

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza projektu změny organizace A

The analysis of the change project of the organization A

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

JAHODOVÁ




MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jahodová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	437521
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza projektu změny organizace A		
Název bakalářské práce anglicky:	The analysis of the change project of the organization A		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem práce je provést analýzu řízení přeměny vybrané organizace. Výsledné informace budou využity jako podklad pro efektivní rozhodování vedení organizace spojené se změnou okruhu vykonávaných činností podporujících činnost hlavní a s tím související úpravu počtu pracovníků/zaměstnanců.</p> <p>Osnova: 1) Neziskový sektor. 2) Principy financování neziskové organizace. 3) Řízení změny a jeho modely. 4) Popis vybrané organizace. 5) Popis projektu pro rozšíření činnosti organizace. 6) Doporučení organizací s vazbou na Change management.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných org. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0</p> <p>NOVOTNÝ, Jiří a kol. Ekonomika a řízení neziskových organizací. Praha: Oeconomica 2006, ISBN 80-245-0792-7</p> <p>BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace – teorie a praxe. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. 302 s. ISBN 978-80-245-1650-9.</p> <p>BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová Ph.D., MÚVS ČVUT - Oddělení ekonomických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	14.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

18-05-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JAHODOVÁ, Michaela. *Analýza projektu změny organizace A*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších
studíí.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph.D., která mi ochotně pomáhala a radila při psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Vladimíru Machulovi, prezidentovi Aeroklubu České republiky, za svolení k čerpání informací z této nestátní neziskové organizace a také paní Ing. Dagmar Vítovcové za aktivní spolupráci při sdílení těchto informací.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je analyzovat plánovaný projekt změny nestátní neziskové organizace Aeroklub České republiky z.s. a jeho dopad v okruhu vykonávaných činností a s tím související úprava počtu pracovníků/zaměstnanců.

V teoretické části je popsán neziskový sektor a následně management změny spolu s jednotlivými teoriemi. V praktické části dále je popsán Aeroklub České republiky a jeho současný stav s navázaným znovu rozšířením okruhu činností v rámci projektu převzetí státní správy.

Klíčová slova

nestátní nezisková organizace, financování, management změny, Lewinův model, Kotterův model, Leavittův diamant

Abstract

The aim of this bachelor's thesis is to analyse the planned project of change of non-governmental non-profit organisation Aeroclub of Czech Republic and its impact on the range of activities carried out and the related adjustment of the number of employees.

The theoretical part describes the non-profit sector and consequently the change management together with the individual theories. The practical part describes Aeroclub of Czech Republic and its current status with the re-expansion of the scope of activities within the framework of the state administration takeover project.

Key words

non-profit organization, financing, change management, Lewin's model, Kotter's model, Leavitt's diamond

Obsah

Úvod.....	6
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	8
1.1 Právní formy neziskových organizací	8
1.2 Financování neziskových organizací	9
1.2.1 Samofinancování.....	10
1.2.2 Vícezdrojovost.....	10
1.2.3 Fundraising.....	10
2 CHANGE MANAGEMENT – ŘÍZENÍ ZMĚNY	12
2.1 Lewinův model řízení změny	13
2.2 Kotterův model řízení změny	14
2.3 Leavittův diamant.....	16
3 CHARAKTERISTIKA AEROKLUBU ČESKÉ REPUBLIKY.....	20
3.1 Vznik a hlavní účel spolku.....	20
3.2 Struktura a současné fungování AeČR.....	20
3.3 Financování organizace	22
4 STÁTNÍ DOHLED NAD OVĚŘOVÁNÍM ZPŮSOBILOSTI BEZMOTOROVÝCH PILOTŮ	24
4.1 Registrované zařízení vs. Approved Training Organization (ATO).....	25
4.2 Průběh výcviku bezmotorového létání v ATO.....	27
4.2.1 Základní požadavky výcviku.....	27
4.2.2 Teoretická část výcviku v ATO	27
4.2.3 Praktická část výcviku v ATO	28
4.3 Central Approved Training Organization – CATO.....	28
4.3.1 Personální zajištění CATO	31

4.3.2	Odměňování pracovníků CATO	33
4.3.3	Rozpis nákladů a financování projektu CATO.....	33
4.3.4	Aplikace Kotterova modelu na projekt CATO	39
4.3.5	Aplikace Leavittova diamantu na projekt CATO.....	41
Závěr	44
Seznam použité literatury	47
Seznam obrázků	48
Seznam tabulek	49

Úvod

Cílem bakalářské práce je vytvoření ucelené podoby projektu CATO – Central Approved Training Organization, kterou bude v České republice zaštiťovat Aeroklub České republiky z.s. Tato nezisková organizace, založená za účelem podpory leteckých sportů, připravuje způsob, jakým efektivně vykonávat výcviky bezmotorových pilotů v souladu s platnou legislativou České republiky i Evropské unie. Proto je cílem bakalářské práce analyzovat plánovaný projekt změny nestátní neziskové organizace Aeroklub České republiky z.s. a jeho dopad v okruhu vykonávaných činností, a s tím související návrh nutné úpravy počtu pracovníků/zaměstnanců. Pro Aeroklub České republiky bude mít tento projekt dopad na dosavadní chod spolku, a proto je nutné naplánovat, jakým způsobem bude zajištěna nejen finanční stránka projektu, ale také reorganizace personálního zabezpečení.

V první části práce je popsán neziskový sektor, jeho právní úprava a náležitosti jeho fungování. Následně jsou popsány principy financování nestátní neziskové organizace. Součástí teorie je také popis managementu změny a jeho různé metody, které se dají uplatnit v praxi.

V praktické části je konkrétní seznámení s neziskovou organizací Aeroklub České republiky z.s., kde je popsán vývoj dané organizace, struktura organizace, specifikace hlavní a hospodářské činnosti organizace. Součástí praktické části je popis současného fungování státní správy v oblasti ověřování způsobilosti plachtařských pilotů – činnosti, která by měla být hlavní příčinou rozšíření působnosti představené organizace. Dále je popsán průběh výcviku bezmotorového létání a vše, co je pro jeho uskutečňování nezbytné nyní. Následně jsou popsány požadavky na CATO z pohledu personálního zajištění a také z pohledu finančního řízení tohoto projektu.

Projekt CATO by měl být zaveden v krátkodobém časovém horizontu jednoho roku a má se podílet významnou částí na okruhu činností vykonávaných zaměstnanci Aeroklubu České republiky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Právní úprava neziskových organizací je zahrnuta v nové verzi občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. Hlavním znakem neziskové organizace (dále jen NO) je, že není založena za účelem zisku. Pokud vyprodukuje zisk, pak je tento kapitál využit na financování hlavní činnosti dané organizace nebo na financování správy a řízení k uskutečňování hlavní činnosti.

1.1 Právní formy neziskových organizací

Jednou z právních forem jsou *korporace*, které jsou obecně utvářeny společenstvím osob. Jedná se o právnickou osobu, která pod sebe zahrnuje v největším množství spolky, dále církve, profesní komory, politické strany a příspěvkové organizace. Další formou neziskové organizace jsou *fundace* neboli právnické osoby, které jsou v této formě tvořeny především majetkem, který je zde sdružován a využíván k určitému účelu. Mezi fundace patří nadace a nadační fondy. A v neposlední řadě *ústavy* – tento druh právnické osoby kombinuje výše zmíněné. Využívá majetkový princip spolu s reprezentací soukromého či veřejného zájmu s tím, že tyto složky jsou spolu propojeny.

Spolky, řadící se do korporací, jsou vedeny za účelem realizace určitého zájmu, a to jak soukromého, tak veřejného nebo jejich kombinací. Jejich členy se může stát fyzická i právnická osoba, členství je upraveno konkrétními požadavky dané instituce. Jmenný seznam členů může, ale nemusí být zpřístupněn. Spolek navíc nemá povinnost takový seznam vést. Členství může být omezeno časově a jeho zánik může být určen například hrubým porušením povinností člena, neuhrazenými členskými příspěvky či dobrovolným opuštěním spolku.

Založení spolku je nutné realizovat nejméně ve složení třech osob se stejným zájmem. Ti se musí shodnout na znění stanov, které musí obsahovat alespoň následující: název (v určité formě obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo „z. s.“), sídlo, specifikaci účelu, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Informace navíc, které by se měly ve stanovách nacházet, jsou například práva a

povinnosti dalších orgánů dané organizace jako je kontrolní či rozhodčí komise, případně další orgány jejichž názvosloví je libovolné, pokud nevznikne klamně zdání o jejich povaze.

Nadace (zahrnuty pod fundace) jsou zakládány za účelem veřejné prospěšnosti či dobročinnosti. Nadační jistina (minimálně 500tis. Kč) a další majetek, který tvoří majetek společnosti, musí být využíván výhradně k naplňování účelu, za kterým byla nadace založena. I v rámci úprav občanského zákoníku byl zachován zákaz podpory politických hnutí a stran. Nově je pro nadace možné, aby produkovaly v rámci vedlejší podnikatelské činnosti zisk. Ten ovšem musí být využit výhradně pro podporu hlavní činnosti.

Zakladatelskou listinou je nadační listina, kterou může sepsat jedna a více osob a jejíž náležitosti jsou uvedeny v § 310 a § 311 NOZ. Obsahuje například: název a sídlo (podobně jako u spolků musí v názvu obsahovat slovo „nadace“ či „nadační“), jméno zakladatele a jeho bydliště, vymezení účelu, výše vkladů zakladatelů, výši nadačního kapitálu, správce vkladu aj.

Dle NOZ je obdobnou formou obecně prospěšných společností nově **ústav**, pouze s drobnými obměnami. Tato forma právnické osoby je vhodnější pro uskutečňování obvyklých sociálních služeb spíše než pro činnosti, které mají určitou skupinu lidí zvýhodňovat více a jinou méně. Zde je jasná odlišnost například od spolků, které na základě členství v daném spolku případně osvobozují od povinnosti hradit určité poplatky (vstupy na různé akce), protože právnická osoba ve formě ústavu nesmí žádnou skupinu diskriminovat.

1.2 Financování neziskových organizací

Pro účely této práce se zaměříme především na financování nestátních neziskových organizací (dále NNO). Již z názvu „neziskové“ je patrné, že zmíněný rys znemožňuje těmto organizacím řídit se normálními postupy společností, které jsou zakládány za účelem zisku. V několika dalších bodech se nachází obecné principy financování NNO.

1.2.1 Samofinancování

Řada organizací tomuto způsobu financování začíná věnovat více pozornosti, hlavně z toho důvodu, že si tím může zajistit zdroje (obvykle dlouhodobé), které může libovolně použít a které takto mohou doplňovat například zdroje z veřejných rozpočtů či od dárců. Předpokládá se, že s úbytkem zdrojů z veřejných rozpočtů a od dalších externích podporovatelů se zvýší podíl aktivit souvisejících se samofinancováním (Boukal a kol., 2013, str. 151).

Pokud NNO jen nevyčkává s nataženou rukou, zda dostane dotaci, grant nebo dar, pak má možnost vynaložit úsilí na získání příjmů i svépomocí. Výhodou samofinancování je nezávislost NNO na externích zdrojích financí. Velkou výhodou je také neúčelovost získaných prostředků (jejich účel je omezen pouze hlavním cílem potažmo stanovami organizace), neboť u většiny externích zdrojů financování je nutné držet se stoprocentně obsahu účelovosti financování a je zde vždy určité riziko, že při nedorozumění nebo pochybení nastane povinnost prostředky vrátit.

Za samofinancování se v rámci NNO považuje například prodej služeb nebo také prodej zboží či výrobků, a to nejčastěji vyprodukovaných v chráněných dílnách.

1.2.2 Vícezdrojovost

Protože nelze spoléhat pouze na jeden zdroj financování, měla by se nezisková organizace soustředit i na původ financí, se kterými hospodaří. Výjimku mohou tvořit vládní NO, u kterých financování ze státního rozpočtu je hlavním předpokladem příjmu do jejich rozpočtu. Tyto zdroje mohou být děleny dle mnoha kritérií a jejich kombinací. Mezi tato kritéria se dá zařadit geografický původ peněz – zda jsou finance získávány lokálně v daném státu nebo z Evropské unie či mimo ni. Také lze rozlišovat, zda je podpora získávána od jednotlivců nebo od dalších obchodních společností.

1.2.3 Fundraising

Složení slov „fund“ a „raising“ by se dalo volně přeložit jako „nárůst prostředků“, které NNO využije k naplňování svého poslání. Důležitým aspektem je především systematickost postupů fundraisingu. Cílem této činnosti není jednorázové získání prostředků, ale naopak vybudování vztahu s partnerskou společností,

kteřá bude poskytovat formu podpory hlavní činnosti v dlouhodobém časovém horizontu. Partnerem se může stát pouze taková organizace, jež pochopí a sympatizuje s vizí a misí podporované neziskové organizace. Fundraising necílí na získávání pouze finančních prostředků, ale pracuje také s možnostmi nefinanční podpory.

Spolupráce oslovovaných subjektů a NNO se vrací k jednomu z nejzákladnějších principů obchodování, a tím je barterová směna. Barterový obchod, ve kterém dochází ke směně služeb za služby nebo služeb za zboží či naopak, je průhlednějším způsobem, ve kterém je evidentní, jakým způsobem bylo s podporou nakládáno. Příkladem drobného barteru by mohla být marketingová podpora spolupracující organizace (uveřejnění banneru na webových stránkách spolupracující organizace, která by následně obdržela například lístky na kulturní akci pořádanou NNO).

2 CHANGE MANAGEMENT – ŘÍZENÍ ZMĚNY

Ačkoliv lze pojem změna charakterizovat mnoha způsoby, většina autorů se na jeho hlavním jádru shoduje. Dle Kubíčkové a Rais (2012, s. 15) se mezi manažery často objevuje názor, že: *„...změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.“*

S vývojem lidstva a trendu zrychlování a zlepšování všech procesů, kdy jedna změna je následována druhou, by se manažeři měli zabývat analýzou změny, ke které tyto procesy vedou. Neboť i v inovativních procesech vedoucích k menším či větším změnám se dá nalézt stále se opakující vzorec se stejnými neznámými, které je nutné sledovat. Change management neboli řízení změny, je disciplína, která zároveň připravuje, vybavuje a podporuje jednotlivé zaměstnance či články firmy v přijetí změny tak, aby přinesla organizaci úspěch a zisk. A přestože veškeré změny jsou unikátní, stejně tak jako jednotlivci, desítky let výzkumů ukazují, že existují kroky, které můžeme podniknout pro jejich ovlivnění v jednotlivých přechodech. Řízení podnikových změn je organizační jádrovou kompetencí, která zajišťuje konkurenční diferenciaci a schopnost efektivně se přizpůsobovat stále se měnícímu světu. Správa podnikových změn pak znamená, že efektivní řízení změn je zapracováno do rolí, struktur, procesů, projektů a vůdčích schopností organizace. Schopnost adaptovat se změnám je jedním z hlavních úkolů, kterým organizace čelí (Drdla, Rais, 2001, s. 31).

Veškeré faktory, a to jak interní, tak externí, vázající na podnět ke změně a k jejímu průběhu, je nutné neustále sledovat. Každá změna by měla probíhat za účelem dosažení předem definovaných cílů, mezi které můžeme řadit udržení životaschopnosti organizace, získání vyšší konkurenceschopnosti či zvýšení efektivity hospodaření. Kubíčková a Rais dále upozorňují, že ať již definujeme změnu jakkoliv, je třeba si uvědomit, že změna neznamena pro firmu pouze hrozbu nebo ztrátu, kterou se nastavením procesů snažíme eliminovat, ale změna by měla znamenat především příležitost.

2.1 Lewinův model řízení změny

Model řízení změny Kurta Lewina je úžasnou pomůckou pro pochopení základních pojmů přímočarého procesu řízení změny. Tento model byl vyvinut tak, aby shrnoval to, co Lewin věřil, že jsou základní kroky dobře plánované změny. Ukazuje také, že pro přesun organizace z bodu A do bodu B, by měla organizace nejprve vytvářet přesvědčivé a motivující důvody, proč se měnit. Poté implementovat a zakomponovat nezbytné změny tak, jak je nastavena podoba výsledného cíle. Dále se zaměřit na stabilizaci chodu a na lepší či vyšší úroveň výstupů.



Obrázek 1 - Lewinův model

Podle Lewina se tedy každá úspěšná změna skládá ze tří kroků (Smejkal, Rais, 2013, s. 64):

1. **Rozmrazení** současné úrovně (příprava změny)
2. **Přechod** na novou úroveň
3. **Znovuzrození** (=zmrazení) nové úrovně (fixace dosažených výsledků, zmrazení změny)

Tyto kroky se skládají z jednotlivých dílčích etap, které opět podléhají samostatnému plánování. Ve fázi rozmrazení jsou redukovány síly, které se snaží zachovat status quo a odstranit současný mind set. Proto jsou sem zahrnuty činnosti jako je: analýza, vytvoření modelu, výběr agenta změny a určení intervenčních oblastí firmy. Dalším krokem je provedení požadované změny, a tedy implementace změn a zásah do systému řízení firmy. V poslední řadě se dostáváme ke kroku zmrazení, kdy organizace v případě spokojenosti s dosaženými výsledky provedení usiluje o to, tento stav fixovat.

Tento model je platný ať jsou změny strategické a přírůstkové, reaktivní nebo předjímací. Každý z kroků Lewinova modelu je nutné detailně plánovat tak, aby byl

proveditelný a následně kontrolovatelný a mířil k úspěšnému dosažení cíle zvoleného change managementem.

2.2 Kotterův model řízení změny

Aby bylo možné lépe porozumět, co představuje řízení změn (přemístění z jednoho ustáleného stavu do nové vize) je nutné definovat 8 etap, které zahrnuje metodika Johna P. Kottera. Tento poněkud rozsáhlejší proces k dosažení změny zahrnuje tyto náležitosti (Kotter, 2012):

1. *Vytvoření pocitu naléhavosti.* Pokud má být změna provedena, měla by být provedena co nejrychleji, aby se zabránilo ztrátě impulzu. Nedostatek naléhavosti může vést k situaci, kdy změna je vnímána jako cosi vedoucí k záhubě.
2. *Vytvoření vedoucí koalice.* Změna nemůže být úspěšně provedena pouze jednou osobou bez ohledu na její postavení v organizaci. Dokonce ani samotný výkonný ředitel nemůže dělat změnu sám – změna musí být vedena z vedoucích pozic organizace, ale lidmi musí být přijata. K tomu může dojít pouze v případech, kdy se klíčové zainteresované strany (osoby s vlivem, často označované jako Change Champions) plně zavázaly ke změně a jsou schopny prosazovat a podporovat provádění změny.
3. *Rozvoj vize a strategie.* Každý projekt změny, podle definice, zahrnuje zajištění vizí. Je však zřejmé, že některé projekty budou složitější než jiné. Při komplexních změnách bude nutné vyvinout strategii, která vysvětlí, jak bude této vize dosaženo. Zodpovědnost za vypracování strategie a zajištění řádného stanovení vize nese vedoucí změny. Efektivní řízení změny se snaží zapojit klíčové zainteresované strany do vývoje vize i strategie.
4. *Sdělování představy změny.* Při této činnosti obvykle Change Champions podporují správce změn. V úspěšných iniciativách změny je pravděpodobné, že počáteční sdělení o změně přijde od vedení organizace osobně. Tento přístup má řadu výhod, z nichž nejvýraznější je osobní souhlas se změnou od vedení, který přispívá k vnímání významu požadované změny.
5. *Posílení pravomocí zaměstnanců pro rozsáhlé akce.* Podobně jako v některých ohledech vytváření vedoucí koalice, je tato fáze primárně o angažování lidí, kteří

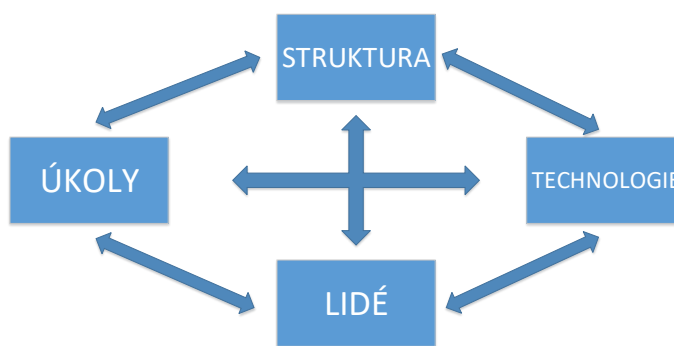
budou změnou ovlivněni. Pravdou je, že u většiny změnových iniciativ nacházejí nejefektivnější řešení ti, kteří jsou tomuto problému nejbližší. Při pravidelných a efektivních konzultacích s odborníky je vysoká pravděpodobnost produktivity z hlediska získávání nápadů. Kromě toho, umožnění zaměstnancům přijít s tím nejlepším možným řešením je silný způsob, jak překonat potenciální odpor vůči navrhované změně.

6. *Dosahování krátkodobých vítězství.* Jednou z nejvýznamnějších charakteristik organizací, které úspěšně provádějí změny, je schopnost udržet dynamiku. Ve většině případů je toho dosaženo dobře zváženou strategií, která usiluje o brzké docílení úspěchu. Proto organizace usilující o postupné zlepšování jsou obzvláště zdatné v generování krátkodobých vítězství.
7. *Upevňování výsledků a vytváření dalších změn.* Tento bod má úzkou vazbu na dosahování krátkodobých vítězství. Časný a častý úspěch povzbudí a umožní další inovace a změny, protože zaměstnanci budou mnohem pozitivnější ve věci změny, když vidí, jak změnou získali určité benefity, a tedy se budou cítit mnohem vlivnější v případě změny budoucí.
8. *Ukotvení nových přístupů do podnikové kultury.* To je důležité pro organizace, které chtějí být i nadále kreativní a inovativní. Zatímco neexistuje žádná záruka, že konkrétní metodika nebo přístup ke změně, který fungoval v minulosti, bude účinný i v budoucnu, má smysl čerpat z toho, co dříve fungovalo. A v případě, že přístup přestane být efektivní, musí být organizace opět inovativní a přijmout přístup nový.

První 4 kroky Kotterova modelu 8 krokové změny by se daly zahrnout pod proces Rozmrazení Lewinova modelu, při kterém jednotlivci, kteří budou ovlivněni změnou, musí být vedeni k pochopení, proč je tato změna nezbytná. Další tři etapy by měly vést k samotné změně a poslední etapa Zmrazí a fixuje výsledky dosažené změnou. Kotter zdůrazňoval, že všechny fáze musí být zpracovány v uvedeném pořadí. Přeskočení, i když jen jediného kroku, nebo rychlý postup bez solidního základu, téměř vždy bude způsobovat problémy a povede k selhání.

2.3 Leavittův diamant

Leavitt nabídl nový přístup k pohledu na organizace, ve kterém každá organizace sestává ze čtyř interaktivních komponentů. Těmito komponenty jsou: lidé, úkoly, struktura a technologie. Interakce mezi těmito čtyřmi složkami podle něho určuje osud organizace a zmíněný přístup je nyní široce využíván k zefektivnění organizačních změn. Dle Leavitta bude mít každá změna v jednom z těchto prvků přímý vliv na všechny ostatní prvky, a proto budou muset být upraveny tak, aby vyhovovaly této změně.



Obrázek 2 - Leavittův diamant (ManagementMania.com, 2016)

Lidé jsou zaměstnanci organizace. Když je používán Leavittův přístup, není nahlíženo na zaměstnance jen jako účetní, recepční či manažery. Navíc jsou brány v potaz jejich dovednosti, efektivita, znalosti či produktivita. V případě nutnosti změny, bude nutné upravit také jednotlivé složky týkající se těchto zaměstnanců.

Změna úloh: Změny ve způsobu, jakým věci dělají. Pokud organizace plánuje změnit úkoly, bude nutné vzdělávat a vycvičit zaměstnance tak, aby byli dostatečně obeznámeni s novými metodami.

Změna ve struktuře: Změna ve struktuře by znamenala změnu pracovních rolí. I zde zaměstnanci budou potřebovat pomoc, aby se dozvěděli o svých nových právech a povinnostech.

Změna v technologii: Přejít na novou technologii vyžaduje rozsáhlá školení, aby zaměstnanci mohli efektivně zvládat nové technologie tak, aby nezpůsobili

jakoukoli škodu ať sobě či organizaci. To může navíc znamenat najímání nových kvalifikovaných zaměstnanců pro zvládnutí nové technologie.

Úkoly v sobě mohou zahrnovat dosahování dílčích cílů. Navíc by měly zdůraznit pohled na dvě věci – nejprve jak se věci dělají a poté čeho se snaží organizace dosáhnout. Je nutné se zaměřit na kvalitativní aspekty úkolů a cílů, než na úkoly a cíle samotné. Při pohledu na úkoly je zvažována relevance a výhody a při pohledu na cíle je posuzována výtěžnost a produktivita.

Změna úloh: Pokud mění organizace pracovní sílu, je třeba upravit úkoly a cíle tak, aby byla schopna správně a optimálně využít její dovednosti a znalosti.

Změna ve struktuře: Změny hierarchického uspořádání organizace (například z pyramidy na plochou organizaci) také není možné provádět bez změny cílů a úkolů, protože sloučením oddělení do jednoho nebo naopak rozdělením jednoho do dvou není možné pokračovat se stejným zadáním cílů.

Změna v technologii: Přejít na novější technologie vyžaduje změny ve způsobu, jakým se věci dělají. A proto když postupuje organizace k pokročilejším technologiím, je třeba zvýšit cíle, aby sklízela úspěchy, které by měly zároveň pokrýt náklady vynaložené na novou technologii. V některých případech mohou být cíle zcela změněny.

Strukturální složka společnosti nezahrnuje pouze hierarchickou strukturu, ale také vztahy, komunikační vzorce a koordinaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení, odděleními a zaměstnanci. Navíc dle Leavitta zahrnuje to, jak jsou v organizaci pravomoci a odpovědnost rozloženy. Struktura musí být pozměněna, když jsou pozměněny jakékoli další komponenty diamantu.

Změna úloh: Pokud organizace zaměstnává kvalifikované a zkušené pracovníky, nebude potřebovat stejný dohled jako na méně kvalifikované zaměstnance. To následně znamená snížení počtu kontrolních míst. V tomto případě se nejedná pouze o najímání nových pracovníků, ale také o systematické proškolení zaměstnanců stávajících. Jak již bylo zmíněno v úvodu, přístup Leavittovy metody je více zaměřen na kvalitativní aspekty každého faktoru, a proto pokud organizace pouze nahrazuje jednoho pracovníka druhým, není nutně vyžadována změna struktury.

Změna ve struktuře: V případě, že se organizace rozhodne být více orientována na zákazníka, bude muset například zřídit nové oddělení zákaznické podpory

nebo mít více lidí v terénu. V závislosti na tom bude nutné změnit strukturu a upravit cíle, a proto, když jsou procesy v organizaci restrukturalizovány, je možné, že některé pozice nebo úrovně zcela zaniknou.

Změna v technologii: Počítačová automatizace či strojová automatizace často vyžaduje úpravu organizační struktury tak, aby bylo možné využít technologické inovace. Tím mohou být vytvořeny nové pracovní pozice, a naopak jiné uzavřeny pro lepší využití technologie nové. A i když nejsou strukturální změny nutné na jednotlivých pracovních místech, mohou být nutné pro zlepšení koordinace mezi odděleními nebo v komunikačním modelu.

Technologie, která je součástí organizace, pomáhá a usnadňuje lidem plnit úkoly. Počítače, vybavení či softwarové aplikace je (stejně jako všechny ostatní součásti Leavittova diamantu) potřeba měnit v případě probíhající modifikace jakéhokoli dalšího komponentu.

Změna úloh: Pokud organizace najímá kvalifikované pracovníky pro práci s moderním zařízením, nevyužívala by plně jejich potenciálu, kdyby je nutila k práci na zastaralých přístrojích. Proto, chce-li plně využít své pracovní síly, bude muset změnit technologie v souladu se změnou znalostí, kvalifikací a znalostí pracovníků.

Změna ve struktuře: Změny v úkolech nebo cílech mohou také vyžadovat technologickou změnu. Když organizace například chce využít centrum zákaznické podpory pro zpracování objednávek, bude muset svůj stávající software nahradit novou aplikací, která má zákaznickou službu pro zpracování objednávek.

Změna v technologii: Chce-li organizace snížit množství pracovníků z určitého oddělení, musí automatizovat některé procesy, aby udržela stejnou úroveň produkce. Ať už se snaží zmenšit strukturu organizace nebo ji rozšířit, budou potřebné technologické změny pro podporu nové struktury.

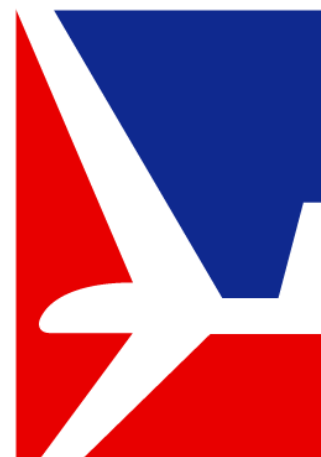
PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA ČESKÉ REPUBLIKY

AEROKLUBU

3.1 Vznik a hlavní účel spolku

Aeroklub České republiky (oficiální zkratka: AeČR) je nestátní neziskovou organizací, jejíž kořeny sahají až do roku 1919 (některé zdroje uvádějí rok 1913 – Vznik Českého aviatického klubu), jejímž záměrem je vytvářet podmínky k rozvoji leteckých sportů, podporovat a koordinovat aktivity svých členských organizací. Je nástupnickou organizací hned několika institucí: Aeroklubu ČSFR, Oddělení letecké a parašutistické přípravy a sportu ÚV a ČÚV Svazarmu, Aeroklubu republiky Československé a také Masarykovy letecké ligy.



Obrázek 3 - Logo AeCR

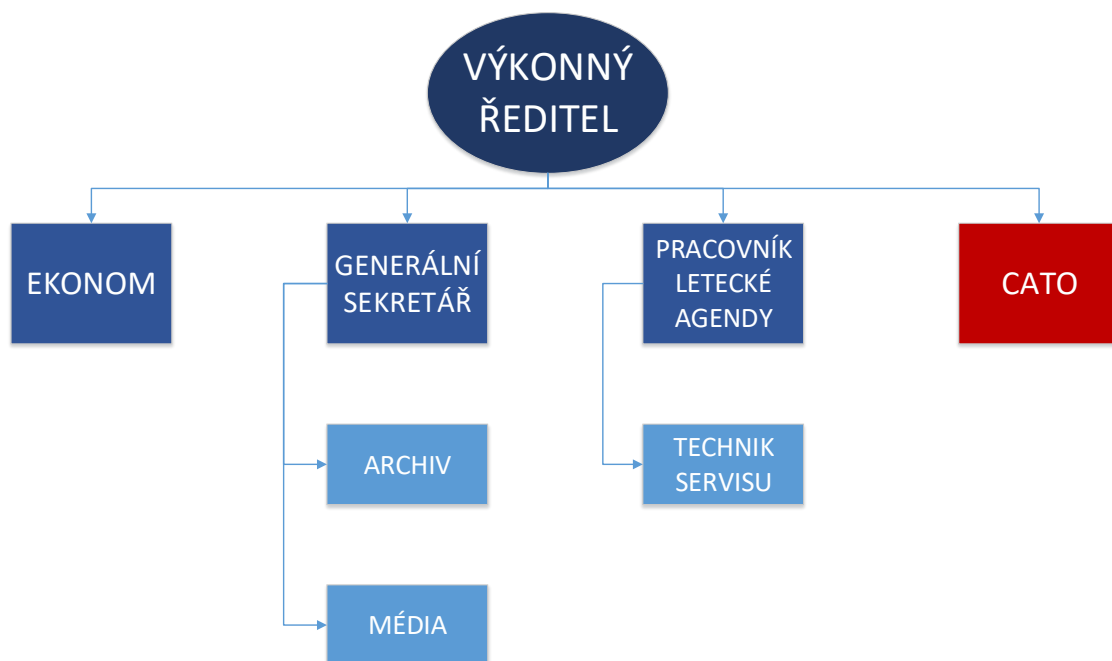
AeČR sdružuje kluby mající formu spolků a jejichž zájmem je především sportovní a zájmová klubová činnost v oblasti letectví a všeho s ním spojeného. Své členy zastupuje vůči státním organizacím a institucím. Je také jediným zástupcem v Mezinárodní letecké federaci FAI, se kterou spolupracuje právě od roku 1919.

3.2 Struktura a současné fungování AeČR

Nejvyšším orgánem je Valná hromada, která se skládá ze všech členských organizací AeČR. Tyto organizace mají v závislosti na počtu aktivních (létajících) členů v členské organizaci počet hlasů, kterými mohou při hlasování ovlivňovat chod společnosti. Statutárním orgánem je Výbor, který je tvořen zástupci jednotlivých Odborných sportovních komisí (dále jen OSK), předsedy Kontrolní a revizní komise, viceprezidenta AeČR a prezidenta AeČR. Jelikož AeČR sdružuje více druhů leteckých sportů, je nutné, aby se o jednotlivá odvětví staraly Odborné sportovní komise. Tyto komise nemají samostatně právo rozhodování či hlasování, ale jejich hlas přednáší výboru jejich předseda. Mezi tyto komise se řadí OSK Plachtění, OSK

Všeobecného létání (sem se řadí navigační létání, vrtulníkové létání či balonové létání), OSK Parašutismu a OSK Motorové akrobacie. Dalším orgánem AeČR je Kontrolní a revizní komise (dále jen KRK), jejímž účelem je kontrolovat a revidovat procesy a rozhodnutí statutárního orgánu a také sledovat hospodaření a záměry jednotlivých OSK. Další organizační složkou AeČR je Komise klubů a provozovatelů letišť (dále jen KKPL), jejíž kompetence zahrnují například přípravu a kontrolu čerpání prostředků na podporu sportovních soutěží. KKPL slouží jako článek předávající informace AeČR od jeho členských organizací.

Činnosti členů výše zmíněných orgánů jsou až na výjimku bezúplatné. Touto výjimkou je prezident AeČR, který je vázán smluvně s vazbou na platné stanovy. V současné době AeČR zaměstnává pouze 2 pracovníky sekretariátu na hlavní pracovní poměr. Tito pracovníci jsou na pozicích Generálního sekretáře a Ekonom. Dalším článkem je technik zajišťující vedlejší podnikatelskou činnost AeČR s názvem Avionika (technická údržba aviatického materiálu), který je zaměstnán na dohodu o pracovní činnosti. Sezónně vypomáhají brigádníci, kteří jsou zaměstnáváni nejčastěji na dohodu o provedení práce. Jejich náplň práce má spíše podpůrnou funkci vůči sekretariátu AeČR.



Obrázek 4 - Současná struktura AeČR

3.3 Financování organizace

Samofinancování AeČR probíhá primárně vybíráním členských příspěvků od členů jednotlivých členských organizací. V předchozích letech se vybíraly poplatky za člena (létajícího / nelétajícího / juniora) a také byl vybírán jednorázový poplatek za organizaci.

Typ členství	Poplatek v Kč
Členská organizace	300, --
Člen – létající	300, --
Člen – nelétající (vč. juniorů)	50, --

Tabulka 1 - Struktura členských příspěvků do r. 2016

V této skladbě tvořily členské příspěvky 1.978.000, -- Kč ročně. Tato struktura se rozhodnutím IV. Valné hromady změnila a od roku 2017 vybírání členských příspěvků probíhalo v jiném režimu. Při této změně byl zrušen jednorázový poplatek členské organizace a zároveň byl navýšen členský poplatek jednotlivce. Dle předpokladu se objem přijatých členských příspěvků nezměnil, a naopak se mírně navýšil. Celková částka vybrána na počátku roku 2017 dosáhla 1.993.000, -- Kč.

Typ členství	Poplatek v Kč
Členská organizace	0, --
Člen – létající	400, --
Člen – nelétající	50, --
Člen – junior	150, --

Tabulka 2 - Struktura členských příspěvků od r. 2017

Další položkou samofinancování v příjmech Aeroklubu je vedlejší činnost pod názvem Avionika, odkud plynou příjmy za opravy a kalibrace leteckých přístrojů renomovaným pracovníkem. Tyto příjmy primárně financují odměnu pracovníka, který

služby Avioniky vykonává s určitou marží, která zůstává AeČR na financování drobných výdajů souvisejících s hlavními činnostmi.

Posledním případem samofinancování, kde AeČR jeho realizací zároveň naplňuje hlavní cíle, za kterými byla založena, je poplatek za využití letounu, který je ve vlastnictví AeČR. Koupě takového stroje a jeho udržování je pro menší aerokluby velmi nákladnou záležitostí, a proto AeČR při svém působení nakupuje tyto stroje, ale od provozovatelů, kterým dá letoun k dispozici, vybírá pouze minimální možný poplatek za letovou hodinu a nakládá s ním jako se symbolickým příspěvkem na zajištění servisu a nutných oprav letounu. Zároveň tím umožňuje létat i juniorům (žákům), kteří by v komerčních klubech za stejné letadlo zaplatili vyšší cenu.

Jiným zdrojem financování jsou státní dotace na podporu sportu z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). MŠMT vyhlašuje každoročně několik dotačních programů, o které ze své podstaty může žádat i Aeroklub České republiky. Jedná se například o:

- Program I. – Sportovní reprezentace ČR
- Program II. – Sportovně talentovaná mládež
- Program IV. – Údržba a provoz sportovních zařízení
- Program V. – Činnost sportovních svazů
- případně Program VI. – Významné sportovní akce (AeČR byl například v roce 2016 hlavním garantem 20th European Aerobatic Championship, který se konal v Moravské Třebové.)

V letech 2014–2016 byla obdržena podpora z Českého olympijského výboru, která svým účelovým určením odpovídala kombinaci Programu I a II, neboť jejím účelem bylo podpořit juniorskou přípravu za účelem lepší prezentace v mezinárodním měřítku. Tento projekt v roce 2016 skončil s vyjádřením MŠMT, že jeho absence bude kompenzována na Programu II.

4 STÁTNÍ DOHLED NAD OVĚŘOVÁNÍM ZPŮSOBILOSTI BEZMOTOROVÝCH PILOTŮ

Jak již bylo zmíněno v úvodu, letectví v České republice má dlouholetou tradici. V současnosti je dohled nad aspekty civilního letectví v pravomoci Úřadu pro civilní letectví (oficiální zkratka: CAA – Civil Aviation Authority). S dlouholetým vývojem letectví je ovšem spojena také rozsáhlá agenda, která je nezbytná pro realizaci a udržení vysoké úrovně bezpečného provozu. Jedním z aspektů této agendy je i ověřování způsobilosti pilotů, kterou se bude zabývat následující oddíl. Pro účely této práce se budeme zabývat pouze výcvikem pilotů bezmotorových letadel.

V období let 1951–1989 byl Aeroklub Svazarmu vykonavatelem státní správy a dozoru v oblasti sportovního letectví. Tato činnost zahrnovala ověřování způsobilosti leteckého personálu (organizace výcviku, pilotní zkoušky apod.), řízení způsobilosti a servis letecké techniky a dozor v oblasti civilního parašutismu. Aeroklub Svazarmu také fungoval jako příprava pro budoucí vojenský letecký personál. Z uvedené pozice byl významně podporován státem, a to jak ekonomicky, tak formou dodávek techniky. Jednotlivé členské organizace Aeroklubu fungovaly jako organizační celky Ústředního aeroklubu Svazarmu. V těchto pobočkách působili v zaměstnaneckém poměru vedoucí a organizační pracovníci, technici letecké údržby a výcvikovní instruktoři. Ústředí potom zaměstnávalo vedoucí pracovníky v jednotlivých oblastech, tedy personál pro tvorbu metodik, výcvikového dozoru, šetření leteckých nehod, zabezpečení provozu techniky a personál zajišťující ekonomiku všech činností. V této době čítal personál až 90 zaměstnanců.

I po decentralizaci Aeroklubu Svazarmu (od roku 1990 až do roku 2009) a jeho transformaci na AeČR, byl výkon přenesené státní správy stále v kompetenci Aeroklubu. Jednotlivé členské organizace však v tuto dobu začaly působit, a dále působí, jako samostatné právnické osoby, a proto se způsob vykonávání agendy spojené se státní správou značně změnil. Protože fungování AeČR probíhalo ve stejném personálním obsazení (zastoupení pouze v řídicích funkcích), stával se výkon státní

správy neudržitelnou činností. Přes snahy, které probíhaly po roce 1990, o reorganizaci způsobu výkonu státní správy, se nepodařilo přizpůsobit se moderním společenským poměrům. Přetrvávající duch socialistického fungování se ukázal jako značně nepružný a extrémně neefektivní. Tím byl samotný výkon státní správy z politických a ekonomických důvodů postupně utlumován, až došlo v roce 2009 Ministerstvem dopravy k jeho odebrání. Postupně s utlumováním činnosti agendu přebíral Úřad pro civilní letectví.

4.1 Registrované zařízení vs. Approved Training Organization (ATO)

Výcvik pilota bezmotorových letadel je v současném stavu možné absolvovat ve dvou různých typech zařízení. Jedním z nich je ATO a druhým tzv. Registrované zařízení (dále jen RZ). Rozdíl mezi těmito dvěma je především v náročnosti jejich vytvoření a provozu. Pro vznik RZ bylo potřeba odeslat formulář Úřadu pro civilní letectví a následně informovat zmíněný úřad o každém probíhajícím výcviku. Na rozdíl od ATO nebylo povinnou součástí předložit seznam instruktorů nebo mít sestaveny přesné příručky pro průběh výcviku. Stačilo pouze dodržovat platná nařízení a podmínky osnov výcviku. Nová RZ ovšem od dubna 2016 nevznikají, ale ta, která do tohoto momentu vznikala zatím stále působí. V tuto chvíli je tento systém v přechodném stavu, neboť pro přizpůsobení se evropským požadavkům bude pro výcvik bezmotorového létání nutné, aby se RZ transformovala na ATO. Registrovaná zařízení byla účelná i pro svou jednoduchost vzniku, protože co se týká vzniku ATO, potýkají se organizace s mnohem větším množstvím agendy již pro vydání osvědčení.

Registrovaná zařízení nesmějí, dle nařízení CAA od 8. dubna 2017 nadále přijímat do výcviku nové žáky a výcvik současných musí být ukončen nejpozději do 8. dubna 2018. K tomuto datu reálně RZ zcela zaniknou. Jistou náhradou by mohla být výcviková organizace typu BTO (Basic Training Organization) zřízená na základě legislativy vytvořenou EASA (European Aviation Safety Agency – Evropská agentura pro bezpečnost v civilním letectví). Tento předpis je však v připomínkovém řízení již více než 1,5 roku a stále není jistý časový horizont případného reálného zavedení do praxe. Fakticky lze konstatovat, že v současné době mimo ATO není

možné vycvičit pilota kluzáku. V případě motorových výcviků tato situace trvá již třetím rokem.

Samotný provoz ATO je administrativně náročná činnost, vyžadující personál v hlavním zaměstnaneckém poměru, což v případech většiny členských organizací AeČR je nákladnou komplikací. Pro vydání osvědčení ATO je nutné, aby organizace deklarovala a doložila požadované informace:

- Název a adresu organizace
- Datum plánovaného zahájení činnosti
- Osobní údaje a kvalifikace (vedoucího výcviku i všech instruktorů) – je nutné například uvést veškeré průkazy a předložit platné zdravotní prohlídky
- Označení letišť nebo provozních míst, kde bude výcvik probíhat – například také doložení faktu, že organizace předkládající žádost má dostatečnou základnu pro průběh výcviku (prostor učebny, případně doložení nájemních smluv o nájmu prostor pro výcvik)
- Seznam letadel používaných k výcviku (vč. typu a poznávacích značek)
- Seznam používaných FSTD (zařízení pro výcvik pomocí letecké simulace)
- Druhy výcviku, které organizace hodlá poskytovat včetně příslušných programů výcviku
- Příručky
- Doklad o dostatečných finančních prostředcích na zamýšlenou činnost

Veškerá tato prohlášení musí být podložena odpovídajícími dokumenty, na základě nichž provede v dané organizaci CAA audit, při kterém ověří předkládaná tvrzení. V České republice je přes 45 ATO (komerčních i nekomerčních).

Jednotlivé dokumenty jsou upraveny nařízením EK (Evropské komise) 1178/2011 a návazných nařízeních. Tato nařízení detailně upravují požadavky na obsah jednotlivých dokumentů, kde nejdůležitějším je provozní příručka ATO zahrnující způsob implementace dodržování podmínek managementu bezpečnosti provozu (tzv. SMS – Safety Management System), detailní popis organizace výcviku, zajištění personální struktury, výcvikové osnovy, způsoby řešení mimořádných situací a další. Tato příručka ATO se dělí na tři části; hlavní část – provozní díl, příručky provozu v jednotlivých typech letadel a výcvikové osnovy.

4.2 Průběh výcviku bezmotorového létání v ATO

Výcvik s cílem získání licence bezmotorového pilota (pilota kluzáků) se dá realizovat na několika letištích v republice, která mají od Úřadu pro civilní letectví zmíněné pověření ATO (Approved Training Organization). Licence získaná po jeho absolvování je mezinárodní a potvrzuje, že pilot splnil požadavky na držitele kvalifikace SPL – Sail Plane (dříve GLD – Glider) upravených dle nejnovějších směrnic EU. Absolvent musí zvládat nejen techniku pilotáže tak, aby byl schopen bezpečného a účinného letu, ale také získá znalosti týkající se technických aspektů letadla. Níže je popsán průběh výcviku pilota kluzáku.

4.2.1 Základní požadavky výcviku

Aby mohl být člověk zařazen do výcviku, je nutné, aby splňoval čtyři základní požadavky. Žák musí mít zdravotní způsobilost, která přibližně odpovídá zdravotní prohlídce pro získání řídičského průkazu typu B. Spodní věková hranice pro vydání průkazu způsobilého pilota SPL je 16 let, ovšem zahájit výcvik (a to jak teoretický, tak praktický) je možné v moment, kdy je schopen fyzicky dosáhnout na ovládací prvky letadla. Samostatný let může absolvovat po dovršení 14 let. Pokud žák není zletilý, je nutné, aby měl souhlas zákonného zástupce a dále je nutné, aby byl žák trestně bezúhonný. Při ideálních podmínkách se dá výcvik absolvovat za 4-6 měsíců. Na základě zkušeností jednotlivých ATO se výcvik dokončí průměrně za roční dobu trvání.

4.2.2 Teoretická část výcviku v ATO

Teoretická část výcviku bývá zahájena v průběhu zimních měsíců, ale tento fakt není podmínkou. V rámci teoretických základů pro létání je nutné získat znalosti nejen v oblastech leteckých předpisů, provozu letadel, letecké navigace či mechaniky letu, ale navíc v oblasti meteorologie, aerodynamiky nebo konstrukce letadel. Toto vše by mělo být obsaženo v cca 50 výukových hodinách, ovšem není nutné veškerou teorii zvládnout před zahájením praktického výcviku. Osnova, dle které je výcvik realizován, podléhá směrnicím vydávaným CAA a směrnicím Evropské Unie.

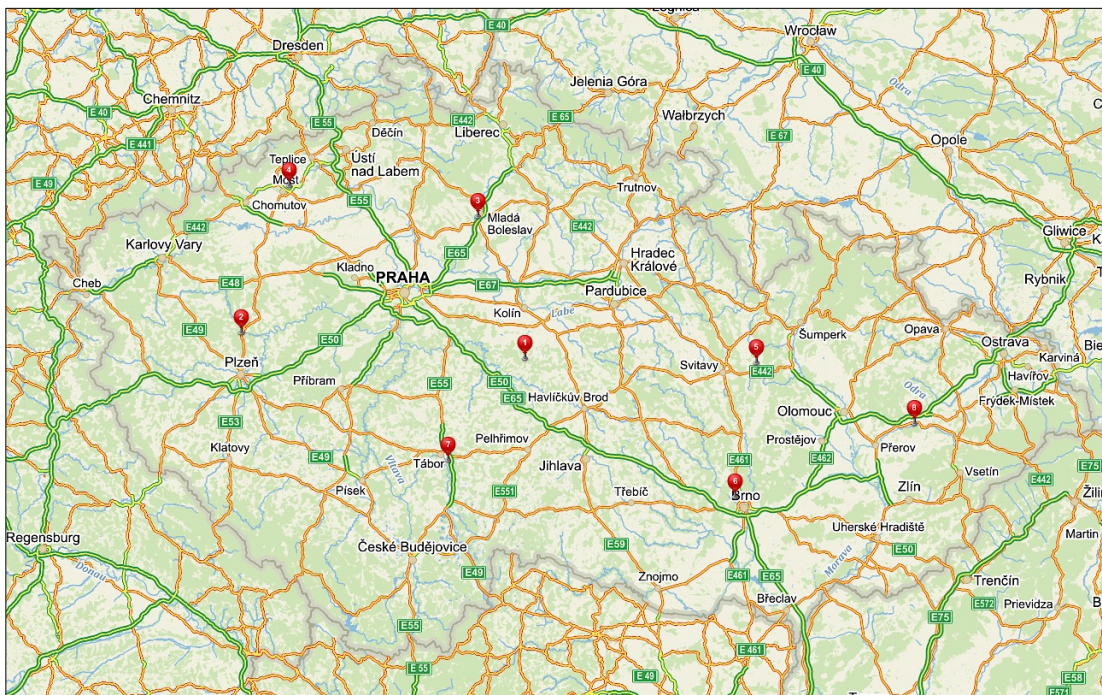
4.2.3 Praktická část výcviku v ATO

Jak již bylo zmíněno výše, realizovat první výcvikové lety je možné i před absolvováním celé teorie. Žák je seznámen s výcvikovým kluzákem, na kterém bude výcvik probíhat, se záchrannými padáky, letištěm, kde bude výcvik probíhat a také metodikou výcviku. Při vlastním létání, které probíhá zpočátku pouze v přítomnosti instruktora na palubě cvičného kluzáku, jsou plněny jednotlivé úlohy (od jednodušších po složitější) dle platných výcvikových osnov. Po absolvování cca 8 hodin letu, což je přibližně 50 startů (hodnoty jsou pouze orientační), jde žák po uvážení odpovědného instruktora na své tzv. první sólo a další sólo lety, při kterých se i nadále plní osnova výcviku. Žák dále vykonává samostatné termické lety a zdokonaluje své schopnosti, aby mohl vykonat samostatný, minimálně 50 km let, který je podmínkou pro vykonání pilotní zkoušky.

4.3 Central Approved Training Organization – CATO

Cílem centrální ATO je centralizovat a harmonizovat výcviky plachtařů, což by mělo být dosaženo vytvořením účinného systému organizací, která oprávnění ATO splňují a zároveň nemusí individuálně řešit složité administrativní požadavky na ATO kladené. Součástí tohoto systému je také flexibilní reflektování případných změn v předpisech a nařízeních. Tzv. Výcviková střediska (dále VS), která by takto AeČR sdružoval, by i nadále svými povinnostmi při výkonu činnosti ATO podléhala platným předpisům vydávaným CAA. Jak již bylo uvedeno, současná legislativa v podstatě říká, že každé ATO si vytvoří vlastní výcvikovou dokumentaci a výcvikové osnovy. Cílem CATO je však zásadní harmonizace těchto norem, tak aby se zachovávala konstantní úroveň výcviku a tím i možnost udržení úrovně profesionality personálu.

Výcviková střediska, která bude sdružovat AeČR, budou vybírána dle geografického a demografického umístění v republice tak, aby byly systematicky pokryty požadavky na výcvik v rámci celé republiky. Pro nezbytné pokrytí České republiky je zatím počítáno se zahrnutím nebo vznikem osmi ATO na letištích vyobrazených na Obrázku č. 4.



Obrázek 5 - Mapa ATO

Na mapě jsou červenými body vyobrazena letiště: č. 1 LKZB – Zbraslavice, č. 2 LKPS – Plasy, č. 3 LKMB – Mladá Boleslav, č. 4 LKMO – Most č. 5 LKMK – Moravská Třebová, č. 6 LKCM – Brno-Medlánky, č. 7 LKTA – Tábor, č. 8 LKHN – Hranice. V současné době organizace držící oprávnění ATO v rámci členských organizací AeČR jsou letiště Zbraslavice, Plasy, Tábor, Kroměříž a Praha-Letňany, to ovšem za původních méně náročných legislativních podmínek.



Obrázek 6 - Plánovaná struktura CATO

4.3.1 Personální zajištění CATO

V oddíle 2.1. byla popsána nynější struktura AeČR, která je v současnou chvíli pro realizaci projektu CATO nedostatečná. Rozšíření působení Aeroklubu o celé jedno oddělení předpokládá rozšíření personální základny až dvojnásobně co se týká zaměstnanců na HPP a ve vztahu na brigádnické bázi až desetinásobně. Na Obrázku 5 je hierarchicky zobrazeno celé oddělení CATO, které je na Obrázku 3 podbarveno červenou barvou.

Na každé z výcvikových středisek bude dohlížet *Vedoucí výcvikového střediska*, který bude zároveň examínátorem dohlížejícím na probíhající výcviky v tomto daném výcvikovém středisku. Ten odpovídá za zajištění toho, že poskytovaný výcvik bude v souladu s příslušnými schválenými příručkami, zajistí efektivní synchronizaci letového a teoretického výcviku, bude dohlížet na pokrok jednotlivých žáků, ale také na udržování a zvyšování kvalifikace pilotů-instruktorů v daném výcvikovém středisku. Dále bude provádět kontrolu péče o žáka ve výcviku, kontrolovat dodržování předpisů a směrnic podřízeným leteckým personálem a vyhodnocovat záznamy z průběhu výcviků a sledovat úroveň pilotů, aby se zabránilo vývoji nežádoucích tendencí. Omezením pro vedoucí výcvikových středisek/examinátory bude, že nebudou smět examínovat žáky výcviků, které proběhly v jejich výcvikovém středisku. Toto omezení by mělo podpořit kvalitnější průběh závěrečného přezkoušení žáka.

Každý vedoucí výcvikového střediska bude pod sebou mít 3 až 4 *Instruktory*, kteří svými kompetencemi pokryjí nejen výcvik bezmotorové pilotáže. Způsobilost a kvalifikace instruktorů jsou kontrolovány oddělením auditu jakosti, znalosti a schopnosti pravidelně ročně přezkušovány formou odborných písemných testů, které vypracovává vedoucí instruktor létání a vyhodnocuje hlavní vedoucí výcviku. Instruktor bude zodpovídat za účast a řádné provedení předletové přípravy jeho žáků, za kvalitní, metodicky správné provádění výcviku podle schválených osnov, bude odpovídat za řádné provádění letových rozborů a také za vedení jemu přidělené výcvikové dokumentace. Na jeho rozhodnutí bude záviset také rozšíření výcviku nad rámec osnovy z hlediska letové doby a počtu letů podle potřeby a výsledku výcviku. V případě neplnění povinností ze strany pilota-žáka je povinen přerušit průběh výcviku. Tím, že výcviková střediska budou na sobě nezávislá, bude v kompetenci

instruktora, aby vedoucí výcvikového střediska pro žáky zařídil pro závěrečnou zkoušku examinátora z jiného výcvikového střediska – z jiného regionu. Působíštěm těchto instruktorů nemusí být letiště, které je výcvikovým střediskem – spíše naopak. Jejich domovským letištěm může být jakýkoliv aeroklub v dosahu daného VS, který nemá oprávnění ATO, protože následně členstvím ve výcvikovém středisku bude možné cvičit nové žáky dle platných předpisů pod záštitou organizace s požadovaným oprávněním pro provádění výcviku. Členství jednotlivých aeroklubů pod VS bude zpoplatněno jednorázovou částkou splatnou 1x ročně AeČR.

Vedoucí výcviků by měl být jedním z těch, kteří budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, neboť tato činnost bude vyžadovat soustavný výkon. Jeho náplň práce bude v určitém ohledu nadstavbou pozici Vedoucí výcvikového střediska, již musí obsáhnout. Vedoucí výcviku bude odpovědný za vedení provozní dokumentace a aktuálnost a kvalitu všech dokumentů ATO a koordinaci chodu CATO s ostatními jeho složkami, bude odpovídat za vedení osobních složek instruktorů s údaji o standardizaci pracovníka, navíc bude muset mít přehled, zda je v každém úseku CATO dostatečné personální zabezpečení pro kvalitní výkon této činnosti. Tato osoba bude zastupovat organizaci při jednání s CAA, starat se o vývoj a zkvalitňování provozních příruček a příruček pro výcvik, vydávat směrnice CATO a provádět seznámení s jejich obsahem a závazným výkladem předpisů a vlastních provozních nařízení v rámci CATO, a také bude zodpovídat za zavádění nových požadavků a metodik do CATO (a následně jednotlivých ATO).

Dalším stálým zaměstnancem by měl být *Vedoucí bezpečnosti*, jehož agenda bude spočívat v identifikaci nebezpečí a pomoci analyzování a řízení rizik, sledování zavádění opatření pro zmírnění rizik podle akčního plánu bezpečnosti, vedení dokumentace o řízení bezpečnosti a poradenství v oblasti bezpečnosti. Jeho povinností bude pravidelné hlášení o výkonnosti systému řízení bezpečnosti a také bude zajišťovat zahájení a následnou reakci na interní vyšetřování události. Tato osoba bude muset aktivně spolupracovat s Vedoucím výcviku, se kterým se bude podílet na tvorbě včasných opatření ve vztahu k bezpečnostní politice celého projektu CATO.

Výcviková střediska (nekomerční ATO sdružovaná AeČR) budou podpořena administrativou (1–2 pracovníci), která bude vykonávána v sídle AeČR tak, aby nad

ní AeČR měl stálý dohled – nad průběhem jednotlivých výcviků, nad aktivními instruktory, případně nad examinátory. (Úprava počtu a působnosti examinátorů zůstává v kompetenci CAA, jen bude navíc probíhat v kooperaci s AeČR, neboť pozice examinátora vzniká pouze jmenováním od CAA. Jeho jmenování probíhá na základě žádosti, avšak s ohledem na zkušenosti a kompetence jedince, odlétané hodiny a také s ohledem na geografické působíště daného pilota.)

4.3.2 Odměňování pracovníků CATO

Personál CATO by měl čítat až 35 potenciálních zaměstnanců Aeroklubu. Jejich zaměstnání na hlavní pracovní poměr s fixní odměnou by bylo pro projekt neekonomické, proto bude AeČR ve většině případů volit spolupráci na základě Dohod o provedení práce. Následné stanovování odměn se bude odvozovat individuálně, a to pro examinátora dle počtu přezkoušených žáků, případně hodinové odměny dle výkazu práce spojených s administrativou examinací a také budou vypláceny cestovní náhrady za výjezdy spojené s examinací, ať už praktickou nebo teoretickou. U instruktora se bude odměna odvíjet od počtu vycvičených žáků, a od počtu hodin, po kterou se bude zabývat administrativou spojenou s jednotlivými žáky. Benefitem instruktorů bude především to, že v rámci působení v CATO jim bude zajištěna příslušná zdravotní prohlídka nezbytná pro jejich výkon funkce, pojištění odpovědnosti za škodu a dále také rekvalifikace a školení pro udržení kvalifikace instruktorů.

Pouze v případě pracovníků, kteří budou působit jako hlavní dozor nad CATO se využije hlavních pracovních poměrů. Výše mzdy by měla být adekvátní výkonu odborné činnosti, kterou dohled nad ověřováním způsobilosti bezmotorových pilotů bezesporu je.

4.3.3 Rozpis nákladů a financování projektu CATO

Náklady spojené se samotným výcvikem budou i nadále v režii jednotlivých organizací, kde tento výcvik proběhne. AeČR převezme zahrne do nákladů projektu pouze náklady přímo spojené s organizací a zajištěním CATO. Vyčíslení nákladů je odvozeno od hodnot za jednotlivé operace, které v současnosti jsou nuceni individuálně hradit žáci nad rámec ceny za výcvik, od počtu předpokládaných zaměstnanců AeČR a od předpokládaného počtu nových bezmotorových pilotů, kterým je

číslo 155 (Jejich počet vychází z přírůstku stavu nových plachtařů v evidenci členské základny AeČR k 31.12.2016.).

Výpočty výsledných nákladů vycházejí z následujících faktů:

- Za teoretickou examinaci žáků obdrží examinátor denní taxu 2000, -- Kč s tím, že minimální počet žáků pro její uskutečnění je 5.

*Náklady na teoretickou examinaci = 2000*155/5.*

- Cestovné vychází z § 157 odst. 4 zákoníku práce, a to konkrétně u náhrady za používání osobních silničních motorových vozidel v roce 2017, které je 3,90 Kč/km a z průměrné ceny pohonných hmot, která je 28,60 Kč/km u motorové nafty (pro účely projektu se vychází z nejnižší částky za palivo uvedené za v zákoníku zaokrouhlené na celé číslo dolů). Protože se předpokládá, že examinátoři budou přesouvat v rámci sousedních VS, je počítáno s cca 150 najetými kilometry.

*Náklady na použití vozidla = 3,9*150*155/5.*

*Náklady na náhradu za palivo = 28*150*155/5.*

- Za praktickou zkoušku bude examinátor odměněn 500, -- Kč za jednoho žáka.

*Náklady na odměnu examinátora – praktická zkouška = 500*155.*

- S praktickou zkouškou budou vznikat vyšší náklady spojené s cestovným, neboť praktická zkouška není omezena minimálním počtem žáků. (Náklady spojené s praktickou zkouškou budou od CATO přefakturovány k plné úhradě žákovi, který zkoušku prováděl.)

*Náklady na použití vozidla = 3,9*150*155.*

*Náklady na náhrady za palivo = 28*150*155.*

- Minimální časová dotace pro úkony spojené s administrativou je pro instruktory a examinátory 8 hodin týdně se zvolenou hodinovou odměnou 150, -- Kč. Neaktivní (neletové) měsíce (prosinec–únor) jsou z tohoto vyloučeny.

*Náklady na odměny za administrativu = 32*8*36*150.*

- Pro instruktory i examinátory bude v rámci spolupráce hrazena zdravotní prohlídka nezbytná k výkonu jejich funkce. Tato zdravotní prohlídka je platná po

dobu 5 let (webový zdroj: <http://www.leteckylekar.cz/cenik-leteckeho-lekare.html>). Cena tohoto druhu prohlídky je 800, -- Kč a bude hrazena všem examinátorům i instruktorům.

Náklad na zdravotní prohlídku (poměrná část na jeden rok) = $32 \cdot 800 / 5$.

- Pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou na letadle, které není ve vlastnictví pojištěného si v současnosti sjednává každý jednotlivec individuálně. V tomto projektu bude sjednáno hromadně pro veškerý nezbytný personál působící v CATO. Částka za pojistné plnění až do výše 200.000, -- Kč se průměrně pohybuje kolem 4.000, -- Kč.

Náklady na pojištění odpovědnosti za škodu = $32 \cdot 4000$.

- Udržení kvalifikace instruktora se odvíjí od splnění minimálně dvou požadavků ze tří uvedených v nařízení EU 1178/2011 Part-FCL.940.FI, kde je uvedeno, že ve dvanácti měsících před vypršením instruktorské licence, která je vydávána na dobu 3 let, je nutné nalétat minimálně 50 hodin ve funkci instruktora. Dále, že musí za dobu platnosti kvalifikace projít udržovacím seminářem pro instruktory nebo musí podstoupit hodnocení odborné způsobilosti examinátorem leteckých instruktorů. Odhadované náklady na tyto podmínky jsou 6.000, -- Kč/instruktor.

Náklady na udržování odborné způsobilosti = $32 \cdot 6000 / 3$.

- Harmonizační školení je plně v kompetenci AeČR tak, aby personál CATO byl řádně proškolen a včas seznámen s aktuálními změnami zákonů, aktuálním děním v oblasti civilního letectví. Odměna školiteli a pronájem prostor pro všech 32 lidí by neměl překročit částku 3.000, -- Kč. Školení by mělo proběhnout 2x v roce.

Náklady na harmonizační školení = $3000 \cdot 2$.

- Personál CATO musí mít k dispozici materiály a příručky vydané CATO. Plánované náklady na vydání příruček jsou 350, -- Kč/ks pro nejméně 32 osob.

Náklady na příručky a materiály = $350 \cdot 32$.

- Podstatným nákladem jsou opět mzdy, a to tentokrát na personál zajišťující chod CATO z centrály AeČR. Předpokládaná hrubá mzda je 30.000, -- Kč měsíčně pro každého ze tří zaměstnanců.

Mzdové a osobní náklady = 1.447.200, -- Kč.

Celkový přehled hrubého odhadu nákladů, včetně vyčíslení jednotlivých položek, je uveden v následující tabulce.

Název nákladové položky	Náklady v Kč
Examinace teoretická	62 000,00
Examinace teoretická – cestovné (užití vozu)	18 135,00
Examinace teoretická – cestovné (palivo)	130 200,00
Examinace praktická	77 500,00
Examinace praktická – cestovné (užití vozu)	90 675,00
Examinace praktická – cestovné (palivo)	651 000,00
Mzdy – Administr. instruktorů + examinátorů	1 382 400,00
Zdravotní prohlídky	5 120,00
Pojištění odpovědnosti za škodu	128 000,00
Udržení kvalifikace instruktorů + examinátorů	64 000,00
Harmonizační školení	6 000,00
Příručky, materiály	11 200,00
Mzdy – 3 zaměstnanci na HPP	1 447 200,00
Celkové roční náklady projektu	4 073 430,00

Tabulka 3 – Roční náklady projektu CATO

Protože centrální ATO bude muset plnit stejné požadavky jako jednotlivá ATO, které bude sdružovat, je nutné, aby AeČR doložil CAA a Ministerstvu dopravy, že má finanční prostředky na realizaci tohoto projektu. Předpokladem je, že výsledná CATO by neměla samotnému Aeroklubu přinášet výrazný zisk, ani zároveň by neměla být ztrátová. Převzetí části dohledu nad státní správou této činnosti je dotováno MDČR, které dotacemi kryje až 70 % celkové výše doložených nákladů. S finančními prostředky, které poskytuje Ministerstvo dopravy jako příspěvek za přenesený výkon státní správy, který se řídí zákonem č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), musí

být zacházeno v souladu s Rozhodnutím o poskytnutí neinvestiční dotace ze státního rozpočtu. V případě, že předložený projekt MDČR schválí, dozví se AeČR výši dotace v prvním kvartálu období, na které je taková dotace přidělena.

Zbýlých 30 % by měl financovat AeČR, a to především z prostředků získaných za examinaci praktického výcviku žáků, dále za vybírání jednorázový poplatek za zařazení nového žáka do výcviku a poplatek inkasovaný za registraci aeroklubů bez oprávnění ATO pod výcvikové středisko, kam geograficky spadají. Takto vybírané prostředky by neměly přesáhnout hodnotu nezbytně nutnou pro provádění této činnosti neztrátově. Nejnižší možné výnosy, kterých musí AeČR dosáhnout, aby CATO nebylo ztrátové, jsou 1.222.029, -- Kč.

Výpočty výnosových položek vycházejí z následujících faktů:

- Poplatek 300, -- Kč vybírání za teoretickou část by měl být na částečné pokrytí odměny examinatorovi za dohled nad teoretickou zkouškou.

*Výnosy za teoretickou examinaci = 155*300.*

- Celková výše za praktickou zkoušku bude přefakturována jednotlivým žákům. Tento fakt je i obranným mechanismem před těmi, kteří by šli závěrečnou praktickou zkoušku „jen zkusit“, protože pak by náklady hradil za ně AeČR opakovaně.

*Výnosy z přefakturace náhrad za použití vozidla = 3,9*150*155.*

*Výnosy z přefakturace náhrad za palivo = 28*150*155.*

- Od výcvikových středisek bude vybírán jednorázový poplatek za zařazení žáka do výcviku. Odhadovaná cena je 1.550, -- Kč.

*Výnos ze zařazení žáka do výcviku = 155*1550.*

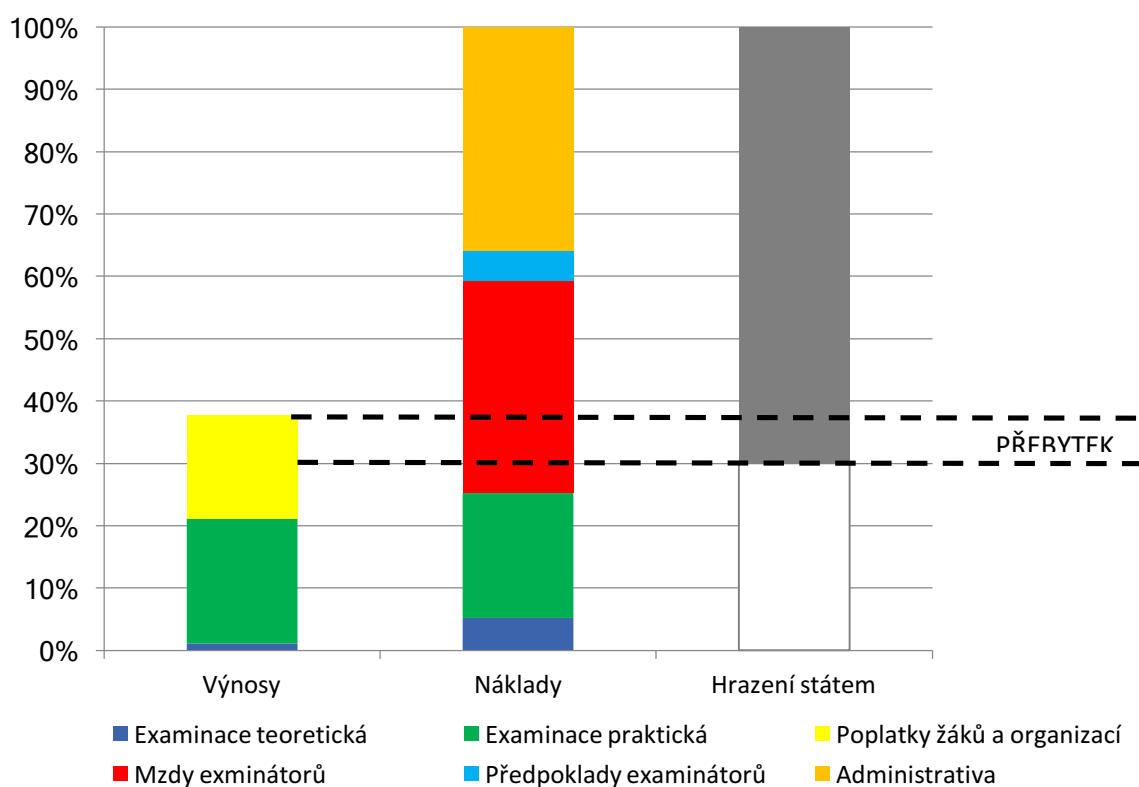
- Žádost o zařazení organizace pod výcvikové středisko by mělo probíhat na základě požadavků na výcvik u organizací bez oprávnění ATO. Roční poplatek bude vybírán ve výši 18.000, -- Kč. V první části projektu by se počet žádajících aeroklubů měl rovnat počtu instruktorů v jednotlivých výcvikových střediscích.

*Výnosy ze zařazení organizace = 18000*24.*

Název výnosové položky	Výnosy v Kč
Examinace teoretická	46 500,00
Examinace praktická	77 500,00
Examinace praktická – cestovné	90 675,00
Examinace praktická – cestovné	651 000,00
Poplatek za zařazení žáka do výcviku	240 250,00
Poplatek za zařazení organizace pod VS	432 000,00
Celkové roční výnosy projektu	1 537 925,00

Tabulka 4 – Roční výnosy projektu CATO

Z informací uvedených ve výnosové tabulce vyplývá, že rozdíl minimálních výnosů, kterých AeČR musí docílit a výnosů předpokládaných je 315.896, -- Kč před zdaněním. Tato částka by byla použita na podporu hlavní činnosti v souladu se stanovami organizace.



Obrázek 7 – Graf struktury nákladů a výnosů

4.3.4 Aplikace Kotterova modelu na projekt CATO

Pro AeČR je tato transformace významným zásahem do dosavadního fungování, a proto by měl být průběh změny řádně plánován. Pro analýzu popsaného projektu byl zvolen Kotterův model, a tedy následuje popis jednotlivých osmi bodů jeho modelu:

1. *Vytvoření pocitu naléhavosti.* Protože projekt Centrální ATO se intenzivně řeší od počátku roku 2016, kdy se obměnil personál v AeČR, byly veškeré pozice při jejich přebírání přizpůsobovány požadované změně. Tlak na vznik tohoto projektu není pouze od jednotlivých členských organizací, ale navíc od státních organizací jako je CAA. CAA již vyjádřilo svůj souhlas s předáním podkladů k dosavadnímu dohledu nad bezmotorovým letectvím, samozřejmě hlavně zpočátku bude kooperace s nimi významná.
2. *Vytvoření vedoucí koalice.* Právě proto, že AeČR nemá velké personální zastoupení, podílí se na tvorbě a plánování projektu všichni jeho zaměstnanci. Klíčovou osobou tohoto projektu je samotný prezident AeČR, neboť právě on řeší realizaci projektu s externími institucemi (CAA, MDČR).
3. *Rozvoj vize a strategie.* V současné době, kdy probíhá mnoho změn v oblasti civilního letectví, je nutná velká angažovanost AeČR. Kdo jiný než instituce aktivně se podílející na udržení drobného letectví, by měl vykonávat funkci dohledu nad zmíněnými činnostmi. Protože v posledních letech se začaly funkce AeČR omezovat a jeho vývoj stagnovat, je toto příležitostí pro znovunabytí smyslu jeho existence, jako důležité organizace pro letectví v ČR.
4. *Sdělování představy změny.* Právě proto, že změna je iniciována především prezidentem AeČR, probíhají v jeho přítomnosti časté konzultace očekávaného výsledku. Každá myšlenka, která vychází z brainstormingu je analyzována, tak aby bylo předejito nesprávnosti budoucího jednání. Je snaha o vytvoření postupných kroků, a to i když se jedná o drobné kroky vpřed související s projektem.
5. *Posílení pravomocí zaměstnanců pro rozsáhlé akce.* I sem se dá zařadit realizování meetingů a brainstormingů, které za účelem specifikování projektu probíhají. Jednotliví pracovníci dostávají za úkol věnovat se různým

pohledům na projekt – ať už se jedná o pohled technický, ekonomický či personální. Právě proto, že spolu aspekty projektu úzce souvisí, vznikají požadavky na ně v kooperaci všech pracovníků. Primárně vznikne koncept vycházející od jednotlivce zodpovědného například za technickou stránku věci. Dále je toto konzultováno jak s pracovníkem zodpovědným za ekonomiku projektu, tak s pracovníkem zodpovědným za personální stránku projektu.

6. *Dosahování krátkodobých vítězství.* Mezi již dosažené krátkodobé cíle by se mohla řadit získaná podpora úřadů, které mají co dočinění s dohledem nyní. Dynamika projektování se nesnížila ani v průběhu roku 2016, protože požadavky na jeho vznik nutí AeČR k rychlému vypracování i rychlému uvedení do provozu.
7. *Upevňování výsledků a vytváření dalších změn.* Protože má tento bod úzkou vazbu na dosahování krátkodobých vítězství, je usilováno o specifikaci kroků, které musejí proběhnout. Tlak, který je vyvíjen na realizaci projektu je v některých požadavcích takový, že se může stát, že plnění krátkodobých cílů musí být dosahováno bezprostředně. Inovace a změny, u kterých to jde, se snaží AeČR aplikovat ihned, aby zavedení projektu nebylo šokem. Mezi zatím dosažená malá vítězství se dá řadit finalizace úprav příruček pro CATO či specifikace vedoucích pracovních míst v rámci CATO.
8. *Ukotvení nových přístupů do podnikové kultury.* Podniková kultura, která byla v AeČR před rokem 2016 neměla v sobě zakotveno takové angažování pracovníků v celkové činnosti AeČR. Důležité pro to, aby se AeČR stal dynamickou společností, je udržení trendu aktivní účasti pracovníků na jeho utváření. Nejenže takový přístup podporuje zaměstnance v jejich působení, protože se cítí být plnohodnotnou součástí, ale také to udrží organizaci kreativní a inovativní postoj i v budoucnu.

Protože všichni zaměstnanci AeČR mají praktické zkušenosti z letectví, není příliš náročné je přesvědčovat o nutnosti vzniku CATO. Proces Rozmrazení v prvních 4 bodech byl uskutečněn velice rychle. Další tři etapy by měly probíhat v roce 2017 tak, aby vedly k převzetí dohledu státní správy a vytvoření CATO a vést tak k samotné změně. Provoz, který bude následně probíhat v roce 2018, kdy by již měl AeČR fungovat dle popsaného schématu, ještě nebude podléhat etapě Zmrazení.

Fixování výsledků fungujících částí projektu CATO bude probíhat postupně, protože v roce 2018 jsou předpokládány drobné změny v případě, že některý z aspektů projektu nebude fungovat stoprocentně.

4.3.5 Aplikace Leavittova diamantu na projekt CATO

Další přístup zkoumá projekt CATO z pohledu změny čtyř komponentů charakterizovaných dle Leavitta v teoretické části. A protože tato změna bude výrazným zásahem do chodu organizace je jistá změna v každém z prvků.

Co se týče zaměstnanců organizace, budou jasně charakterizovány požadavky na znalosti a dovednosti v oddělení CATO. Pro tolik specifický obor, jako je letectví, je nutné, aby i administrativní pracovníci měli znalosti z tohoto oboru. Popisy jednotlivých pozic budou jasně specifikovány v příručkách pro personál CATO. AeČR bude sledovat produktivitu pracovníků CATO tak, aby jejich práce byla efektivní. Efektivita práce se bude posuzovat například na základě vykázaného počtu připravovaných žáků. V tomto případě není účelné, aby byl hodnocen počet žáků, kteří kurz absolvují. To by mohlo mít za následek ukončování výcviku s předstihem či v kratším termínu jen proto, aby bylo koho vykázat, čímž by se AeČR dostal do nebezpečné situace. Dále by mělo být možné posuzovat produktivitu pracovníků dle kvality průběhu výcviku (monitoring plnění výcvikových osnov) a v delším horizontu, také podle výsledků auditů prováděných dohlížejícím orgánem, kterým bude i nadále CAA.

Úkoly týkající se vytváření CATO by v sobě měly zahrnovat dosahování dílčích cílů. Mezi již zmíněné dílčí cíle se může například řadit vytvoření příruček nutných k zavedení CATO. Nebude nutné vytvářet příručky zcela nové, ale bude potřeba upravit dokumenty, které jsou platné pro stávající ATO tak, aby vyhovovaly požadavkům CATO. Ačkoliv je tento úkol již částečně splněn, je nutné jej v krátkém čase dokončit. Dalším dílčím cílem bude dosazení pracovníků na hlavní pracovní poměr v AeČR, oddělení CATO. Nábor těchto pracovníků by měl proběhnout ještě před zahájením činnosti CATO, neboť tito pracovníci se budou moci zabývat plněním dalších dílčích cílů, a to například vytvořením databáze instruktorů a examinatorů, kteří by byli pro práci v CATO vhodní atd.

Do organizačního řádu bude muset být nově zahrnut oběh informací CATO vůči sekretariátu AeČR. Předpokládá se, že ze současné struktury organizace bude vytvořením CATO nejvíce ovlivněn výkon funkce ekonoma, ten bude muset být přizpůsoben a včas seznámen s nově nastalou situací tak, aby například z daňového hlediska byl schopen vykonávat svou práci správně. Za komunikaci s ním a předávání dokumentů a podkladů do ekonomického úseku bude zodpovědný pracovník CATO. Pro naplňování primárního poslání AeČR je nutné, aby dosavadní fungování Sekretariátu AeČR nebylo projektem CATO výrazně postiženo. Je totiž nutné, aby organizace podpory sportu probíhala i v případě nenadálé komplikace v oddělení CATO. Pro oběh informací a dat pouze v rámci oddělení CATO bude maximálně využito elektronického systému, ve kterém by měly být obsaženy všechny procesy, které v CATO budou probíhat.

Pro budoucí fungování CATO je nutné, aby bylo využíváno především elektronické vedení veškeré dokumentace. V současnosti AeČR již využívá elektronický systém pro své interní záležitosti (dokumentaci a komunikaci), a tedy je možné jeho drobnou modifikací jej využít také pro vedení evidence a administrativy CATO. Moderní postupy vedení těchto dokumentů usnadní průběh výcviku, neboť bude možné kontrolovat jeho průběh i vzdáleně nebo navázat na výcvik v jiném výcvikovém středisku, než byl započat. Samozřejmě bude vyžadováno, aby elektronická dokumentace byla řádně vedena ze strany odpovědných pracovníků. Hardwarové vybavení využívané v případě tohoto projektu se nebude od stávajícího výrazně lišit. Práce instruktorů a examinátorů bude vykonávána především v terénu, proto IT vybavení nebude pro AeČR a pro plánovaný projekt vytvářet vícenásobky. Ve spojitosti s elektronizací je předpoklad využívat pracovníků se základními znalostmi IT. Vysoká odbornost v tomto oboru není nutná, ale základní operace v programech typu Word či Excel budou vyžadovány.

Komplikací při aplikaci Leavittova diamantu je, že z jeho pohledu se tento projekt nejeví jako změna, ale spíše jako vytvoření nového AeČR. Pravdou zůstává, že při realizaci CATO bude výrazně přeměněno stávající působení AeČR, ale jedním z hlavních požadavků na tento projekt je podpoření jeho nezávislosti a soběstačnosti na zbytku AeČR. Spolupráce mezi oddělením CATO a stávajícím Sekreta-

riátem by měla probíhat pouze v nezbytně nutných případech. Tím je myšleno především hospodaření tohoto oddělení. Organizační záležitosti by měly být řešeny pouze v rámci CATO, případně mezi pracovníkem na vedoucí pozici CATO a prezidentem AeČR, který bude koordinovat činnosti všech vedoucích pozic.

Závěr

Pokud by v nejbližší době nenastala plánovaná změna, je velice pravděpodobné, že by se v budoucnosti systém dohledu nad bezmotorovým létáním zkomplikoval natolik, že by počet nových plachtařů dosahoval zcela minimálních čísel. Aby se takovému stavu zabránilo, je vznik Central Approved Training Organization nezbytný.

Motivace AeČR k obnovení výkonu státní správy v oblasti způsobilosti leteckého personálu je zcela jednoznačná. V minulosti byl Aeroklub (ať už jako Aeroklub Svazarmu nebo jako Aeroklub České republiky) zárukou kvalitních výcviků, tvorby vhodných návyků a obecně přípravy leteckého personálu na vysoké úrovni. Ostatně téměř všechny v současnosti užívané osnovy pro výcvik bezmotorových pilotů mají základ v původních osnovách vydávaných Aeroklubem. Lze konstatovat, že jsou sestaveny dlouholetými zkušenostmi, jenže současná legislativa, přístup MDČR a CAA tyto letité zkušenosti spíše popírá, než aby z nich čerpaly. Hlavním důvodem pro vytvoření CATO a převzetí výkonu státní správy AeČR je nemožnost úřadů intenzivně pokrývat tuto oblast letectví bez zapojení se do základních prvků – zapojení do života jednotlivých aeroklubů. Kvalitní výcvik personálu nespočívá pouze v tvorbě předpisů, příruček a nařízení, ale také v individuálním přístupu na základní úrovni procesu, tedy přímo v jednotlivých členských organizacích AeČR. Podstatnou součástí této činnosti je disciplína, tvorba návyků, flexibilita a proaktivní přístup k výcviku personálu. Ze svého titulu toho státní orgány nemohou dosáhnout.

CATO by mělo přispět také k eliminaci nesprávně nastavovaných nebo nesprávně implementovaných změn v předpisech. Na základě praktických zkušeností při utváření celého systému CATO bude možné efektivněji rozhodovat, jakým způsobem doplnit požadavky na úpravu legislativy do jednotlivých příruček, ale zároveň se aktivně podílet na tvorbě legislativy samotné. To znamená i zvýšení bezpečnosti, neboť ze své současné pozice AeČR nemá důkladný přehled o kvalitě některých výcviků a jejich průběhu. Tím, že by se rozšířil personál v oddělení CATO o Vedoucího bezpečnosti, který by měl mít dohled nejen nad bezpečností samotnou, ale

také nad jejím dodržováním v rámci jednotlivých ATO, bude i tento prvek přehlednější a bude podávat kvalitnější podklad pro následné sestavování plánu bezpečnosti.

Nabízené řešení ve formě opětovného převzetí základních činností v oblasti přípravy leteckého personálu AeČR nemá mít negativní dopad na činnost CAA, jakožto organizace, která tuto činnost zatím vykonává. CAA, by se stejně jako v minulosti, mělo stát dohlížejícím a harmonizačním prvkem. Toto řešení by mělo způsobit zjednodušení legislativy a administrativy na úrovni základní přípravy a výcviku, a tím také umožnit zatraktivnění všeobecného letectví. Jednotliví instruktoři by tímto aktem měli mít více prostoru pro kladení důrazu na samotnou výcvikovou činnost a praktickou přípravu. Mělo by dojít k unifikaci vysoké kvality přípravy, tak aby při fluktuaci osob v rámci letectví byla úroveň přípravy na stejné úrovni.

V rámci CATO by Aeroklub České republiky chtěl docílit rozšíření jeho členské základny, neboť systematizací přezkušování a examínace pilotů, kteří se věnují nebo hodlají věnovat bezmotorovému létání získá AeČR přehled o bezmotorových pilotech, kteří se v republice nacházejí. Následně bude efektivněji podporovat talenty, kteří se můžou stát členy české reprezentace, a tedy více podpořit tento sport, a jemu získat popularitu mezi širší veřejností. Vedlejším efektem by naplňoval své hlavní poslání – podporu leteckých sportů v České republice. Medializace bezmotorového létání a leteckých sportů obecně přináší také lepší pozici při vyjednávání ohledně externího financování hlavní činnosti AeČR – jednání se sponzory, dárci, ale také možnost lepší prezentace před již stávajícími zdroji financování jako je MŠMT.

Cíl práce, příprava a analýza projektu Centrální ATO byl touto prací splněn. Z práce vyplývá, že by se na CATO mělo podílet až 35 nových pracovníků – 24 instruktorů a 8 examínátorů, kteří by pracovali především v terénu a 3 dohlížející administrativní pracovníci. Specifikace jejich činností by měly být zahrnuty nejen v organizačním řádu AeČR, ale také v metodických příručkách, které jsou povinnou součástí dokumentace CATO. Projekt CATO a dohled nad ověřováním způsobilosti a přezkušováním bezmotorových pilotů přinese poznatky vedoucí k dalšímu možnému vývoji až po jeho samotném zavedení. Dlouhodobé výhledy předpokládají jisté změny, a to ve vazbě na legislativní nároky kladené na provozovatele CATO,

ale i obecné legislativní změny. Celý projekt CATO, jak je popsán v této práci, bude předložen Ministerstvu dopravy České republiky se záměrem získání přidělení státního dohledu nad ověřováním způsobilosti bezmotorových pilotů a hlavně proto, aby MDČR projekt podpořilo z finančního hlediska.

Seznam použité literatury

1. AEER. *O Aeroklubu*. aecr.cz [online]. [cit. 17.04.2017]. Dostupné z: <http://aecr.cz/o-aeroklubu/>
2. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
3. DRDLA, Miloš a RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmě: reengineering : jak vybudovat úspěšnou firmu*. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2001, xii, 145 s. ISBN 807-22-641-17.
4. KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.
5. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
6. LETECKÝ LÉKAŘ. *Ceník leteckého lékaře*. Leteckylekar.cz [cit. 22.04.2017]. Dostupné z: <http://www.leteckylekar.cz/cenik-leteckeho-lekare.html>
7. MANAGEMENTMANIA. *Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 16.03.2016 [cit. 06.04.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/leavittuv-diamant>
8. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0339-37.
9. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Lewinův model.....	13
Obrázek 2 - Leavittův diamant	16
Obrázek 3 - Logo AeČR	20
Obrázek 4 - Současná struktura AeČR	21
Obrázek 5 - Mapa ATO	29
Obrázek 6 - Plánovaná struktura CATO.....	30
Obrázek 7 - Graf struktury nákladů a výnosů	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura členských příspěvků do r. 2016	22
Tabulka 2 - Struktura členských příspěvků od r. 2017	22
Tabulka 3 - Náklady projektu CATO.....	36
Tabulka 4 - Výnosy projektu CATO.....	38

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Jahodová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis