

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2017-2020**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Barbora Zajícová**

**Vzdělávací systém ve společnosti Letiště Praha a.s.**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Lišková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2017-2020

**BACHELOR THESIS**

**Barbora Zajícová**

**Education system in Prague Airport a.s.**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Helena Lišková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Barbora Zajícová

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Heleně Liškové za trpělivost, cenné rady a pomoc při zpracování kvalifikační práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá motivací, stimulací a vzděláváním zaměstnanců. Rozebírá typy motivace, zdroje motivace, vybrané teorie motivace, které přispívají k obecnému pochopení, stimulaci, stimuly, povinná zákonná školení zaměstnanců a metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj. V praktické části je popsán současný vzdělávací systém ve společnosti Letiště Praha a.s. a je navrženo řešení na nový efektivnější systém.

## **Klíčová slova**

Bezpečnostní školení, metody vzdělávání, motivace, provozní výcvik, stimulace, vzdělávací systém.

**Annotation**

Bachelor thesis deals with motivation, stimulation and training of employees in its theoretical part. It discusses types of motivation, sources of motivation, selected theory of motivation, which contribute to general understanding, stimulation, stimuli, mandatory statutory training of employees and methods of education in the workplace and beyond. The practical section describes the current education system at Prague Airport a.s. and a solution is proposed for a new more efficient system.

**Keywords**

Education methods, education system, motivation, operational training, safety training, stimulation.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>10</b>
1.1 Motivy.....	11
1.2 Typy motivace.....	11
1.3 Zdroje motivace.....	12
1.4 Teorie motivace.....	15
<b>2 STIMULACE.....</b>	<b>19</b>
2.1 Stimuly.....	19
2.2 Stimulační prostředky.....	20
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>21</b>
3.1 Povinná zákonná školení zaměstnanců.....	21
<b>4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>26</b>
4.1 Vzdělávání na pracovišti.....	26
4.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
<b>5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
5.1 Současné vzdělávání ve společnosti.....	36
<b>6 VYHODNOCENÍ RELEVANTNOSTI ŠKOLENÍ.....</b>	<b>45</b>
<b>7 NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>48</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>52</b>

<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

V současné době je otázka vzdělávání velmi důležitá. Se základními informacemi ze školy si již pracující populace nevystačí, a tak je důležité následné vzdělávání na pracovišti a udržení vysoké kvalifikovanosti na trhu práce. Na uchazeče o zaměstnání jsou kladeny čím dál tím větší nároky a stejně tak důležité je sebevzdělávání, aby si člověk svou pozici v zaměstnání udržel.

Cílem bakalářské práce je poukázat na význam motivace a stimulace v pracovním procesu a shrnout metody vzdělávání zaměstnanců.

Autorka práce si zvolila téma Vzdělávací systém ve společnosti Letiště Praha, a.s. vzhledem ke svému pracovnímu působení v této společnosti. Tato problematika je jí blízká a sama vzdělávacím procesem prochází, tudíž může posoudit z osobních zkušeností systém vzdělávání, jeho klady i nedostatky.

Teoretická část práce je zaměřena na souhrnný popis motivace a stimulace, která je důležitá v pracovním procesu. Zabývá se vybranými teoriemi motivace, které přispívají k obecnému pochopení této problematiky. Dále uvádí zdroje motivace, které jsou skutečnostmi vedoucí k motivaci člověka. Práce popisuje povinná zákonná školení zaměstnanců a metody vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj.

Cílem praktické části bakalářské práce je analýza současného vzdělávacího systému ve společnosti Letiště Praha, a.s., poukázání na nedostatky a návrh nového efektivnějšího systému vzdělávání.

V praktické části je popsán současný vzdělávací systém ve společnosti, vyhodnocení relevantnosti tohoto vzdělávání a je vytvořen návrh na nový efektivnější systém a doporučení úprav současného vzdělávacího systému.

Využita je metoda analýzy (identifikace podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznání jejich podstaty a zákonitosti), obsahová analýza (objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného), případová studie (detailní studium jednoho případu) a návrh řešení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

V současné době je termín motivace jedním z nejpoužívanějších psychologických termínů. Úzce souvisí s osobností člověka, činností, ale také úlohou a postavením ve společnosti.<sup>1</sup>

K motivaci dochází, je-li očekávána reakce ve formě dosažení cíle či odměny, která uspokojí individuální potřeby jedince.<sup>2</sup>

Většina, respektive všechny organizace se zajímají o způsoby, jakými dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Věnují zvýšenou pozornost způsobům, jakými zaměstnance správně motivovat. Používají různých nástrojů, jako jsou odměny, různé stimuly, vedení lidí a v neposlední řadě práci, kterou vykonávají.<sup>3</sup>

Motivací člověka je soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činností, vedoucích k usměrnění jeho jednání a prožívání. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, proč se změnilo jednání člověka, čím bylo vyvoláno, nebo proč bylo zaměřeno na dosažení určitého cíle.<sup>4</sup>

Pojem motivace je velice obsáhlý. Zahrnuje mnoho pojmů – například účel, cíl, touhu, tendenci, přání, očekávání, žádost atp. S nedostatečnou motivací člověka je výsledek neuspokojivý. Přílišná motivace vede často k destrukci činnosti, takže je výsledek opět neuspokojivý. Ideální variantou je přiměřená motivace, vedoucí k žádoucí úrovni výkonu.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 255. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 254.

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ, Eva a IVAN nový. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 183. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 184.

## 1.1 MOTIVY

K jednání či činnosti, které člověk vykonává, vede zpravidla nějaký popud. Tuto skutečnost označuje termín motiv (pohnutka). Motivem je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Je chápán jako důvod jednání. Na toto jednání nepůsobí jen určitý motiv, ale celý soubor motivů. Pokud se doplňují, je jednání zdůrazněno. V opačném případě může dojít k narušení jednání.<sup>6</sup>

Jsou to potřeby v nejširším slovy smyslu (pudy, zájmy, vyšší potřeby, ideály). Motivy jsou hybnou silou, motorem jednání, teda dynamickou složkou osobnosti. Potřeby vznikají při pocíťování nedostatku, a jsou tedy pohnutkami k jednání, které odstraní či zmírní tento nedostatek.<sup>7</sup>

Motivy vedoucí k určitému pracovnímu jednání:

Aktivní motivy – přímo podněcují pracovní výkon – např. motiv být úspěšný.

Podporující motivy – vytvářejí prostor pro působení aktivních motivů.

Potlačující motivy – odvádějí od pracovního výkonu k jiným činnostem.<sup>8</sup>

## 1.2 TYPY MOTIVACE

K pracovní motivaci se může dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe hledáním práce, která uspokojí jejich potřeby, nebo vede ke splnění cílů. Ve druhém případě jsou motivováni managementem – formou odměňování, povýšení atd.

Tyto dva typy charakterizujeme jako:

Vnitřní motivace – patří mezi ně faktory, které jedince ovlivňují a sami si je vytvářejí. Jak se mají chovat, nebo kterým směrem se vydat. K nimž patří volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a v neposlední řadě odpovědnost (práce je důležitá).

---

<sup>6</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 185. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>7</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003, s. 94. ISBN 80-247-0530-3.

<sup>8</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, s. 370. ISBN 978-80-87415-05-4.

Vnější motivace – je založena na prostředcích, kterými jsou lidé motivováni. Prioritně se jedná o odměňování – výše mezd, pochvaly, možné povýšení, ale i trestání – ve formě krácení mezd, kritiky či různých disciplinárních řízení.

Vnější motivátory jsou výrazné, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory týkající se "kvality pracovního života" mají dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince, nikoliv vnucené z vnějšího prostředí.<sup>9</sup>

### 1.3 ZDROJE MOTIVACE

Zdroje jsou velmi členité. Jsou to skutečnosti, které vedou k motivaci člověka. Mezi ty základní a nejpodstatnější patří:

- Potřeby,
- Návyky,
- Zájmy,
- Ideály a hodnoty.

#### **Potřeby**

Základní podmínkou existence člověka je uspokojování potřeb. Člověk musí jíst, pít, stýkat se s druhými lidmi atd. Pokud je nemožné uspokojit nějakou potřebu, je to pocíťováno jako něco nepříznivého.<sup>10</sup>

Člověk je nucen jednat, jedná-li se o potřeby. Pokud se mu nedostává těch základních, může pocíťovat určité napětí. V první řadě se jedná hlavně o ty základní neboli primární či biologické. Slouží k zajištění biologické existence. Ve druhé se jedná o druhotné, společenské nebo sekundární potřeby. Soužití člověka s ostatními jedinci a jeho postavení ve společnosti.<sup>11</sup>

Mezi nejznámější teorie potřeb patří pyramida A. H. Maslowa.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 258. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 186. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 187.

<sup>12</sup> Americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii.

Podle něj tvoří potřeby pomyslnou pyramidu, kde je hierarchicky seřazeno pět skupin potřeb a je následující:

Fyziologické potřeby (biologické) – potřeby zajišťující vnitřní rovnováhu organismu – potrava, tekutiny, kyslík, spánek, vyměšování, potřeba odpočinku a sexuální potřeby.

Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba životní jistoty, ekonomický blahobyt a strádání, nebo jiné ohrožení.

Potřeby sociální – potřeby sounáležitosti, přijetí, lásky. Nutnost být součástí určitých skupin, být milován a kladně přijímán.

Potřeby uznání – snaha o úspěšnost, uznání, prestiž a obdivu.

Potřeba seberealizace – osobní rozvoj, dochází k plnému využití potenciálu jedince, jeho schopností, vloh. Člověk se snaží naplnit svou individualitu.<sup>13</sup>

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 187. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>14</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003, s. 98. ISBN 80-247-0530-3.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že uspokojením nižší potřeby nastupuje potřeba uspokojení té vyšší, stává se dominantní. Tato teorie má stále značný vliv, ale je často kritizována za nepružnost a nekompromisnost. Různí lidé mají různé priority, a tak je těžké akceptovat důslednou hierarchii.<sup>15</sup>

## **Návyky**

Každý člověk dodržuje určitý životní režim, nebo pravidelně opakuje nějaké činnosti. Jedná se například o každodenní osobní hygienu, stravování, ale může se vztahovat i na studium, práci a volnočasové aktivity. Jako návyk je chápáno něco, co člověk dělá automaticky, opakovaně nebo ustáleně. Zároveň jsou návyky i negativní, ve společnosti nepřijímány a odsuzovány. Označují se jako zlozvyky, které mohou přejít do chorobného rázu závislosti – např. na alkoholu, drogách či lhaní.<sup>16</sup>

## **Zájmy**

Zájmy jedince se z velké části podílejí na motivaci osobnosti. Jsou trvalejším zaměřením na určitou činnost, předměty nebo jevy. Jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Specifikace zájmů je důležitá při výběru studia a následného zaměstnání. Určují zaměření člověka, jeho znalosti a rozhled. Předmět zájmu může být různý – objekty, činnosti, jiné osoby či jevy. Podstatným způsobem přispívá k charakteristice osobnosti význam zájmů. Často je dle toho člověk posuzován.<sup>17</sup>

Dají se třídit různým způsobem, ale zpravidla se uvádějí tyto:

- Umělecké,
- Jazykové (lingvistické),
- Vědecké a poznávací,
- Manuální,
- Obchodně ekonomické,
- Sociální,
- Zájmy o přírodu,
- Sportovní.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 261. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 189. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>17</sup> Tamtéž, s. 189.

## **Ideály a hodnoty**

Zaměstnanci si díky společenskému působení v průběhu života osvojují morální měřítko, kodexy, názory a ideje. Z toho mají stanoveny své ideály a hodnoty, které představují o, rovněž zdroj motivace. Veškeré jednání, činy a přesvědčení patří k charakteristice osobnosti. Ideál je brán jako vzor, nebo model, který slouží jako vodítko. Může se jednat o vzor v osobním profilu, dosaženého vzdělání, nebo životních cílů.

Hodnoty jsou něco žádoucího. Jsou vytvářeny už od útlého dětství a dány výchovou. Vyjadřují to, čeho si člověk váží a čemu dává přednost.<sup>18</sup>

Každý jedinec má své hodnoty stanoveny jinak. Někdo dává přednost svému zdraví, jiný zase upřednostňuje rodinu či práci. Každý člověk má svůj žebříček hodnot stanoven jinak. Soulad mu přináší uspokojení, naopak nesoulad je prožíván jako strádání. Všechny zdroje motivace tvoří různé stránky osobnosti a jsou projevem v motivaci lidské činnosti.<sup>19</sup>

## **1.4 TEORIE MOTIVACE**

*"Porozumění motivaci člověka není snadný úkol. Motivace má členitou a nejednoznačnou strukturu, značnou vnitřní dynamiku, odráží situačně probíhající interakci jedince se skutečností, je interindividuálně velmi variabilní. Motivace je obtížně přístupná praktickému zkoumání"<sup>20</sup>.*

Můžeme se setkat s celou řadou teorií motivace, ale stručně rozebereme ty, které přispívají k obecnému pochopení motivace.

Jedná se o tyto teorie:

- Homeostatická teorie,
- Hédonistická teorie,
- Aktivační (pobídková) teorie,
- Kognitivní (poznávací) teorie,

---

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 190. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>19</sup> Tamtéž, s.190.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 193.

- Činnostní teorie,
- Motivační teorie sounáležitosti.

### **Homeostatická teorie**

Velmi známá teorie, jejichž základy položil fyziolog W. B. Cannon. Homeostáze znamená stálost vnitřního prostředí, stejný stav, rovnováhu, nebo funkční stabilitu soustavy. Dle této teorie je organismus uzpůsobený tak, aby udržoval vše v rovnováze. Ať už působící vlivy, nebo vnitřní procesy.

Při narušení rovnováhy, ať už z nedostatku – deficitu, nebo naopak přebytku, nastává potřeba k obnovení původního stavu. K motivaci dochází tehdy, kdy je vytvořena potřeba k ustálení původní rovnováhy. Tuto teorii nelze aplikovat vždy. Základním nedostatkem je, že člověk je chápán pouze jako bytost omezená na udržení vnitřní rovnováhy, ale zapomíná na skutečnost, že je zároveň bytostí společenskou a v úzkém styku se sociálním prostředím.<sup>21</sup>

### **Hédonistická teorie**

Nejvýznamnějším představitelem této teorie je D. C. McClelland. Princip této teorie je založen na maximalizaci pozitivního působení a minimalizaci toho negativního. Využívá energizující funkci emocí. Na základě, kterých člověk k něčemu tíhne a jiné odmítá. Jsou dva druhy motivů:<sup>22</sup>

- Pozitivní (přibližovací),
- Negativní (vyhýbací).

Prožívání a emoce představují v životě důležitou roli, ale nelze ji brát jako hlavní složku lidského jednání, pouze jako doprovodnou, proto je hédonistická teorie využívána pouze v omezené míře.

---

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 193-194. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>22</sup> Hédonismus – řecký filozofický směr, který učí, že hlavním motivem lidského jednání je slast a pouze slast. Veškeré lidské jednání směřuje pouze k dosažení slasti a vyhýbání se strasti.



### **Aktivační (pobídková) teorie**

V této teorii je motivace chápána jako usilovná snaha k dosažení cíle. Pobídkou je podnět, jenž má silový účinek. Představitelem je E. Stellar a tato teorie úzce souvisí s teorií hédonistickou.

Tento model se nejvíce uplatňuje u jedinců, kteří jsou silně emocionálně založeni a zakládají si na citových projevech a pohnutkách. V sociální oblasti se motivy váží na dosažení úspěchu či potřebě se uplatnit. Z tohoto hlediska je jednání člověka ovlivněno především intenzitou (silou) očekávání a rozsahem (stupněm) uspokojení. Aktivační teorie je uplatňována především u forem jednání, kde je vrcholná potřeba a touha po moci. V takovém případě dochází u jedince při jejím naplnění ke štěstí a radosti.<sup>23</sup>

### **Kognitivní (poznávací) teorie**

Nejvýznamnějším představitelem je L. Festinger. V této teorii se vychází z konstatování, že poznávací děje mají motivační účinky a připravenost člověka k určitým reakcím a odpovědím souvisí s poznáváním. V této teorii je obsaženo více podnětů:

- Vztahový rámec – charakteristický způsob poznávání a hodnocení vnějšího světa i sebe sama,
- Kognitivní kontrola – vnímání, pamatování a myšlení typické pro danou osobu,
- Mentální připravenost – zpravidla se podobá určitému plánu, nebo programu, který si každý člověk formuluje, a tudíž žádná činnost nezačíná z ničeho,
- Disonance (nesoulad) – usilování o takové poznávání a hodnocení, jejichž závěry nebudou v nesouladu nebo rozporu.<sup>24</sup>

### **Činnostní teorie**

Princip této teorie je založen na formování osobnosti člověka za pomoci činností a jednání. Motivace je vyjádřena všemi skutečnostmi, které vysvětlují jednání člověka. Činnostní teorie vychází z popisu lidského jednání, ale přehlíží význam prožívání.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 195. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 195-196.

<sup>25</sup> Tamtéž, s. 196.

## **Motivační teorie sounáležitosti**

Na základě výzkumu sociálních stránek motivace vytvořil tuto teorii S. Schachter. Též se tato teorie nazývá afiliční.<sup>26</sup>

Dle této teorie je významným motivem úsilí lidí o sdružení či vstupování do kladných vztahů. V této koncepci mají lidé tendenci vyhledávat a sbližovat se s druhými lidmi se stejnými názory, tím dostávají pocit jistoty a bezpečí. Jde ji doložit na jednání lidí v obtížných situacích. Přítomnost druhých osob usnadňuje zvládnutí obtíží.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Afiliace – osvojení, přijetí do okruhu nebo organizace, navazování těsného a kladného osobního kontaktu, potřeba družnosti.

<sup>27</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 197. ISBN 80-7175-010-7.

## 2 STIMULACE

Stimulací se rozumí soubor vnějších podnětů, pobídek a incentívů usměrňující jednání pracovníků. Tento soubor má působit na jejich motivaci.<sup>28</sup>

V činnosti člověka je motivace brána jako vnitřní hnací síla, která ho vede k vytčenému cíli. V řízení pracovníků a skupin je aktivní formování těchto cílů podníceno stimulací – působení na pracovníka z vnějšku.

*"Podstatou stimulace práce je cílené ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastnosti dobrého pracovníka".<sup>29</sup>*

Stimulaci lze chápat jako soubor podnětů, který ovlivňuje vnitřní pracovní motivaci. Stimulace má evidentní vliv na motivaci pracovního jednání. Základním smyslem stimulace je u pracovníka omezit či podnítit určitou aktivitu.

### 2.1 STIMULY

Stimul je vnější pobídka, která má u jedince určitý motiv podnítit či utlumit. Jeho znakem je změna podmínek či okolností.

Mezi běžné stimuly v pracovní skupině můžeme zařadit např.:

- Peněžní odměnu,
- Prestiž neboli společenské hodnocení práce,
- Hodnocení jedince v pracovní skupině,
- Pracovní podmínky a režim práce,
- Postup vedoucího pracovníka,
- Zaměstnanecké výhody,

---

<sup>28</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 211. ISBN 80-7175-010-7.

<sup>29</sup> TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha. Powerprint, 2010, s. 380. ISBN 978-80-87415-05-4.

- Image podniku.

## 2.2 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Nejvýznamnějším stimulem jsou bezesporu peníze, jsou univerzálním prostředkem k nasycení celé řady potřeb. Pro pochopení individuální motivace je důležité zjistit, čemu dává pracovník přednost, co potřebuje, chce a za co je ochoten peníze směnit. Na základě těchto poznatků pak zvolit správné stimuly.<sup>30</sup>

Rozdělení stimulačních prostředků:

- Hmotné povahy
- Nehmotné povahy

Nejvýznamnějším stimulem hmotné povahy je peněžní odměna, která může mít různou podobu (mzda, plat, různé prémie, odměny).

Mezi nejčastější stimuly nehmotné povahy, které se nacházejí v zaměstnání patří:

- Prestiž zaměstnavatele – firmy,
- Prestiž pracovní funkce – pozice,
- Uplatnění vlastní osobní a odborné kvalifikace,
- Možnost karierního růstu,
- Možnosti odborného růstu,
- Zajímavost práce,
- Spoluúčast na rozhodování, kompetence,
- Znalost výsledků vlastní práce a návazností na jiné,
- Smysluplnost práce,
- Spravedlivý, objektivní přístup vedení,
- Ocenění nadřízeným, pochvala, pozitivní přístup,
- Uznání ostatních členů pracovního týmu,
- Dobré sociální klima, dobrý tým.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003, s.97. ISBN 80-247-0530-3.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 104.

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy je podnikové vzdělávání. Je to hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu rozšiřování, prohlubování a zdokonalování jejich profesní způsobilosti. Existují zhruba tři "vývojové stupně", nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – reagují na aktuální potřeby jednotlivců nebo firmy. Vedou k odstranění rozdílů mezi momentální a požadovanou kvalifikací.
- **Systematický přístup** – propojuje firemní a personální strategie se systémem podnikového vzdělávání. Z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám ve struktuře znalostí, dovedností a pracovního chování. Dotýká se i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.
- **Koncepce učící se organizace** – komplexní model rozvoje lidí v nejrůznějších organizacích. Pracovníci se učí průběžně a z každodenních zkušeností.<sup>32</sup>

#### 3.1 POVINNÁ ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dle zákoníku práce je zaměstnavatel odpovědný za své zaměstnance. Školení zaměstnanců je nesmírně důležité, jelikož pokud dojde k nějakému pracovnímu úrazu, tak za škodu odpovídá právě zaměstnavatel. Musí zaměstnance proškolit tak, aby minimalizoval jak pracovní úrazy, tak hmotné i nehmotné škody.

##### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Žádným obecně závazným předpisem není dáno, co by takové školení mělo obsahovat. Důraz je kladen na prevenci rizik ohrožující zdraví či bezpečnost zaměstnanců. Na každém pracovišti jsou rizika jiná, proto by je měl sám zaměstnavatel vyhledávat a vytvářet taková opatření, která povedou k jejich odstranění. Až po tomto postupu by se měl rozhodnout, co přesně bude školení BOZP obsahovat.

---

<sup>32</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), s.89. ISBN 80-247-0405-6.

Zaměstnavatel je povinen zajistit školení o právních a ostatních předpisech souvisejících s BOZP a současně musí pravidelně kontrolovat znalosti svých zaměstnanců v této oblasti. Jakým způsobem již v zákoně není uvedeno. V některých situacích je školení nutné při nástupu nového pracovníka, při změně pracovního zařazení či druhu práce, v případě zavedení nové technologie či změně technologických postupů. Školení je určeno pro všechny zaměstnance bez rozdílu funkce či pracovního zařazení. Je prováděno během pracovní doby a je povinné. V případě neúčasti je nutno vypsát náhradní termín školení.<sup>33</sup>

Povinnosti zaměstnavatele jsou zakotveny v zákoníku práce č. 262/2006 Sb. § 102. Znění je následující:

*"(1) Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.*

*(2) Prevencí rizik se rozumí všechna opatření vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a z opatření zaměstnavatele, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je nebo minimalizovat působení neodstranitelných rizik.*

*(3) Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje. Na základě tohoto zjištění vyhledávat a hodnotit rizika a přijímat opatření k jejich odstranění a provádět taková opatření, aby v důsledku příznivějších pracovních podmínek a úrovně rozhodujících faktorů práce dosud zařazené podle zvláštního právního předpisu jako rizikové mohly být zařazeny do kategorie nižší. K tomu je povinen pravidelně kontrolovat úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména stav výrobních a pracovních prostředků a vybavení pracovišť a úroveň rizikových faktorů pracovních podmínek, a dodržovat metody a způsob zjištění a hodnocení rizikových faktorů podle zvláštního právního předpisu.*

*(4) Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců*

---

<sup>33</sup> CRDR spol. s.r.o. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců?* [online]. ©2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

*bylo minimalizováno. Přijatá opatření jsou nedílnou a rovnocennou součástí všech činností zaměstnavatele na všech stupních řízení. O vyhledávání a vyhodnocování rizik a o přijatých opatřeních podle věty první je zaměstnavatel povinen vést dokumentaci.*

*(5) Při přijímání a provádění technických, organizačních a jiných opatření k prevenci rizik je zaměstnavatel povinen vycházet ze všeobecných preventivních zásad, kterými se rozumí*

*a) omezování vzniku rizik,*

*b) odstraňování rizik u zdroje jejich původu,*

*c) přizpůsobování pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,*

*d) nahrazování fyzicky namáhavých prací novými technologickými a pracovními postupy,*

*e) nahrazování nebezpečných technologií, výrobních a pracovních prostředků, surovin a materiálů méně nebezpečnými nebo méně rizikovými, v souladu s vývojem nejnovějších poznatků vědy a techniky,*

*f) omezování počtu zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících nejvyšší hygienické limity a dalších rizik na nejnižší počet nutný pro zajištění provozu,*

*g) plánování při provádění prevence rizik s využitím techniky, organizace práce, pracovních podmínek, sociálních vztahů a vlivu pracovního prostředí,*

*h) přednostní uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům individuální ochrany,*

*i) provádění opatření směřujících k omezování úniku škodlivin ze strojů a zařízení,*

*j) udílení vhodných pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.*

*(6) Zaměstnavatel je povinen přijmout opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiná vážná nebezpečí a evakuace zaměstnanců včetně pokynů k zastavení práce a k okamžitému opuštění pracoviště a odchodu do bezpečí; při poskytování první pomoci spolupracuje s poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Zaměstnavatel je povinen zajistit a určit podle druhu činnosti a velikosti pracoviště potřebný počet zaměstnanců, kteří organizují poskytnutí první pomoci, zajišťují přivolání zejména poskytovatele zdravotnické záchranné služby, Hasičského záchranného sboru České republiky a Policie České republiky a organizují evakuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel je povinen zajistit ve spolupráci s poskytovatelem*

*pracovnělékařských služeb jejich vyškolení a vybavení v rozsahu odpovídajícím rizikům vyskytujícím se na pracovišti.*

*(7) Zaměstnavatel je povinen přizpůsobovat opatření měnícím se skutečností, kontrolovat jejich účinnost a dodržování a zajišťovat zlepšování stavu pracovního prostředí a pracovních podmínek."<sup>34</sup>*

### **Požární ochrana (PO)**

Školení požární ochrany je povinné při nástupu do zaměstnání a poté minimálně jednou za dva roky. Během školení jsou zaměstnanci seznámeni o nebezpečí vzniku požárů, které jsou spojeny s místem jejich výkonu práce, s organizací a zajištěním požární ochrany, požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi, evakuačním plánem a použitím hasicích přístrojů.<sup>35</sup>

### **Školení řidičů – referentů**

Toto školení je povinno v případě, jestliže zaměstnanec při své práci řídí vozidlo. Obsah a rozsah školení není zákoníkem práce nijak stanoveno. Pokud se jedná o řidiče z povolání, musí kromě řidičského oprávnění příslušné skupiny vlastnit profesní průkaz a absolvovat pravidelná školení. Jsou povinná pro řidiče nad 3,5 tuny. Každý rok musí také absolvovat školení profesní způsobilosti. Tato školení je zaměstnavatel povinen zajistit nejen pro stálé zaměstnance, ale i v případě brigádníků, sezonních pracovníků a podobně.<sup>36</sup>

### **Školení první pomoci**

V závislosti na rizicích na pracovišti má zaměstnavatel povinnost zajistit dostatečný počet zaměstnanců k organizaci první pomoci. Zaměstnanci by měli být proškoleni jak v teoretické, tak i praktické části zvládnutí první pomoci. Zároveň i seznámeni s prevencí úrazů na pracovišti.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. [online]. ©AION CS. s.r.o. 2010-2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5>

<sup>35</sup> CRDR spol. s.r.o. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců?* [online]. ©2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup> CRDR spol. s.r.o. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců?* [online]. ©2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>



V praxi je možno zajistit školení první pomoci využitím e-learningu či praktických kurzů. V současnosti jsou velmi žádané praktické kurzy školení první pomoci v rámci teambuildingu, nebo při setkání zaměstnanců během dnů zdraví v organizaci. Kurzy mohou být uzpůsobeny tematicky vybraným rizikovým událostem, se kterými se zaměstnanci mohou setkat při výkonu svého zaměstnání.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Prevent. *Školení zaměstnanců o první pomoci*. [online]. ©2020 PREVENT [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.prevent.cz/en/skoleni-prvni-pomoci/>

## 4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Každý podnik, firma a zaměstnavatel se snaží o co největší efektivitu svých zaměstnanců a tím naplnění cílů podniku. Jedním z faktorů je vzdělávání zaměstnanců. V současnosti je využívána celé řada metod vzdělávání a nejefektivnější je kombinace více metod současně. Bude použita běžně uváděná klasifikace dle místa vzdělávání, a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.

### 4.1 VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Metody používané na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě. Používané při vykonávání pracovních úkolů - "on the job".

Mezi takové metody řadíme:

- Instruktaž při výkonu práce,
- Coaching,
- Mentoring,
- Counselling,
- Asistování,
- Pověření úkolem,
- Rotace práce,
- Pracovní porady.

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Tato metoda je nejčastěji používaná, jde o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového pracovníka. Zkušenější pracovník, nebo nadřízený předvede pracovní postupy a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním osvojí tento pracovní postup pro plnění vlastních pracovních úkolů. Jedná se o adaptaci na pracovní pozici, či zácvik nových pracovníků.

Mezi výhody patří umožnění rychlého zácviku a vytváření pozitivních vztahů spolupráce mezi pracovníky. Nevýhodou je, že je zácvik umožněn převážně u jednodušších

pracovních postupů. Jde o jednorázovou záležitost s krátkou dobou trvání, často prováděnou pod tlakem pracovních úkolů.<sup>39</sup>

## **Coaching**

Na rozdíl od jednorázové instruktáže představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Je zde přítomna periodická kontrola výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde o soustavné směřování k žádoucímu výkonu práce. Bere se v úvahu vlastní iniciativa a individualita.<sup>40</sup>

*"Koučování definuji jako umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů."<sup>41</sup>*

"Cíle" koučování:

1 – Cíle – Koučování se zaměřuje především na současný život a budoucí plány koučovaných.

2 – Smysluplný, významný – Pokud se má u koučovaných vytvořit zaujetí a odhodlání dosáhnout vytčených cílů, tyto cíle nelze uložit, ale musí souznít s vnitřním přesvědčením koučovaného a jeho motivy a hodnotami. Prioritně se musí určit důležitost a významnost.

3 – Potenciál – Koučové jsou přesvědčeni, že potenciál lidí je mnohem větší než ten, který se u nich projevuje. Pomáhají ho v lidech rozvinout a překonat překážky.

4 – Usnadňovat – Koučování je proces zaměřený na osobní rozvoj. Kouč pomáhá nalézat nová řešení a usnadňuje jednat.

5 – Lidé – Koučovat lze ve dvou úrovních – jednak jednotlivce a také týmy. Při koučování týmu se pracuje na dvou úrovních. Pomáhá se jako celku dosáhnout synergie (celkový výkon je vyšší než součet individuálních přínosů jednotlivých členů týmu) a zároveň se pomáhá dosažení cílů jednotlivců.

---

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 267, ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 267.

<sup>41</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009, s. 26. ISBN 978-80-7261-15-9.

6 – Umění – Koučování je uměním. Zvolit v určité konkrétní situaci a u určitého jednotlivce efektivní přístup, kombinaci technik, postupů a odborných poznatků. K důležitým vlastnostem kouče patří intuice a inteligence.<sup>42</sup>

Výhodou coachingu je soustavné informování pracovníka o hodnocení. Při této metodě je umožněna úzká spolupráce vzdělavatele (kouče) se vzdělávaným. Zlepšuje se komunikace a je prostor pro stanovení cílů. Nevýhodou je častý průběh pod tlakem pracovních úkolů a může být nesoustavné.<sup>43</sup>

### **Mentoring**

Jedná se o obdobu coachingu. Určitá odpovědnost a iniciativa zde spočívá ve vzdělávaném pracovníkovi neboli mentee (mentorovaný). Mentee si vybírá jakéhosi rádce – mentora, svůj osobní vzor. Pokud je ochotný radit, tak mentorovaného směřuje, usměrňuje a stimuluje.<sup>44</sup>

Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje schopností, měkkých dovedností a také manažerských znalostí. Jedná se o profesionální a důvěrný vztah mezi mentorem a mentorovaným, kdy mentor je průvodcem a předává zkušenosti a znalosti v daném tématu. Zpravidla tento způsob probíhá v praxi na pracovišti.<sup>45</sup>

Výhody jsou obdobné jako u coachingu, ale tato metoda je hodnocena příznivěji. Do procesu je vnášena vlastní iniciativa a neformální vztah. Existuje zde nebezpečí nesprávné volby a výběr mentora. Nezkušený pracovník nemusí rozpoznat, kdo by byl pro něj efektivním mentorem. Může dát přednost někomu, kdo má určitou moc a mohl by mu být nápomocen v kariéře než opravdu zkušenému odborníkovi, který by mu mohl pomoci v rozvoji. Tyto skutečnosti patří do nevýhod tohoto typu vzdělávání.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009, s. 26-27. ISBN 978-80-7261-15-9.

<sup>43</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 267. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>44</sup> Tamtéž, s.267.

<sup>45</sup> Česká asociace mentoringu. *Mentoring* [online]. © Centrum dohody. 2013-2019 [cit. 2020-11-20] Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 268. ISBN 978-80-7261-168-3.

## **Counselling**

Jedná se o jednu z nejnovějších metod formování schopností pracovníků. Jednosměrný vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem zde překonává vzájemné konzultování a ovlivňování.

Aktivita a iniciativa vzdělávaného je zde projevena tím, že se vyjadřuje ke všem problémům, předkládá vlastní návrhy a řešení. Vzniká zde vazba mezi ním a vzdělavatelem, a tak si i nadřízený může díky tomu prověřit své pracovní schopnosti a oblast práce s lidmi.

Metoda je přijímána s nepříliš velkou důvěrou mezi vzdělavateli. Dochází zde k rozporu vzdělávání a plnění běžných úkolů na pracovišti, jelikož je counselling časově náročný.<sup>47</sup>

## **Asistování**

Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi a po celou dobu mu asistuje při plnění úkolů. Postupně se učí pracovním postupům, podílí se na plnění úkolů větší mírou a samostatností. Dostává se mu znalostí a dovedností až do doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Informace vzdělávanému plynou pouze z jednoho zdroje, a tak se může naučit i nepříliš vhodným způsobům. Napodobování vzdělavatele nemusí být vždy ku prospěchu.<sup>48</sup>

## **Pověření úkolem**

Vzdělávaný je pověřen svým nadřízeným plnit určitý úkol. Je vybaven veškerými pravomocemi a jeho práce je sledována. Jde o rozvinutí asistování či spíše o jeho závěrečnou fázi.

Samostatné řešení úkolů a následná motivace k rozvoji svých schopností je výhodou tohoto typu vzdělávání. Na druhé straně sledování a usměrňování jednotlivých kroků není vždy možné, a tak se pracovník může dopustit chyb, které naruší důvěru nadřízených v jeho schopnosti.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 268. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>48</sup> Tamtéž, s. 268.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 269.

## **Rotace práce**

Někdy se používá i výraz "cross training". Při této metodě se vzdělávaný pracovník vždy na určité období přiřadí k úkolu na jiném pracovišti či úseku. Metoda je efektivní jak u výchovy řídicích pracovníků, tak u těch řadových či při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.

Zkušenosti a schopnosti pracovníka jsou rozšířeny. Rozvíjí se flexibilita pracovní síly i samotné organizace. Ne pokaždé může být pracovník úspěšný na každém pracovišti, a tak zde často dochází k podrytí jeho sebevědomí a může se odrazit v jeho hodnocení nadřazeným.<sup>50</sup>

## **Pracovní porady**

Jedná se rovněž o vhodnou metodu formování schopností pracovníků. Na pracovních poradách se seznamují jak s problémy a fakty týkající se jejich pracoviště, tak i celé organizace.

Kladnou stránkou je výměna zkušeností, prezentování názorů. Zvyšují pocit sounáležitosti jak s organizací, tak pracovním kolektivem. Účastníci mají prostor pro svou individualitu a iniciativu. Problémem se stává časové umístění porad. Během pracovní doby zkracuje možnost plnit pracovní úkoly a pokud jsou plánovány v čase mimo pracovní dobu či v průběhu přestávek, tak je zde neochota pracovníků se jich účastnit, nebo je doba porad zkracována.<sup>51</sup>

## **4.2 VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ**

Používá se také výraz "off the job". Skupina těchto metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se používá kombinace obou skupin metod, avšak dochází k různým modifikacím.

Metody používané mimo pracoviště:

- Přednáška,

---

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 269. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 269.

- Seminář,
- Demonstrování,
- Případové studie a workshopy,
- Brainstorming,
- Simulace,
- Manažerské hry,
- Assesment centre,
- Outdoor training,
- E-learning.

### **Přednáška**

Ve většině případech je zaměřena na zprostředkování faktů a teoretických znalostí. Velkou výhodou je rychlost přenosu informací na velké množství účastníků v souběhu času. Přehlednost a strukturovanost informací bez náročnosti na podmínky – vybavení. Ale na druhé straně nedostatek zpětné vazby, nedostatečný zřetel k očekávání, možnostem a potřebám účastníků.<sup>52</sup>

### **Seminář**

Neboli také přednáška spojená s diskusí. Tato metoda spíše zprostředkovává znalosti. Účastníci mohou hlouběji pochopit vybrané problémy a otázky. Během diskuse se objevují nové nápady a řešení problémů. Je zde stimulována aktivita účastníků. Z organizačního hlediska je náročnější. Musí být důkladnější příprava a vhodně moderována.<sup>53</sup>

### **Demonstrování**

Za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů či předvádění pracovních postupů je názorným způsobem zprostředkování znalostí a dovedností. I když je metoda prioritně přizpůsobena na teoretické znalosti, tak díky využití výukových dílen, trenažerů a předváděcích zařízení je do ní vnesen důraz na praktické využití.

---

<sup>52</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 61. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>53</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007, s. 269. ISBN 978-80-7261-168-3.

Účastníci si v chráněném prostředí bez možností větších rizik mohou zkoušet své dovednosti. Ve většině případech jsou podmínky ve vzdělávacích zařízeních ale rozdílné než na skutečném pracovišti.<sup>54</sup>

### **Případové studie a workshopy**

*Případové studie* – velmi oblíbené metoda vzdělávání. Jsou použity skutečné nebo smyšlené organizační problémy. Skupiny účastníků je studují, diagnostikují a snaží se navrhnout řešení. Pomáhají rozvíjet analytické myšlení. Pokud jsou použity reálné problémy organizace z nedávné minulosti, mohou být porovnány výsledky a návrhy řešení. Jsou zde ale vysoké požadavky na přípravu i vzdělavatele. K navrženým řešení od účastníků musí přistupovat vždy s taktem.<sup>55</sup>

*Workshopy* – také používaný výraz skupinové cvičení. Jedná se o alternativu případových studií, kdy se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Důraz je kladen na výchovu k týmové práci a příležitost se dělit o nápady a řešení. Je zde riziko možných problémů, pokud tým postrádá dostatečné znalosti a dovednosti.<sup>56</sup>

### **Brainstorming**

*"Brainstorming neboli "burza nápadů", je technika skupinové práce, která má formou volné diskuse rozvíjet kreativní myšlení účastníků zaměřené na hledání a nalézání nových, často nekonvenčních až originálních řešení (ve firemním vzdělávání bývá nezřídka cílově orientovaná na inovace ve firmě, optimalizaci firemních procesů, posilování přidané hodnoty výrobků nebo služeb)."*<sup>57</sup>

Výhodou jsou nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Při této metodě se podporuje kreativní myšlení.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 270. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>55</sup> Tamtéž, s. 270-271.

<sup>56</sup> Tamtéž, s. 271.

<sup>57</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 87. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>58</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 271. ISBN 978-80-7261-168-3.



## **Simulace**

Tato metoda je více zaměřena na praxi. Účastníci dostávají dosti podrobný scénář a jsou nuceni v určité době učinit řadu rozhodnutí. Zpravidla se přechází od jednodušších po složitější problémy. V této metodě je výhodou formování vyjednávání a rozhodování. Mezi problémy patří vhodné nalezení formy působení a usměrňování účastníků.<sup>59</sup>

## **Manažerské hry**

Metoda je orientována na rozvoj praktických schopností. Vyžaduje se od nich aktivita, samostatnost a určitá dávka hravosti. Během vzdělávacího procesu na sebe berou účastníci určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, možných střetů a potřebu vyjednávání. Účastníci jsou nuceni samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Jako u většiny předešlých metod je zde náročná příprava.<sup>60</sup>

## **Assessment centre**

Neboli diagnosticko-výcvikový program je velmi vysoce hodnocenou metodou při výběru a vzdělávání manažerů. V průběhu vzdělávání jsou řešeny různé úkoly a problémy, které tvoří každodenní náplň manažerských pozic. Tato metoda představuje dotažení případových studií, manažerských her a simulací k dokonalosti. Komplexním způsobem se osvojují nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti. Metoda je náročná na přípravu a vybavení.<sup>61</sup>

## **Outdoor training**

Nebo také "učení se hrou". Tato metoda se čím dál častěji používá ve vzdělávání manažerů. Jedné se o skutečné hry či akce spojené se sportovním výkonem. Při těchto hrách se manažeři učí dovednostem, které budou uplatňovat na svých pozicích. Jde převážně o hledání optimálního řešení, umění koordinovat nějakou činnost, umět komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly.

Zábavnou formou se účastníci učí řešení situací jak v běžném životě, tak i na svých manažerských postech. Metoda je náročná na přípravu a není vhodná pro starší účastníky,

---

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 271. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 271.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 272.

ženy nebo osoby se zdravotními problémy vzhledem k její fyzické náročnosti. Je nutné zároveň překonat předsudky manažerů a neochotu si hrát z obavy zesměšnění.<sup>62</sup>

### **E-learning**

Tato metoda vzdělávání v současnosti velmi vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, ulehčují učení za pomoci grafů, tabulek a různých schémat. Jsou nabízena různá cvičení. V průběhu vzdělávacího procesu si účastník může ověřit své znalosti pomocí testů. Výhodu mají organizace mající interní počítačové sítě. Metodu lze použít jak ke kolektivnímu vzdělávání, tak i k individuálnímu. Ve většině případech je používána během pracovní doby. Lze u ní přistupovat individuálně v závislosti na potřebách a schopnostech účastníka. Je ale náročná na vybavení a finanční stránku – vzdělávací programy jsou velmi drahé.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 272. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 272-273.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena analýza vzdělávacího systému ve společnosti Letiště Praha, a.s.

### **Představení společnosti**

Společnost Letiště Praha, a.s. je společností, která je provozovatelem nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v České republice. Sdružuje společnosti, které působí v oblasti letecké přepravy a pozemních službách v prostoru mezinárodního letiště. Jediným akcionářem je stát zastoupený Ministerstvem financí ČR.

Společnost vznikla v únoru 2008 v rámci privatizační transformace ze státního podniku Správa Letiště Praha, s.p. Letiště Praha, a.s. bylo v letech 2011-2018 začleněno do holdingové struktury Českého Aeroholdingu. V roce 2018 došlo ke zjednodušení této holdingové struktury. V rámci fúze sloučením vybrané společnosti holdingu, včetně společnosti Český Aeroholding, a.s. zanikly a jmění přešlo na společnost Letiště Praha, a.s.

Ve své činnosti úzce spolupracuje s Ministerstvem dopravy ČR, Úřadem pro civilní letectví, společností Řízení letového provozu, leteckými dopravci, orgány veřejné správy v oblasti letectví i mimo něj. V neposlední řadě spolupracuje s hlavním městem Praha a přilehlými obcemi.

Letiště Václava Havla Praha má status jednoho z nejrychleji rostoucích letišť v kategorii 10-25 milionů odbavených cestujících v Evropě. Ročně se zde odbaví přes 15 milionů cestujících. V roce 2019 to bylo přibližně 17,8 milionů cestujících. Každoročně je nárůst tohoto počtu, a proto se schválilo další rozšíření letiště. Cestující zde mají k dispozici na výběr z téměř 70 ti leteckých společností spojující Prahu přímou linkou do různých destinací na světě. Pravidelně tu operuje 8 cargo dopravců a mnoho dalších společností

zajišťující charterovou přepravu. Samo letiště zaměstnává přes 2400 zaměstnanců a odhadem přes dalších 1400 zaměstnanců zaměstnávají společnosti působící na letišti.<sup>64</sup>

## 5.1 SOUČASNÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

### Školení nových zaměstnanců

Při nástupu nových zaměstnanců do společnosti Letiště Praha, a.s. je povinné základní školení v rozsahu 2 dnů. Toto školení je povinné pro jakéhokoliv zaměstnance letiště, ať už se jedná o pracovníka kuchyně, uklízečku, bezpečnostního pracovníka či hasiče. Před začátkem školení se musí každý zaměstnanec prokázat dokladem totožnosti a platným ověřením spolehlivosti, který vydává Úřad pro civilní letectví (ÚCL). Během prvního dne jsou nově nastupující zaměstnanci proškoleni v povinných zákonných školení. Jedná se o bezpečnost a ochranu zdraví při práci – BOZP, požární ochranu – PO, školení první pomoci. Také jsou seznámeni s informacemi o společnosti, její historii, současnosti a vizi do budoucna. Je jim představena i struktura společnosti a její vedení. Získávají povědomí o současných hrozbách, jako je virtuální kriminalita a jak se jí bránit.

Následující den probíhá seznámení se s letištěm. Pod vedením zkušeného lektora absolvují exkurzi v prostorách letiště. Noví zaměstnanci se podívají do míst, kam se cestující nemá možnost podívat. Prochází přes služební vchody v zázemí letiště, podívají se a seznámí s odbavovací plochou, mají možnost nahlédnout do prostor Terminálu 3, kde se odbavují soukromé a vládní lety. Během této exkurze projdou několikrát bezpečnostní kontrolou a sami si vyzkoušejí co kontrola obnáší. Mají možnost se zblízka podívat na letadla, která jsou na ploše připravena k nástupu cestujících. V průběhu celého dne jim jsou sdělovány informace o všech místech, kterými prochází.

V závěru druhého dne musí úspěšně složit písemný test, který obsahuje veškeré informace, které během školení získali. Po úspěšném vykonání testu obdrží certifikát a mohou si vyzvednout svou identifikační kartu (IDC). Po obdržení IDC je každý

---

<sup>64</sup> *Údaje o společnosti* [online]. ©2020 Letiště Praha, a.s. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/udaje-o-spolecnosti>

zaměstnanec situován do své složky, nebo ke svému přímému nadřízenému a jeho školení pokračuje v rámci jeho pozice.

### **Bezpečnostní školení**

Pro interní bezpečnostní složky letiště je povinné absolvování bezpečnostního školení dle národního programu bezpečnostního výcviku (NPBV). Školení obsahuje jak teoretické, tak praktické znalosti. Zaměstnanci jsou školeni v ovládnání rentgenového zařízení (RTG), detekčního průchozího rámu a dalších technických věcí, které budou používat při výkonu svého zaměstnání. Prioritní je odhalení a detekce zakázaných předmětů.

Učí se místopis letiště, veškeré vzory IDC, se kterými se mohou setkat během výkonu zaměstnání při kontrole osob vstupujících do neveřejného prostoru letiště a do vyhrazeného bezpečnostního prostoru. Dostávají teoretický i praktický výcvik při fyzické kontrole osob, zavazadel a vozidel.

Na konci bezpečnostního školení je vykonána zkouška obsahující písemný test veškerých znalostí získaných v průběhu odborné přípravy. Obsahem zkoušky je i praktické přezkoušení v kontrole osoby, zavazadla a vozidla. Jednou z částí je standardizovaná zkouška vyhodnocení snímků na RTG zařízení. Jedná se o praktické přezkoušení osob provádějících detekční kontrolu formou vyhodnocování snímků na bezpečnostních zařízeních (RTG, EDS, bezpečnostní skener aj.). Zkouška sestává z rozpoznání snímků, přičemž snímky musí odpovídat danému typu zařízení. Pro zvládnutí zkoušky musí uchazeč u každého snímku rozhodnout, zdali obsahuje zakázaný předmět či nikoliv. Zároveň musejí být splněna kritéria, a to: vyhodnotit nejméně 80 % snímků obsahující zakázaný předmět, vyhodnotit nejméně 80 % snímků, které zakázaný předmět neobsahují. Minimální počet snímků v rámci zkoušky je 100, snímky jsou zobrazovány nahodile a limit pro vyhodnocení jednoho zobrazeného snímku nesmí překročit 30 sekund. Výsledky zkoušky musí být uchovány školitelem po dobu 3 let a zaměstnavatelem po celou dobu trvání pracovního poměru.

Bližší popsání bezpečnostního školení není možné. Veškerá metodika je pod bezpečnostní doložkou a jedná se o citlivé informace.

## **Aktualizační školení, provozní výcvik**

Aktualizační školení – v návaznosti na bezpečnostní školení jsou všichni bezpečnostní pracovníci každoročně přezkušováni. Školení probíhá mimo pracovní dobu a je zaměstnavatelem proplaceno. Zaměstnanci se účastní stejného bezpečnostního školení jako před nástupem do výkonu svého zaměstnání. Opakují si veškeré teoretické znalosti a praktické dovednosti. Na konci musejí úspěšně složit písemný test a praktickou zkoušku ze všech částí bezpečnostních kontrol. Každoročně se tímto školením ověřuje úroveň pracovníků a kvalita práce, kterou provádějí. Toto školení je povinné pro všechny bezpečnostní pracovníky včetně vedoucích skupin. Pokud nějakou část zkoušky absolvují neúspěšně, tak musejí na opravný termín. Nadřízený se může rozhodnout i pro případný trest ve formě odebrání prémie. Hlavním důvodem tohoto školení je prověření znalostí a odborné způsobilosti zaměstnanců pro vykonávání jejich zaměstnání v té nejvyšší kvalitě.

Provozní výcvik – každého čtvrtku se pracovníci účastní postupně po menších skupinách provozního výcviku. Jsou jim sdělovány novinky v oblasti bezpečnosti a nové pracovní postupy. Detailně se probírají bezpečnostní testy, které dělají interní auditoři jako kontrolu kvality. Ať už se jedná o úspěšný audit či nikoliv, jsou probrány pracovní postupy. Jestli zaměstnanec pochybil, jakým způsobem a jaká opatření budou přijata, aby se to neopakovalo. Tento výcvik je založen pouze na sdělení informací a rekapitulaci práce za předchozí období. Není zakončen žádným testem či zkouškou.

## **Školení RTG, bezpečnostní prohlídky letadel a jejich ochrana**

Školení RTG – zaměstnanci jsou povinni každého půlroku nahrát 6 hodin ve výcvikovém programu v interním systému letiště na rozpoznávání zakázaných předmětů na snímcích v RTG zařízení. Neustále je tímto udržována jejich pozornost při kontrole zavazadel a vnášených předmětů. Po splnění časové dotace na trénink je každý půlrok vykonána zkouška ze sta nahodilých snímků. Zkoušku musejí úspěšně složit v poměru 80 % odhalených hrozeb a maximálně 20 % nadhodnocených snímků.

Bezpečnostní prohlídky letadel – určité letecké společnosti si vyžadují bezpečnostní prohlídky letadel, nebo jejich střežení po dobu stání. Vybraní bezpečnostní pracovníci absolvují školení D2 a D3. Toto školení je dostupné jak pro zaměstnance v rámci výkonu

jejich povolání, tak pro jiné osoby pracující na letišti a v leteckých společnostech, nebo jiné subjekty působící v letectví.

Na portálu společnosti Letiště Praha, a.s. je dostupný výpis možných školení, jejich trvání a cena. Školení D2 – odborná příprava osob provádějící bezpečnostní prohlídky letadel je určená pro posádky letadel, pracovníky leteckých společností, poskytovatele služeb při odbavovacím procesu, nebo jiné osoby provádějící bezpečnostní prohlídky letadel. Školení D3 – odborná příprava osob zajišťující ochranu letadel je určená pro stejné kategorie žadatelů jako školení D2.

### **Czech Aviation Training Centre (CATC)**

V prostorách letiště je výcvikové centrum, které hojně využívají jak české posádky letadel, tak i cizí. Školí se tu piloti, palubní personál, ale probíhají tu i technické výcviky.

#### **Výcviky pilotů**

Jsou zde nabízeny typové kvalifikace počáteční, opakovací a obnovovací. Počáteční typové kvalifikace jsou dle typu letounů a piloti mají na výběr z těchto kvalifikací: Airbus A320, Boeing 737NG, Boeing 737 CL, letoun L 410 a letoun ATR 42/72. Předpokladem pro zahájení výcviku je angličtina slovem i písmem minimálně ICAO Level 4, platná licence CPL s teorií ATPL nebo platná licence ATPL, platná kvalifikace MEP/IFR, certifikát MCC a platné osvědčení zdravotní způsobilosti 1. třídy. Výcvik může začít nejdříve 3 týdny po kontrole všech formalit a ověření způsobilosti pilota. Náplní výcviku je teoretická výuka následovaná výukou praktickou na syntetických výcvikových prostředcích, teoretická část je formou samostudia prostřednictvím CBT/WBT a mnoha přednášek v učebnách, praktický výcvik je prováděn na postupovém trenažéru a na plně pohyblivých letových simulátorech s certifikací. Minimální výcvikový čas na trenažéru je 32 hodin a předchází mu 90 ti minutový briefing s instruktorem. Typová kvalifikace je zakončena praktickým přezkoušením. Přezkoušení vede examinátor CATC, nebo examinátor aerolinie, pro níž se pilot cvičí.

Opakovací typový výcvik je pro piloty s platnou typovou kvalifikací, kteří jej musí opakovat jednou či dvakrát ročně. Podmínkou je platná typová kvalifikace na daný typ letounu. Náplní kurzu je pozemní a opakovací výcvik, výcvik na pohyblivém letovém simulátoru. Pro obnovu kvalifikace musí mít pilot minimálně deset sektorů odlétaných na

daném typu a jedno odborné přezkoušení a jednou ročně minimálně jeden opakovací výcvik a dvě ověření odborné způsobilosti.

Obnovovací výcvik je pro piloty, kteří mají typovou kvalifikaci propadlou ne déle než 3 roky. Jestliže platnost typové kvalifikace vypršela, musejí uchazeči o její obnovu splnit podmínky předepsané Úřadem pro civilní letectví. S ohledem na tento fakt se o osnově kurzu a přezkoušení rozhoduje jednotlivě. Typickým obsahem takového výcviku je opakování teoretických znalostí, letové postupy, praktický výcvik na simulátoru a praktické přezkoušení.

### **Výcvik palubních průvodčů**

Neboli výcvik letušek a stevardů je zde zajišťován od počátečního výcviku po opakovací výcvik. Součástí výcviku cabin crew jsou zejména bezpečnostní postupy při krizových situacích na palubě letadla, evakuace cestujících, přežití na vodě, hašení požáru na palubě a mnoho dalších situací, které mohou nastat. Kromě všeobecných kurzů jsou zde i specifické kurzy na určitý druh letounu ve spolupráci s leteckými společnostmi.

Počáteční výcvik palubních průvodčů je vhodný pro mladé ženy a muže, kteří chtějí získat oprávnění pro výkon povolání palubních průvodčů. Předpokladem pro absolvování výcviku je minimální věk 18 let, výborná znalost anglického jazyka alespoň na úrovni B2, příjemný vzhled a výtečné vystupování, zdravotní stav ověřený ústavem leteckého zdravotnictví, nebo leteckým lékařem a doklad o spolehlivosti vydaný Úřadem pro civilní letectví. Na palubní průvodčí jsou kladeny i specifické požadavky, a to výška u žen 160-185 cm a u mužů 160-190 cm, doporučený BMI index 19,5-24,9. Nepříjemný je viditelný piercing a tetování. Náplní tohoto školení je požární výcvik a výcvik pro případ kouře, výcvik přežití (moře, polární oblast, poušť), první pomoc, zacházení s cestujícími a přehled o situaci na palubě letadla, nebezpečné zboží, bezpečnostní postupy, význam správného přidělení sedadel s ohledem na hmotnost a vyvážení letounu, odpovědnost a disciplína.

Cílem opakovacího výcviku je trvalé udržení znalostí a dovedností v návaznosti na aktuální poznatky v oboru. Jeho náplní je uložení předmětů v kabině, systém řízení bezpečnosti, nouzové postupy, kritická analýza nehod a incidentů a bezpečnostní procesy.



V nabídce jsou i výcviky pro palubní průvodčí na specifické letouny. Jedná se o výcvik pro cabin crew, kteří budou pracovat pro letecké společnosti disponující pouze určitým typem letounu.

Pokud by chtěly letušky či stewardi dělat instruktora a předávat tak zkušenosti a vědomosti mladým adeptům, tak je zde možnost i kurzu instruktora palubních průvodčích. Základním předpokladem je platné osvědčení palubních průvodčích. Detaily obsahu kurzu jsou projednávány s instruktorem výcviku, ale vždy je důraz kladen na předpisy civilního letectví, metodiku výcviku a CRM. Cílem tohoto kurzu je posílení, zopakování a doplnění profesních znalostí, výukové principy a jejich aplikace, navrhování a vysvětlování správných řešení provozních situací, výuka kontroly a posuzování činností palubních průvodčích.

### **Technické výcviky**

Těchto výcviků se účastní mechanici a další techničtí specialisté. Součástí je teoretický i praktický výcvik. Je prováděn na syntetických prostředcích i na skutečných letadlech. Kurzy jsou rozděleny do několika skupin dle technického zaměření specialistů, objemu požadovaných znalostí a samozřejmě dle typu letadla a motoru.

Zájemci si vybírají výcvik dle požadovaného typu letadla. Jde především o technický rozdílový výcvik, technický rozdílový motorový výcvik a motorové zkoušky, kde získají nezbytné znalosti a dovednosti pro provádění motorových zkoušek na letadle.

### **Ostatní výcviky a kurzy pro veřejnost**

Pod zkušeným vedením jsou nabízeny i další kurzy. Jedná se o bezpečnostní výcvik, jazykové kurzy, přeprava nebezpečného zboží a živých zvířat. Školí se tu i instruktoři a examinátoři. Jsou připraveny i kurzy pro veřejnost, jako je třeba létání pro radost, nebo letuškou na zkoušku.

V souladu s Národním programem bezpečnostního výcviku v civilním letectví ČR je nabízen kurz obecné odborné přípravy ke zvyšování povědomí v oblasti bezpečnosti-úroveň A1 a A2. Zároveň je nabízen i opakovací kurz a aktualizace odborné přípravy A3.

Jazykové kurzy jsou rozděleny do mnoha skupin. Kombinace obecné a letecké angličtiny, angličtina pro piloty, přípravné kurzy na zkoušku ICAO, přípravné kurzy pro přístrojovou

kvalifikaci, kurzy pro údržbu letadel-testy pro letecké mechaniky a avioniky. A v neposlední řadě pokročilé studium mechanické angličtiny, aby mechanici porozuměli složitějším technickým textům. Je zde i nabídka zkoušky ICAO určená pro piloty, kteří potřebují prokázat schopnost porozumět mluvenému jazyku a adekvátně reagovat ve standartních i nestandardních situacích.

V nabídce kurzů pro veřejnost je funny flying-létání pro radost. S instruktorem si zájemce zkusí let na simulátoru dle vlastního výběru. Létá se do zajímavých destinací jako je třeba Hong Kong, nebo New York, a to za jakéhokoliv počasí. Pokud někdo trpí jakýmkoliv strachem z létání, tak je tu připraven kurz létání beze strachu pod vedením zkušeného instruktora. Existuje mnoho obav z létání-pro někoho to je pocit, že nemá letadlo pod vlastní kontrolou, strach z výšek nebo obavy z uzavřeného prostoru. V tomto kurzu se člověk dozví o technických aspektech letu a o práci palubních průvodčích a pilota. Zároveň jsou učeny relaxační techniky, které pomáhají zvládat obavy spojené s cestováním letadlem.

Pokud si někdo chce zkusit jaké to je být letuškou na zkoušce, je pro něj připraven specifický kurz. Na začátku kurzu se převlékne do uniformy. Dále zjistí, jaké jsou požadavky kladené na uchazeče o toto povolání, délka a obsah výcviku, charakter linek, nauka o letadle, meteorologie, zdravotní věda, bezpečnost, vzdělání ohledně vizáže a uniformová kázeň. V kabinovém trenažéru podstoupí simulaci celého letu včetně hlášení, demonstrace nouzových a záchranných prostředků a má možnost si zkusit servis na palubě.

Kurzy přepravy nebezpečného zboží jsou určeny pro přepravní a provozní zaměstnance agentur mezinárodní letecké přepravy zboží, zaměstnance prodeje a marketingu cargo agentur, zaměstnance provozu, prodeje, rezervací a příjmu zboží handlingových a leteckých společností, zaměstnance zasilatelských oddělení výrobců, velkoobchodníků, dovozců a vývozců, dovozce, vývozce a výrobce nebezpečného zboží a zájemce, kteří chtějí pracovat v oblasti letecké přepravy zboží.

Tyto kurzy jsou nabízeny jak počáteční, tak opakovací. Předpokladem pro počáteční kurz je velmi dobrá znalost anglického jazyka, aby bylo porozuměno psanému textu. Obsahem kurzu jsou předpisy IATA pro přepravu nebezpečného zboží, obecná filozofie a požadavky na zasílatele, jeho omezení a kvalifikace, seznam nebezpečného zboží,

požadavky na balení, dokumentace, značení obalů a opatření nálepkami, nouzové postupy, rozeznání nedeklarovaného zboží a opatření pro posádku a cestující. Cílem kurzu je především seznámení s problematikou přepravy nebezpečného zboží dle předpisu IATA DGR, odpovědnost zasilatelů, agentů a leteckých společností při přepravě nebezpečného zboží, jak správně určit a klasifikovat nebezpečné zboží, jak zajistit správné balení a označení, vyplňování náležitých formulářů a dokumentů a doručování zásilek s nebezpečným zbožím.

Pro znalost kompletní přípravy zásilek pro mezinárodní leteckou přepravu, schopnost vypočítat správné sazby a poplatky za běžné cargo a zvláštní druhy zásilek, poskytování správných a přesných informací klientům a pro přípravu nákladních listů dle příslušných IATA pravidel a postupů je připraven kurz IATA CARGO INTRODUCTORY. V průběhu kurzu jsou učeny předpisy ICAO-IATA-FIATA, jaké jsou cargo agentury, agenti a speditéři, světový zeměpis, IATA písmenné kódy, časová pásma, kalkulace časů přepravy, handlingové vybavení, cargo terminál, knihovací postupy, sazby a poplatky a vyplňování nákladního listu.

V současné letecké přepravě je hojně využíváno přepravy živých zvířat, a proto je nabízen i základní kurz přepravy živých zvířat a vyučován dle manuálu IATA LAR (Live Animals Regulations). Především jde o nauku zlepšení kvality zacházení se živými zvířaty při jejich přepravě, seznámení s manipulací a leteckou přepravou v prostoru cargo a v kabině cestujících a správná aplikace IATA předpisů. Předmětem kurzu jsou vládní nařízení, pravidla přeprave, rezervace a předjednaná opatření, chování a klasifikace zvířat, CITES chráněné druhy, požadavky na kontejnery, postupy zacházení se živými zvířaty a úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy divoké fauny a flóry.

### **Aero Akademie**

Pro zaměstnance je na interním portálu letiště připravena nabídka různých kurzů, kterých se mohou zúčastnit během pracovní doby, ale i ve svém volném čase. Pokud se chtějí zúčastnit v pracovní době, tak je nutné schválení od jejich přímého nadřízeného. Prioritou je plynulý a bezpečný provoz letiště, takže jim ne vždy může být vyhověno. Na kurz se přihlašují prostřednictvím intranetu. V nabídce je plno kurzů, které se v průběhu času obměňují, ale také se průběžně opakují. Vybírat se může například ze základů sebeobrany, proč a jak se zdravě hýbat, 5 příčin selhávání týmů, psychická hygiena či

rozpoznávání podezřelého chování ve veřejných prostorech. Některé kurzy jsou aplikovatelné při výkonu zaměstnání, jiné v běžném životě.

## 6 VYHODNOCENÍ RELEVANTNOSTI ŠKOLENÍ

### **Školení nových zaměstnanců**

Forma tohoto vstupního školení je řešena adekvátně. Ať už se jedná o jakoukoliv pozici, kterou budou nově nastupující zaměstnanci na letišti zastávat, tak dostanou během prvních dvou dnů informace o letišti a všech jeho prostorech, povědomí o společnosti jako takové, její působnosti, struktuře a vedení. Společně jsou proškoleni ve všech povinných zákonných školení jako je BOZP, PO a školení první pomoci. Vzhledem k nutnosti těchto školení dle zákona je tato forma výhodnější, než když bude každý zaměstnanec proškolen individuálně až od svého přímého nadřízeného a na svém úseku. Tímto se ušetří čas a zaměstnanci se mohou rychleji adaptovat na svou pozici, nebo pokračovat v některých navazujících školení dle svého zařazení v rámci letiště. Veškeré obdržené informace jsou na závěr ověřeny písemným testem, který je nutno úspěšně absolvovat a na základě výsledku vydán certifikát. Tento postup je vhodnější, než když si zaměstnanci pouze přečtou podklady a oficiálně podepíší, že byli proškoleni. Informace si takto spíše uchovají a budou je moci použít, kdyby nastali mimořádné události, při kterých je nutná znalost BOZP, PO a první pomoci.

### **Bezpečnostní školení**

Školení je plánováno dle NPBV a jsou k němu dány osnovy. Toto školení se týká pouze bezpečnostních pracovníků ze složky Ostrahy letiště a Bezpečnostní kontroly. Dle osnov je nastaveno v souladu s národním programem bezpečnostního výcviku, a tudíž adekvátně obsáhlé. Časová dotace tohoto školení je přiměřená, ale vzhledem k obsáhlosti nových informací, postupů a praktického výcviku pro nové zaměstnance dosti náročná. Nevýhodou je společné školení pro obě bezpečnostní složky, jelikož mají rozdílné postupy při kontrolách. Dostává se jim zbytečně moc informací, které ve své činnosti následně nevyužijí a než se adaptují, tak mohou chybovat při používání postupů, které jsou využívány u jiné bezpečnostní složky, než k jaké nastoupili. Tento problém je dán i nedostatkem lektorů, kteří by měli na starosti jeden typ bezpečnostních pracovníků a zaměřili se pouze na znalosti a praktické dovednosti, které opravdu využijí při výkonu svého zaměstnání. Pro pracovníky bezpečnostní kontroly je toto školení proloženo týdenním praktickým výcvikem v provozu pod dohledem nadřízených a zkušených

kolegů, díky němuž si ověří a osvojí znalosti školení v praxi. Bezpečnostní pracovníci z ostrahy letiště jsou znevýhodněni, že adaptační kurz je čeká až po úspěšném absolvování celého školení včetně závěrečné zkoušky. Do té doby jsou zahlcováni pouze teoretickými znalostmi, postupy a praktickým výcvikem ve školícím centru.

### **Aktualizační školení, provozní výcvik**

Aktualizační školení probíhá jednou ročně a je složeno ze stejných částí jako bezpečnostní školení, kterým procházejí nově nastupující bezpečnostní pracovníci. Veškeré informace a postupy jsou v průběhu jednoho dne zopakovány a aktualizovány. Časová dotace je oproti prvotnímu školení velmi malá. Jelikož se toto školení týká stabilních zaměstnanců, tak je předpokládáno, že plno znalostí a postupů mají osvojeny z praxe. Důraz je kladen na dodržování správné metodiky a důkladně při závěrečné zkoušce kontrolován. Plno zaměstnanců má problémy s úspěšným absolvováním vzhledem k podcenění svých schopností. Toto školení je praktikováno v zemích EU, ale jednou za 3 roky. Vhodnější je roční interval k udržení pozornosti a vysoké kvality pracovníků. Povinnost tohoto školení i interval je výhodou, jelikož oblast bezpečnosti na letišti je prioritní, a tak je vhodné pravidelně kontrolovat a zaznamenávat úroveň pracovníků působících v této oblasti. Byla by vhodná větší časová dotace na důkladné zopakování jak teorie, tak praktické stránky a poté přistoupit teprve k aktualizací zkoušce.

Provozní výcvik je dobrou alternativou k doplnění informací a informovanosti o nových postupech. Zaměstnanci mají možnost se vyjádřit a sami navrhnout řešení, pokud by bylo realizovatelné s ohledem na interní předpisy. Tento výcvik formou společné debaty je přínosný pro obě strany. Zaměstnanci přicházejí se znalostmi a zkušenostmi z provozu, které často vedoucí pracovníci nevidí. Výcvik se opakuje kvartálně, ale bylo by přínosné, kdyby probíhal pravidelně jednou za měsíc.

### **Školení RTG, bezpečnostní prohlídky letadel a jejich ochrana**

Obecně známý fakt o bezpečnostních kontrolách na letišti je kontrola vnášených věcí v RTG zařízeních. Zaměstnanci je každý den využívají při výkonu svého zaměstnání a na tuto kontrolu je dbán velký důraz. Časová dotace 6 hodin během půl roku na nahrání na tutoru je přijatelná. Díky tomuto školení jsou zaměstnanci pořád ve střehu a neustále se

učí rozpoznávat předměty na snímcích RTG. Nedostatkem tohoto školení je velký rozdíl nahraných zakázaných předmětů, oproti reálným předmětům, se kterými se běžně setkají při kontrole. Někdy jsou tímto pracovníci negativně ovlivněni a jsou zbytečně pod tlakem.

Určité letecké společnosti si žádají bezpečnostní kontrolu letadla či jeho střežení po dobu stání. Na školeních D2 a D3 jsou pracovníci školeni, jaké požadavky mají vybrané letecké společnosti, jaké typy strojů vlastní a jak správně kontrola či střežení probíhá. Během školení jsou připravováni na kvalitní odvedení své práce. Toto školení má svá specifika a jsou dodržovány předem dané postupy. Časová dotace je rozdílná u školení pro každou společnost. Obsahově je školení nastaveno dobře a nemá žádné nedostatky.

## **CATC**

Množství nabízených výcviků jak pro piloty, palubní průvodčí či techniky je velmi obsáhlé. Záleží na tom, co požadují sami uchazeči či jejich nadřízení. Každý si zde najde vhodný výcvik. U každého je srozumitelně popsáno, jaké předpoklady uchazeč musí splňovat, co je obsahem kurzu, termíny a cena. Krom výcviku leteckých posádek jsou zde také možnosti pro veřejnost. Ne vždy se musí podrobit výcviku pouze uchazeči z důvodu svého zaměstnání, ale také veřejnost pro radost. Velkou výhodou je možnost si zkusit být letuškou na zkoušku, nebo si zkusit zaměstnání pilota a v тренаžeru si zaletět do vzdálené světové destinace. U spolupracující společnosti se uchazeči mohou zbavit i strachu z létání, což je přínosem pro velké množství lidí trpící strachem z létání, nebo výšek. Nabídka a nastavení nabízených výcviků je na velmi vysoké úrovni. Svědčí o tom i fakt, že výcvikové centrum CATC využívají krom českých posádek i posádky cizích leteckých společností, a to v pravidelných intervalech.

## **Aero Akademie**

Ať už se jedná o kurz či školení, tak mají zaměstnanci letiště na výběr z mnoha druhů v rámci Aero Akademie. Přínosem těchto kurzů je sebevzdělávání v oblastech, které mohou využít jak v rámci svého zaměstnání, tak i ve svém soukromém životě. Velkou výhodou je možnost se zúčastnit v pracovní době, pokud budou mít schválení ze strany přímého nadřízeného. Mállokdy ke schválení dojde vzhledem k dodržování plynulého provozu letiště a zaměstnanci jsou nepostradatelní. Nedostatkem je malé množství termínů, a tak není moc možností, kdy kurzy a školení absolvovat.

## 7 NÁVRH ŘEŠENÍ

Na základě analýzy současného vzdělávání ve společnosti Letiště Praha, a.s. jsou navrženy společnosti nové možnosti vzdělávání, či rozšíření a obměna současných metod. Ze zjištěných informací lze odhadnout, že současné vzdělávání je nastaveno adekvátně, ale pro větší efektivitu a v souladu se současnými požadavky na trhu práce a v prostoru mezinárodního letiště nedostatečně.

### **Obměna a rozšíření současného vzdělávání**

Aktuální přístup ke vstupnímu školení je pojat masově. Nezáleží na pozici, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat. Bylo by vhodné rozdělit nové zaměstnance dle oborů a vstupní školení více specifikovat. Někteří zaměstnanci nemusí podstupovat natolik rozsáhlou exkurzi po místech, kam se v rámci své pozice nedostanou. Naopak ti, kteří se budou pohybovat ve všech prostorách by měli mít exkurzi obsáhlejší s větší časovou dotací, aby se hned zpočátku měli možnost orientovat. Všeobecné informace a povinná zákonná školení BOZP, PO a školení první pomoci jsou vhodně nastavena. Navíc by se mohla exkurze zaměřit v rámci těchto školení na únikové východy, požární systémy a umístění resuscitačních zařízení ve veřejné části letiště.

Bezpečnostní školení pro složku Ostrahy letiště a Bezpečnostní kontrolu má dány osnovy dle NPBV, tudíž není možné vytvořit nový systém. V rámci tohoto školení je doporučeno využití vícero lektorů, kteří budou zaměřeni pouze na jednu složku bezpečnostních pracovníků. Školení by mělo být specifické pro každou složku a obsahovat pouze informace, které skutečně využijí při své činnosti. Zároveň by měli mít pracovníci z ostrahy letiště proloženo školení stejně jako bezpečnostní kontrola adaptací na svém pracovišti. Je doporučeno více prolnout teorii a praktický výcvik ve výcvikovém centru se skutečným provozem.

Každoroční aktualizací školení je vhodným způsobem ke kontrole, ověření znalostí a praktických dovedností pracovníků. Měla by mu být věnována větší časová dotace oproti současnému nastavení. Je navrženo řešení zvýšení počtu dní z jednoho na dva. Během prvního dne je doporučeno zaměřeni na teoretickou část, opakování informací, znalostí a legislativy. Druhý den by měl být věnován praktickým dovednostem, tréninku a v závěru vykonání praktické zkoušky.



Forma provozních výcviků je vhodná a přínosná vzhledem k neustálé obměně informací a nových pracovních postupů. Je doporučeno zvýšení četnosti z kvartálního opakování na měsíční. Informace se neustále mění, rozšiřují a doplňují. Z obsahové stránky by měl být dán větší prostor pro pracovníky a jejich případné dotazy či doporučení z provozu. Vhodnou formou by bylo také zapojení simulace různých situací, které mohou nastat v reálném provozu. Pod vedením nadřízeného pracovníka by byla možnost odstranění možných chyb, které by se poté nepřenesly do reálných situací.

Je doporučeno rozšíření školení RTG. Počet nahraných hodin na tutoru během půl roku zachovat, ale rozšířit školení o testování v provozu za pomoci reálných zavazadel pod vedením odpovědné osoby. Měl by být kladen větší důraz na testování bezpečnostních pracovníků při provozu s reálnou možností hrozby. Zároveň je doporučeno při takovýchto testech dbát na přijetí vhodných opatření a dodržení správné metodiky.

Školení na bezpečnostní prohlídky letadel a jejich ochranu jsou daná dle požadavků leteckých společností, které si tuto službu žádají a dle NPBV. Navíc je doporučeno doplnit školení o nauku různých typů letadel a jejich specifických prostor. V rámci tohoto školení by bylo vhodné zařadit i místopis odbavovací plochy, umístění a značení stojánek pro lepší orientaci pracovníků při prováděných kontrolách letadel.

Nabídka možných školení a kurzů v rámci Aero Akademie je velkým přínosem pro zaměstnance letiště. Je navrženo společnosti, aby zvýšila počet kurzů a rozdělila je do dvou skupin. Vhodné by bylo uspořádat kurzy dle využití. Vzhledem k možnosti absolvování kurzu v pracovní době, je navrženo řešení na skupinu kurzů využitelných v zaměstnání, a tudíž velký předpoklad o absolvování jej během pracovní doby. Další doporučenou skupinou jsou kurzy v rámci sebevzdělávání a zájmu o nové informace, na které se mohou zaměstnanci přihlásit z vlastního zájmu o dané téma.

### **Doporučení nového vzdělávání**

Vzhledem k faktu, že se jedná o mezinárodní letiště, kde se zaměstnanci dostávají do přímého styku s cizinci z různých koutů světa, je doporučeno zavést pro zaměstnance povinné kurzy anglického jazyka na základní úrovni. Ať už se jedná o přímou komunikaci, či pouze radu na cestu a orientaci po letišti, tak velké množství zaměstnanců neovládá ani základní úroveň. Tyto kurzy by byly vhodné v rámci pracovní doby, jako

povinná součást výkonu zaměstnání. Následné rozvíjející kurzy anglického jazyka na vyšší úrovni je doporučeno nabízet v rámci benefitů společnosti během volného času.

Je obecně známým faktem, že bylo schváleno budoucí rozšíření prostoru letiště. Neustále vznikají nové obchodní možnosti a prostor se rozšiřuje. V návaznosti na toto zjištění je doporučeno společnosti, aby své zaměstnance pravidelně školila v místopisu letiště a orientaci ve všech prostorách, které mu náleží. S tímto doporučením souvisí i zvýšení četnosti školení BOZP a PO vzhledem k začínajícím stavebním úpravám a zvýšené možnosti pracovních úrazů.

Pro bezpečnostní složky je doporučeno vytvořit povinné školení sebeobranu a používání ochranných prostředků, které jsou součástí jejich povinné výbavy při výkonu zaměstnání. Během školení by měli být proškoleni v bezpečné manipulaci s ochrannými prostředky a případy, kdy je mohou použít. Četnost tohoto školení je doporučena jednou ročně. Zároveň je žádoucí během tohoto školení dbát na znalost krajní nouze a nutné obrany a uvést příklady z praxe, popřípadě situace demonstrovat v rámci školení.

V současné době jsou největší hrozbou civilního letectví teroristické útoky. Ať už se jedná o možný útok aktivního střelce ve veřejné části letiště, či únos letadla, tak je na místě řádné školení a vzdělávání v této oblasti ohrožující bezpečnost. Je doporučeno pravidelné vzdělávání v oblasti ohrožení bezpečnosti nejenom pro bezpečnostní složky letiště, ale pro všechny zaměstnance působících na letišti. Pravidelně by měli podstupovat výcvik mimořádných událostí s ohledem na součinnost všech zaměstnanců a předejít možné panice a chaosu.

Svým zaměstnancům společnost nabízí školení a kurzy převážně v interním vzdělávacím středisku. Do vzdělávání je doporučeno zařadit i metody, které se odvíjejí mimo pracoviště. Mezi takové metody patří například teambuilding neboli aktivity ke zlepšení společenských vztahů. Je navrženo jednou ročně uspořádat takovou akci pro své zaměstnance, kde se budou vytvářet efektivní pracovní vztahy. Takovéto aktivity napomáhají ke zlepšení vztahů na pracovišti a během nich se naučí lepší komunikaci a týmové spolupráci. Další možností je zařazení outdoor trainingu, neboli "učení se hrou". Zaměstnanci by byli vzděláváni formou opravdových her, nebo akcí spojených se sportovním výkonem a vnímali by to jako zpestření pracovních povinností.

## ZÁVĚR

V současné době je otázka vzdělávání řešena napříč všemi věkovými kategoriemi. Ať už se jedná o vzdělání základní, středoškolské, tak v neposlední řadě i vysoké. Dle výzkumů je u nás oproti zahraničí kladen menší důraz na celoživotní vzdělávání.

K obstání na pracovním trhu i soukromém životě je zapotřebí se neustále vzdělávat a inovovat své znalosti a dovednosti. V rámci pracovních pozic je důležité systematické vzdělávání, které by měl zajišťovat zaměstnavatel. Bohužel je tento systém aplikován pouze u větších podniků a společností.

V teoretické části byl cíl naplněn poukázáním na význam motivace a stimulace v pracovním procesu. Dle obsahu je zřetelné, že k lepším pracovním výkonům zaměstnanců je zapotřebí určité motivace. Byly shrnuty metody vzdělávání zaměstnanců dle dostupných zdrojů a rozděleny na vzdělávání na pracovišti a mimo něj. V menších podnicích je prioritně využíváno vzdělávání na pracovišti jako například instruktáž při výkonu práce a asistování. Jedná se o základní začlenění jedince do pracovního procesu pod vedením nadřízeného či zkušeného kolegy.

Ve společnosti Letiště Praha, a.s. byla provedena analýza současného vzdělávacího systému. Důkladně jsou popsány typy školení a kurzů, které společnost nabízí svým zaměstnancům jako nutnost výkonu jejich pracovní činnosti, nebo jako možnost sebevzdělávání. Je vyhodnocena relevantnost těchto školení, poukázáno na nedostatky a navržen nový efektivnější systém vzdělávání. Zároveň jsou doporučeny úpravy a obměna současného systému. Cíl praktické části práce byl splněn s ohledem na dostupnost materiálů a uchování citlivých informací, které jsou pod bezpečnostní doložkou.

Dle analýzy současného systému vzdělávání je nutno podotknout, že společnost si je vědoma důležitosti vzdělávání svých zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní zařazení. Návrh nových možností vzdělávání v rámci společnosti Letiště Praha, a.s. a upravené současné systémy vzdělávání by mohly být použity v praxi a tím zvýšena kvalita a úroveň zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

*Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje a využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-15-9.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. Praha: Grada, 2003. Psychologie pro každého. ISBN 80-247-0530-3.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

## Seznam použitých internetových zdrojů

CRDR spol. s.r.o. *Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců?* [online]. ©2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

Česká asociace mentoringu. *Mentoring* [online]. © Centrum dohody. 2013-2019 [cit. 2020-11-20] Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Prevent. *Školení zaměstnanců o první pomoci*. [online]. ©2020 PREVENT [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.prevent.cz/en/skoleni-prvni-pomoci/>

*Údaje o společnosti* [online]. ©2020 Letiště Praha, a.s. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/udaje-o-spolecnosti>

*Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. ©AION CS. s.r.o. 2010-2020 [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5>

## SEZNAM ZKRATEK

- ATPL – licence dopravního pilota
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CATC – Czech Aviation Training centre
- CPL – licence obchodního pilota
- CRM – řízení vztahů se zákazníky
- DGR – nebezpečné zboží
- IATA – Mezinárodní asociace leteckých dopravců
- ICAO – Mezinárodní organizace pro civilní letectví
- IDC – identifikační průkaz
- MEP – kvalifikace pro vícemotorové letouny
- MCC – výcvik součinnosti vícečlenné posádky
- NPBV – Národní program bezpečnostního výcviku
- PO – požární ochrana
- RTG – rentgenové zařízení
- ÚCL – Úřad pro civilní letectví

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	13
---	----

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Barbora Zajícová

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Vzdělávací systém ve společnosti Letiště Praha a.s.

**Rok:** 2020

**Počet stran textu:** 43

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 9

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Helena Lišková