje porovnání jednotlivých

testovaných bezpečnostních pracovníků tím, že se vyhodnocují ty samá zavazadla se stejnými vloženými předměty.

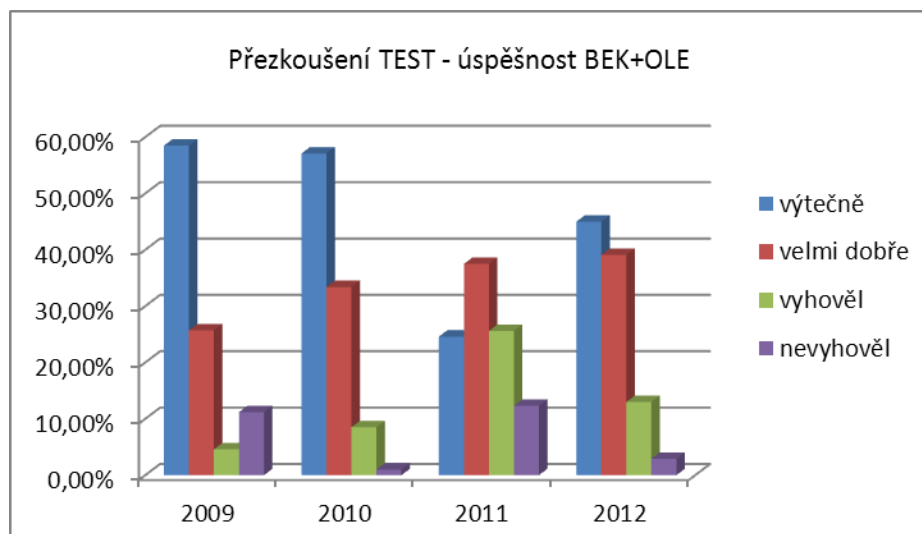
Rozdílné je i nastavení procesu sledování úspěšnosti zachycení hrozeb počítačovou simulací TIP u jednotlivých organizačních jednotek BEK a OLE. Vnitřní předpisy organizační jednotky BEK určují povinnost každého bezpečnostního pracovníka provést přihlášení se do systému každého jednotlivého RTG zařízení pod svým jedinečným heslem. Přihlášený bezpečnostní pracovník na tomto zařízení po určitou dobu pracuje. Při výměně pracovníků na tomto stanovišti dochází k odhlášení a nový pracovník se opět přihlašuje svým jedinečným heslem. Tato procedura se stále opakuje. Následná evidence a kontrola úspěšnosti či neúspěšnosti zachycení hrozeb je adresná a dá se s ní individuálně pracovat při plánování výcviku a tréninku v rámci zlepšení výkonu pracovních činností jednotlivých bezpečnostních pracovníků. U organizační jednotky OLE jsou vnitřní normy nastaveny poněkud odlišně a jednotlivá detekční RTG zařízení jsou permanentně v režimu přihlášení. Jednotliví bezpečnostní pracovníci na nich pracují bez nutnosti individuálního přihlašování či odhlašování. Data z jednotlivých detekčních RTG zařízení, která jsou k dispozici vedoucím pracovníkům organizační jednotky OLE, dávají obecné informace o slabých místech jejich podřízených pracovníků a umožňují jim, společně s výsledky z ostatních testovacích, či certifikačních prostředí, identifikovat oblasti, na které je potřeba se zaměřit při výcviku a tréninku.

4.10. Analýza výsledků přezkoušení bezpečnostních pracovníků.

Praktické přezkoušení bezpečnostních pracovníků BEK a OLE se uskutečňuje na základě platné legislativy jednou za rok. Přezkoušení se skládá z testu, který obsahuje 25 otázek z problematiky, kterou musí bezpečnostní pracovník znát. Jde o znalost legislativy, prostorů letiště a techniky, kterou obsluhuje. Druhou částí přezkoušení je PC Quest. Úspěšné přezkoušení je důvodem k vydání „Potvrzení“, které je jedním z podkladů pro vydání „Osvědčení odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol“.

Graf 7 znázorňuje výsledky přezkoušení z testu znalostí v letech 2009-2012. Testy znalostí procházejí vývojem tak, jak se mění legislativa a požadavky na znalosti bezpečnostních pracovníků. Zatímco v letech 2009 a 2010 dosáhlo téměř 60% bezpečnostních pracovníků (58,5% a 57,1%) na hodnocení „výtečně“, tak v letech následujících toto procento „výtečně“ hodnocených pracovníků podstatně kleslo. Důvodem byla změna struktury testu, kde se sice snížil počet otázek z 30 na 25, ale zvýšila se obtížnost jednotlivých otázek. Přibýlo více otázek z oblasti platné legislativy, zejména z Nařízení Komise (EU) č. 185/2010, které vstoupilo v platnost v první polovině roku 2010. Výsledky z roku 2011, kdy „výtečně“ hodnocení dosáhlo jen 24,6% bezpečnostních pracovníků ukázalo na nutnost zaměřit se na důkladné proškolení z nové legislativy. Výsledky z roku 2012, kdy na hodnocení „výtečně“ dosáhlo 45% bezpečnostních pracovníků, ukázaly správnost tohoto rozhodnutí. Hodnocení „velmi dobře“ dosahuje dlouhodobě lehce stoupající tendenci (25,7% v roce 2009, 33,4% v roce 2010, 37,5% v roce 2011 a 39,1% v roce 2012). Hodnocení „vyhověl“ mělo v roce 2009 4,6%, v roce 2010 8,5% , v roce 2011 25,6% a v roce 2012 13% bezpečnostních pracovníků. Tato procentní zastoupení odpovídají trendům z jednotlivých let a potvrzují výše napsané. Důležitým údajem je nízký počet zaměstnanců, kteří nesplní požadovaná kritéria a jejichž hodnocení je „nevyhovující“. V letech 2009 a 2010 to bylo 11,2% a 1%, což byl velice kladně hodnocený výsledek. V roce 2011 stoupl tento počet nevyhovujících na 12,3%, což bylo zapříčiněno důvody výše zmíněnými, ale v roce loňském (2012) to bylo jen 2,9% bezpečnostních pracovníků, což je výsledek, který je kladně přijímán. Výsledky roku 2013 nejsou k dispozici, ale proškolení zaměstnanců a zpětná vazba z tohoto proškolení dávají tušit, že nová legislativa byla již plně zpracována a přijata do širšího povědomí těchto pracovníků a tudíž, že i výsledky přezkoušení z testu by mohli být podobné těm z roku 2012.

Graf 7: Srovnání výsledků přezkoušení z testu znalostí - BEK a OLE



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Graf 8 znázorňuje výsledky přezkoušení bezpečnostních pracovníků BEK a OLE pomocí PC Questu. PC Quest byl poprvé použit pro přezkoušení bezpečnostních pracovníků v roce 2010. V roce 2009 proběhlo první kompletní přezkoušení bezpečnostních pracovníků – operátorů RTG zařízení, ale na starém systému SMART 2. Výsledky z tohoto roku tudíž nelze zahrnout do srovnání z důvodu jiného systému přezkoušení a proto jsou v grafu výsledky až od roku 2010. V tomto roce dosáhlo „výtečného“ hodnocení necelých 41% pracovníků obsluhujících detekční RTG zařízení. Téměř stejný počet pracovníků (40,2%) dosáhl hodnocení „velmi dobrý“. Pracovníků, kteří dosáhli na hodnocení „vyhovující“ bylo 15,2 % a 3,7% bezpečnostních pracovníků nesplnilo tento test. Výsledky poměrně uspokojující. Ale jen zdánlivě. Sice je zde více než osmdesát procentní hodnocení „výtečně“ a „velmi dobře“, ale hranice mezi hodnocením „vyhověl“ a „nevyhověl“ je velmi blízká a zde je dohromady téměř pětina zaměstnanců, obsluhující detekční RTG zařízení.

V roce 2009 přistoupilo vedení divize Bezpečnosti k opatření, kdy byly instalovány na jednotlivá pracoviště BEK a OLE výcvikové a tréninkové programy X-Ray Tutor. Přezkoušení v roce 2010 ukázalo progres, ale dosažení jisté úrovně profesionality je záležitost dlouhodobá a výsledek se dostavil v roce 2011. V tomto roce, při přezkoušení,

dosáhlo úrovně „výtečně“ 67,8% a výsledku „velmi dobře“ 24,7% bezpečnostních pracovníků, což je více než devadesát procent. Devět z deseti operátorů detekčního RTG zařízení dosahuje vysoké profesionality. Úroveň „vyhověl“ dosáhlo 7,1% zaměstnanců a „nevyhověl“ pouze 0,4% zaměstnanců. Výsledky v tomto roce dosáhly úrovně, která se od dobře vycvičených operátorů detekčních RTG zařízení očekává, což je osmdesát procentní úspěšnost odhalování skrytých hrozeb.

Vzhledem ke skutečnosti, že se bezpečnostní pracovníci stále zdokonalují a většina již dosáhla na výcvikovém a tréninkovém programu X-Ray Tutor úrovně deset z dvanácti možných, přistoupilo vedení společnosti ke zpřísnění limitů pro dosažení jednotlivých stupňů při přezkoušení na PC Questu. **Tabulka 1** ukazuje hodnoty pro jednotlivé stupně hodnocení před zpřísněním a po něm. Toto zpřísnění sleduje jeden cíl a tím je zvýšení motivace pro další rozvoj rozpoznávacích schopností bezpečnostních pracovníků.

Hodnoty v tabulce jsou poměrem počtu správně vyhodnocených zavazadel k celkovému počtu 200 vyhodnocovaných zavazadel na PC Questu. Zatímco v roce 2011 stačilo 180 správně vyhodnocených zavazadel k získání hodnocení „výtečně“, v roce 2012 to bylo již 190 správných odpovědí. Za špatně vyhodnocené zavazadlo se přitom počítá i falešný alarm a také zavazadlo, u kterého není vyhodnocena hrozba, přestože ji obsahovalo.

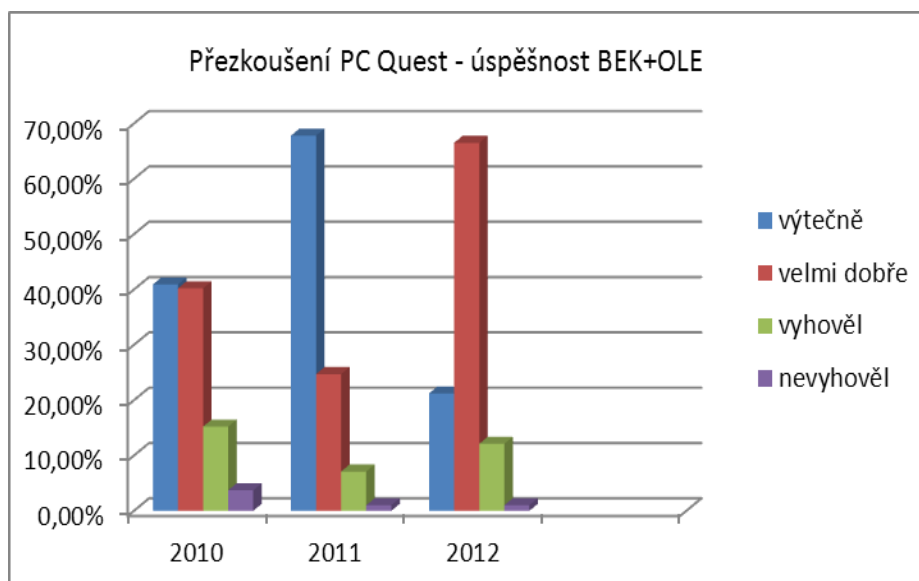
Tabulka 1: Hodnocení výsledků přezkoušení na PC Questu

		ROK	
		2011	2012
H O D N O C E N Í	výtečně	1,00-0,900	1,00-0,950
	velmi dobře	0,899-0,860	0,949-0,890
	vyhovující	0,859-0,820	0,889-0,820
	nevyhovující	0,819 a méně	0,819 a méně

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Výsledky přezkoušení na PC Questu v roce 2012 ukazují pokles v hodnotách pro jednotlivé skupiny hodnocení. Tento pokles je dán výše zmíněnou změnou v hodnocení výsledků. Počet pracovníků, kteří dosáhli hodnocení „výtečně“ klesl na 21,2% a hodnocení „velmi dobře“ dosáhlo 66,5% pracovníků, což je dohromady téměř devadesát procent. To je výsledek srovnatelný s předchozím rokem i přes zmiňované zpřísnění způsobu hodnocení. Výsledek „vyhověl“ dostalo 12,1% zaměstnanců a „nevyhověl 0,2% zaměstnanců, což je pokles oproti předchozímu přezkoušení o 50%. V současné době opět probíhá přezkoušení bezpečnostních pracovníků, ale vzhledem k tomu, že výsledky budou známy až po odevzdání této práce, není možné provést srovnání a analýzu.

Graf 8: Srovnání výsledků z PC Questu v letech 2009-2012 – bezpečnostní pracovníci BEK a OLE



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.11. Analýza výsledků vnitřní auditní činnosti

Těmi, kdo kontrolují plnění opatření v oblasti ochrany civilního letectví před protiprávními činy dle Národního bezpečnostního programu, jsou pověřeni auditoři. Při své činnosti jsou povinni dodržovat příslušnou kontrolní metodiku a řídit se odpovídajícími ustanoveními Národního programu řízení kvality. Pověřeným auditorům vydává Rozhodnutí k provádění kontrolní činnosti Ministerstvo dopravy. **Příloha C** obsahuje vzor ROZHODNUTÍ.

Minimálními požadavky pro vydání Rozhodnutí pro pověřené auditory jsou:

- středoškolské vzdělání ukončené maturitou;
- tři roky praxe v oblasti bezpečnosti civilního letectví;
- dobrá znalost národních programů pro oblast civilního letectví, bezpečnostních programů provozovatele letiště, bezpečnostních technologií a postupů;
- odborná znalost zkoumaných činností;
- znalost anglického jazyka pro porozumění originálních textů a komunikaci s partnery;

-úspěšné absolvování odborné přípravy, stanovené pro tuto činnost Národním programem bezpečnostního výcviku.

Pověření auditoři vykonávají svoji činnost v rámci Letiště Václava Havla Praha na základě schváleného plánu činností. Tento plán obsahuje rozpis jednotlivých kontrolních činností. Ty se dělí do následujících skupin:

- bezpečnostní inspekce;
- bezpečnostní audity;
- bezpečnostní průzkum a
- bezpečnostní testy.

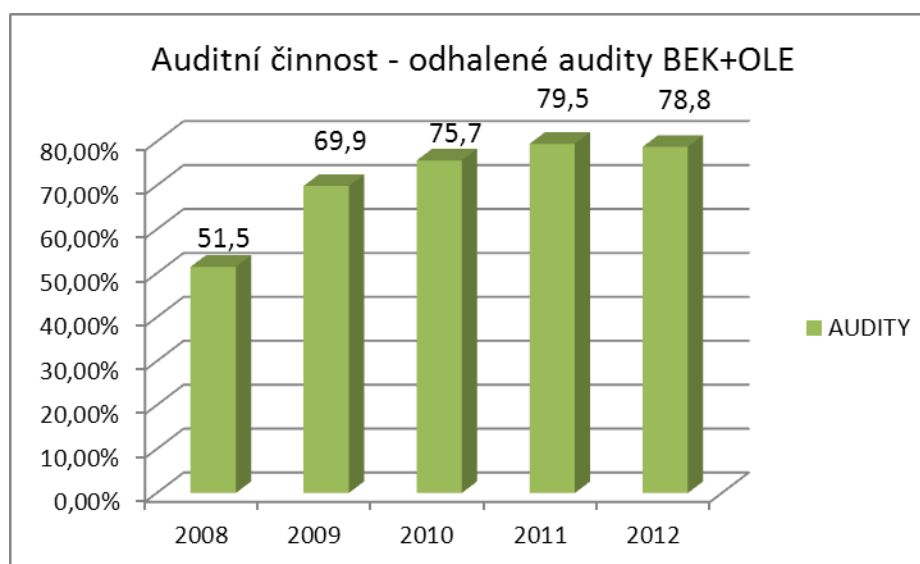
Metodika provádění kontrolní činnosti se řídí standardizovaným postupem, který se skládá z připraveného plánu činností, přípravy, činnosti na místě, klasifikace zjištění, zprávy a procesu nápravy zjištěných nedostatků. Po skončení kontrolní činnosti vypracuje pověřený auditor zprávu, se kterou je povinen seznámit odpovědného zástupce kontrolovaného subjektu. Tato zpráva musí být uschována minimálně po dobu 5 let a musí být kdykoli v této době k dispozici na vyžádání vyššího stupně systému řízení kvality.

Kontrolní činnost, které se týká praktická část práce, je bezpečnostní test. Ten simuluje úmysl spáchat protiprávní čin s cílem přezkoumat efektivnost provádění bezpečnostních opatření a postupů, jež nařizuje platná legislativa. Jedná se zejména o kontroly přístupu do vyhrazených bezpečnostních prostorů, ochrany letadel, detekční kontroly cestujících a kabinových zavazadel, detekční kontroly zaměstnanců a jimi vnášených předmětů, ochrany zapsaných zavazadel, detekční kontroly nákladu nebo pošty a ochrany nákladu a pošty.

Analýza výsledků kontrolní činnosti pověřených auditorů obsahuje **graf 9**. Nabízí srovnání výsledků z bezpečnostních testů, které se uskutečnily na Letišti Václava Havla Praha od roku 2008 do roku 2012. Jedná se o kontrolní činnost zaměřenou na bezpečnostní pracovníky organizačních jednotek BEK a OLE, operátory detekčních RTG zařízení. V roce 2008 bylo provedeno 97 bezpečnostních testů s úspěšností odhalení hrozeb těsně nad 50%. Výsledek, který není nikterak uspokojivý, ale který odpovídal zařízení, které se pro detekci nebezpečných a zakázaných předmětů

používaly a možnostem bezpečnostních pracovníků a stupni jejich výcviku. Nákupem moderních výcvikových a výukových programů, které pomáhají rozvíjet klíčové kompetence, a jejich správným využíváním se dostavil požadovaný výsledek. Počet odhalených bezpečnostních testů se každým rokem zvyšuje. Zatímco v roce 2009 byla úspěšnost v odhalování bezpečnostních testů téměř 70%, tak v roce následujícím dosáhla tato úspěšnost již hranici 75,7%. V posledních dvou letech již atakuje požadovanou hranici 80% odhalených bezpečnostních testů.

Graf 9: Auditní činnost v letech 2008-2012



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.12. Analýza výsledků počítačové simulace RTG obrazů TIP

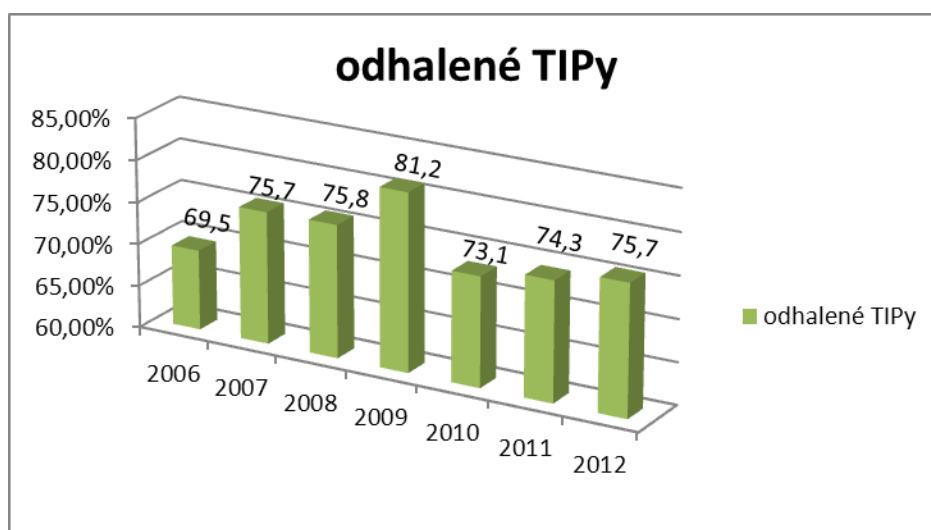
Počítačová simulace RTG obrazů TIP pomáhá udržet pozornost bezpečnostních pracovníků – operátorů detekčních RTG zařízení na maximální možné hranici. Software, který je nainstalován do detekčního zařízení, vkládá, na základě určitého algoritmu, do reálných zavazadel cestujících nebo zaměstnanců letiště fiktivní

nebezpečné a zakázané předměty. Bezpečnostní pracovník musí každou hrozbu vyhodnotit a reagovat na ni. V okamžiku, kdy je tato hrozba reálná, řeší vzniklou situaci dle postupů stanovených pro tento druh činnosti. Pokud je předmět počítačovou simulací, je bezpečnostní pracovník o tomto informován na monitoru a dokončí kontrolu zavazadla. Ve chvíli, kdy nevyhodnotí fiktivní hrozbu, detekce zavazadla se přeruší a pracovník je informován o špatném vyhodnocení zavazadla. Detekce zavazadel je rutinní činnost, která klade velký důraz na udržení pozornosti. Vnitřní normy nastavují pravidla, jakou maximální dobu nepřetržitě může bezpečnostní pracovník provádět detekci zavazadel a po které musí přejít na jinou činnost, aby si odpočinul. Aby si po celou dobu detekční činnosti pozornost udržel, k tomu právě přispívá počítačová simulace TIP.

Graf 10 ukazuje úspěšnost odhalených TIPů v kontrolovaných zavazadlech za období 2008-2012. Z údajů vyplývá, že úspěšnost odhalených vložených nebezpečných a zakázaných předmětů se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 70-80%.

Vysoká procentní úspěšnost odhalených hrozeb ukazuje na vysokou profesionalitu bezpečnostních pracovníků – operátorů detekčních RTG zařízení. Může ale vypovídat i o jiné skutečnosti. Pokud bezpečnostní pracovník, obsluhující detekční RTG zařízení, cítí jakoukoliv pochybnost o „čistotě“ zavazadla, tak si snadno ověří svoje podezření tím, že použije tlačítko TIP na ovládacím panelu. Na monitoru se mu okamžitě objeví odpověď ve formě „true“ nebo „false“.

Graf 10: Procento úspěšně odhalených TIPů v období let 2008-2012



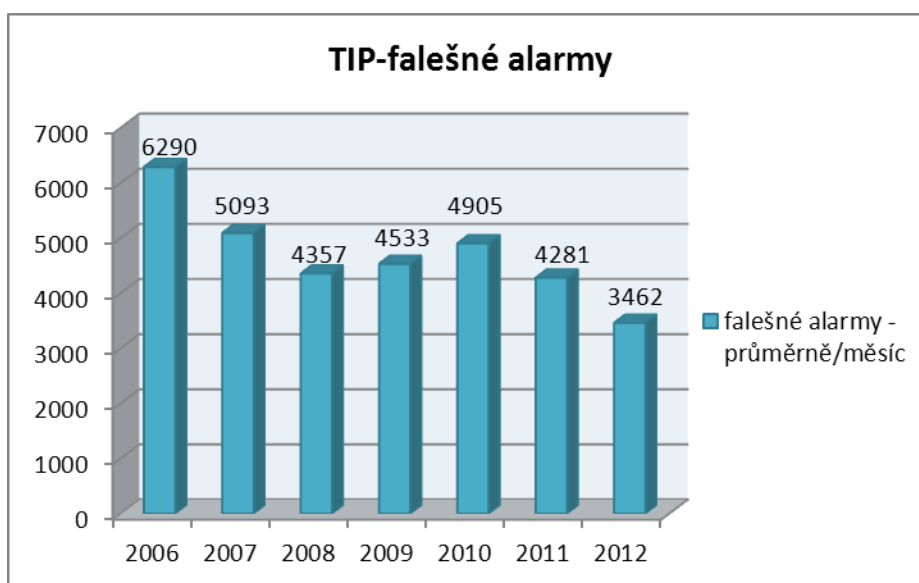
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Pokud tedy není k dispozici i údaj, zda bezpečnostní pracovníci nevyužívají funkcionalitu TIP zbytečně často, pak to může vést k tomu, že je tato funkce zneužívána. Výsledky se pak mohou stát zavádějícími, neboť úspěšnost odhalených hrozeb neodpovídá zkušenostem operátora, ale tomu, že používá tuto funkci k tomu, aby si ověřil svoji pochybnost. **Graf 11** ukazuje počet, kolikrát bylo průměrně za měsíc zneužito tlačítko TIP, aniž se jednalo o jakoukoliv hrozbu. Statistika těchto falešných alarmů TIP má vyšší vypovídací hodnotu, neboť ukazuje na zvyšující se jistotu bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení při vyhodnocování zavazadel.

Údaje v tomto grafu ukazují na klesající tendenci zneužívání funkcionality TIP bezpečnostními pracovníky. Zjednodušeně by se dalo říci, že potřebují čím dál méně si „ověřovat“ zda je zavazadlo v pořádku či nikoliv. Toto je jeden z údajů, ze kterého lze vycházet při hodnocení vlivu zavádění moderních tréninkových a výukových programů a simulačních softwarových aplikací na efektivnost práce bezpečnostních pracovníků. Zatímco v roce 2006 bylo tlačítko TIP použito v průměru 6290 krát za měsíc zbytečně, tak v roce 2012 tomu bylo 3462 krát, což je pokles o 45%.

Ačkoliv se knihovna vkládaných předmětů TIP liší od knihovny nebezpečných a zakázaných předmětů simulačního programu X-Ray Tutor a PC Questu, je možné zaznamenat trend poklesu zneužívání tlačítka TIP od doby zavedení tréninkového a výcvikového programu X-Ray Tutor a zavedení přezkušování pomocí testovacího a certifikačního prostředí PC Quest.

Graf 11: Počet falešných alarmů TIP v období let 2006-2012.



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tabulka 2 dává možnost porovnat údaje o průměrném měsíčním počtu prohlédnutých zavazadel v letech 2006-2012 bezpečnostními pracovníky, operátory detekčních RTG zařízení. Lze si všimnout toho, jaký vliv má ekonomická krize na počet cestujících a tudíž i na počet prohlédnutých zavazadel. Zatímco v letech 2006-2010 byl počet prohlédnutých zavazadel stále vyšší (s extrémním rokem 2008), tak roky 2011 a 2012 znamenají lehký, ale znatelný pokles.

Dalšími údaji v tabulce jsou průměrné měsíční množství hrozeb TIP, jak je softwarová aplikace vkládá do reálných odbavovaných zavazadel. Dále pak měsíční průměr odhalených hrozeb TIP a měsíční průměr falešných hrozeb TIP, jak byly špatně

vyhodnoceny bezpečnostními pracovníky – operátory detekčních RTG zařízení. Všechny tyto údaje jsou průměrné počty za měsíc v jednotlivých letech 2006-2012, což je dostatečně dlouhá perioda k vyvození závěrů.

Tabulka 2: Statistické údaje počítačové simulace TIP

	OBDOBÍ						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zavazadel	363957	372015	521845	461481	490691	485048	440189
Počet TIPů	10869	10970	8855	13766	14385	13259	11311
Počet odhalených TIPů	7550	8301	6716	11174	10516	9853	8563
% odhalených TIPů	69,50%	75,70%	75,80%	81,20%	73,10%	74,30%	75,70%
Počet falešných alarmů	6290	5093	4357	4533	4905	4281	3462

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

4.13. Shrnutí praktické části

Poslední dekáda přinesla do oblasti bezpečnosti civilního letectví mnoho změn. Jako reakce na události ze září 2001 přišla potřeba změnit pohled na možné hrozící nebezpečí při vnášení zakázaných či nebezpečných předmětů skrze bezpečnostní kontroly. Odborníci i laická veřejnost se začali zajímat o to, jak dosáhnout bezpečné letecké přepravy. Odborníci, kteří se bezpečností letecké dopravy dlouhodobě zabývají, dospěli k přesvědčení, že změny v pohledu na tyto bezpečnostní kontroly jsou nevyhnutelné a že dotknou se téměř každého z nás.

Nejprve bylo potřeba udělat změny v právním rámci ochrany civilního letectví. Legislativa se v této oblasti neustále vyvíjí a prochází změnami, ale v době po 11. září byly tyto změny výraznější. Národní autority dostali nástroje, které byly do této doby

nemyslitelné nebo alespoň problematické a diskutabilní. Stále dochází k hledání možností jak zachovat základní lidská práva a při tom zajistit bezpečnou leteckou dopravu s přihlédnutím ke všem rizikům, které se v ní mohou skrývat.

Druhou oblastí změn byl v technologiích, které se pro detekci používají. Tyto technologie se neustále vyvíjejí a reagují na nejnovější poznatky o hrozbách, které se stále objevují. Tyto změny přinesly na letiště moderní detekční technologie, jejíž používání a správné využití přineslo potřebu změn ve třetí oblasti, kterou jsou nároky na bezpečnostní pracovníky, kteří tyto technologie obsluhují.

Dát do souladu potřebu pečlivé bezpečnostní kontroly, spočívající ve vyloučení možnosti, že osoba, která vstupuje do vyhrazeného bezpečnostního prostoru, má buď u sebe na těle nebo v zavazadle nebezpečnou látku nebo předmět, s tím, aby zároveň netrpěla pocitem jistého diskomfortu, je velmi problematické. K minimalizaci těchto problémů má sloužit vospělá technologie detekce látek a předmětů a taktéž profesionální obsluha, která s ní pracuje. Zaškolení, výcvik a udržení motivace obsluhy není jednoduchá záležitost a je to činnost, která vyžaduje systém, který dokáže toto efektivně zajistit.

Bezpečnostní pracovník pro oblast ochrany civilního letectví před protiprávními činy je profese, která vznikla na základě hrozeb, které vyvstaly po 11. září 2001. Jeho nábor, výcvik, certifikace a další profesní rozvoj stojí na pozadí právních dokumentů, které se jednotlivé státy dohodly dodržovat, aby dosáhli jediného cíle. Tím je bezpečnost civilního letectví. Jednotlivé země cítí, a Česká republika není výjimkou, jako prioritu toto svým občanům zajistit. Provozovatel Letiště Václava Havla Praha, společnost Letiště Praha, a.s., vytvořil systém bezpečnostních opatření, který pokrývá tuto oblast a dbá na jeho neustálé zlepšování. Těmi, kdo v tomto procesu hrají klíčovou roli, jsou bezpečnostní pracovníci - operátoři detekčních RTG zařízení.

Moderní technologie detekčních zařízení posouvají možnosti rozvoje klíčových kompetencí bezpečnostních pracovníků. Zavedení elektronického systému řízení vzdělávání nebo e-learning, zvyšuje efektivitu jejich výcviku a profesního rozvoje. Tento propojený celek umožňuje plánování, organizaci, kontrolu a vyhodnocování vzdělávacích aktivit pro jednotlivé zaměstnance. Snadno se dá sledovat a kontrolovat

kvalifikační profil každého bezpečnostního pracovníka s cílem, aby byl naplněn zákonem požadovaný standard.

Aby byly vložené prostředky do moderních technologií efektivně využity, je nutné mít odpovídajícím způsobem připravenou obsluhu těchto zařízení, která dokáže maximálně využít možnosti, které nabízí. Jedním z prvků v takové přípravě bylo zavedení simulačních programů, které mají za úkol zefektivnit výcvik a trénink obsluhy detekčních RTG zařízení. Nákup softwaru a zavedení tohoto systému do profesní přípravy bezpečnostních pracovníků proběhl v poměrně nedávné době. Přes určitou nedůvěru a negativní postoje některých zaměstnanců, se podařilo prokázat, že se dají, správným nastavením procesů, zlepšit vyhodnocovací schopnosti obsluhy detekčních RTG zařízení. Tyto schopnosti jsou prověřovány auditní činností na úrovni pověřených auditorů, dále pak státních a nadnárodních autorit. Ty konstatovaly progres při výkonu pracovních činností bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s. Přes neustálý vývoj detekčních RTG zařízení a přidávání nových funkcionalit, které dokáží usnadnit práci operátora, zůstává lidský faktor velmi důležitou složkou bezpečnostní kontroly.

Cílem praktické části bylo potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Pro toto byly analyzovány údaje z přezkoušení bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s., v letech 2009-2012, z kontrolní činnosti pověřených auditorů v letech 2008-2012 a z údajů počítačové simulace RTG obrazů TIP v období let 2006-2012. Při získávání těchto údajů byly také provedeny rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých organizačních jednotek. Všechny takto získané údaje byly podrobně analyzovány.

Hypotéza č. 1 - Profesní rozvoj zaměstnanců slouží ke zkvalitnění výkonu práce zaměstnance na straně jedné a na straně druhé zvyšuje jeho cenu na trhu práce.

Porovnání a analyzování výsledků provozního přezkoušení mezi roky 2009-2012 ukázalo na skutečnost, že bezpečnostní pracovníci, operátoři detekčních RTG zařízení dosáhli prokazatelného zlepšení ve schopnosti rozpoznávat hrozby v jimi prohlížených zavazadlech. Přezkoušení pomocí PC Questu, které společnost Letiště Praha, a.s., začala používat pro testování a certifikaci svých zaměstnanců v roce 2010 zlepšilo schopnost správně posuzovat a vyhodnocovat hrozby v kontrolovaných zavazadlech. Ve spojení s

výcvikovým a tréninkovým programem X-Ray Tutor se schopnost rozpoznávat nebezpečné a zakázané předměty ve vyhodnocovaných zavazadlech stále zlepšuje a posouvá k hranici, která je pro výkon této pracovní činnosti požadována. Tou hranicí je schopnost odhalit alespoň osmdesát procent skrytých hrozeb, při co nejmenším počtu falešných alarmů, které proces odbavování a kontrolování zavazadel prodlužují a přinášejí účastníkům tohoto procesu, jimiž jsou cestující nebo zaměstnanci letiště, zbytečné zdržování při průchodu přes bezpečnostní kontrolu.

Dalším údajem pro potvrzení či vyvrácení hypotézy jsou výsledky kontrolní činnosti pověřených auditorů a jejich analýza. Práce pověřených auditorů spočívá v kontrole plnění opatření v oblasti ochrany civilního letectví před protiprávními činy dle Národního bezpečnostního programu. Analyzovanými údaji byly výsledky bezpečnostních testů z období let 2008-2012. Ty simulují úmysl spáchat protiprávní čin s cílem přezkoumat efektivnost provádění bezpečnostních opatření a postupů, jež nařizuje platná legislativa. Výsledky těchto testů prokázaly trend zlepšování výsledků. Počet odhalených bezpečnostních testů se v posledních dvou letech ustálil na hranici osmdesáti procent, což je číslo, které odpovídá požadavkům na výkon pracovní pozice bezpečnostního pracovníka, operátora detekčního RTG zařízení. Společnost Letiště Praha, a.s., zakoupila v roce 2008 pro bezpečnostní pracovníky moderní výcvikové a výukové programy X-Ray Tutor a PC Quest. Ty se začaly využívat od roku 2009 a od této doby je možno vidět zlepšení při odhalování bezpečnostních testů, které jsou pověřenými auditory prováděny během jejich kontrolní činnosti. Lze tedy konstatovat, že i v tomto segmentu analyzovaných údajů došlo ke zkvalitnění výkonu práce bezpečnostních pracovníků.

Počítačová simulace RTG obrazů TIP byla třetí oblastí, ze které jsem vycházel při potvrzování či vyvrácení stanovených hypotézy. Zde byly k dispozici údaje z období let 2006-2012, což byla perioda, na které je progres práce bezpečnostních pracovníků nejlépe viditelný. Počítačová simulace RTG obrazů TIP vkládá imaginární nebezpečné a zakázané předměty do reálných kontrolovaných zavazadel. Operátor detekčních RTG zařízení má za úkol tuto hrozbu odhalit a tím zamezit vnesení možných hrozeb do střeženého prostoru letiště. Tato počítačová simulace má za úkol udržovat pozornost operátorů na nejvyšší možné hranici na straně jedné a trénovat a zdokonalovat

rozpoznávací schopnosti bezpečnostního pracovníka na straně druhé. Výsledky analýzy pozitivně odhalených hrozeb v tomto programu ukazují na vysoký standard a profesionalitu bezpečnostních pracovníků. Procento odhalených imaginárních hrozeb se pohybuje na hranici 75% s menšími výkyvy v roce 2006 a 2009. Důležitým parametrem, kterého je potřeba si všimnout a který je z mého pohledu důležitější a který potvrzuje moji hypotézu, je procento falešných alarmů. Tento údaj ukazuje, kolikrát byla funkcionality TIP použita nesprávně. To znamená, že bezpečnostní pracovník špatně vyhodnotil nebo nerozeznal předmět v kontrolovaném zavazadle. Množství těchto falešných alarmů poklesl se zavedením tréninkového a výcvikového programu X-Ray Tutor a testovacího a certifikačního prostředí PC Quest.

Srovnáním a vyhodnocením analýz těchto tří sledovaných segmentů jsem dospěl k závěru, že se hypotéza č. 1 potvrdila a to v tvrzení, že profesní rozvoj zaměstnanců slouží ke zkvalitnění výkonu jejich práce. Výsledky analýz ukazují na zlepšení ve všech sledovaných parametrech. Zavádění nejmodernějších technologií do přípravy a rozvoje zaměstnanců je poměrně krátkou záležitostí. Bude zajímavé sledovat trend vývoje i do budoucna.

Odpověď na druhou část této hypotézy není úplně jednoznačná. Obtížně se hodnotí vliv profesního rozvoje bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení na zvyšování jejich ceny na trhu práce. Na jedné straně jsou rozvíjeny kompetence, které jsou vyžadovány pro výkon tohoto povolání, jakými jsou pečlivost a důslednost při bezpečnostní kontrole, rozpoznávací schopnosti, certifikace a další, na druhé straně je tato pracovní pozice tak specifická, že uplatnění většiny získaných zkušeností lze využít zase jen při práci s tímto detekčním zařízením, jehož používání je málo obvyklé a četnost takových pracovních míst je minimální. Tato část hypotézy tedy zůstává bez jasné odpovědi ano či ne.

Hypotéza č. 2 - Moderní výcvikové a výukové metody rozvíjejí klíčové kompetence bezpečnostních pracovníků a přispívají k vyšší efektivitě jejich práce.

Základem práce bezpečnostního pracovníka, operátora detekčního RTG zařízení je zamezit vniknutí předmětů nebo věcí, které by mohli být hrozbou pro bezpečnost civilního letectví. K tomu slouží bezpečnostní kontroly zavazadel a lidí, kteří vstupují

do vyhrazeného prostoru letiště, který je definován platnou legislativou. Ta jasně určuje a vymezuje prostředky, které se ke kontrole používají a za jakých podmínek. Základní klíčovou kompetencí bezpečnostního pracovníka je schopnost co nejefektivněji tyto prostředky a zařízení používat a využívat při minimalizaci snížení komfortu kontrolovaných subjektů.

Moderní tréninkové a výcvikové technologie a testovací a certifikační prostředí mají za úkol zajistit získání této kompetence. Analýza údajů ze třech sledovaných oblastí práce bezpečnostních pracovníků ukázala na tendenci zvyšování efektivity práce těchto pracovníků. Od roku 2008, kdy společnost Letiště Praha, a.s., zakoupila tréninkový a výcvikový program X-Ray Tutor a testovací a certifikační prostředí PC Quest, respektive od roku 2009, kdy se začaly tyto moderní technologie efektivně a systematicky využívat, se prokazatelně zvýšila schopnost bezpečnostních pracovníků rozeznávat nebezpečné a zakázané předměty v kontrolovaných zavazadlech. V souvislosti s touto schopností se zvýšila i jejich profesionalita při výkonu pracovních činností a s tím i komfort subjektů těchto bezpečnostních kontrol.

Pokud tedy považujeme za klíčové kompetence bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení výborné vyhodnocovací schopnosti, pečlivost a schopnost udržet si pozornost, tak si myslím, že moderní tréninkové a výcvikové technologie rozvíjejí právě tyto kompetence a zvyšují efektivitu jejich práce. Výsledky analýz ze tří sledovaných oblastí toto potvrdily. Můžu tedy konstatovat, že se hypotéza č. 2 potvrdila.

Hypotéza č. 3 - Nabídka profesního rozvoje je kvalitní a ve srovnání s minulostí bohatší a širší.

Bezpečnostní pracovník, operátor detekčních RTG zařízení je profese, která vznikla v rozsahu, v jakém je v této práci popsána, poměrně nedávno jako reakce na události z 11. září 2001. Bezpečnostní pracovníci i před tímto datem prováděli bezpečnostní kontroly lidí a zavazadel, ale rozsah a důslednost, při jejich provádění, byly podstatně jiné.

Reakcí na události z roku 2001 byla potřeba reagovat na vzniklou hrozbu tím, že se zamezí proniknutí jakékoliv hrozby do vyhrazeného prostoru letiště nebo na palubu letadel. Do té doby byly hlavní hrozbou zbraně a výbušniny ve finálním provedení a na

ně byly kontroly zaměřeny. Od roku 2001 vznikla potřeba odhalit jakoukoliv látku, ze které lze pekelný stroj vyrobit. Kombinací několika látek s jinými a se zdánlivě bezpečnými předměty, lze vyrobit něco, co dokáže bezpečnost civilního letectví ohrozit. Společnosti, které se výrobou a vývojem detekčních technologií zabývají, začaly vyvíjet zařízení, které dokáží takové látky a předměty odhalit a identifikovat.

K obsluze těchto zařízení bylo ale potřeba pracovníky, kteří dokáží s těmito technologiemi správně a efektivně pracovat a dokáží využít všech jejich funkcionalit. Vznikla tedy nutnost zavést školení a trénink pro pracovníky obsluhující tyto nové technologie. Ti začali získávat nové znalosti a informace, které využívají pro výkon svých pracovních činností. Postupně přišla potřeba takto vzniklé znalosti a zkušenosti procvičovat a přezkušovat s cílem, aby byly stále aktuální a byly správně využívány.

Vznikl tak celý systém tréninku, výcviku, přezkušování a certifikace, který je popsán v této práci. Nabídka profesního rozvoje je nejen možnost zaměstnance dál si rozvíjet znalosti a vědomosti, ale je to i nutnost mít stále nejnovější povědomí o trendech a směrech, kterým se problematika bezpečnosti civilního letectví, respektive detekce nebezpečných a zakázaných předmětů, ubírá. Pokud tedy v minulosti uměl bezpečnostní pracovník odhalit a identifikovat kovový předmět v zavazadle nebo na těle člověka, tak dnešní zaměstnanec v oblasti bezpečnosti civilního letectví dokáže odhalit a tím znemožnit pronesení do vyhrazeného prostoru letiště takové předměty a látky, které byly před několika lety považovány za bezpečné a o kterých nikdo ani netušil, že by se daly jakýmkoliv způsobem zneužít. Systém, který bezpečnostní pracovníky připravuje a prověřuje je v každé směru bohatší a širší, než tomu bylo v nedávné minulosti. Dá se tedy s jistotou konstatovat, že se hypotéza č. 3 plně potvrdila.

Hypotéza č. 4 - Podpora profesního rozvoje zaměstnanců je klíčová při udržení trendu, kam bezpečnost a ochrana zájmů v civilní letectví v posledních letech směřuje.

Události z 11. září 2001 přinesly nutnost změnit pohled na bezpečnost civilního letectví a způsob jak ji zajistit. Terorismus na palubách civilních letadel se do té doby zaměřoval na využívání letadel jako prostředku k získání nějaké výhody. Jako možnost prosazení politických cílů, propuštění vězněných spolubojovníků, útěk z jedné země do jiné a podobně. Vždy byla ale paluba letadla, plná lidí, použita jako prostředek k vyjednávání.

Události z roku 2001 naprosto změnilo tento trend. Letadlo bylo použito jako zbraň, kterou lze způsobit obrovské lidské i materiální škody. Ve chvíli, kdy se novodobý terorista zmocní paluby letadla, tak nepočítá s tím, že by po nějakém vyjednávání toto letadlo opustil. Počítá s tím, že toto letadlo použije jako zbraň, kterou zabije nejen sebe a ostatní cestující, ale že způsobí co největší škody na životech a majetku dalších nevinných lidí.

Právě změna v tomto přístupu nutí společnosti, které vyrábí bezpečnostní technologie k tomu, aby zamezili těmto teroristům vstup na palubu letadla, nebo aby nedostali možnost toto letadlo jako zbraň použít. Pravdou je, že tyto společnosti ale reagují na hrozby, které teroristé neustále vymýšlejí a zdokonalují. Jsou tedy za nimi vždy o krok pozadu. Ti se snaží kombinovat zdánlivě obyčejné a běžně používané věci, aby z nich jednoduchým způsobem sestavily něco, čím by se dalo letadlo přivést k destrukci. Z tohoto důvodu jsou detekční zařízení čím dál složitější a vyžadují řádně vyškolenou obsluhu, která dokáže hrozby odhalit, při využití všech funkcionalit, které technologie nabízejí.

Pokud tedy oblast ochrany civilního letectví před protiprávními činy má být účinná a má být schopná reagovat na stále nové hrozby, pak je nezbytné, aby měl provozovatel letiště, společnost Letiště Praha, a.s., k dispozici ty nejmodernější technologie, které toto dokáží zajistit. Ale pouze správně vycvičená a prověřená obsluha může tato zařízení obsluhovat a správně využívat. Aby vše správně fungovalo, má společnost Letiště Praha, a.s., zavedený propracovaný systém výcviku, tréninku, přezkoušení a certifikace bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení, který vychází z platné legislativy a kopíruje nejnovější trendy v tomto oboru. Podpora, kterou dává zaměstnavatel svým zaměstnancům při profesním rozvoji je klíčová, aby byly tyto trendy podchyceny a zodpovědní pracovníci byli schopni na ně adekvátně reagovat. Myslím si, že i hypotéza č. 4 se mi potvrdila v plné šíři, neboť co jiného by mělo být důležitější, než ochrana života, zdraví a majetku lidí, kteří se účastní civilní letecké dopravy.

Dalším cílem praktické části bylo zmapování oblasti profesního rozvoje bezpečnostních pracovníků a navrhnutí případných změn pro vedoucí pracovníky bezpečnostních složek. Zde lze konstatovat, že směr, kterým se vydal provozovatel největšího českého

letiště, společnost Letiště Praha, a.s., v oblasti bezpečnostního výcviku a tréninku, je správně nastaven. Všichni účastníci tohoto procesu a systému si uvědomují důležitost práce, kterou dělají. Sám jsem v tomto procesu zainteresován a problematiku mám poměrně dobře zmapovanou a můžu konstatovat, že každý, s kým se každodenně setkávám, je člověk na správném místě. Přesto ale nelze vyloučit lidskou chybu nebo omyl. Z toho důvodu je zde dobře nastavený kontrolní mechanismus, který tuto chybovost minimalizuje.

Pozitivem je i chuť odpovědných pracovníků zavádět do tohoto systému ty nejnovější poznatky a technologie a stále se snažit vylepšovat systém bezpečnostních kontrol při co nejmenším zatížení kontrolovaných subjektů. Tato otázka je v poslední době značně diskutovaná v souvislosti se zaváděním tzv. body scenerů. Tato technologie, která na jedné straně urychluje odbavení cestujících, ale na straně druhé citelně zasahuje do jejich práv, je poměrně citlivé téma. Budoucnost ukáže, zda toto je správný směr, kudy se bezpečnost civilního letectví bude ubírat, či je to slepá ulička. Sám na toto nemám úplně jasný názor. Pokud ale nenaleznou výrobci detekčních technologií jinou možnost, jak detekovat hrozbu na těle člověka jinak, bude se trend asi tímto směrem ubírat.

Analýza a výsledky praktické části této práce bude poskytnuta vedoucím pracovníkům Divize bezpečnosti a lektorům bezpečnostního školení a výcviku, kteří mají oblast tréninku, výcviku, přezkoušení a certifikace bezpečnostních pracovníků pro oblast civilního letectví ve své pravomoci tak, jak jim to ukládá platná legislativa.

ZÁVĚR

Osobní rozvoj jednotlivce je proces, v němž celoživotní vzdělávání hraje důležitou roli. Touhou každého člověka je být dokonalejší, lepší, šťastnější, úspěšnější. Mnoho z nás se aktivně snaží systematickou prací si toto dokázat. Někdo to dokáže, jiný ne. Celoživotní vzdělávání je jednou z cest, která nám může pomoci dosáhnout vysněného cíle. Kvalifikace, kterou vzděláváním získáme, nám může pomoci k získání nebo udržení si pracovního místa, po kterém toužíme a které nám může zajistit životní úroveň, na kterou bychom rádi dosáhli. Alfou i omegou je motivace a vůle na sobě pracovat a

vzdělávat se. Motivačních faktorů se dá snadno najít více než dost. Může jimi být strach ze ztráty místa nebo sociálních jistot, možnost budovat si kariéru, chuť změnit obor působnosti nebo jiné další důvody. Úspěšné absolvování studijního programu přináší člověku pocit seberealizace a sebeuspokojení. Stejně tak pomáhá zvyšovat sebevědomí. Dalším faktorem, který je dobré zmínit je provázanost duševního a tělesného zdraví se vzdělaností.

S jistotou lze říci, že práce na sobě samém se určitě dříve či později vyplatí každému. V případě změn, jež jsem zmínil, se snadněji každý uplatní na trhu práce, který se stává stále náročnějším a tvrdším. Vzdělaný zaměstnanec se stává hodnotnějším a v případě personálních otřesů ve firmě se takový zaměstnanec většinou zařazuje do skupiny, o kterou zaměstnavatel nechce přijít. Jiná teorie zase říká, že firmy přijímají z množiny zájemců o práci ty s nejvyšším dosaženým vzděláním. A z těch si poté vybírají ty potřebné.

Odhady vývoje do budoucna, podpořené trendy posledních několika let, poukazují na zvyšující se potřebu vzdělávání po celou délku života, které bude mít stále větší vliv na hospodářské výsledky. Z tohoto důvodu se stále více a více hovoří o vzdělávání pro konkurenceschopnost. Pokud promarníme několik následujících let a nezachytíme trend, který vyspělé země již vytyčily, budeme mít obrovské potíže obstát v konkurenci okolních zemí.

Cílem této práce bylo prokázat vliv zavádění nejmodernějších technologií, které se využívají pro profesní rozvoj, trénink, výcvik a certifikaci bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s., na zvyšování efektivity jejich práce a rozvoj jejich klíčových kompetencí. Dalším cílem bylo představení moderních trendů a směrů při vzdělávání a profesním rozvoji zaměstnanců společnosti Letiště Praha, a.s.

V první kapitole jsem představil problematiku vzdělávání dospělých z pohledu jeho vývoje. Dále jsem popsal současný stav a nastínil jsem jeho možnosti do budoucna. Druhá kapitola se věnovala vzdělávání v organizaci. Představil jsem legislativu, která souvisí se vzděláváním a která ji vymezuje. Na základě knih od autorů, kteří se touto problematikou dlouhodobě zabývají, jsem popsal moderní trendy vzdělávání dospělých a proces, jak takové podnikové vzdělávání probíhá a jakými zákonitostmi se řídí. Třetí

kapitola se věnuje vzdělávání ve společnosti Letiště Praha, a.s. Popisuje vzdělávací aktivity, přístup společnosti k této problematice a podrobně představuje systém řízení vzdělávacích akcí pro zaměstnance této společnosti. Tato kapitola obsahuje také legislativu, ze které tato společnost vychází při plánování vzdělávacích aktivit zaměstnanců, zejména bezpečnostních pracovníků.

Praktická část práce popisuje a analyzuje bezpečnostní pracovníky Divize bezpečnosti ve společnosti Letiště Praha, a.s., kteří se podílejí na ochraně civilního letectví před protiprávními činy. Podrobně rozebírá odbornou přípravu a systém výcviku, tréninku, přezkoušení a certifikace bezpečnostních pracovníků, operátorů detekčních RTG zařízení. Dále představuje moderní technologie, se kterými tito pracovníci vykonávají své pracovní činnosti. Tato část práce podrobně analyzuje údaje z přezkoušení bezpečnostních pracovníků společnosti Letiště Praha, a.s., v letech 2009-2012, z kontrolní činnosti pověřených auditorů v letech 2008-2012 a z údajů počítačové simulace RTG obrazů TIP v období let 2006-2012, díky kterým se potvrzují či vyvracejí stanovené hypotézy.

Závěrem bych rád zmínil skutečnost, že si plně uvědomuji nemožnost popsat všechny pohledy, kterými se dá na toto téma, kterým je profesní rozvoj zaměstnanců, nahlížet. Nebylo to ani cílem této práce. Téma vzdělávání dospělých, kam profesní rozvoj zaměstnanců spadá, je tak široké, že to ani není možné. Podniková sféra vzdělávání se stává důležitým prvkem v rozvoji člověka a jeho schopnosti reagovat a přizpůsobovat se novým trendům na trhu práce. Nejen pro tuto oblast platí přímá úměra, čím vzdělanější zaměstnanci, tím snadněji změny přijímají a dokáží se jim přizpůsobit a pozitivně na ně reagovat. Nutnost vzdělávat se po celou délku života, tak jak je nám v současnosti prezentována, není otázka nějakého přechodného období, po kterém to již nebude platit. Je to fakt, který pomalu zasahuje všechny sféry života současné společnosti a promítá se do života každého z nás. Čím dříve to každý z nás pochopí a přijme to za své, tím lépe pro něj, ale i pro celou naši společnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2580-2.

BRABEC, F., et al. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. 1. vyd. Praha: Public History, 2001. ISBN 80-86445-04-06.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

MŠMT, *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: MŠMT, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2.

MUŽÍK, J. *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1997. ISBN 80-902232-1-4.

PRŮŠA, J., et al. *Svět letecké dopravy*, Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

WHITMORE, J. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Směrnice LP-SM-004/2010. *Vzdělávání zaměstnanců Letiště Praha, a.s.*

Národní bezpečnostní program ochrany civilního letectví České republiky před protiprávními činy.

Národní program řízení kvality bezpečnostních opatření k ochraně civilního letectví České republiky před protiprávními činy.

Seznam použitých internetových zdrojů

CCA. *Řízení vzdělávání*. [online]. © 2012 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.cca.cz/index.php/produkty-a-sluzby/rizeni-vzdelavani>.

EUR-Lex. *Listina základních práv EU*. [online]. © 14.1.2013 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2007:303:0001:0016:CS:PDF>.

LETIŠTĚ PRAHA. *O nás*. [online]. © 2010 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>.

OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv*. [online]. © 2005 [cit. 2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>.

Ústavní zákon č. 23/1991 Sb. kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 6. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s5&q5=all>

Vyhláška č.176/2009 Sb. kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/vyhlaska_c_1762009_-_akreditace/vyhl_176_z_2009_-_akreditace.pdf.

Zákon č. 2/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 1. Dostupné z: http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/2009/002009/Sb_002009_-----_.php.

Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach>.

Zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 61. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-179-2006-sb-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>.

Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 235. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/235-2004-sb-zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty.html>.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 22. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zakon_c_435-2004_sb.pdf.

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-\(zivnostensky-zakon\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/455-1991-sb-zakon-o-zivnostenskem-podnikani-(zivnostensky-zakon).html).

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 103, s. 4826-4901. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/sb103-08-pdf.aspx> ISSN 1211-1244.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: RTG snímek zavazadla se zakázanými předměty.....	68
Obrázek 2: Možnosti zobrazení stejného předmětu v detekčním RTG zařízení.....	75

Seznam grafů

Graf 1: Organizační jednotka OLE – muži versus ženy.....	57
Graf 2: Dosažené vzdělání u organizační jednotky OLE.....	58
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky OLE.....	59
Graf 4: Organizační jednotka BEK – muži versus ženy.....	61
Graf 5: Dosažené vzdělání u organizační jednotky BEK.....	62
Graf 6: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky BEK.....	62
Graf 7: Srovnání výsledků přezkoušení z testu znalostí - BEK a OLE.....	80
Graf 8 - Srovnání výsledků z PC Questu v letech 2009-2012 – bezpečnostní pracovníci BEK a OLE.....	83
Graf 9: Auditní činnost v letech 2008-2012.....	85
Graf 10: Procento úspěšně odhalených TIPů v období let 2008-2012.....	87
Graf 11: Počet falešných alarmů TIP v období let 2006-2012.....	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení výsledků přezkoušení na PC Questu.....	82
Tabulka 2: Statistické údaje počítačové simulace TIP.....	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Vzor OSVĚDČENÍ odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol.....	I
Příloha B – Přehled školení pro pracovníky Divize bezpečnosti společnosti Letiště.....	II
 Praha, a.s.	
Příloha C – Vzor ROZHODNUTÍ, které vydává Ministerstvo dopravy pověřeným	
 auditorům k provádění kontrolní činnosti.....	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Vzor OSVĚDČENÍ odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol

MINISTERSTVO DOPRAVY
ČESKÁ REPUBLIKA

č.j.: xxx/YYYY-220-SP/z

OSVĚDČENÍ

odborné způsobilosti k provádění detekčních kontrol

Ministerstvo dopravy dle ustanovení § 88 odst. 1 písm. c) bodu 4 zákona č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů

osvědčuje, že

[Jméno Příjmení]

narozen(a) [datum narození]

je odborně způsobilý(á) k:

provádění detekční kontroly osob, kabinových zavazadel, vnášených předmětů a zapsaných zavazadel bez využití RTG
provádění detekční kontroly osob, kabinových zavazadel, vnášených předmětů a zapsaných zavazadel s využitím RTG
provádění posouzení u bezpečnostních skenerů
provádění kontroly vozidel
provádění kontroly vstupu, dozoru a hlídky
provádění detekční kontroly nákladu a pošty bez využití RTG
provádění detekční kontroly nákladu a pošty s využitím RTG
provádění detekční kontroly pošty a materiálů leteckého dopravce, palubních zásob a letištních dodávek bez využití RTG
provádění detekční kontroly pošty a materiálů leteckého dopravce, palubních zásob a letištních dodávek s využitím RTG

Toto osvědčení pozbývá platnosti dne [dd. mm. yyyy]

V Praze dne [dd. mm. yyyy]

Za Ministerstvo dopravy
[odpovědná osoba]

Příloha B – Přehled školení pro pracovníky Divize bezpečnosti společnosti Letiště Praha, a.s.

III.4.1 Školení a výcvik dle NPBV (dále jen „školení AVSEC“ nebo „školení dle NPBV“)

ID kvalifikace	Název kvalifikace	ID školení	Název školení
Q31002456	BZP A2 - Bezpečnostní povědomí	41006412	A2 - Bezpečnostní povědomí
Q31002531	BZP A3 - Bezpečnostní povědomí aktual.	41000112	A3 - Bezpečnostní povědomí aktual.
Q31001156	BZP B17 - Management	41002414	BZP - Bezpečnostní management
Q31001157	BZP F1 - Management	41002415	BZP - Bezpečnostní management akt.
Q31002481	BZP E4 - Instruktoři	41006511	BZP - Instruktoři bezpečnost.školení
Q31002483	BZP E3 - Auditóři	41006514	BZP - Pověření auditóři
Q31002484	BZP F1 - Auditóři	41006515	BZP - Pověření auditóři aktualizace
Q31001756	BEK SŠ - B1, B12, B15, C22	41003863	BEK - Specializované školení
Q31001161	BEK SŠ - C12 - Cargo	41002422	BEK - Specializace Cargo
Q31001158	BEK SŠ - B16 - Supervizor	41002416	BEK - Specializace Supervizor
Q31001757	BEK AŠ - F1	41003864	BEK - Aktualizační školení
Q31001159	BEK AŠ - F1 - Supervizor	41002417	BEK - Aktualizační školení Supervizor
Q31004684	BEK CBT - F2	41012890	BEK - Průběžná příprava CBT
Q31001760	OLE SŠ RTG - B1, B12, B14, B15, C22	41003867	OLE - Specializované školení RTG
Q31001758	OLE SŠ NRTG - B1, B11, B14, B15, C21	41003865	OLE - Specializované školení NRTG
Q31001762	OLE SŠ - B16 - Supervizor	41003869	OLE - Specializace Supervizor
Q31001761	OLE AŠ - F1 - RTG	41003868	OLE - Aktualizační školení RTG
Q31001759	OLE AŠ - F1 - NRTG	41003866	OLE - Aktualizační školení NRTG
Q31001763	OLE AŠ - F1 - Supervizor	41003870	OLE - Aktualizační školení Supervizor
Q31004685	OLE CBT - F2	41012891	OLE - Průběžná příprava CBT
Q31004431	STR SŠ - C4	41012214	STR - Kontroly letištních dodávek
Q31004432	STR AŠ - F1	41012215	STR - Kontroly let. dodávek aktualiz.

III.4.2 Školení přepravy nebezpečného zboží (dále jen „školení DGR“)

ID kvalifikace	Název kvalifikace	Kateg. dle IATA DGR	ID školení	Název školení
Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 8	41010286	DGR – Vstupní školení kategorie 8
Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 8	41010287	DGR – Aktualizační školení kategorie 8
Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 9	41010288	DGR – Vstupní školení kategorie 9

Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 9	41010289	DGR – Aktualizační školení kategorie 9
Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 12	41010290	DGR – Vstupní školení kategorie 12
Q31000318	Přeprava nebezpečného zboží	Cat. 12	41010291	DGR – Aktualizační školení kategorie 12

III.4.3 Školení provozní bezpečnosti (dále jen „školení SAFETY“)

ID kvalifikace	Název kvalifikace	ID školení	Název školení
Q31000191	Dopravní řád LKPR – S1	41002418	Školení Dopravního řádu LKPR – S1
Q31004756	Dopravní řád LKPR – S2	41013188	Školení Dopravního řádu LKPR – S2
Q31004757	Dopravní řád LKPR – S3	41013189	Školení Dopravního řádu LKPR – S3
Q31001160	Mimořádné bezpečnostní školení	41002419	Mimořádné bezpečnostní školení (security, safety, dopravní řád)

III.4.4 Školení letištního pohotovostního plánování

ID kvalifikace	Název kvalifikace	ID školení	Název školení
Q31004759	LPP pro BEK	41013191	Školení z LPP pro BEK
Q31004760	LPP pro OLE	41013192	Školení z LPP pro OLE
Q31004761	LPP pro BED	41013193	Školení z LPP pro BED
Q31004762	LPP pro CDP	41013194	Školení z LPP pro CDP
Q31004763	LPP pro HZS	41013195	Školení z LPP pro HZS

III.4.5 Ostatní a doplňková školení BZP

ID kvalifikace	Název kvalifikace	ID školení	Název školení
31001163	L3 - MVT	41002424	L3 - MVT
31001164	L3 - Examiner	41002425	L3 - Examiner
-	Provozní výcvik BEK/OLE	-	Provozní výcvik BEK/OLE
-	Mimořádné bezpečnostní školení BEK/OLE	-	Mimořádné bezpečnostní školení BEK/OLE

Příloha C – Vzor ROZHODNUTÍ, které vydává Ministerstvo dopravy pověřeným auditorům k provádění kontrolní činnosti



Ministerstvo dopravy – Odbor civilního letectví

nábřeží Ludvíka Svobody 1222/12
PO BOX 9, 110 15 Praha 1

Č. j.: [REDACTED]



ROZHODNUTÍ

Ministerstvo dopravy rozhodlo ve věci žádosti pana [REDACTED], narozeného dne [REDACTED] bytem [REDACTED] o vydání povolení k provádění kontrol zavádění a plnění opatření a postupů uvedených v bezpečnostním programu dle ustanovení § 85j odst. 3 zákona č. 49/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů, takto:

povolení k provádění kontrol zavádění a plnění opatření a postupů uvedených v bezpečnostním programu se vydává.

Povolení se vydává na dobu určitou: od **8. 1. 2013** do **31. 12. 2014**

Žadateli se přiděluje jedinečný alfanumerický identifikátor [REDACTED]

Současně se žadateli vydává průkaz pověřeného auditora, který slouží jako doklad k prokázání oprávněnosti provádět kontroly zavádění a plnění opatření a postupů uvedených v bezpečnostním programu.

Podmínky povolení: oznámit Ministerstvu dopravy veškeré změny údajů, které jsou stanoveny jako náležitosti žádosti o povolení, a to ve lhůtě 15 dnů ode dne jejich vzniku.

POUČENÍ

Proti tomuto rozhodnutí lze dle ustanovení § 152 odst. 1 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, podat do 15 dnů ode dne oznámení rozhodnutí rozklad k ministru dopravy cestou odboru civilního letectví tohoto ministerstva.

V Praze 9. ledna 2013

Ing. Jaromír Štolc
ředitel
Odbor civilního letectví



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Václav Hansl

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Profesní rozvoj zaměstnanců

Rok: 2013

Počet stran bez příloh: 103

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 14

Vedoucí práce: Doc. JUDr. Zdeněk Brynda, CSc.