

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Řízení výcviku a plánování posádek
v letecké společnosti**

(Bakalářská práce)

Přerov 2020

Adam Braunšleger



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Adam Braunšleger
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Řízení výcviku a plánování posádek v letecké společnosti**

Cíl práce:

S využitím teorie logistiky letecké dopravy analyzovat systém řízení výcviku a plánování ve vybrané letecké společnosti. Navrhnout opatření ke zvýšení efektivity systému.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Výstupy legislativního procesu
2. Systémové přístupy k plánování
3. Kvalifikace posádek a provozní faktory
4. Řešení provozních nepravidelností
5. Návrhy zlepšení efektivity procesu výcviku a plánování posádek

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

MACUROVÁ, P. KLABUSAYOVÁ, N. TVRDOŇ, L. (2018). Logistika, 2. upravené a doplněné vydání, SOET, vol. 16. Ostrava: VŠB – TU, Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

MOUCHA, Arnošt a kol. Učebnice pilota. Cheb: Svět křidel, 2006, ISBN 80-86808-28-9.

TVS, Travel Service,a.s. TVS Operations Manual Part A, rev.45 PŘ-I-TVS-001-45/16©. Provozní příručka – část A, kapitola 7.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Leo Tvrdoň, , Ph.D., ALog.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2019

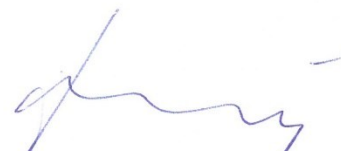
Datum odevzdání bakalářské práce:

5. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užijí-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově dne 22.8.2020

Podpis:.....

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Leo Tvrdoňovi, za podporu a cenné rady při psaní bakalářské práce, vedení společnosti Smartwings, a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací, a především všem respondentům z řad posádek, kteří se účastnili výzkumných rozhovorů.

Anotace

V této práci je popsána problematika plánování a výcvik posádek v letecké společnosti z pohledu legislativy a běžné praxe v odvětví letecké dopravy, zaměřené na výkonnost a efektivitu. V práci je analyzována spokojenost posádek s výcvikem a plánováním pomocí kvalitativní výzkumné metody polostrukturovaných rozhovorů a jsou popsány návrhy na zlepšení celého procesu.

Klíčová slova

Plánování, výcvik, letecká doprava, letová služba, povinný odpočinek, kvalifikace

Annotation

This work describes the issue of planning and training of the crew in the airline from perspective of legislation and common practice in the aviation industry, focusing on performance and efficiency. The thesis analyzes crew members satisfaction, using the qualitative method of semi-structured interviews and presents suggestions for improvement of this process.

Keywords

Planning, training, aviation industry, flight duty, mandatory rest, qualification

Obsah

Úvod.....	8
1 Výstupy legislativního procesu	9
1.1 Bezpečnostní letová norma	10
1.2 Základní pojmy z pohledu bezpečnostní letové normy v provozním hledisku.....	12
1.3 Odpočinek z pohledu bezpečnostní letové normy.....	13
1.4 Provoz a legislativa v zahraničních bázích	14
2 Kvalifikace posádek a provozní faktory.....	15
2.1 Požadavky na výcvik pilotů	15
2.2 Požadavky na výcvik palubního personálu	17
2.3 Problematika provozování pronajatých letadel	19
3 Systémové přístupy k plánování.....	21
3.1 Provozní nepravidelnosti.....	22
3.2 Problematika plánování posádek z hlediska kvalifikací palubního personálu	24
3.3 Problematika plánování posádek z hlediska kvalifikací pilotů	25
3.4 Problematika plánování posádek z hlediska odpočinku.....	28
3.5 Systém fungování plánovacího oddělení	30
3.6 IT systém a algoritmus pro automatické vytváření plánek	31
4 Výzkumná část.....	35
4.1 Metodika výzkumného šetření	35
4.2 Intepretace výstupů rozhovorů.....	38
5 Návrhy zlepšení efektivity procesu výcviku a plánování posádek.....	46
5.1 Souhrn nejčastějších zjištěných problémů	47
5.2 Návrh řešení a sjednání nápravy zjištěných potíží	48
Závěr	53

Úvod

Cílem této bakalářské práce je popsat základní legislativní a interní podmínky letecké společnosti, provozující pravidelnou i nepravidelnou leteckou dopravu cestujících, pro plánování výcviku a služeb posádek letadel a navrhnout zvýšení efektivity řízení výcviku a plánování posádek, při nalezení jeho nedostatků. Autor vychází zejména ze své vlastní profesní zkušenosti na pozici plánovače posádek u české letecké společnosti Smartwings, dále z veřejně dostupných zdrojů legislativy Evropské komise, odborné literatury ohledně obecných přístupů k plánování posádek a z interních materiálů a letecké příručky společnosti Smartwings. V teoretické části jsou popsána jednotlivá specifika pro výcvik a plánování pilotů i členů palubního personálu, z hlediska legislativních požadavků, které vycházejí z předpisů Úřadu civilního letectví České republiky, a mezinárodních organizací zabývajících se bezpečností v letecké dopravě obecně i těch zabývajících se výhradně osobní leteckou dopravou. Dále je blíže upřesněn koncept plánování a výcviku u společnosti Smartwings, požadavky na kvalifikace a odpočinek, vycházející jak z legislativních předpisů, tak autorovi známých interních předpisů společnosti Smartwings. Je zde také popsán koncept plánování a systém fungování plánovacího oddělení provozu a výcviku posádek

V praktické části je zkoumáno, jakým způsobem vnímají členové posádek efektivnost plánování provozu a výcviku, jeho průběh, kvalitu a délku, pomocí kvalitativní výzkumné metody polostrukturovaného rozhovoru. Na základě této zpětné vazby, spolu se znalostí teorie řízení plánování a výcviku jsou navržena možná opatření, vedoucí k efektivnějšímu a systematictějšímu plánování provozu, zejména při provozních nepravidelnostech, které vzniknou v krátkém časovém úseku, a je třeba je v tomto krátkém časovém úseku adekvátně vyřešit, aby byla stále zachována kvalita služeb poskytovaných cestujícím, a aby byly zároveň splněny kvalifikační, provozní, legislativní a interní požadavky letecké společnosti při provozování komerční osobní letecké dopravy. I přes konkrétní příklady na letecké společnosti Smartwings jsou poznatky z této práce uplatnitelné i na jinou leteckou společnost, zabývající se osobní leteckou dopravou.

1 Výstupy legislativního procesu

Každý dopravce se při plánování a výcviku posádek řídí platnou legislativou státu, ve kterém sídlí. Legislativa a státní předpisy jsou formulovány tak, aby byly v souladu s normami danými příslušnými nadnárodními organizacemi. Jedná se především o **International Civil Aviation Organisation** (dále jen **ICAO**) a **European Union Aviation Safety Agency** (dále jen **EASA**). Tyto nadnárodní organizace formulují základní normy, týkající se kvalifikací posádek dle operovaného typu letadla (ang. **typerating**), trasy letu (traťová kvalifikace) a cílových letišť, pokud se jedná o letiště, které svým specifickým postupem pro přiblížení, okolním terénem, nebo specifickým meteorologickým podmínkám v dané oblasti tuto kvalifikaci vyžadují.

Dále předpisy, dané těmito organizacemi, určují maximální možné doby letové služby posádek, dle počtu úseků, času začátku letové služby. Stejně tak určují minimální kompozici posádky (ang.: **crew complement**) pro každý jednotlivý typ letadla, a pravidla pro plánování zesílených nebo zdvojených posádek. Legislativní rámec daný těmito nadnárodními organizacemi může být, národní legislativou zpřísněn, pokud je třeba, nesmí však omezující předpisy žádným způsobem činit volnějšími, či některé zásady zcela opomenout.

V následujících podkapitolách jsou tyto aspekty popsány podrobněji. Legislativa a předpisy mají zásadní význam pro plánování a kvalifikaci letových posádek a zohlednění provozní situace při plánování, s důrazem na efektivitu a ekonomickou výkonnost komerčních letů. Úkolem letového úseku letecké společnosti je najít rovnováhu mezi dodržováním minimálních požadavků legislativy, udržení efektivní provozní výkonnosti a zajištění dobré fyzické výkonnosti členů posádek v nepravidelném provozu i nad rámec bezpečnostní letové normy v rámci vlastních zpřísnujících interních předpisů, z hlediska nároků na odpočinek.

1.1 Bezpečnostní letová norma

Bezpečnostní normu upravuje *Vyhláška č. 466/2006 Sb.*¹ Byla vydána v návaznosti na *Narizení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1899/2006*², která upravuje a harmonizuje národní předpisy pro provozování činnosti podnikání letouny, vrtulníky a vztahuje se i na piloty vrtulníků letecké záchranné služby.

Vyhláška definuje a vymezuje dobu **letové služby (ang. Flight duty period, dále jen FDP)** a **služby (ang. Duty, dále jen Duty)**. Do Duty se započítává čas strávený výcvikem, včetně závěrečných přezkoušení. Dále sem patří administrativní činnosti neletového charakteru, jako je činnost v kanceláři nebo reprezentace společnosti na mezinárodních konferencích při interních jednáních, nebo při jednání se státními orgány. Do doby služby je zahrnuta samotná FDP, celkový čas částečného odpočinku, a další náležitosti. Patří sem i doba strávená při držení služby **stand by**, tedy letové zálohy.

Do FDP se započítává doba začínající zahájením předletové přípravy, letem samotným, a veškeré činnosti s ním spojené. Končí v okamžiku ukončení posledního letového úseku daný den na domácí bázi, nebo jiném letišti, kde je zajištěno ubytování. Nezapočítává se do ní přeprava po ukončení letové služby. Do FDP se také nezapočítává doba poletové služby, která je vymezena vyhláškou na minimálně 30 minut. Je vymezena leteckou příručkou leteckého dopravce. Jedná se o čas po ukončení letu příjezdem na stojánku na cílovém letišti, kdy vystupují cestující, pozemní složky odbavení vykládají náklad a jsou vykonávány všechny další činnosti vyžadující přítomnost posádky na palubě. Poletová služba je vykonávána, jestliže daný den již posádka nepokračuje v dalším úseku.

Dělená letová služba je letová služba, která je v určitém úseku přerušena na dobu delší než 3 hodiny. Tato doba, po kterou je letová služby přerušena se nazývá **částečný odpočinek**. V takovém případě musí, dle vyhlášky, dopravce zajistit členům posádky odpovídající místo k odpočinku. V případě, že je doba částečného odpočinku delší než 4 hodiny, nebo mezi místním časem 22:00-06:00, je dopravce povinen zajistit členům posádky odpovídající

¹ Vyhláška č. 466/2006 Sb. [online]. 11.10.2006 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-466#cast2>

² Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1899/2006 [online]. 12.12.2006 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX:32006R1899>

ubytování. V případě, že doprava do a z místa ubytování překročí jednu hodinu, je tato doba započítána do FDP, a částečný odpočinek o tuto dobu prodloužen. Doba částečného odpočinku nesmí být započítána do doby předletové přípravy, vykonávané na následujícím úseku. Jejím zahájením začíná doba letové služby.

Zesílená posádka je posádka, která má více členů, než která je vyžadována leteckou příručkou letadla a dopravce. Členovi nebo více členům zesílené posádky musí být zajištěno oddělení od cestujících, operující posádky na úsecích, kde člen posádky v daný úsek nevykonává letovou službu a musí mít zajištěn odpočinek. Sedadlo musí být zajištěno v jiné třídě než ekonomické, pokud je to možné. V opačném případě je nutné zajistit fyzickou bariéru tak, aby byl tento člen posádky oddělen od ostatních členů posádky a cestujících na daném letu.

Celkový denní limit pro zesílenou posádku je 16 hodin a musí zahrnovat nejvýše čtyři úseky, bereme-li v potaz nejvyšší možnou dobu.

Zdvojená posádka má podobná pravidla jako **zesílená posádka**. Jsou stanoveny dvě standardní posádky, dle příručky leteckého dopravce na daný typ letadla, které se přibližně v polovině letové služby vystřídají. Odpočívající posádka musí mít k dispozici lůžko v kabině oddělené od cestujících. Denní limit letové služby pro zdvojenou posádku je 18 hodin a počet úseků je limitován na šest.

Požadavky na ubytování definují podmínky, kdy je dopravce povinen zajistit členům posádky ubytování mimo domovskou bázi. Ubytování je nutné poskytnout v případě, že dopravce stanoví dočasně členovi posádky jiné letiště jako domácí bázi. Dále pokud člen posádky tráví dobu odpočinku mimo svojí bázi z důvodu letové služby, která nekončí na bázi daného člena posádky. Ubytování se zajišťuje i v případě, že dopravce uplatňuje na domácí bázi dělenou službu.

1.2 Základní pojmy z pohledu bezpečnostní letové normy v provozním hledisku

Letová záloha je služby, během níž je člen posádky k dispozici v daném časovém úseku buď na určeném místě na letišti na domovské bázi, nebo jiném letišti, případně v místě bydliště, nebo v ubytovacím zařízení a je k dispozici pro povolání do letové služby dopravcem. Po povolání do služby, ze strany oddělení plánování posádek, je povinen se dostavit na určené místo v předem daném časovém úseku. Po uplynutí doby trvání služby letové zálohy následuje odpočinek. Slouží k nahrazení jiného plánovaného člena letové posádky, který z jakéhokoli důvodu nemůže nastoupit do služby v daný den.

Letová záloha může být stanovena nejvýše v délce 12 hodin v daný den, 72 hodin v období 28 dnů po sobě jdoucích, a v délce 400 hodin za kalendářní rok.

Do **FDP** je započítána doba letové zálohy v polovině délky jejího trvání, jestliže člen posádky vykonával tuto službu v místě pracoviště, nebo mimo domovskou bázi. Pokud vykonával tuto službu doma, její délka se do **FDP** nezapočítává.

Do **duty** se započítává plně délka letové zálohy, pokud je vykonávána na pracovišti. Polovina délky se započítává, v případě, že je služba vykonávána v místě zajištěného ubytování. V případě vykonávání služby v místě bydliště, se délka letové zálohy započítává do **duty** po čtyřech hodinách od začátku služby letové zálohy.

Prodloužení FDP je možné v případě, že nastanou nepředvídatelné okolnosti, které prodlouží dobu letové služby nad rámec maximálního denního limitu. Dělí se na plánované prodloužení a neplánované prodloužení letové služby. Neplánované prodloužení letové

služby je možné nejvýše o dvě hodiny pro standardní posádku, přičemž je nutné o tuto dobu prodloužit dobu odpočinku. Pro zesílenou a zdvojenou posádku je možné prodloužit tuto službu až o tři hodiny.

Krácení odpočinku je možné nejvýše o dvě hodiny, a to se souhlasem všech členů posádky, přičemž následující odpočinek je nutné prodloužit o dobu zkrácení odpočinku předchozího a již jej nelze zkrátit. Člen posádky musí mít v době zkráceného odpočinku vymezeno nejméně osm hodin na lůžku.

1.3 Odpočinek z pohledu bezpečnostní letové normy

Bezpečnostní norma stanovuje minimální požadavky na odpočinek posádky z hlediska bezpečnosti a eliminaci možných rizik, způsobených únavou členů posádek.

Stanovuje minimální délku přestávek jak mezi jednotlivými lety, v rámci dvou dnů, tak v rámci sedmi kalendářních dnů. Rovněž i v rámci celého kalendářního roku. Doba odpočinku se udává v hodinách a je vymezeno, kdy je třeba zahrnout do doby tohoto odpočinku lokální noc, a případně kolik lokálních nocí je třeba do toho odpočinku zahrnout.

V případě letů, kde je překročeno jedno nebo více časových pásem vyhláška stanovuje, jaké jsou podmínky při jejich překročení a jakým způsobem je doba odpočinku upravena, či prodloužena.

„ (7) Jestliže časový rozdíl mezi místem zahájení a místem ukončení letové služby je 4 a více hodin, prodlouží letecký dopravce dobu odpočinku na 14 hodin a za každé překročené časové pásmo, počínaje pátým časovým pásmem, o dalších 30 minut. “³

Odpočinek je dále dle normy prodloužen na 36 hodin v rámci sedmi kalendářních dní, a musí zahrnovat dvě místní noci. V období deseti kalendářních dnů je odpočinek prodloužen na 60 hodin a musí zahrnovat tři lokální noci. Období vždy začíná v čase 00:00 jednotného světového času, ang.: *United time coordinated* (dále jen **UTC**).

³ Vyhláška č. 466/2006 Sb.: paragraf 11 [online]. 11.10.2006 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-466#cast2>

Dny volna je nutné stanovit v rozpisu každému členu letové posádky. Jedná se o den, kdy člen posádky nevykonává letovou službu, a po jeho ukončení musí následovat lokální noc. Dny volna je možné přesouvat jen se souhlasem daného člena posádky, i nad rámec 48 hodin. Počet dnů volna musí zahrnovat sedm dní v daném kalendářním měsíci, a 24 dní volna v daném kalendářním čtvrtletí.

Dopravce může nad rámec tohoto zákonného minima poskytnout členu posádky více dnů volna, dle vlastních interních předpisů, při dodržení zákonných podmínek.

Do dne volna nesmí zasahovat služba, která končí po půlnoci místního času, a tedy zasahuje do kalendářního dne, na který je den volna stanoven. Pokud se tak z provozních důvodů stane, je letecký dopravce povinen nahradit členu posádky den volna v nejbližším možném dni, s ohledem na provozní okolnosti.

1.4 Provoz a legislativa v zahraničních bázích

Jeden dopravce může využívat báze i v zahraničí, tedy v jiných zemích, než má svoji primární domovskou bázi a sídlo společnosti. Pro tyto báze platí stejná obecná pravidla, co se týká plánování posádek z hlediska bezpečnostní letové normy. Pravidla pro odpočinek jsou aplikována především z nařízení Evropské Unie a Evropské Komise, které mají při jakýchkoli nejasnostech přednost při uplatňování.

Přesto je třeba vzít v potaz i jiné rozdílnosti, které mohou nastat při provozování bází v zahraničí. Patří sem především různé zákony a nařízení ohledně dovolených, volna, státních svátků a veškeré povinnosti vyplývající ze zákoníku práce dané země.

2 Kvalifikace posádek a provozní faktory

Dle předpisů **ICAO** je letecká společnost povinna zajistit svým posádkám odpovídající kvalifikaci, pro výkon jejich činnosti. Týká se to operujících členů palubního personálu, pilotů, navigačního personálu, personálu provádějícího údržbu, instruktorů a zkoušejících vedoucích výcviku.

Výcvikové programy jsou stanoveny dle příslušných předpisů **ICAO**, jejichž minimální požadavky musí splňovat. Dále letecká společnost určí další doplňující oblasti, která jsou pro specifický výkon společnosti potřeba. Jedná se například o péči o cestující, prodej zboží na palubě, nabídka produktů a občerstvení, což jsou oblasti, které nejsou definovány v předpisech **ICAO**, ale jsou nezbytné pro ekonomickou výkonnost a zisk společnosti, případně marketingovou reprezentaci společnosti, ne však nezbytné z hlediska bezpečnosti letu.

Provozní příručka dopravce (ang. Operation manual, dále jen **OM-A**) stanoví podrobné podmínky po kvalifikaci a výcvik jak pro piloty (ang. Flightdeck, dále jen **FD**) tak členy palubního personálu (ang. Cabin crew members, dále jen **CCM**).

2.1 Požadavky na výcvik pilotů

Každý z operujících členů posádky je povinen mít kvalifikaci pro svoji činnost. Veškerou dokumentaci své kvalifikace v příslušných oblastech, ve kterých člen posádky vykonává činnost, je nutné mít stále při sobě, pro případ inspekce ze strany kontrolních orgánů: „*Platná letecká licence a platné zdravotní osvědčení musí být vždy k dispozici ze strany letové posádky, pokud používají práva plynoucí z těchto licencí.*“⁴ (Pozn.: Přeloženo z anglického jazyka: „*A valid Flight crew licence and a valid Medical certificate shall always be carried by the flight crew member when exercising the privileges of the licence*“)

⁴ SMARTWINGS, A.S. *TVS OM-A: Operational manual Smartwings*. REV 2. Praha, 2019. Kapitola 5.1.1.

Kvalifikace pro výkon činnosti pilota letounu jsou následující. Některé jsou nutné pro všechny piloty, některé pouze pro ty, kterých se to týká s ohledem na trasu a destinaci letu. Níže jsou uvedeny kvalifikace s upřesněním:

- **Kvalifikace nutné pro každého pilota na všech letech:**

Typrating neboli kvalifikace pro operování určitého typu letounu. Příkladem je typrating na Boeing 737 a jeho další varianty. Držitel kvalifikace na Boeing 737-800 již nemusí podstupovat proškolení na jeho další varianty, jako 737-700 (varianta s kratším trupem) nebo 737-900 (varianta s delším trupem). Pro operování těchto dalších variant stačí jen seznámení se s jednotlivými rozdíly a specifiky dané varianty: „*Pro rozšíření kompetence na jinou variantu stejného typu letadla, pilot musí podstoupit rozdílový a seznamovací výcvik v souladu s OM-D.*“⁵ (Pozn.: Přeloženo z anglického jazyka: *For extension of privileges to another variant of aircraft within one type rating, the pilot shall undertake differences or familiarisation training in accordance with OM-D.*) Tato licence tedy opravňuje pilota operovat typ stroje Boeing 737-800, nikoli jiný typ letadla, jako například Airbus A320, jelikož se jedná o zcela jiný letoun, s naprosto rozdílnými ovládacími prvky a způsobem pilotáže, stejně jako jiné letouny od rozdílných výrobců. Tato licence má platnost po dobu jednoho roku a je třeba jí dále obnovovat, obnovení se provádí vykonáním přezkoušením s examinátorem.

Následující pojmy jsou popsány nejprve v anglickém jazyce a poté vysvětleny v českém jazyce, vzhledem k chybějícímu odpovídajícímu českému ekvivalentu.

Instrument rating (IRA) je kvalifikace pro let podle přístrojů, dle pravidel **IFR** (anglicky: Instrument flight rules). Platná po dobu jednoho roku, poté je nutné jí obnovit.

- **Kvalifikace nutné jen pro specifické lety a letové trasy:**

Route and aerodrome competence training je v zásadě traťová kvalifikace a obeznámení se specifikacemi a konkrétními postupy na jednotlivých letištích, případně pro určité letové trasy a koridory a jejich postupy. Své specifické postupy mají například letiště, nebo prostory

⁵ SMARTWINGS, A.S. *TVS OM-A: Operational manual Smartwings*. REV 2. Praha, 2019. Kapitola 5.1.1.

odpovědnosti ve vzdušném prostoru na jednotlivých kontinentech. Jako příklad je možné uvést jinou frazeologii pro USA a pro Evropu.

ETOPS (Extended range operations with two-engine airplanes) je kvalifikace pro abnormální procedury v místech, kde není možné provést nouzové přistání a letadlo musí uletět delší vzdálenost i s jedním funkčním motorem, v případě poruchy druhého. Jedná se například o lety přes oceán, nebo rozlehlé pouštní oblasti.

NAT-HLA (North Atlantic – High level airspace) je kvalifikace konkrétně pro lety přes Atlantský oceán a jeho tratě a specifické postupy pro komunikaci s řízením letového provozu.

- **Kvalifikace a zkratky pro instruktory a přezkušující:**

LTi/LTE (Line training instructor/examiner) – Instruktor, nebo přezkušující pro pilota s hotovou typovou kvalifikací. Instruktor provádí výcvik a instruktáž pro pilota ve výcviku, nebo při doplňování, nebo obnovování stávající kvalifikace.

TRI/TRE (Type rating training instructor/examiner) – Instruktor, nebo přezkušující pro pilota ve výcviku na typovou kvalifikaci daného typu letadla.

2.2 Požadavky na výcvik palubního personálu

Výcvik palubního personálu se provádí v souladu s příslušnými nařízeními Evropské komise. „Cílem výcvikového programu je výcvik členů palubního personálu. Jsou v něm zahrnuty všechny druhy výcviku umožňující autorizaci kompetencí člena palubního personálu v souladu s nařízením Evropské komise číslo 1178/2011 a číslo 965/2012. (přeloženo z anglického jazyka: *Training program objective is a training of cabin crew members. It includes all types of trainings enabling authorization of cabin crew member proficiency according to Commission Regulation (EU) No. 1178/2011 and No. 965/2012 as amended.*)“⁶ Jedná se o nařízení týkající se obecných požadavků, jako je věk nebo absence záznamu v rejstříku trestů. Výcvik může být prováděn vnitřním výcvikovým oddělením dopravce, jehož instruktoři a examinační jsou schváleni Úřadem pro civilní letectví, nebo je možné

⁶ SMARTWINGS, A.S. *TWS OM-A Part D: Operational manual Smartwings*. REV 1. Praha, 2019. Kapitola 1.1.

využít služeb externí schválené výcvikové organizace, zabývající se touto činností. Společnost Smartwings využívá služeb těchto externích zařízení zpravidla u výcvikových činností, které vyžadují nákladná zařízení a infrastrukturu, jako jsou cvičné kabiny letadel k nácviku evakuace, nebo letecké simulátory určené pro výcvik a přezkoušení pilotů.

Kvalifikace a názvy jednotlivých pozic:

- **SC (Vedoucí kabiny, ang.: Senior cabin crew, dále jen SC):** Organizuje a vede činnost na palubě i předletovou přípravu. Rozděluje úkoly a činnosti, komunikuje s piloty a koordinuje činnost. Obvykle se jedná o zkušenějšího člena palubního personálu, jehož předchozí činnost byla *Člen palubního personálu*.
- **CC (Člen palubního personálu, ang.: Cabin crew, dále jen CC):** Vykonává bezpečnostní a obslužnou činnost cestujícím na palubě letadla za letu. Podléhá pokynům SC.
- **CCI (Instruktor palubních průvodčů, ang.: Cabin crew instructor, dále jen CCI):** Účastní se pozemního výcviku, i výcviku na palubě jako školitel a instruktor. Tuto funkci může vykonávat pouze SC.
- **CCE: (Examinátor palubních průvodčů, ang.: Cabin crew examiner, dále jen CCE):** Může vykonávat funkce CCI, dále vykonává funkci examinatora při závěrečných přezkoušení všech výše zmíněných pozic.

Samotný výcvik je zaměřen na získání licence **CCA, ang.: Cabin crew attestation**. Předchází mu úvodní výcvik (ang. **Initial training**) skládající se ze základní teorie, a poté praktický výcvik a přezkoušení. Celková doba výcviku je obvykle jeden až dva měsíce. Může se lišit u různých leteckých společností, v závislosti na specifických požadavcích. Zhruba polovina výcviku je věnována konkrétně **typeratingu**, podobně jako u pilotů, tedy výcviku týkajícího se specifikací jednotlivých typů letadel. S tím úzce souvisí následující podkapitola.

2.3 Problematika provozování pronajatých letadel

Obecná příručka organizace **International Air Transport Association** (dále jen **IATA**) interpretuje legální podmínky ve pronajímání a provozování pronajatých letadel ve všech zemích, kterých se to týká. Její předpisy a doporučení jsou vždy založené na souladu se zákony daných zemí a předpisy **ICAO**. Mimo podmínky ohledně plateb, fyzického doručení letounu, údržby a následného navrácení letounu definuje příručka i podmínky provozu z hlediska bezpečnosti, druhy pronájmu a podmínky operování posádkami jednotlivých společností, nebo jejich kombinací. V zásadě rozlišujeme dva druhy pronájmu letadel.

- **Wet lease:** Pronájem letadla i s operující posádkou, nebo její částí (Pronajímatel dodá například pouze piloty, nebo pouze palubní personál, nebo jeho část).
- **Dry lease:** Pronájem pouze letadla bez posádky.

Některé společnosti, jako **Air Explore**, nebo **Cargo air** se zabývají pouze pronájmem letadel s částečnou operující posádkou (pouze piloti) jiným společností, nejčastěji v obdobích dočasně zvýšené poptávky.

Kromě nutnosti splňovat legální požadavky je rovněž také důležité brát v potaz interní postupy a dohody obou stran, tj. pronajímatelem a pronajímajícím. Každý dopravce má nějaké své specifické postupy nebo odlišnosti, jak co se týká výcviku, tak i bezpečnostních kvalifikací. To se týká především pronájmů s částí posádek z jiných kontinentů, například z USA. Názorným příkladem je společnost americká aerolinka **Swiftair**, nebo kanadská aerolinka **Sunwing**, která pravidelně pronajímá společnosti **Smartwings** letadla v době zvýšené sezónní poptávky v Evropě, a v rámci spolupráce pronajímá společnost **Smartwings** letadla těmto dopravcům mimo dobu zvýšené poptávky v Evropě. Jedná se především o letní turistickou sezónu.

Počet pronajatých letadel byl navýšen v roce 2019, kvůli mimořádné události, a to zákaz letů letadla typu **Boeing 737 MAX**. Společnost **Smartwings** nemohla v té době náhle využívat na počátku turistické sezóny celkem sedm letadel, která byla již v provozu a dalších 16 mělo být převzato z výroby. Z tohoto důvodu byl pronájem po dohodě s partnery **Swiftair**, **Sunwing**, **AirExplore** a **CargoAir** zahájen dříve a ve větším rozsahu, než bylo původně plánováno.

„Boeing sice podle posledních zpráv očekává návrat problémových letadel 737 MAX na oblohu ještě během letošního léta, české aerolinky Smartwings však s jejich opětovným nasazením na své trasy počítají až od dubna 2021. Výpadek letounů chce kompenzovat zavedením dalších 10 letadel do flotily.“⁷

Provoz pronajatých letadel má tedy význam nejen v obdobích dlouhodobě předvídatelné zvýšené poptávky po letecké dopravě, ale rovněž kdykoli, když dojde k nějaké mimořádné, nepředvídatelné události, jako je například výpadek většího množství letadel, kdy je provozní, a tím pádem, i ekonomická situace společnosti ohrožena.

⁷ iDNES.cz Zpravodajství [online]. 22.1.2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/boeing-737-max-americky-vyrobce-letadel-termin-dluh-pujcka-akcie-aerolinky.A200122_113758_eko-zahranicni_maz

3 Systémové přístupy k plánování

Význam plánovacího oddělení je především v operativním vytěžování posádek, a řešení provozních změn jak v průběhu dne, tak v dlouhodobějším časovém rámci, zejména při sjednání nových letů s cestovními kanceláři, nebo jinými obchodními partnery. Jiní obchodní partneři jako například cestovní kanceláře, vlády jiných států, nebo jakékoli jiné subjekty, si mohou sjednat provedení charterového letu. U leteckého dopravce jsou v součinnosti jsou zejména tyto provozní a obchodní úseky:

- **Obchodní oddělení** – Sjednává uzavření smluv na provedení letů s obchodními partnery, na základě možné kapacity, kterou zjišťuje v součinnosti s provozními a letovými úseky
- **Plánovací oddělení (crew planning)** – Zajišťuje pokrytí letů kvalifikovanými posádkami, poskytuje **obchodnímu oddělení** informace o kapacitě posádek a možnosti pokrytí letů posádkami, na základě provozní situace.
- **Provozní dispečink (operation control center)** – Zajišťuje odpovídající letouny na sjednané lety, přiřazení letounů k jednotlivým letům, letová povolení, koordinaci odletových činností se složkami odbavení na letištích. Dbá na vhodnost přiřazených letadel, dle různých hledisek, zejména ekonomičnost, nejvyšší možnou doletovou vzdálenost a kapacitu dle počtu cestujících nebo nákladu. Obchodnímu oddělení poskytuje informace ohledně dostupnosti letadel jako takových do konkrétní destinace, nebo více destinací.
- **Czech airlines** – Jedná se partnerskou společností patřící do společné skupiny **Smartwings group**, oba dopravci operují své lety, i lety mezi sebou navzájem. Například: let OK616 mezi Prahou a Amsterdamem může operovat ČSA na své kapacitě, tj.: svým letadlem a posádkou, nebo jej může operovat **Smartwings**, číslo letu však zůstává stejné a mění se jen operující dopravce. Tyto změny probíhají na základě provozních potřeb.

Z tohoto hlediska je důležitá především součinnost a výměna informací, ohledně reálného stavu dostupnosti letadel a posádek. Z hlediska posádek je v praxi největší problém v jejich

možné nedostupnosti, možného nepředvídatelného sníženého stavu letuschopných posádek, zejména z důvodu možné dočasné pracovní neschopnosti.

3.1 Provozní nepravidelnosti

V této kapitole jsou popsány nejčastější problémy a nepravidelnost v provozu, kterými se zabývá oddělení plánování posádek.

1. Častá situace, kdy je let sjednán v krátkém časovém úseku, zejména pod 48 hodin, a není možné let doplnit bez souhlasu členů posádek, kterých se to týká, a je nutné využít posádky, které mají v době odletu letovou zálohu, jejichž početní dostupnost v daný čas není vždy pravidlem, zejména v období letní sezóny. V takovém případě je nutné přistupovat k obsazování letu na základě dobrovolné domluvy, za akceptování letu jsou také členům posádky vypláceny finanční odměny, což zvyšuje náklady na mzdy.
2. Let plánovaný na letadle společnosti **Smartwings**, je z technických důvodů, nebo z důvodů zpoždění předchozího letu naplánováno na jiné letadlo. V tomto případě nemusí tato změny vyžadovat žádné zásahy ze strany oddělení plánování posádek, v případě že, změna je učiněna následujícím způsobem:

Typ letadla zůstává stejný, a mění se jen registrační značka letadla: tj.: stejný typ. Například: Boeing 737-800, registrační značky OK-TVO je nahrazen letadlem Boeing 737-800, registrační značky OK-TSE.

V ostatních případech je nutné přistoupit ke korekcím, a to u palubního personálu. **Boeing 737-700** má požadovaný palubní personál tři osoby. 1x Vedoucí kabiny a 2x člen palubního personálu. V tomto případě je tato změna méně problematická, protože je možné jednoho člena palubního personálu odebrat z letu a případně využít na jiný let, pokud je to třeba.

Opačná případ nastane, pokud nové letadlo, které operuje daný let je Boeing **737-900**, v tomto případě je třeba dodat jednoho člena palubního personálu, v případě, že původní plánované letadlo byl Boeing **737-800**, v případě, že bylo původní letadlo Boeing **737-700**, je třeba dodat dva další členy posádky.

3. Nový let přidáný do letového řádu. Nejčastěji v případě, že ČSA nemůže svůj let operovat z technických, nebo provozních důvodů. Posádka ČSA není možné využít, neboť nejsou kvalifikované pro službu na typu letadla **Smartwings** (Boeing 737), všechny posádky ČSA jsou kvalifikované výhradně na provoz letadel ve své flotile (Airbus A319, ATR-72). V tomto případě je nutné nejen přiřadit na tento let odpovídající letadlo, ale zároveň mít k dispozici kvalifikovanou a způsobilou posádku na dané letadlo, i daný let. Další případy jsou lety, které letí do jiné destinace vyzvednout cestující z jiného letu, který z technických, provozních, nebo jiných důvodů, nemůže odletět a je stále možné daný let odletět se zpožděním menším, než 3 hodiny.
4. Odebraný let z letového řádu, z důvodu změny operujícího dopravce na ČSA. Pokud je na daném letu plánován výcvik, není možné v tomto případě na letu plánovaný výcvik uskutečnit.

V případě nevyřešení problému ohledně nedostatku posádky, případně i jiných důvodů může vzniknout zpoždění odletu. Zpoždění odletu může mít více důsledků v závislosti na jeho délce a důvodu, především, zda vzniklo zpoždění, které mohla letecká společnost jakýmkoli způsobem ovlivnit (např.: Čekání na kompletní posádku, technická závada na letadle, čekání na přilet jiného zpožděného letadla), nebo zpoždění, jehož vznik, nebo délku nemohla letecká společnost nijak ovlivnit (např.: zpoždění z důvodu meteorologických podmínek). Důležitým pojmem v oblasti času odletu je **odletový slot** (ang.: **Calculated take off time, dále jen CTOT**), přidělen střediskem řízení letového provozu. Je přidělován z důvodu omezené kapacity letových tras v letových koridorech v jeden čas, s ohledem na nutnou fyzickou separaci letících letadel.

Možné důsledky zpoždění odletu:

- Překročení maximální časové normy posádky a nemožnost jejich dalšího pokračování v plánovaném letu, nebo dalších sektorů rotace.
- Nemožnost odletu v určený čas **CTOT**, a ještě delší zpoždění odletu v závislosti na dostupnosti nového **CTOT**.
- Zrušení letu v daný den na letišti, které má omezenou provozní dobu ve večerních hodinách.

- Při zpoždění delším, než tři hodiny je nutné, ze strany letecké společnosti, vyplácet každému jednotlivému cestujícímu finanční kompenzace. (Netýká se zpoždění, nebo zrušení letu z důvodů, které dopravce nemohl nijak ovlivnit). Kompenzace se pohybují v rozmezí 250–600 EUR pro jednoho cestujícího, v závislosti na dalších podmínkách. „Právo na náhradu škody1. Odkazuje-li se na tento článek, obdrží cestující náhradu ve výši: a) 250 EUR u všech letů o délce nejvýše 1500 kilometrů;“⁸

3.2 Problematika plánování posádek z hlediska kvalifikací palubního personálu

Problematika kvalifikací **CCM** je mnohem méně komplexní než otázka kvalifikací **FD**. Z hlediska zkušeností se považuje za zkušeného **CC** ten člen posádky, který je po ukončení závěrečného přezkoušení ve službu po dobu tří měsíců, bez ohledu na počet sektorů, nebo nalétané hodiny. Kompozice členů palubního personálu je závislá na typu a verzi letadla. Je vždy třeba minimálně jeden **CC**, který je dle těchto pravidel považován za zkušeného.

Další obecná pravidla z hlediska plánování **CCM** jsou následující:

- **CC** musí být při letu na letadle pronajatém jinou společností plně kvalifikován a schválen pronajímatelem, v případě, že se jedná o **Wet lease**.
- Pokud **CC** v rámci společnosti operuje na jiném typu letadla, musí být plně kvalifikován na daný typ a verzi. Doba, po kterou nebyl ve službě na daném typu letadla nesmí překročit dobu šesti kalendářních měsíců.
- V případě vojenských letů, nebo letů do nebezpečných a válečných zón je třeba souhlas daného člena **CC**. Tyto lety jsou operovány za specifických podmínek a nejsou běžnou součástí pravidelného letového řádu.

⁸ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 261/2004: Článek 7 [online]. 11.2.2004 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1396613159666&uri=CELEX:32004R0261>

3.3 Problematika plánování posádek z hlediska kvalifikací pilotů

Z hlediska plánování je důležité, aby každý jednotlivý člen posádky daného letu, měl příslušnou kvalifikaci na dané letadlo, danou letovou trasu, letiště, a případně oprávnění operovat na letadle jiné společnosti, pokud se jedná o let na pronajatém letadle. V případě palubního personálu jde v zásadě o platnost základního výcviku (**initial training**) a **typerating**. Jiné požadavky na kvalifikaci se pro členy palubního personálu v zásadě neuplatňují.

Zkušenosti členů posádky jsou zásadním faktorem, který může ovlivnit možnosti plánování jednotlivých členů posádek, a to především v období zvýšené poptávky, nebo obecně v období, kdy je navýšen dočasně počet členů posádek, pro potřeby uspokojení zvýšené poptávky. Noví zaměstnanci v jakékoli firmě nemají tolik zažitých pracovních postupů, zejména při nestandardních situacích. Pro účely bezpečnosti uplatňuje společnost **Smartwings** zásadu, že je nutné, aby se dbalo na složení posádek z hlediska jejich zkušeností, a předešlo se tak situaci, kdy bude ohrožena bezpečnost nebo plynulost letu, kvůli pochybením způsobeným posádkou složenou výhradně, nebo převážně, z nezkušených zaměstnanců.

Jiná situace je u pilotů, kde jsou důležité kromě základních požadavků na pilota samotného i aspekty z hlediska trasy a destinace letu. Společnost **Smartwings** dělí piloty do dvou kategorií z hlediska zkušeností, skupina **A** a **B**.

- A.** Zkušený pilot. Týká se velitele letadla (**Captain – CP**, dále jen **CP**), nebo prvního důstojníka (**First officer – FO**, dále jen **FO**). U obou jsou dány podmínky pro získání této kvalifikace. Podmínky pro získání kategorie **A**, je to 200 nalétaných hodin na daném typu letadla od ukončení základního výcviku u **FO**, nebo od ukončení velitelského výcviku u **CP**. Zároveň musí oba projít přezkoušením, pro získání této kvalifikace.
- B.** Všichni piloti, kteří jsou kvalifikovaní pro výkon činnosti, ale zatím nesplnili všechny podmínky pro kategorii **A**.

Pro potřeby provozní nouze je ustanovena **výjimka**: Namísto chybějícího pilota z kategorie **A**, může nastoupit na daný let pilot (**CP i FO**), který splňuje následující podmínky:

- V průběhu následujících 120 dní po sobě jdoucích nalétal pilot 100 letových hodin a celkem 10 sektorů.
- Nalétal 150 letových hodin a 20 sektorů, bez časového omezení.

Tato výjimka je určena pouze pro výjimečné případy, kdy není možné složení posádky uspořádat z pilotů kategorie **A + A**, nebo **A + B**. Případy vyžadující složení **FD** kategorie **A + A**, jsou popsány níže.

Kategorie letišť (ang.: Aerodrome category) je významný faktor při plánování, který je třeba zohledňovat.

- Letiště kategorie A jsou z hlediska přistání a vzletu nejjednodušší pro letecké operace. Podmiňující faktory pro zařazení letiště do kategorie A jsou: vybavenost letiště pro přístrojové přiblížení, vybavenost letiště pro přiblížení a operace v noci, nebo za snížené viditelnosti, minimálně jedna vzletová dráha bez omezujících podmínek pro vzlet a přistání. Patří sem například letiště Praha – Ruzyně (**ICAO** kód LKPR), nebo letiště v Norimberku (**ICAO** kód EDDN)
- Do této kategorie patří letiště, které nespĺňuje podmínky pro kategorii A, nebo kde je třeba vzít v úvahu další faktory pro bezpečný vzlet a přistání letadla. Patří sem faktory následující: Vybavenost letiště pro nepřesné přiblížení a dostupnost leteckých přibližovacích map, neobvyklé meteorologické podmínky, netypická poloha, terén, fyzické překážky, nebo jakýkoli jiný takový faktor, který může ovlivnit obtížnost bezpečného vzletu a přistání. Patří sem například letiště Frankfurt am Main (**ICAO** kód EDDF), které splňuje podmínky pro kategorii A, ale vzhledem k velmi hustému leteckému provozu na letišti a v jeho okolí je třeba brát v potaz nutnost pohotově reagovat na pokyny střediska řízení letového provozu, udělovaného velkému množství letadel v krátkém časovém úseku.
- Kategorie letišť s nejvyšší obtížností. Patří sem letiště, které vyžadují zvláštní výcvik na simulátoru, zaměřený pouze na dané letiště, s ohledem na více faktorů. Tuto kategorii určuje provozovatel letiště, s ohledem na další ztížené podmínky. Například velmi krátká dráha, nebo meteorologické podmínky v okolí letiště. Patří sem například letiště Madeira – Funchal (**ICAO** kód LPMA), nebo letiště San Sebastian ve Španělsku (**ICAO** kód LESO), stejně tak jako některá letiště na

řeckých ostrovech s krátkou dráhou (Skiathos, Paros, Samos). Pro lety na tyto letiště platí kromě kategorií **FD** ještě další zvláštní pravidla, popsány níže.

Kombinace kategorií se týká jak **CP**, tak **FO**. Tzn.: Je možná kombinace **CP**, kat.: B, a **FO**, kat.: A, nebo obráceně. Výjimku tvoří lety na letiště kategorie C.

Pro všechny lety je nastaveno následující schéma, pro složení **FD** pro kategorizovaná letiště v následující tabulce.

Tab. 3.1 – Kombinace kat. FD

Kategorie letiště			
	A	B	*C
Možné kombinace kategorie FD	A+B, A+A	A+B, A+A	A+A, A (CP) + B (FO)

Zdroj: vlastní zpracování.

***Pozn.:** U letů na tato letiště je nutné, aby ve složení posádky **FD** A+A nebo ve složení **CP** kat.: A a **FO** kat.: B. byly splněny specifické podmínky, uvedené v OM-A.

- **Složení kat.: A + A:**
 1. **CP** musí mít nalétáno nejméně 500 hodin na stejném typu letadla na pozici **CP**, nebo 1500 hodin na stejném typu letadla na pozici **FO**.
 2. **FO** musí mít nalétáno nejméně na stejném typu letadla nejméně 500 hodin na pozici **FO** nebo **CP**.
- **Složení kat.: A (CP) + B (FO):**
 1. **CP** musí mít kvalifikaci **LTI/E** nebo **TRI/E** a rovněž splňovat podmínky minimálních nalétaných hodin na stejném typu letadla při složení kat.: **A + A**.

3.4 Problematika plánování posádek z hlediska odpočinku

Z hlediska odpočinku a maximální délky **FDP** platí stejná pravidla jak pro **CCM**, tak pro **FD**. Normy i interní předpisy platí pro všechny členy posádky stejně. V tomto ohledu je hledisko odpočinku jednodušší a přehlednější, protože není rozdíl mezi **FD** a **CCM**, jako u kvalifikací.

Pokud není v průběhu rotace (letu s více sektory) někdo z posádky vystřídán, nebo nebyl přepraven z jiné báze do místa odletu, z důvodu nedostatku vhodných členů posádek na daném letišti, pak platí pro celou posádku následující tabulka níže, daná závaznými pravidly organizace **EASA**.

Tab. 3.2 – Maximální doba FDP

Maximum daily FDP — Acclimatised crew members

Start of FDP at reference time	1-2 sectors	3 sectors	4 sectors	5 sectors	6 sectors	7 sectors	8 sectors	9 sectors	10 sectors
0600-1329	13:00	12:30	12:00	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00
1330-1359	12:45	12:15	11:45	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00
1400-1429	12:30	12:00	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00
1430-1459	12:15	11:45	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00	9:00
1500-1529	12:00	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00	9:00
1530-1559	11:45	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00	9:00	9:00
1600-1629	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00	9:00	9:00
1630-1659	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00	9:00	9:00	9:00
1700-0459	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00	9:00	9:00	9:00
0500-0514	12:00	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00	9:00
0515-0529	12:15	11:45	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00	9:00
0530-0544	12:30	12:00	11:30	11:00	10:30	10:00	9:30	9:00	9:00
0545-0559	12:45	12:15	11:45	11:15	10:45	10:15	9:45	9:15	9:00

[Zdroj: Understanding Easa⁹

V tabulce 3.1 je dána maximální délka **FDP**, dle začátku služby v místním čase v odletové destinaci. V tomto případě předpokládáme, že všichni členové posádky jsou aklimatizováni na daný místní čas, a nepřekročili více než 2 časová pásma, kde by byla vyžadována plná aklimatizace na daný čas. Tj.: dva volné dny, obsahující dvě lokální noci.

Nejčastější provozní potíže z hlediska odpočinku:

- **Překročení FDP z důvodu zpoždění letu** – V případě provozních, nebo technických komplikací v průběhu letu, může dojít ke zpoždění, zpravidla na rotacích s více sektory, kde v některých případech může hrozit maximální překročení FDP, daný den.

Řešení: V drtivé většině zcela neočekávaná situace, kterou je nutné řešit operativně v daný den. Nejčastější v praxi používané řešení je neplánované prodloužení FDP, tím je prodloužena maximální FDP o dvě hodiny. Dalším řešením je ukončení služby dané posádky a využití posádky zcela nové, v praxi se však toto řešení používá pouze ve výjimečných případech, kdy není možné vyřešit situaci jinak, s ohledem na vysoké

⁹ Understanding Easa, [online]. [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://understandingeasa2016ftl.files.wordpress.com/2016/05/ftlmembers-guide01.pdf>

náklady a provozní zátěž na prázdný let dalšího letadla, které může být potřebné na jiných letech, v důsledku jiných provozních problémů. Pokud však situace není takto řešitelná (například závažný technický problém na letadle v destinaci), pak je nutno k takovému kroku přistoupit.

- **Nedostatek odpočinku u jednotlivého člena posádky** – Situace, která je v praxi téměř vždy řešitelná s dostatečným časovým předstihem. V případě, že je zjištěno, že člen by posádky na daném plánovaném úseku neabsolvoval dobu adekvátního odpočinku v rámci daného časového úseku (36 hod. odpočinku v rámci sedmi kalendářních dnů, nebo 60 hod. odpočinku v rámci deseti kalendářních dnů).
Řešení: Tohoto člena posádky lze nahradit jiným členem posádky, který podmínky ohledně odpočinku splňuje. V případě nepředpokládaného zpoždění, kdy tato situace nastane s menším odstupem než 48 hodin, je nutné přistoupit k využití letové zálohy, nebo nahradit tohoto člena posádky jiným způsobem, tj.: nalézt člena posádky, který nastoupí do služby ve svém volném čase, za finanční odměnu.

3.5 Systém fungování plánovacího oddělení

K pochopení celého procesu komunikace je třeba si nejdříve objasnit, jak je plánovací oddělení rozvrženo a jaké jsou jednotlivé komunikační kanály pro komunikaci mezi plánovacím oddělením a posádkami.

Plánovací oddělení je k dispozici nepřetržitě 24 hodin. Je rozděleno na dvě dvanáctihodinové směny a je rozděleno na dvě sekce, jedna pro účely plánování **FD** a druhá pro plánování **CCM**. Každá sekce má svého supervizora a pracovníka plánování jednotlivých výcvikových letů. Na směně je dále přítomen vedoucí směny, v interní terminologii pracovník **crew routes**, který komunikuje s dalšími odděleními, zejména s provozním dispečinkem, zprostředkovává informace ohledně dostupnosti nových posádek v případě provozních změn, a vytváří letové cesty pro dané posádky.

Jednotliví pracovníci plánování jsou dále rozděleni na tři stanoviště, vzestupně dle seniority pracovníků, v daný den přítomných na směně. První dvě, níže jmenované, mají k dispozici služební telefony pro komunikaci s posádkami. Dále je využívána SMS brána, pro příchozí i

odchozí SMS, a každé stanoviště má svojí vlastní emailovou adresu, kterou musí jednotlivý pracovníci monitorovat. Názvy pozic jsou uvedeny tak, jak jsou používány dle interního provozního řádu společnosti **Smartwings**, u jiných leteckých společností se mohou lišit:

1. **Crew.stewards/crew.pilots:** Toto stanoviště obsazuje pracovník s nejnižší senioritou. Řeší operativní úkoly a požadavky, zajišťuje komunikaci s posádkami telefonicky, emailem, nebo pomocí SMS brány. Tento pracovník má jako jediný přístup k SMS bráně na svém počítači. Toto stanoviště je obsazeno vždy na všech směnách, denních i nočních, bez ohledu na množství plánovaného provozu.
2. **Help.stewards/help.pilots:** Toto stanoviště vykonává totožné úkony jako předchozí jmenované, rozdělují si jednotlivé pracovní úkoly se stanovištěm **crew** dle potřeby daný den. Je obsazováno druhým senioritně zkušenějším pracovníkem na směně.
3. **Plan.stewards/plan.pilots:** Toto stanoviště používá jako komunikační kanál především emailovou komunikaci. Je obsazováno senioritně nejzkušenějším pracovníkem na dané směně. Řeší především záležitosti dlouhodobějšího charakteru, neobsazené lety, pro jejichž odlet je plánován čas za více než 48 hodin. Není přítomen v dobách nižší provozní vytiženosti a na noční směně. V době jeho nepřítomnosti zastává jeho náplň práce dle potřeby stanoviště **help**.

3.6 IT systém a algoritmus pro automatické vytváření plánek

Pro účely plánování posádek a dohled nad dostatečným odpočinkem a všemi nutnými parametry se používá software *AIMS*. Tento IT software je používán nejen pro automatické vytváření plánek pro plánovaný provoz na začátku měsíce, ale i pro řešení krátkodobých změn a vzniklých provozních nepravidelností. Na obrázku níže je ilustrován vzhled softwarového programu a popsány jeho základní funkce.

PRG-MULI-MULT						20 7	21 7	22 7	23 7	24 7	25 7	26 7	27 7	28 7	29 7	30 7
Pos	Name	ID	Block	Base Trn	Men Senr											
SC	██████████	Petra	██████████	04:02	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Petr	██████████	61:52	FRG	M	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Barbo	██████████	00:00	FRG	M	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Mart	██████████	118:27	FRG	M	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	██████████	██████████	00:00	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Radka	██████████	126:29	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Tana	██████████	97:16	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Kateri	██████████	302:19	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
SC	██████████	Michael	██████████	101:24	FRG	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████

Obr. 3.1 – AIMS rozvrh služeb

Zdroj: AIMS Int Ltd.¹⁰

Na obr. 3.1 je vidět základní rozhraní programu, rozepsány základní údaje: zkratka pozice, příjmení a interní číselná identifikace (na obrázku skryto z důvodu ochrany osobních údajů), jméno, počet nalétaných hodin, letiště, na kterém má člen posádky domácí bázi, výcviková pozice, pokud ji má, a údaj o senioritě (čím nižší číslo, tím vyšší seniorita).

Dále jsou podle kalendářního data zapsány graficky lety, nebo jiné služby, které jsou pro daného člena posádky naplánované. AIMS zobrazuje graficky naplánovanou dobu dané služby a zelenou barvou i požadovaný následný odpočinek.

¹⁰ AIMS Int Ltd. *AIMS* [software]. [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: Veřejně nedostupné. Poznámka: Výstřížek obrazovky.

Flight	DEP	ARR	Time	Time	Date	Day	DHC	Tail #	Hours	Begin	End	Begin	End	FDP	Begin	End
CSA760	PRG2	CDG2	1025	1215	Tue28Jul	1		OK-TVR	1:50	9:10		11:10				9:10
CSA761	CDG2	PRG2	1300	1445				OK-TVR	1:45	14:45		16:45				15:15
									3:35	FRG B	5:35			13:00	6:05	

Block Time	: 3:35	DHC Hours	: 0:00	Required Rest	: 12:00 hours
Duty Time	: 6:05	Night Hours	: 0:00	Next Possible Duty	: Wed29Jul at 3:15
FDP	: 5:35	Efficiency	: 0.59	IATB	: 6:05
Status	: Legal	Route ID	: CDG	Crew Complement	: 1CP 1CD 1SC 3CC

No	ID	(6) Crew on CSA760 (PRG-CDG)	Seniority	BASE	AC	POS	Irn Duty	Route	Pax
1	[redacted]	[redacted] Petr	46	PRG	738	[redacted]	[redacted]	760	
2	[redacted]	[redacted] Jan	380	PRG	738	CP	[redacted]	760	
3	[redacted]	[redacted] Katerina	235	PRG	738	SC		760	
4	[redacted]	[redacted] Ingrid	302	PRG	738	CC		760	
5	[redacted]	[redacted] Michaela	465	PRG	738	CC		760	
6	[redacted]	[redacted] Samira	476	PRG	738	CC		760	

Obr. 3.2 – AIMS detail letu

Zdroj: AIMS Int ltd.¹¹

Na obrázku 3.2 je znázorněn detail jednotlivého letu s dvěma sektory. Zde konkrétně let OK760/761 z Prahy do Paříže a zpět. Zde můžeme vidět podrobnější údaje ohledně plánovaného letadla, časů odletu, maximální možné **FDP** a nejzazší čas konce služby dle norem. AIMS tyto údaje počítá automaticky.

Nedostatky softwaru:

- Není možné použít automatickou funkci k nalezení vhodného člena posádky pro určitý let, v rámci řešení krátkodobé provozní situace. Vše je nutné vyhledávat manuálně.
- V případě potřeby kontaktovat vhodné členy posádky z volného času ohledně možného nástupu do služby, není možné filtrovat již kontaktované, a případně ty, kteří odmítli do služby nastoupit. Vzniká tak možnost duplicitního kontaktování a je nutná manuální evidence.

¹¹ AIMS [software]. [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: Veřejně nedostupné. Poznámka: Výstřížek obrazovky.

Automatické plánování:

Pro účely dlouhodobějšího plánování, má program funkci automatického plánování, kde je použit algoritmus, zobrazený na následujícím obrázku.

228

KOHL AND KARISCH

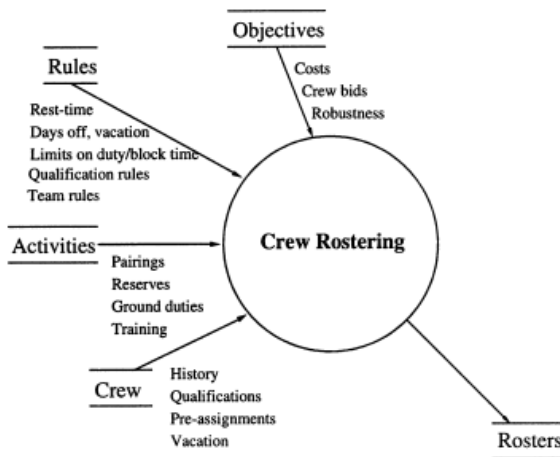


Figure 1. Representation of the airline crew rostering problem.

Obr. 3.3 – Algoritmus plánování

Zdroj: *Airline Crew Rostering: Problem Types, Modeling, and Optimization*¹²

Tento algoritmus zohledňuje předem určené podmínky pro přiřazení určitého letu jednotlivým členům posádky. Podmínky se týkají dostatečného odpočinku mezi jednotlivými lety i v časových úsecích definovaných v podkapitole 1.1, pojednávající o výstupech legislativních nařízení. V podmínkách lze definovat další požadavky, dle provozní potřeby dopravy.

¹² KOHL, NIKOLAS a STEFAN KARISCH. *Airline Crew Rostering: Problem Types, Modeling, and Optimization* [online]. 2004, [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.inf.utfsm.cl/~mcriff/Tesistas/lista-papers/airline-crew-rostering.pdf>

4 Výzkumná část

Praktická část je věnována výzkumu a zkoumání efektivnosti řešení problémů při řešení provozních nepravidelností a výcviku a při nutnosti komunikace s posádkami ze strany plánovacího oddělení. Rozhovor se členy posádek společnosti Smartwings byl věnován spokojenosti s výcvikem a kvalifikací, jeho dostatečnosti, průběhem, a dále názoru na efektivitu komunikace a způsobu řešení situací, kdy je třeba doplnit kompletní posádku na nový let, nebo případně doplnit nekompletní posádku, kdy jeden nebo více členů posádky nemůže z jakéhokoli důvodu nastoupit do plánované služby a tato situace vznikne pod časový úsek 48 hodin, kdy je zejména v období zvýšené poptávky obsazovat tyto lety posádkami v jejich volném čase, kdy již není k dispozici člověk, který má v daný čas letovou zálohu.

4.1 Metodika výzkumného šetření

Kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru byla vybrána z důvodu nejspolehlivějších dostupných dat pro řešení dané problematiky. Samotné údaje důvodů zpoždění, které by mohli být získány kvantitativní výzkumnou metodou, nemají odpovídající vypovídající hodnotu ohledně efektivnosti práce oddělení plánování posádek a řešení problematických situací v provozu, stejně tak by nevypovídali nic o přístupu a názorech samotných členů posádek, který je významným aspektem, při obsazování letů posádkami v jejich volném čase, kdy je třeba jejich souhlasu a záleží na jejich motivaci uskutečnit let daný den v daný čas.

Forma výzkumného šetření, pomocí polostrukturovaného rozhovoru, byla upřednostněna před strukturovaným rozhovorem, aby byl dán prostor pro další názory respondentů, které by nebylo možné pevnou strukturou této metody vzít v potaz. Naopak u nestrukturovaného rozhovoru by mohlo dojít k opomenutí některého z důležitých okruhů.

Výzkum byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru přímo se zaměstnanci letecké společnosti Smartwings, pracujících jako členové posádek. Bylo vybráno celkem 20 respondentů. 10 pilotů (anglicky flightdeck, dále jen **FD**) a 10 členů palubního personálu

(anglicky Cabin crew members, dále jen **CCM**). Z respondentů pilotů bylo vybráno 5 kapitánů (anglicky Captain, dále jen **CP**) a 5 prvních důstojníků (anglicky First officer, dále jen **FO**), stejně tak z členů palubního personálu bylo mezi respondenty zařazeno 5 vedoucích kabiny (anglicky Senior cabin crew, dále jen **SC**) a 5 řadových členů palubního personálu (anglicky Cabin crew, dále jen **CC**). Respondenti byli vybráni rovnoměrně z různých pozic, v rámci zachování objektivitu výzkumu. Rovněž také s ohledem na specifické podmínky prostředí **FD** a **CCM**, kdy se mohou pohledy na provozní záležitosti z tohoto důvodu lišit.

Cíle výzkumu:

1. Získat zpětnou vazbu od členů posádek ohledně komunikace ze strany plánovacího oddělení při provozních nepravidelnostech a ohledně kvality a délky výcviku.
2. Interpretovat výstupy rozhovorů
3. Identifikovat nedostatky při nalézání vhodných členů posádek u provozních nepravidelností krátkodobého charakteru
4. Identifikovat nedostatky ve výcviku posádek
5. V případě prokázání nedostatečné systematičnosti práce a efektivnosti komunikace oddělení plánování posádek navrhnout vylepšení stávající koncepce plánování

Pro polostrukturovaný rozhovor byly vybrány následující okruhy otázek, které jsou zaměřeny na nejvíce problematická specifika při plánování provozu s ohledem na lidský faktor u členů posádek letadel:

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?

Průběh rozhovoru: Rozhovory byly provedeny formou osobního pohovoru, po skončení letové služby přímo na pracovišti v budově Smartwings v místě sídla společnosti na adrese K letišti 1068/30, 16100 Praha 6. Průběh rozhovoru byl zaznamenán formou zvukového záznamu a následně přepsán zde do písemné formy. Rozhovory byly realizovány v průběhu května – června 2020. Respondenti byli požádáni o vyslovení svého upřímného názoru na danou problematiku.

Analýza dat: Data byla doslovně přepsána a následně byly odpovědi zařazeny do podskupin pomocí metody kódování. Při analýze výstupů nasbíraných dat byly hledány společné znaky a souvislosti odpovědí s ohledem na cíle výzkumného šetření.

Charakteristika respondentů: Respondenti jsou identifikováni dle jejich pracovní pozice u společnosti. Vzhledem k zřejmému vykonávání obtížnějších činností, při získání vyšší kvalifikace, nebyly dopodrobna charakterizovány jejich další kvalifikace (např.: CP kategorie A, FO kategorie B apod.).

Ochrana osobních údajů: V rámci ochrany osobních údajů a po dohodě s respondenty byli všichni označeni v této práci názvem jejich pozice a identifikačním číslem. Například kapitán s pořadovým číslem jedna: *CPI*. První důstojník s pořadovým číslem 3: *FO3*.

4.2 Intepretace výstupů rozhovorů

1.Okruh – motivace

V prvním okruhu byla zkoumána motivace respondentů nastoupit do služby z volného času, pokud není k dispozici člen letové posádky, který má v daný den a čas letovou zálohu, případně je nutné jeho plánek upravit způsobem, který vyžaduje jeho souhlas.

První otázka se týkala motivačního hlediska finanční odměny. Druhá samotné motivace na základě vyřešení provozní situace jako takové.

Faktor finanční odměny: Tento faktor byl hodnocen převážně pozitivně a jako motivující faktor, který má zásadní vliv na rozhodnutí respondenta v daném okamžiku, kdy je nutné se rozhodnout, jestli bude souhlasit se změnou ve svém plánu ve prospěch vyřešení dané provozní nepravidelnosti. Zásadní důležitost a vliv na rozhodnutí při řešení provozní situace

potvrdili všichni respondenti z kategorie pracovních pozic **CC** a **FO**, tedy senioritně „nižších“ pozic. Jako nedostatečnou označili finanční odměnu pouze dva respondenti. „*Pro mě není moc motivující. Upřednostnila bych pravidelnější provoz.*“ (SC5). „*No upřímně, ne vždy to kompenzuje komplikace, které mi vzniknou. Takže jako nedostatečnou.*“ (CP2). Tři respondenti uvedli, že pro ně samotná odměna a ni její výše není důležitá, a jsou pro ně podstatné zcela jiné faktory. Tuto odpověď uvedli opět výhradně respondenti z vedoucích pozic na daném letu. Jeden **CP**: „*Pro mě osobně je důležité spíše využití času. Jelikož se nevěnuji jen této profesi, tak pro mě není odměna ani její výše tak zásadní.*“ (CP4) A jedna **SC**: „*Jsem s ní celkem spokojená, je to vždy lepší než letět ze standby. Ale i tak vždy ráda pomůžu, takže bych řekla, že je to pro mě průměrná motivace.*“ (SC1).

Faktor vyřešení provozní situace: Zde se odpovědi lišily. Jako motivace z hlediska samotného vyřešení provozní situaci uvedl jeden **CP** „*Pro mě velmi. Pokud už mám letět, tak mě zajímá proč a co od toho ještě můžu čekat.*“ (CP2). Dva **FO** a jeden **CC**. „*Já osobně jsem na této pozici delší dobu, a pomůžu vždy rád. Takže pro mě je to taky faktor. Ale zase záleží na té dané situaci.*“ (CC4). Na osobní motivaci vyřešit provozní situaci se ovšem shodli téměř všichni dotazovaní **SC**, až na jednu výjimku. „*Pro mě osobně asi moc ne. A přijde mi, že je toho nějak moc, těch problémů a neustálých změn.*“ (SC5). Kromě převažující pozitivní odpovědi u **SC**, výstup rozhovorů prokazuje osobní motivaci k vyřešení situaci, jako subjektivní záležitost. Tento faktor tedy není ten, na který se lze spoléhat, při řešení situací, kdy je nutné vyřešit provozní situaci individuální domluvou.

2.Okruh – Efektivita komunikace s oddělením plánování posádek

V druhém okruhu byla zkoumána efektivita komunikace a případné obtíže a nedostatky, se kterou se posádky setkávají. Efektivitou se rozumí kvalita, úplnost a správnost sdělovaných informací, jejich forma, a také zpětná reakce při kontaktování oddělení plánování ze strany samotných posádek.

Spokojenost se samotnou komunikací: Celkem 12 respondentů označilo komunikaci jako bezproblémovou a adekvátní. Z různých důvodů mělo výhrady k efektivitě komunikace osm respondentů. Jeden na pozici **CP**: „*Jako místy chaotickou. Vždy když mám příchozí hovor z plánování, tak očekávám, že bude nějaký problém. A taky občas, záleží, s kým konkrétně*

jednám. A někdy mi přijde, že ten člověk úplně neví, o čem mluví. Především co se týká důvodu změn a znalostí maximálně přípustné normy.“ (CP2). Tento názor ohledně rozdílnosti kvality komunikace v závislosti na individuální kompetenci zaměstnance plánování se objevuje také v odpovědích dalších respondentů. *„Párkrát jsem narazil na nesrovnalosti při výplatě motivačních bonusů. V systému byly a jsou určité nedostatky a výklad je často nejednoznačný.*“ (FO2). Respondent neuvádí jako problém nejednoznačný výklad ohledně nároku na odměnu. *„Občas jsem narazil na menší nesrovnalosti, asi záleží na tom, s kým zrovna hovořím, nebo komunikuju obecně. Zejména k večeru, kdy se tam asi plánovači střídají, tak se mi jednou stalo, že s problémem, který jsem s jeho kolegou řešil, nebyl úplně obeznámen.*“ (FO4). Respondent uvádí opět rozdíl v individuální kvalitě komunikace v závislosti na jednotlivých plánovačích a dle jeho názoru neprobíhá dostatečně systematicky předávání informací při výměně směn na oddělení plánování posádek. *„Za sebe můžu hodnotit jen plánování. Komunikaci po telefonu hodnotím dobře, ale co se týká odepisování na SMSky, nebo na maily, tak občas to tam pokulhává. Chápu, že je toho někdy hodně, ale tohle by možná mělo být řešeno trošku líp.*“ (FO5). Respondent uvádí obtíže při kontaktování oddělení plánování na jiném komunikačním kanálu než telefonickém. *„No záleží, s kým tam člověk mluví, někdy mi přijde, že mi někteří lidé říkají pokaždé jiné informace, ale to může být jen můj subjektivní pocit. Hlavně co se týká legality některých letů a maximální délky služeb.*“ (SC2). Respondentka se shoduje s předchozími respondenty ohledně individuálních rozdílech v kvalitě komunikace a znalostí bezpečnostních norem u jednotlivých plánovačů. *„No jelikož já nemám ráda neustálé změny, tak nejsem spokojená s tím, jak mi skoro každý den někdo volá a chce abych letěla v úplně jiný čas, když už mám naplánován program.*“ (SC5). Respondentka neuvádí jiný problém než časté provozní změny. Nejedná se ovšem o faktor, který by mohl kdokoli z oddělení plánování posádek ovlivnit a dá se označit za čistě subjektivní dojem. *„Chápu, že někdy je to složitý, ale je potřeba, aby taky chápali, že my jako posádky jsme taky jenom lidi, a ne vždycky můžeme letět z volna, obzvlášť, když máme za sebou nějaký delší let, i když máme ten plný odpočinek. Ten faktor takového toho lidského přístupu mi tam někdy chybí, ale jak říkám, chápu, že někdy ta provozní situace není jednoduchá.*“ (CC4). Respondent uvádí dojem absence lidského přístupu. Tento názor se však vyskytuje pouze v tomto jednom případě ze všech respondentů. *„Samotné hovory s plánováním probíhají věcně, jasně. K hovorům uprostřed noci jsem shovívavá. Pokud jsem*

však měla zmeškané volání, při zpětném kontaktování se často stávalo, že důvod už nikdo neznal. Někdy pokulhávalo i odepisování na SMS ze strany plánování.“ (CC5). Respondentka se shoduje s respondentem FO5 ohledně problému s komunikací, při jiné formě komunikaci než telefonické.

Komplikace při komunikaci a jejich specifikace: Zde byli respondenti dotazováni na konkrétní potíže, komplikace a nesrovnalosti, a jejich podrobnější specifikaci, pokud se s nimi setkali. Potíže uváděli všichni respondenti, kteří zaznamenali problém při komunikaci s oddělením plánování a dva CP, kteří komunikaci jako takovou označovali za bezproblémovou. Celkově zaznamenalo komplikace 10 respondentů, tedy přesně polovina. Některé odpovědi mají návaznost na předchozí zodpovězené otázky respondentů.

„Ne v mém plánu, ale u kolegů stevardů/ek, kdy plánovač zadá let, se kterým musí člen posádky souhlasit a čeká, jestli se dotyčný/á ozve. Pokud jsem s takovým členem na pobytu a pokud on/ona s tím nesouhlasí, potom to musím řešit i já z mé pozice kapitána.“ (CP1) Respondent uvádí, že se setkal se zadaným letem, se kterým daný CC nesouhlasil. Zkušenost s touto nesrovnalostí se vyskytuje pouze jednou. „No, není toho málo, ale nejhorší je, když se s vámi plánovač na něčem domluví, že se ozve, a pak už se vám neozve, protože situaci již vyřešil jinak, ale já stále čekám a musím se informovat sám, to mě občas opravdu rozčiluje.“ (CP2). Respondent uvádí absenci zpětného oznámení již vyřešené situaci jiným způsobem, tedy obsazení letu jiným členem posádky. Člen posádky tak musí neustále zvažovat rozhodnutí, případně řešit osobní překážky na své straně, které mu případně brání akceptovat let, přičemž by tak činit již nemusel. Tento problém se objevuje v dalších čtyřech případech v odpovědích respondentů. „Někdy postrádám odpověď na některé mé požadavky, především co se týká dlouhodobých záležitostí. Menší komplikace zaznamenávám zejména v písemné formě komunikace, kdy se mi buď někdy nedostane odpovědi, nebo není můj dotaz nebo požadavek vůbec zaznamenán, jinými slovy, prostě k plánování nedorazí, alespoň je mi to tak řečeno.“ (CP3). Respondent kromě tohoto jevu uvádí, že má dále problém s odpověďmi na své požadavky ve formě SMS, nebo emailu. „Zejména nedostatek informací o provozní situaci a jejím řešení. Častokrát došlo k zásadním změnám, které dost komplikovali následnou službu. Pokud bych některé okolnosti věděl dopředu (častokrát jsou známé jen je odd. plánování nerado sděluje) dalo by se lépe připravit (sbalit si oblečení atp.) nebo službu

odmítnout. Pokud má zaměstnanec např. ve svém volnu plnit ad-hoc služby, měly by být, pokud možno co nejlépe naplánované. Pokud je z letu "na otočku" pobyt na 4 dny, tak velmi komplikuje život a motivační bonusy zdaleka nekompensují případné další výdaje a komplikace v osobním životě (hlídání dětí, práce druhého rodiče atp.). " (FO2) Respondent uvádí neúplnost informací, kdy se změny jeho plánky dějí v jiné míře, než bylo sjednáno. Dle jeho názoru je tak činěno z toho důvodu, že při sdělení úplných informací by respondent změnu plánku neakceptoval. „Za sebe můžu hodnotit jen plánování. Komunikaci po telefonu hodnotím dobře, ale co se týká odepisování na SMSky, nebo na maily, tak občas to tam pokulhává. Chápu, že je toho někdy hodně, ale tohle by možná mělo být řešeno trošku líp. No, z předchozího, co jsem říkal, nevznikly nikdy nějaké zásadní komplikace, ale i tak, mohly by. Nechci hodnotit, co říkali třeba kolegové, nebo stevardi, takže za mě nic zásadního.“ (FO5) Respondent tuto skutečnost uvedl v předchozí otázce, kde se shoduje ohledně absence zpětné reakce ze strany plánování posádek. „Několikrát se mi stalo, že jsem přistoupila na let z volna, ale mezitím už to nebylo třeba, ale nikdo mi to nedal vědět a málem jsem jela do práce zbytečně. Chápu, že toho bylo asi hodně v létě, ale tohle by si měli hlídat. A taky dost často nesrovnalosti s nezaplacenými bonusy, s tím já bojuju docela často.“ (SC2). Respondentka se kromě zmíněných obtíží setkává s nezaznamenáním odměny za akceptovaný let z volného dne. Tento jev je zaznamenán pouze jednou v této odpovědi. „Vybavuji si, že jsem s dostatečným předstihem upravovala svou dostupnost po emailu. Není nic neobvyklého, že zůstal bez odpovědi. Jenomže přesto, že jsem nebyla k dispozici, mi byl naplánován let. Dozvěděla jsem se o něm až ve chvíli kdy mi plánování volalo, že se změnil typ letadla. Což vlastně celou situaci vyřešilo, zachránilo. Tedy, obecně vzato, postrádám od plánování zpětnou reakci.“ (CC5). Problémy, na které poukazuje respondentka se objevují ve všech předchozích v tomto okruhu. Rovněž se setkala se stejným problémem, jako CP1, kdy byl přidán let bez jejího souhlasu a vědomí. Tudiž by v případě, že by se let konal, se nedostavila na pracoviště a hrozilo by zpoždění letu a vznikla by další situace, vyžadující řešení. „Ano a několikrát. Jednou jak jsem již říkal, když jsem musel plánovači vysvětlovat, co jsem zrovna řešil s jeho kolegou. Podruhé se mi stalo, že mé kolegy obvolávali ohledně nějakého letu, já jsem to, z hlediska norem, letět mohl, ale nikdo to nějak nezaznamenal, tak jsem se nabídl sám. A do norem to bez problémů vycházelo.“ (FO4). Respondent uvádí nedostatečné předávání informací na plánovacím oddělení samotném při střídání směn. Další

věc, na kterou poukazuje se týká vhodnosti dle norem, kdy byl respondent vhodný pro řešení provozní situace, což ovšem oddělení plánování posádek nezaznamenalo. „*Nevím, jestli je to komplikace, ale když už mi někdo zavolá a řeknu ne, tak mi dost často někdo volá, nebo píše znovu, a to mě fakt nebaví.*“ (SC5). Respondentka uvádí duplicitní kontaktování ze strany plánování posádek, i když již byla kontaktována a s letem nesouhlasila. „*No za tu dobu bohužel jo. Nevím jak moc často, ale občas mi někdo zavolá několikrát, jestli můžu něco letět, přitom se jedná o ten stejný let. Nějaká evidence by neškodila, ale zase nemůžu říct, že by se to dělo nějak často.*“ (CC4). Respondent uvádí stejný problém, jako SC5.

Důležitost informace ohledně důvodů provozních změn: Zde byli respondenti dotazováni, zda a jak je pro ně důležitá informace ohledně důvodu provozní změny, která se týká jejich letu. Zde odpověď závisela především na pracovní pozici respondenta.

Všichni CP a FO se shodli, na tom že informace ohledně důvodů provozní změny je pro ně důležitá. Především z toho důvodu, že tuto informaci je nutné předat cestujícím a jiným složkám podílejícím se na odbavení letadla. „*Je důležitá, abychom mohli poté předat informaci cestujícím, na které často provozní změny dopadají.*“ (CP1). Co se týká členů palubního personálu, až na jednu výjimku uvedli všichni respondenti, že pro ně tato informace důležitá není. „*No většinou mi to plánovači říknou, ale pro mě je spíš podstatná informace odkdy dokdy a tak.*“ (SC4).

3. Okruh – Spokojenost a názor na výcvik a kvalifikaci:

Poslední okruh otázek je věnován názoru na kvalitu a délku výcviku. První otázka se týká přímo tohoto aspektu, druhá se týká motivace ohledně získání vyšší nebo další kvalifikace v rámci pracovní pozice, na které respondent působí. Je tím myšlena jakákoli kvalifikace, která zvýší množství letů, tras a letadel, na kterém člen posádky může operovat.

Hodnocení průběhu výcviku a jeho délky: V této otázce se téměř všichni respondenti shodli na vysoké úrovni výcviku a kvalifikace, nebo alespoň neshledávali žádné nedostatky nebo problémy, co se týká kvality a délky průběhu výcviku. Jeden respondent uvedl výhrady, co se týká výběru adeptů na rozšíření kvalifikace. „*Jestli myslíte tady v téhle společnosti, tak abych pravdu řekl, očekával bych trošku proaktivnější přístup. Průběh jako takový je v pořádku, ale vzhledem ke svým nalítaným hodinám a zkušenostem odjinud, bych moc rád*

zahájil nějaký posun směrem k levé sedačce.“ (FO1). Výcvik jako takový však hodnotil jako kvalitní a bezproblémový.

Hodnocení motivace k získání další kvalifikace: Poslední otázka se týkala motivace k rozšíření kvalifikace. Na motivaci k rozšíření kvalifikace se shodli úplně všichni FO. U CP se tři respondenti shodli na tomtéž. *„Má motivace k rozšíření kvalifikace se dá přirovnat ke kariernímu růstu v rámci jedné firmy. Tedy každé rozšíření vnímám jako privilegium, co mi bylo poskytnuto.*“ (CP1). Jako negativní zhodnotil svoji motivaci ke specifické kvalifikaci respondent CP2. *„Nemám ambice být instruktorem nebo něco takového. Z pohledu kapitána nemám důvod toužit třeba po kvalifikaci na céčkový letiště, protože pak bych asi nelítal nic jiného než Madeiru.*“ (CP2). Respondent naráží na skutečnost, že s vyšší kvalifikací by se dostal do užší skupiny kapitánů se specifickou kvalifikací na dané letiště, která nebývá tak rozšířená a v případě nutnosti povolal do služby jiného kapitána například na let na Madeiru – Funchal, kde je třeba kvalifikace na letiště kategorie C, by se zvýšila frekvence kontaktování jej za tímto účelem. Tedy k nástupu do služby na tento let, případně změny v plánku. Tato odpověď se dále objevuje především u CC. *„Z hlediska zvýšení mzdy je to určitě zajímavé, ale já si zatím úplně nevěřím, že na to mám, pokud se bavíme o pozici SC. Jinak na wet lease jediné, kdyby to bylo aspoň trošku líp placený. Hlavně vím o tom, že pokud máte na nějaký ten wet lease kvalifikaci, tak nic jiného nelítáte a volají vám z plánování skoro pořád.*“ (CC3). *„No já úplně nevím. Na vedoucí kabiny by to možná do budoucna nebylo špatný, kdyby mi to nabídli. Ale co se týká třeba Swiftairu, tak to bych určitě nechtěla, protože pak bych nelítala nic jiného. A co se týká těch kvalifikací, tak bych ocenila, kdyby třeba na devítistovku jí měli všichni, a nevolali mi pořád z plánování, že jsem zrovna jediná, kdo na tom může letět, dost často se jedná o noční Egypty.*“ (CC1). Respondentka uvádí ten stejný problém. Kdy, dle jejího názoru, je při kvalifikaci na pronajatá letadla, nebo případně rozšíření kvalifikace na variantu Boeing 737-900, zvýšená frekvence kontaktování za účelem změny v plánku, nebo případně rovnou povolání do služby z volného dne.

Dále svoji motivaci k rozšíření kvalifikace, jako negativní hodnotili dvě SC. *„Myslím, že už tak je to dost náročný, takže moje motivace k nějakému rozšiřování je nulová.*“ (SC5). *„Já už bych se do toho moc nepouštěla, vyhovuje mi to, jak to je, ale u mladších to může být*

samozřejmě jinak a taky nejspíš je.“ (SC4). Tyto dvě respondentky uvedli jako důvod zvýšenou náročnost, po zvýšení kvalifikace, kterou již nepovažují za únosnou.

5 Návrhy zlepšení efektivity procesu výcviku a plánování posádek

V této kapitoly jsou popsány návrhy a doporučení k odstranění nedostatků zjištěných při rozhovorech s respondenty z řad členů posádek. Primárním cílem při vytváření plánek posádek je minimalizovat náklady, splnit zmíněné požadavky na řádnou kvalifikaci a odpočinek a zároveň se snažit co nejvíce vyhovět požadavkům a lidským potřebám z řad posádek, v rámci udržení jejich motivace, loajality a snaze vyhovět případným provozním změnám. S tímto tvrzením se shodují autoři odborné publikace *Airline Crew Rostering: Problem Types, Modeling, and Optimization*: „Z hlediska pohledu na řešení problému, přístupy k rozdílnému plánování posádek jsou víceméně podobné, a z pohledu modelování plánek se většinou liší ve funkci dosahování cíle. Jak je řečeno výše, cílem je minimalizovat náklady, a zároveň brát v úvahu kritéria kvality života posádek.¹³“ (Přeloženo z anglického jazyka: *From a solution point of view, however, the different rostering approaches are quite similar, and from a modeling point of view, they differ mostly in the formulation of the objective function. As mentioned above, the goal is to minimize costs while considering quality of life criteria.*).

¹³ KOHL, NIKOLAS a STEFAN KARISCH. *Airline Crew Rostering: Problem Types, Modeling, and Optimization* [online]. 2004, [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.inf.utfsm.cl/~mcriff/Tesistas/lista-papers/airline-crew-rostering.pdf>

5.1 Souhrn nejčastějších zjištěných problémů

Na základě výstupu polostrukturovaných rozhovorů v ohledně spokojenosti a motivace s plánováním a komunikací byly zjištěny následující problémy:

- 1. Častá absence zpětné reakce, při rozjednaném souhlasu se změnou plánu**
S ohledem na četný výskyt tohoto jevu v odpovědích respondentů ze zkoumaného vzorku členů posádek, se dá tento problém považovat za závažný faktor při komunikaci se členy posádky na všech komunikačních kanálech – telefonický, SMS zprávy i emailový.
- 2. Úprava plánu pod 48 hodin bez souhlasu člena posádky**
Nepříliš častý výskyt tohoto jevu s ohledem na celkový počet respondentů, ale s ohledem na potencionální dopady hoden pozornosti. S tímto problémem se setkalo, dle své odpovědi, tři respondenti.
- 3. Nesrovnalosti a nejasné interpretace nároku na odměny a jejich přiznávání**
Opět jev, který se vyskytnul v odpovědích dvou respondentů. S ohledem na relativní četnost ve zkoumaném vzorku respondentů a zjištěnou vysokou míru motivace při finančním odměňování při úpravě plánu pod 48 hodin, je to jev, který si žádá zvýšenou pozornost a případně sjednání nápravy.

Výzkum ohledně kvality a délky výcviku měl pozitivní zpětnou vazbu. Z hlediska vyhovění požadovaným legislativním nárokům na kvalitu výcviku neshledal žádný respondent žádné problémy ani z hlediska kvality, nebo jeho délky v rámci společnosti. V tomto ohledu není třeba žádného zásahu nebo doporučení k nápravě a žádný nedostatek nebyl identifikován.

Z hlediska motivace a provozního faktoru při provozování pronajatých letadel, kvalifikace na jejich operování a vyšší kvalifikace na jiné varianty letadel byl shledán následující problém:

- **Nerovnoměrné rozložení specifické kvalifikace**

V odpovědích respondentů zaznamenány obavy z vyšší náročnosti při provozu a častější frekvence kontaktování ze strany plánování posádek za účelem řešení provozních situací, a tedy menší pravidelností plánovaných letů a častějších potřeb zásahů do plánu.

5.2 Návrh řešení a sjednání nápravy zjištěných potíží

Identifikované problematické jevy svědčí o vyšší náročnosti na řešení provozních situací a manuální nalézání vhodných členů posádek, kdy je zvýšená náročnost na zaměstnance plánování posádek a vyšší frekvence pochybení při méně akutních záležitostech, jako je zpětné kontaktování již oslovených členů posádek, že situace je vyřešená. Stejně tak, jako úplnost informací ohledně důvodu provozní změny a jejího dopadu na změnu plánu, včetně možnosti neplánovaného prodloužení služby až na více dnů. Současný koncept je schopen řešit akutní nutnost provozních změn, ale nedostatečná systematickosti a manuální práce dává příležitost k individuálním nedostatkům při komunikaci s posádkami, jak bylo zjištěno při rozhovorech. Veškeré informace jsou předávány téměř výhradně oddělením plánování posádek, které je závislé na komunikačním kanálu s ostatními složkami, takže ani úplnost a kvalita poskytnutých informací není vždy zaručena a jejich zajištění si žádá další úkony, interní zjišťování a opět není z možné se, z tohoto důvodu, věnovat výše zmíněným problémům.

1. Řešení problémů v oblasti komunikace

Vytvoření jednotného automatizovaného informačního kanálu:

Zde připadá v úvahu doporučit zvýšenou automatizaci úkonů, při řešení provozních problémů. Jelikož současné komunikační kanály mají omezenou kapacitu a vysokou náročnost na manuální obsluhu, přichází zde v úvahu jednotnější komunikační kanál, na který by byly posádky v případě potřeby odkázány. Jednalo by se o elektronický IT kanál, kde by předmětné problematické situace byla vytvořena libovolným oddělením provozního nebo letového úseku. Rovněž by bylo možné do něj přidávat informace ohledně důvodu provozní změny, jejího známého, nebo potencionálního dopadu, a především finanční

odměnu, kterou daný člen posádky získá za akceptování změny v plánu. V ideálním případě by tento nový informační kanál čerpal informace ohledně požadavků na kvalifikaci jednotlivých členů posádek, a jejich vhodnost při dodržování bezpečnostní normy z hlediska odpočinku.

Zde je možné použít stejného algoritmu, který je popsán pro účely automatického vytváření plánek v podkapitole 3.6, viz. Obr 3.3. Vytvoření takového dalšího informačního kanálu by samozřejmě přineslo jednorázové náklady, ovšem s ohledem na výskyt potíží, uvedených respondenty, se toto řešení jeví jako důležitý krok k minimalizaci těchto problematických jevů. Zároveň by došlo ke snížení pracovní zátěže všech zaměstnanců letového a provozního úseku, včetně oddělení plánování posádek a eliminace příležitostí k pochybení nebo opomenutí jednotlivých úkonů, způsobených lidským faktorem.

- **Náklady:** Vytvoření tohoto komunikačního kanálu závisí na možnostech ostatních IT systémů pro plánování posádek. Pro orientační odhad uvažujme cenu společnosti *Software21*, která nabízí software na míru za cenu 39000 CZK. „*Informační systém společnosti dle požadavků klienta od 39 000 Kč.*“¹⁴
- **Přínosy oproti nákladům:**

Celkem polovina respondentů uvedla komplikace při komunikaci s plánováním posádek. Tyto komplikace vznikají pochybeními, která jsou způsobena zvýšenou zátěží při řešení provozní situace, která při stávajícím konceptu, kdy je nutné ručně vyhledávat vhodné posádky, vzniknou. Bereme-li v úvahu relativní četnost výskytu komplikací při komunikaci ze zkoumaného vzorku, je celková chybovost 50 %. Navrhovaný koncept by výskyt těchto pochybení minimalizoval

Přiřazení kategorie jednotlivým členům posádek:

Zde by připadalo v úvahu i automatické rozřazování jednotlivých členů posádek do kategorií, určených mírou motivace k řešení provozních problémů. Z odpovědí respondentů je patrné, že motivace k souhlasu se změnami v plánu je podmíněna jednak osobními okolnostmi, tak jejich motivací subjektivního charakteru, které nejsou závislé na finančních odměnách.

¹⁴ *Software 21: Informační systém společnosti dle požadavků klienta* [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.software21.cz/cenik/>

Takový člen posádek, identifikován jako motivovaný zaměstnanec, by byl primárně kontaktován. V závislosti na dopadech na náklady, by bylo rovněž možné navrhnout další finanční bonifikace takového člena posádky. Uveďme si příklad, jak by takovéto rozřazení do kategorií mohlo vypadat.

Kategorie:

- A) Do této kategorie by byli zařazeni ti členové posádky, kteří by měli frekvenci akceptování změn vyšší, než 50 %, tedy akceptovali by změnu ve více než polovině případů, kdy je nutné přistoupit ke změnám, které vyžadují souhlas člena posádky. Tito lidé by v případě, že splňuje všechny dané podmínky odpovídající dané situaci ohledně kvalifikace a odpočinku, by byli kontaktováni primárně.
- B) Do této kategorie by byli zařazeni členové posádky, kteří akceptovali změnu v méně, než 50 % případů, ale více než 25 %. Tito členové posádek by byli kontaktováni v případě, že by nebylo možné využít na daný let osoby z kategorie A. Tedy nebyli by k dispozici z hlediska splnění požadavků na kvalifikaci, nebo odpočinek, případně by se změnou v daný den nesouhlasili.
- C) Sem by byli zařazeni všichni ostatní členové posádek, kteří souhlasili se změnou v méně, než 25 % případech.

Takto by byl řešen problém, který se vyskytoval u těch respondentů, kteří vyhodnotili samotné řešení provozní situace jako nepodstatné, případně pro ně nebyl dostatečně motivační faktor ani finanční odměna, nebo jim nekompenzoval dostatečně komplikace které jim vznikly. S takto vymezenými kategoriemi by bylo jasné, kdo bude mít spíše zájem o akceptování změn ve prospěch vyřešení provozní situace. Dále by tento koncept čerpal z předchozího uvedeného, a byl by zahrnut do jednotného informačního kanálu, který by v rámci uvedení vhodných členů posádek navrhnul a seřadil i jejich příslušné kategorie.

2. Řešení problémů v oblasti výcviku

Z hlediska specifických kvalifikací pro nestandardní lety, zejména na pronajatých letadlech, byl v odpovědích respondentů zaznamenán názor, že tato kvalifikace zvyšuje jejich pracovní zátěž a zvyšuje pravděpodobnost změn v plánu, při provozních změnách. Především protože na specifické lety a letadla, je kvalifikována vybraná užší skupina členů posádek. Jedná se o problém dlouhodobějšího charakteru, který je možný řešit opět zvýšením zásadního motivačního faktoru, vyplývajícího z odpovědí respondentů, a to vyplácením finančních odměn. Člen posádky, který by byl kvalifikován na více letů na specifických letadlech, vyžadující další zvýšení kvalifikace, by byl finančně odměněn za zvýšenou pracovní zátěž i bez změny své pracovní pozice. (Např.: z CC na SC).

Příklad modelu:

Mějme leteckou společnost *XXX Air*, která pronajala společnosti 3 letadla Boeing 737-800. V rámci pronájmu poskytla k provozu i **FD**, a jedná se tedy o pronájem typu **wet lease**. K provozu bude tedy u společnosti Smartwings třeba pouze kvalifikovaných **CCM**, dle požadavků a operační příručky *XXX Air*. Na provoz tohoto letadla je tedy dle známých pravidel ohledně kompozice posádek 1 **SC** a 3 **CC**. Jedna posádka se skládá ze čtyř osob.

Na tento provoz bude tedy třeba kvalifikovat celkem pět posádek. Tři pro samotný provoz a dvě záložní pro případ provozních změn. Po úspěšném ukončení výcviku bude kvalifikováno celkem 20 zaměstnanců. Těmto bude po ukončení pronájmu vyplacena každému jednorázová finanční odměna 3000 CZK.

Náklady na odměny:

Výpočet: $20 \times 3000 = 60000$

Celková těmto zaměstnancům s vyšší kvalifikací: **60.000 CZK**.

Náklady spojené se zpožděním:

Uvažujme optimističtější situaci, kdy ke zpoždění delšímu než 3 hodiny dojde u letu s délkou menší než 1500 kilometrů. Zde je kompenzace na jednoho cestujícího ve výši **250 EUR**, dle nařízení Evropské komise a rady č 261/2004 (viz kapitola 3.1). Kapacita cestujících je

v závislosti na konfiguraci tříd maximálně 189 cestujících. Uvažujme pro tento příklad pouze 100 cestujících.

Výpočet: $100 \times 250 = 25000$

Cestujícím by byla vyplacena v tomto případě kompenzace ve výši **25.000 EUR** (v přepočtu zhruba **655.000 CZK**, při směnném kurzu 26,20).

V tomto poměru je finanční odměna, vzhledem ke snížení rizika takovýchto vzniklých nákladů adekvátní, uvážíme-li vyšší riziko takového zpoždění, které by vzniklo při nedostatečném počtu kvalifikovaných posádek, při situaci vyžadující eliminaci nebo redukcii zpoždění, kdy musíme využít zmíněné pronajaté letadlo, které vyžaduje posádky s adekvátní kvalifikací na jeho provoz. Tímto by byla kompenzována vyšší provozní zátěž a častější změny v plánu, v období zvýšené poptávky, která vyžaduje další pronajaté letouny po omezenou dobu.

Závěr

V této práci byla objasněna problematika řízení výcviku a plánování posádek. V teoretické části byly zde popsány jednotlivé nároky z hlediska legislativy a nařízení mezinárodních organizací zabývajících se bezpečností v letecké dopravě. Dále jsou zde popsány specifika ohledně nároků na kvalifikaci pilotů a členů palubního personálu, jejich úkoly při operování letu a provozní hledisko při zohledňování kvalifikace a nároků na odpočinek, především při provozních nepravidelnostech, které vyžadují změny v plánu v časovém úseku pod 48 hodin. Byl zde popsán základní koncept při využití IT systémů automatického plánování pro dlouhodobější účely, stejně jako jeho funkce a nedostatky při řešení provozních nepravidelností krátkodobého charakteru. Autor vycházel z odborné literatury zabývající se základními logistickými přístupy a literaturou zabývající se základními koncepty určené specificky pro plánování posádek a zohledňování podmínek daných legislativou a provozními faktory. Především z veřejně dostupných legislativních nařízení Evropské komise, Úřadu civilního letectví České republiky a mezinárodních organizací. Dále autor čerpal ze svých profesních zkušeností při působení u společnosti Smartwings v oddělení plánování posádek.

V praktické části byly zkoumány faktory z hlediska efektivity komunikace při plánování posádek, při využití stávajícího konceptu a postupů. Byla použita kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů s cílem získat zpětnou vazbu od členů posádek na jejich motivaci podílet se řešení provozních situací a jejich míry motivace ohledně finančních odměn při akceptování změny v plánu. Dále bylo cílem zjistit názor posádek ohledně kvality jejich výcviku a zhodnotit míru motivace pro rozšíření jejich kvalifikace a rozšíření možností pro uplatnění na jednotlivých letech při plánování, při dodržení stávajících provozních a legislativních podmínek a nároků. Byly zjištěny nedostatky ohledně komunikace při řešení provozních nepravidelností a při potřebě zpětné reakce, ze strany plánování. Toto bylo vyhodnoceno jako pochybení lidského faktoru na straně plánování posádek, způsobených zvýšenou zátěží při manuálním vyhledávání členů posádek a potřeby je kontaktovat, ohledně jejich souhlasu se změnou v plánu. V tomto případě byla navržena vyšší automatizace celého procesu formou vytvoření jednotného IT kanálu, v rámci

sjednocení možnosti předávat informace o letu z více oddělení, zabývajících se řešením provozních situací a eliminaci možností lidského pochybení, v rámci snížení pracovní zátěže všech zaměstnanců letového a provozního úseku. Z hlediska výcviku nebyl shledán žádný problém ohledně jeho kvality nebo délky trvání. Několika respondenty byl vysloven názor, že vyšší kvalifikace, především u členů palubního personálu, znamená v důsledku zvýšení pracovní zátěže a vyšší frekvencí změn v plánu při řešení provozních situací. V tomto případě bylo navrženo, s ohledem na výsledek výzkumu ohledně finanční motivace, vyplácet členům posádek s vyšší kvalifikací finanční odměny, bez ohledu na absenci změny pracovní pozice v rámci posádek. I přes uvedené příklady, aplikované na společnosti Smartwings, je tento obecný model aplikovatelný na jakéhokoli dopravce, zabývajících se komerční osobní leteckou dopravou, neboť podléhá stejným legislativním nárokům.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

1. GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5
2. MACUROVÁ, P. KLABUSAYOVÁ, N. TVRDOŇ, L. (2018). Logistika, 2. upravené a doplněné vydání, SOET, vol. 16. Ostrava: VŠB – TU, Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8
3. MOUCHA, Arnošt a kol. Učebnice pilota. Cheb: Svět křídel, 2006, ISBN 80-86808-28-9
4. TVS, Travel Service,a.s. TVS Operations Manual Part A, rev.45 PŘ-I-TVS-001-45/16©. Provozní příručka – část A, kapitola 7.

Elektronické zdroje

5. *Aeroweb* [online]. [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.aeroweb.cz>
6. *Zákony pro lidi* [online]. 2006 [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-466>
7. *Understanding EASA* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://understandingeasa2016ftl.files.wordpress.com>
8. *EASA Europe* [online]. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.easa.europa.eu>
9. *IATA Website* [online]. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://www.iata.org>
10. *ICAO Uniting aviation* [online]. [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.icao.int>
11. KOHL, NIKOLAS a STEFAN KARISCH. *Airline Crew Rostering: Problem Types, Modeling, and Optimization* [online]. 2004, 35 [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.inf.utfsml.cz/~mcriff/Tesistas/lista-papers/airline-crew-rostering.pdf>
12. *Informační věstník 2020: Úřad pro civilní letectví* [online]. 2020 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <http://www.caa.cz/provoz/informacni-vestniky>
13. Aims Int. ltd. *website: Crew management* [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <http://www.aims.aero/crew-management.html>

14. *Software 21: Informační systém společnosti dle požadavků klienta* [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.software21.cz/cenik/>

Seznam grafických objektů

Tab. 3.1 – Kombinace kat. FD.....	27
Tab. 3.2 – Maximální doba FDP.....	29
Obr. 3.1 – AIMS rozvrh služeb.....	32
Obr. 3.2 – AIMS detail letu	33
Obr. 3.3 – Algoritmus plánování	34

Seznam zkratek

ICAO	International Civil Aviation Organization
EASA	European Union Aviation Safety Agency
FDP	Flight duty period
FD	Flightdeck
CCM	Cabin crew members
CP	Captain
FO	First officer
SC	Senior cabin crew
CC	Cabin crew
UTC	United time coordinated
IFR	Instrument flight rules
IRA	Instrument rating
ETOPS	Extended-range Twin-engine Operational Performance Standards
NAT-HLA	North Atlantic – High level airspace
LTI/LTE	Line training instructor/examiner
TRI/TRE	Typerting training instructor/examiner
CCI	Cabin crew instructor
CCE	Cabin crew examiner
CCA	Cabin crew attestation
IATA	International Air Transport Association
CTOT	Calculated také-off time

Přílohy

Příloha A – Přepisy polostrukturovaných rozhovorů

CP1

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pokud vím, tak jsou momentálně takovéto odměny zrušeny, ale když budu brát v potaz ty odměny, co byly před "koronou", tak jsou pro mě dostatečné k tomu, abych se minimálně zamyslel nad tím, jestli bych si svůj osobní program nemohl přeorganizovat. Pak už jen záleží na důležitosti mého program. Např. Posezení v hospodě s přáteli se může přesunout, ale svatba už tak moc ne.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Řešení provozní situace není náplní mé práce.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Komunikaci s plánovacím oddělením hodnotím za sebe pozitivně. S poslední negativní zkušeností jsem se setkal naposledy před asi 7. Lety, jinak si zde nemůžu stěžovat.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Ano
- Pokud ano, s jakými?
Ne v mém plánu, ale u kolegů stevardů/ek, kdy plánovač zadá let, se kterým musí člen posádky souhlasit a čeká, jestli se dotyčný/á ozve. Pokud jsem s takovým členem na pobytu a pokud on/ona s tím nesouhlasí, potom to musím řešit i já z mé pozice kapitána.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Je důležitá, abychom mohli poté předat informaci cestujícím, na které často provozní změny dopadají.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Pokud mluvíme o výcviku v naší společnosti, tak je na dobré úrovni
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Má motivace k rozšíření kvalifikace se dá přirovnat ke kariernímu růstu v rámci jedné firmy. Tedy každé rozšíření vnímám jako privilegium, co mi bylo poskytnuto.

CP2

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Odpověď: No upřímně, ne vždy to kompenzuje komplikace, které mi vzniknou. Takže jako nedostatečnou.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Pro mě velmi. Pokud už mám letět, tak mě zajímá, proč a co od toho ještě můžu čekat.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
„Jako místy chaotickou. Vždy když mám příchozí hovor z plánování, tak očekávám, že bude nějaký problém. A taky občas, záleží, s kým konkrétně jednám. A někdy mi přijde, že ten člověk úplně neví, o čem mluví. Především co se týká důvodu změn a znalostí maximálně přípustné normy.“
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?
No, není toho málo, ale nejhorší je, když se s vámi plánovač na něčem domluví, že se ozve, a pak už se vám neozve, protože situaci již vyřešil jinak, ale já stále čekám a musím se informovat sám, to mě občas opravdu rozčiluje.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pokud se to týká mého letu, tak je velmi zásadní samozřejmě už kvůli cestujícím a informacím pro ně. Pokud není, tak většinou ne. A taky i kdyby mě to zajímalo, tak se z plánování jiné odpovědi, než, že byla provedena změna letadla, nedočkám...

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
No, co se týká samotného výcviku, tak zcela standardně. Nemám co bych k tomu řekl, stejně jako u jakékoli jiné aerolinky, kde jsem létal.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Nemám ambice být instruktorem nebo něco takového. Z pohledu kapitána nemám důvod toužit třeba po kvalifikaci na céčkový letiště, protože pak bych asi nelítal nic jiného než Madeiru.

CP3

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Ano, co se týká odměn, bývá to faktor, který může ovlivnit mé rozhodnutí.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Není přímo důležitá, alespoň co se mě týče.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Ohodnotil bych ji jako bezproblémovou, nesetkal jsem se s nějakým zásadním problémem, co se týká komunikace.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, ne, s jakými?
Někdy postrádám odpověď na některé mé požadavky, především co se týká dlouhodobých záležitostí. Menší komplikace zaznamenávám zejména v písemné formě komunikace, kdy se mi buď někdy nedostane odpovědi, nebo

není můj dotaz nebo požadavek vůbec zaznamenán, jinými slovy, prostě k plánování nedorazí, alespoň je mi to tak řečeno.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pro kapitána je zásadní vždy, jednak je nutné informovat zbytek posádky, a jednak cestující nebo kolegy z odbavení na letištích a podobně.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik proběhl dobře, tam asi úplně nevím, co bych k tomu dodal.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Motivaci beru jako kariérní postup. Samozřejmě s tím souvisí nějaké složitější úkony, nebo létání do složitějších destinací, ale to už k tomu samozřejmě patří.

CP4

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pro mě osobně je důležité spíše využití času. Jelikož se nevěnuji jen této profesi, tak pro mě není odměna ani její výše tak zásadní.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Vyřešení situace není pro mě důležité, to je úkolem plánování, případně operáčky.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Nekomunikuji nijak často, ale když ano, tak má zkušenost je ta, že komunikace je bezproblémová.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
Já jsem se s komplikacemi neseťkal.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pokud je nějakým způsobem zásadní, a letíme třeba pro cestující z jiného letu,

který má někde technické potíže, tak je to samozřejmě velmi důležité, tuto informaci mít. To stejné platí i pro vedoucí kabiny.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Můj výcvik proběhl obecně u jiné společnosti, a na více místech. Ale nikde jsem nezaznamenal žádný problém, takže výcvik hodnotím kladně.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Pro jiné to může být motivující faktor. Pro mě osobně to ovšem v tuto chvíli není nic zásadního.

CP5

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Jako motivační faktor to hodnotím pozitivně.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Tento faktor nijak nezohledňuji.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Doposud mám pozitivní zkušenost a neseťkal jsem s žádným zásadním problémem.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
Já osobně ne, alespoň si na nic takového nevzpomínám.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pro mě osobně je to důležité. Jako kapitán je třeba vědět o všech okolnostech, protože jsem zodpovědný za průběh celého letu a toto je jedna ze zásadních informací.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik jako takový bych hodnotil pozitivně a na standardní úrovni.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Jako jedno ze zásadních motivujících hledisek. Jsem toho názoru, že většina lidí ve všech zaměstnáních to tam bere.

FO1

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Jo pro mě je to dobrý, když vám, že moje pomoc bude nějak oceněna, tak pokud je to možné, tak nemám problém.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
No já osobně se o tohle nestarám.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Komunikace byla vždycky bez problémů, jsou tam milý lidi nikdy jsem se nasetkal s potížemi.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
Někteří kolegové údajně ano, ale já osobně ne.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
No, ta informace je důležitá samozřejmě, ale já se jí stejně dozvím na briefingu od kapitána. Čili nevím úplně jaké je důležitá pro mě, ale v tom týmu by být určitě vždy měla.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Jestli myslíte tady v téhle společnosti, tak abych pravdu řekl, očekával bych trochu proaktivnější přístup. Průběh jako takový je v pořádku, ale vzhledem

ke svým nalítaným hodinám a zkušenostem odjinud, bych moc rád zahájil nějaký posun směrem k levé sedačce.

- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
No, jak jsem říkal, je to pro mě celkem zásadní motivace. Asi jako pro každého v jeho kariéře.

FO2

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Hodnotím ji adekvátně.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Ano je. Pokud je to v mých silách rád pomůžu vyřešit provozní situaci. Zároveň je pro mě důležité pochopit její charakter.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Párkrát jsem narazil na nesrovnalosti při výplatě motivačních bonusů. V systému byli a jsou určité nedostatky a výklad je často nejednoznačný.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
Zejména nedostatek informací o provozní situaci a jejím řešení. Častokrát došlo k zásadním změnám, které dost komplikovali následnou službu. Pokud bych některé okolnosti věděl dopředu (častokrát jsou známé jen je odd. plánování nerado sděluje) dalo by se lépe připravit (sbalit si oblečení atp.) nebo službu odmítnout. Pokud má zaměstnanec např. ve svém volnu plnit ad-hoc služby, měly by být, pokud možno co nejlépe naplánované. Pokud je z letu “na otočku” pobyt na 4 dny, tak velmi komplikuje život a motivační bonusy zdaleka nekompensují případné další výdaje a komplikace v osobním životě (hlídání dětí, práce druhého rodiče atp.)

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?

Velmi.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?

Kvalitní výcvik se standardní délkou trvání.

- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?

Asi jako každý pilot si chce kvalifikace rozšiřovat. Je to přirozený postup každého z nás. Zejména se v mém případě jedná hlavně o profesní růst.

FO3

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?

No je to příjemné, a zároveň její výši považuji za nadstandardní. Jsem s ní spokojen.

- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?

Ne, že by to pro mě bylo něco zásadního, kvůli čemu bych rušil nějakou svoji důležitou akci, ale určitě pomůžu vždy rád.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?

Komunikace jako taková je naprosto bezproblémová.

- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?

Pokud ano, s jakými?

Nesetkal, nikdy. Ale je pravda, že moc často s plánováním zas tak neřeším.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?

Pokud je to něco zásadního, tak je to součástí hlášení pro cestující, takže je to důležitá informace.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Za sebe můžu říct, že výcvik je na dobré úrovni a nezaznamenal jsem žádné nedostatky.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Pro mě osobně je to důvod toho, proč tu jsem, takže jako velmi vysokou. Vítám jakékoli rozšíření kvalifikace v jakékoli oblasti.

FO4

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Určitě je to zásadní věc, jinak bych asi ani moc o změně svých plánů neuvažoval.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
To pro mě je zcela nepodstatné, pokud se to netýká přímo mě.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Občas jsem narazil na menší nesrovnalosti, asi záleží na tom, s kým zrovna hovořím, nebo komunikuju obecně. Zejména k večeru, kdy se tam asi plánovači střídají, tak se mi jednou stalo, že s problémem, který jsem s jeho kolegou řešil, nebyl úplně obeznámen.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
Ano a několikrát. Jednou jak jsem již říkal, když jsem musel plánovači vysvětlovat, co jsem zrovna řešil s jeho kolegou. Podruhé se mi stalo, že mé kolegy obvolávali ohledně nějakého letu, já jsem to, z hlediska norem, letět mohl, ale nikdo to nějak nezaznamenal, tak jsem se nabídl sám. A do norem to bez problémů vycházelo.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Je důležitá samozřejmě, pokud na tom letu vzniká nějaký problém. Ale pokud třeba mám zaskočit za někoho, kdo vypadl, tak to mě zas tolik nezajímá.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik jako takový byl tak nějak standardní.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Pro mě je to, asi jako pro každého, motivující faktor. Otázka, jaká jsou výběrová kritéria. Je mi jasné, že nemůže být každý kapitán, ale měla by být dána jasná kritéria, na základě, kterých je FOčko do dalšího výcviku zařazeno. Já osobně si nejsem jist, co bych měl udělat pro to, aby moje kvalifikace byla rozšířena.

FO5

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
I když vždy rád pomohu, tak finanční odměna je velmi důležitý faktor. Nejen pro mě, ale společnost tím dává najevo svým zaměstnancům, že si jich cení. Její výše je adekvátní.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Je to asi subjektivní věc. Pro mě osobně je to podstatné, protože svojí práci beru trošku jako poslání a snažím se dělat maximum, takže i tohle je pro mě důležité.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Za sebe můžu hodnotit jen plánování. Komunikaci po telefonu hodnotím dobře, ale co se týká odepisování na SMSky, nebo na maily, tak občas to tam pokulhává. Chápu, že je toho někdy hodně, ale tohle by možná mělo být řešeno trošku líp.

- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud _____ ano, _____ s jakými?
No, z předchozího, co jsem říkal, nevznikly nikdy nějaké zásadní komplikace, ale i tak, mohly by. Nechci hodnotit, co říkali třeba kolegové, nebo stevardi, takže za mě nic zásadního.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pro mě osobně je důležitá vždy. Obecně je to důležité pro posádku a kapitána, když vzniká nějaká zásadní změna pro cestující, nebo zpoždění.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik jsem ukončil nedávno. Nemám moc s čím srovnávat, ale tady u nás jsem nenarazil na nějaký nedostatek.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Osobně je pro mě práce splněným snem, a tak je to samozřejmě pro mě jedna z hlavních motivací výkonu tohoto povolání.

SC1

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném _____ čase?
Jsem s ní celkem spokojená, je to vždy lepší než letět ze stand by. Ale i tak vždy ráda pomůžu, takže bych řekla, že je to pro mě průměrná motivace.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Ne vždy jsou pro mě podstatné detaily, pokud se to netýká například toho, kdy se vrátím domů. Ale jak říkám, vždy ráda pomůžu, pokud je nějaký problém.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
No... nesetkala jsem se nikdy s ničím, co by mi nějak utkvělo v paměti. A povětšinou s jinými odděleními jako věkáčko nekomunikuju.

- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud _____ ano, _____ s jakými?
Já osobně ne.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pokud to nemá vliv na dobu mé služby, nebo něco takového, tak většinou není důležitá.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
Můj initial training proběhl před delší dobou, ale celkově bych řekla, že jsem nezaznamenala nic neobvyklého, nebo špatného. Co se týká výcviku na vé-ká, tak ten bych hodnotila kladně, bez problémů, asi jako všude jinde.
- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Nemám s tím problém, asi by mi to pomohlo i finančně, ale zatím není příliš zájem ze strany společnosti o instruktory pro cabin crew.

SC2

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném _____ čase?
Odměnu jako takovou vnímám jako dostatečnou, pokud je ovšem zaevidována a zaplácena, ne vždy tomu tak bývá.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
No, jsem ráda, když mohu pomoci, pokud je to v mých silách.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
No záleží, s kým tam člověk mluví, někdy mi přijde, že mi někteří lidé říkají pokaždé jiné informace, ale to může být jen můj subjektivní pocit. Hlavně co se týká legality některých letů a maximální délky služeb.
- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud _____ ano, _____ s jakými?
Několikrát se mi stalo, že jsem přistoupila na let z volna, ale mezitím už to

nebylo třeba, ale nikdo mi to nedal vědět a málem jsem jela do práce zbytečně. Chápu, že toho bylo asi hodně v létě, ale tohle by si měli hlídat. A taky dost často nesrovnalosti s nezaplacenými bonusy, s tím já bojuju docela často.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pro mě jako vedoucí kabiny ne až tak moc, spíš jen tak orientačně.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
Řekla bych, že je to všude tak nějak stejné, i u ČSA i jiných aerolinek, taky jsem ráda, že jsem za to tehdy nemusela platit, jak bývá dneska zvykem u jiných aerolinek.
- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
No krom sezóny to není tak těžké, když už člověk tu práci zná, takže za ten vyšší plat, proč ne. Jenom zatím, pokud je mi známo, se instruktoři pro cabin crew nehledají.

SC3

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Tak mohla by být vyšší, ale samozřejmě chápu finanční možnosti, to je vždy choulostivá otázka. Ale jinak bych řekl, že je dostatečná.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
No pro mě osobně určitě dost. Pokud je to pro mě možné, a nemám ten den nic důležitého, tak vždy rád pomůžu.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Já osobně jí hodnotím bez problému.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?
Nesetkal, aspoň tedy ne nic zásadního. Ale i kdyby, tak chápu, že ta práce plánovačů musí být dost složitá, hlavně v sezóně.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
O důvodech moc ne, spíš, když se vyskytne ten problém, tak jsem rád, že můžu té firmě pomoci k vyřešení.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Asi standardně. Hlavně jsem rád, že jsem za to nemusel platit.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Pokud by byl zájem, tak bych určitě moc rád přijal nabídku, co se týká instruktora nebo něco takového. Ta práce mě baví a rád bych v ní postupoval po žebříčku výš.

SC4

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pro mě je zcela dostačující.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Pro mě určitě, pracuji tu již dlouho, tak to беру jako povinnost pomoci, pokud je to třeba.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
No s nikým jiným z firmy moc nekomunikuju, pokud se tedy bavíme o letu samotném. A plánováním bych to hodnotila jako bezproblémové.
- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?
Já osobně ne.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
No většinou mi to plánovači řeknou, ale pro mě je spíš podstatná informace odkdy dokdy a tak.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
No je to celkem dávno, ale já bych to hodnotila určitě jako bezproblémové a standardní.
- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Já už bych se do toho moc nepouštěla, vyhovuje mi to, jak to je, ale u mladších to může být samozřejmě jinak a taky nejspíš je.

SC5

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pro mě není moc motivující. Upřednostnila bych pravidelnější provoz.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Pro mě osobně asi moc ne. A přijde mi, že je toho nějak moc, těch problémů a neustálých změn.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
No jelikož já nemám ráda neustálé změny, tak nejsem spokojená s tím, jak mi skoro každý den někdo volá a chce abych letěla v úplně jiný čas, když už mám naplánován program.
- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?
Nevím jestli je to komplikace, ale když už mi někdo zavolá a řeknu ne, tak mi dost často někdo volá, nebo píše znovu, a to mě fakt nebaví.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Vzhledem k tomu, kolik jich je, tak asi vůbec není důležitá, aspoň pro mě.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik byl nejspíš stejný jako všude jinde, takže průměrně. Nic mě nenapadá.

- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Myslím, že už tak je to dost náročný, takže moje motivace k nějakému rozšiřování je nulová.

CC1

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Za odměnu určitě motivující, pokud nemám v ten den něco důležitého, ale samozřejmě záleží, co je to za let.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
To pro mě až tak podstatný není, hlavně když ten let, na kterým jsem já nezůstane někde trčet a já se dostanu domů zhruba, dokdy je to naplánovaný.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Já mám zkušenost pozitivní. Vždy vstřícní a ochotní pomoci s nějakým problémem. Chápu, že někdy se ty změny musí dělat.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud _____ ano, _____ s jakými?
Já osobně nikdy.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
No pro mě to asi není úplně důležitý, abych pravdu řekla.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
Já nemám úplně s čím srovnávat, takže asi v pohodě.
- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
No já úplně nevím. Na vedoucí kabiny by to možná do budoucna nebylo špatný, kdyby mi to nabídli. Ale co se týká třeba Swiftairu, tak to bych určitě nechtěla, protože pak bych nelítala nic jinýho. A co se týká těch kvalifikací, tak bych ocenila, kdyby třeba na devítistovku jí měli všichni, a nevolali mi

pořád z plánování, že jsem zrovna jediná, kdo na tom může letět, dost často se jedná o noční Egypty.

CC2

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?

Ta odměna je pro mě asi nejvyšší motivace.

- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Pro mě to asi moc podstatný není.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?

Já jsem v kontaktu vždycky jenom s plánováním, a s tím jsem byla vždy spokojená.

- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?

Já osobně ne, akorát ty změny se většinou dějí dost často, ale to oni asi neovlivní.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Pro mě osobně není důležitá.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik byl v pořádku, asi nemám s čím bych to srovnala.

- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
No na ty letadla jiných společností bych nechtěla, je to docela náročný, protože člověk to lítá hodně často, co jsem tak slyšela. Ale možná, kdyby to mělo víc lidí, tak by se člověk tolik nebál, že něco poletí to pronajatý letadlo, tak bude automaticky vybrán, že to poletí.

CC3

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pro mě je dostatečná, a asi mě to přesvědčí víc, abych letěla než jen to, že vyřeším nějakou situaci.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Pomůžu ráda, ale pro mě je to někdy taky komplikace, když mám nějaké plány, takže je to spíše druhotná věc.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Já jako stevardka komunikuju jen s plánováním, když potřebuju. Ohodnotila bych to jako průměr.
- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud _____ ano, _____ s jakými?
Nesetkala. Pokud ano, tak si nevzpomínám.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
No, pro mě osobně to není až tak důležité.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?
Výcvik hodnotím kladně, bez problémů. Hlavně to, že byl bezplatný.
- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Z hlediska zvýšení mzdy je to určitě zajímavé, ale já si zatím úplně nevěřím, že na to mám, pokud se bavíme o pozici SC. Jinak na wet lease jedině, kdyby to bylo aspoň trošku líp placený. Hlavně vím o tom, že pokud máte na nějaký ten wet lease kvalifikaci, tak nic jiného nelítáte a volají vám z plánování skoro pořád.

CC4

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?
Pokud nejsem zrovna po nějakým zpožděným nočním letu, vnímám to jako dostatečnou motivaci, ale záleží na situaci.
- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?
Já osobně jsem na této pozici delší dobu, a pomůžu vždy rád. Takže pro mě je to taky faktor. Ale zase záleží na té dané situaci.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotil komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?
Chápu, že někdy je to složitý, ale je potřeba, aby taky chápali, že my jako posádky jsme taky jenom lidi, a ne vždycky můžeme letět z volna, obzvlášť, když máme za sebou nějaký delší let, i když máme ten plný odpočinek. Ten faktor takového toho lidského přístupu mi tam někdy chybí, ale jak říkám, chápu, že někdy ta provozní situace není jednoduchá.
- Setkal jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování?
Pokud ano, s jakými?
No za tu dobu bohužel jo. Nevím jak moc často, ale občas mi někdo zavolá několikrát, jestli můžu něco letět, přitom se jedná o ten stejný let. Nějaká evidence by neškodila, ale zase nemůžu říct, že by se to dělo nějak často.
- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?
Určitě mě to zajímá, ale zase není to až tak stěžejní, protože to pro mě jako pro stewarda zase tolik neznamena, a většinou to není nic až tak zajímavého.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotil průběh výcviku a jeho délku?
Já bych výcvik hodnotil kladně, nemám úplně co bych k němu dodal.
- Jak byste zhodnotil vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?
Pro mě je to určitě motivující faktor, zejména kariéerní postup. I když létat na pronajatých strojích je náročnější, a něco trošku jinýho, pro mě je to výzva a rád navýším svoji hodnotu ve společnosti vyšší kvalifikací. Takže pokud to shrnu, jako vysoce motivující.

CC5

1. Motivace pro nástup do služby ve volném čase

- Jak hodnotíte finanční odměnu z hlediska motivace nastoupit do služby ve volném čase?

Palubní průvodčí na DPČ není nijak odměněna nad rámec své hodinové mzdy. Finančním motivem tak zůstává mzda jako taková. Tím spíš bych pak očekávala zohlednění mé loajality v jiných aspektech plánování. Nicméně, nástupem do služby se daný problém ze strany plánování v podstatě vyřeší a uzavře.

- Jak je pro vás podstatné samotné vyřešení provozní situace?

S odkazem na předchozí odpověď, točíme se kolem nehmotatelných motivací a odměn. Vyřešení provozní situace je pro mne podstatné pouze do té míry, pokud mohu požadavkům plánování vyhovět. Dobrý pocit z pomoci je pak čistě subjektivní záležitostí.

2. Zkušenost a názor na efektivitu komunikace s oddělením plánování posádek

- Jak byste ohodnotila komunikaci s oddělením plánování, případně s dalšími odděleními?

Samotné hovory s plánováním probíhají věcně, jasně. K hovorům uprostřed noci jsem shovívavá. Pokud jsem však měla zmeškané volání, při zpětném kontaktování se často stávalo, že důvod už nikdo neznal. Někdy pokulhávalo i odepisování na SMS ze strany plánování.

- Setkala jste se někdy s komplikacemi při komunikaci s oddělením plánování? Pokud ano, s jakými?

Vybavuji si, že jsem s dostatečným předstihem upravovala svou dostupnost po emailu. Není nic neobvyklého, že zůstal bez odpovědi. Jenomže přesto, že jsem nebyla k dispozici, mi byl naplánován let. Dozvěděla jsem se o něm až ve chvíli kdy mi plánování volalo, že se změnil typ letadla. Což vlastně celou situaci vyřešilo, zachránilo. Tedy, obecně vzato, postrádám od plánování zpětnou reakci.

- Jak je pro vás důležitá informace o důvodech provozních změn?

Pokud se týká provozních změn ve smyslu zpoždění, zajímá mne, jestli k němu došlo například vlivem technické závady. Obecně je dobré důvody zpoždění znát, poněvadž se po nich, mimo jiné, budou ptát i cestující. Je pro mě důležité vědět, jakým způsobem se změna dotkne mého plánu, tedy jak velké zpoždění může být očekáváno. Pokud se jedná o provozní změnu z pohledu změny typu letadel, složení posádky, takové důvody znát nepotřebuji a nepovažuji je k výkonu mé práce za podstatné.

3. Spokojenost s výcvikem a kvalifikací

- Jak byste ohodnotila průběh výcviku a jeho délku?

Výcvik trval intenzivně měsíc. Velká část byla zaměřena na nouzové postupy a manipulaci s nouzovým vybavením. Přednášející vysvětlovali problematiku srozumitelně. Je však škoda, že se během výcviku nevěnuje moc pozornosti komunikaci komunikačním technikám, mezikulturním zvyklostem, práci s hlasem. Právě takové dovednosti se v reálném provozu potřebují vždycky.

- Jak byste zhodnotila vaši motivaci pro rozšíření vaší kvalifikace?

Kvalifikace co do typů letounů mi vyhovuje pouze ta současná na Boeing family, vzhledem k jednotnosti nouzových postupů a povelů.