

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Porovnání výcviku Cabin Crew v různých regionech  
Bakalářská práce

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

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr Váňa**  
Osobní číslo: **D21391**  
Studijní program: **B0716P040001 Technika, technologie a řízení letecké dopravy**  
Téma práce: **Porovnání výcviku Cabin Crew v různých regionech**  
Zadávací katedra: **Katedra letecké dopravy**

## Zásady pro vypracování

V této bakalářské práci bude řešeno porovnání výcviku Cabin Crew v různých regionech a rozdíly mezi "Low Cost" a "High end" společnostmi. Tato práce bude obsahovat:

- Analýzu předpisů potřebných pro výcvik
- Porovnání způsobu výcviku mezi regiony a společnostmi
- Zhodnocení porovnání a návrhy na vylepšení výcviku u leteckých společností

Rozsah pracovní zprávy: **35-45**  
Rozsah grafických prací: **3-5**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Císařová, Ph.D.**  
Katedra technologie a řízení dopravy

Datum zadání bakalářské práce: **24. února 2025**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. srpna 2025**

L.S.

---

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

---

**Ing. Michaela Ledvinová, Ph.D.**  
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 25. února 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Porovnání výcviku Cabin Crew v různých regionech jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 4. 8. 2025

Petr Váňa

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych zde poděkoval především vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Haně Císařové, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady, pomoc a vstřícný přístup při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem svým blízkým, kolegům, rodině a přátelům za podporu během studia.

## **ANOTACE**

V této bakalářské práci bude řešeno porovnání výcviku Cabin Crew v různých regionech a rozdíly mezi "Low Cost" a "High end" společnostmi. Tato práce bude obsahovat:

- Analýzu předpisů potřebných pro výcvik
- Porovnání způsobu výcviku mezi regiony a společnostmi
- Zhodnocení porovnání a návrhy na vylepšení výcviku u leteckých společností

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výcvik, palubní průvodčí, regiony, letectví, porovnání.

## **TITLE**

Comparison of Cabin Crew Training in Different Regions

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis will address a comparison of Cabin Crew training across different regions and the differences between "Low Cost" and "High end" airlines. The thesis will include:

- An analysis of the regulations required for training
- A comparison of training methods between regions and airlines
- An evaluation of the comparison and suggestions for improving training in airlines

## **KEYWORDS**

Training, Cabin Crew, regions, aviation, comparison.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 Mezinárodní regulační rámce .....	10
1.1 International Civil Aviation Organization.....	10
1.2 Funkce ICAO.....	10
1.3 ICAO Standads and Recommended practices .....	11
1.3.1 Annex 6: Provoz letadel Part I International .....	11
1.3.2 Annex 8: Letová způsobilost letadel .....	12
1.3.3 Annex 13: Vyšetřování leteckých nehod a incidentů .....	13
1.3.4 Annex 18: Přeprava nebezpečného zboží.....	13
1.3.5 Annex 19: Řízení bezpečnosti .....	14
1.4 Regiony ICAO .....	15
2 Výcvik palubních průvodčí .....	16
2.1 Role palubních průvodčích.....	16
2.1.1 Bezpečnostní a krizové funkce .....	16
2.1.2 Péče o cestující a reprezentace .....	17
2.2 Typy výcviku Cabin Crew.....	17
2.2.1 Základní výcvik .....	18
2.2.2 Konverzní výcvik .....	19
2.2.3 Opakovací výcvik.....	20
2.2.4 Doplnkový a specializovaný výcvik.....	20
2.3 Obsah výcviku .....	21
2.3.1 Nouzové a bezpečnostní postupy .....	21
2.3.2 První pomoc a zdravotní péče na palubě .....	22
2.3.3 Lidský faktor a Crew Resource Managment .....	23
2.3.4 Přehled nouzového vybavení.....	24
2.3.5 Bezpečnostní hrozby a prevence .....	25

2.3.6	Nebezpečné zboží .....	26
2.3.7	Péče o cestující .....	26
2.3.8	Závěrečné zkoušky a osvědčení způsobilosti .....	27
3	Regionální rozdíly ve výcviku palubních průvodčích .....	29
3.1	Evropa.....	29
3.2	Spojené státy americké .....	30
3.3	Asijsko-pacifický region.....	31
3.4	Blízký východ.....	33
3.5	Afrika.....	34
3.6	Jižní Amerika.....	35
4	Srovnání výcvikových systémů palubních průvodčích v mezinárodním kontextu	37
4.1	Srovnání výcvikových požadavků a legislativy .....	37
4.2	Přístup k bezpečnostním vs. zákaznickým kompetencím .....	38
4.3	Struktura výcviku a úroveň standardizace .....	39
4.4	Kulturní vlivy a profesní očekávání .....	40
4.5	Rozdíly ve výcviku mezi nízkonákladovými a prémiovými dopravci .....	42
4.6	Návrhy a doporučení na zlepšení výcviku.....	43
	ZÁVĚR.....	44
	LITERATURA .....	45

## ÚVOD

Profese palubního průvodčího představuje klíčový článek v systému civilního letectví, zajišťující nejen bezpečnost, ale i pohodlí cestujících během celého letu. Přestože se základní poslání této profese v globálním měřítku nemění, samotný proces přípravy a výcviku kabinového personálu se napříč světovými regiony výrazně liší. Tyto rozdíly jsou ovlivněny nejen mezinárodními a národními předpisy, ale i kulturními specifiky, provozními potřebami a obchodními modely jednotlivých leteckých společností.

S rostoucím počtem leteckých spojení a rostoucí globalizací leteckého trhu se ukazuje potřeba efektivní harmonizace výcvikových systémů a zároveň hlubšího porozumění regionálním specifikům. Zvláštní pozornost si zasluhují rozdíly mezi tzv. nízkonákladovými a prémiovými dopravci, jejichž přístup k výcviku palubních průvodčích odráží rozdílné strategické priority i očekávání cestujících.

Cílem této bakalářské práce je porovnat systémy výcviku Cabin Crew v různých regionech světa, identifikovat jejich silné a slabé stránky a posoudit míru jejich standardizace a kompatibility s globálními bezpečnostními normami. Důraz je kladen také na analýzu legislativních rámců, způsobů implementace výcviku v praxi a potenciál pro vzájemnou inspiraci a přenos osvědčených přístupů.

Práce je členěna do několika kapitol. V úvodních částech jsou představeny mezinárodní regulační rámce, především role ICAO a jednotlivých příloh Chicagské úmluvy. Následuje systematický popis výcviku palubních průvodčích včetně jeho hlavních složek. Stěžejní část práce se zaměřuje na regionální rozdíly a srovnání jednotlivých modelů výcviku s ohledem na legislativní, provozní a kulturní faktory. Závěr práce přináší souhrnné zhodnocení a návrhy na možné zefektivnění a sjednocení výcvikových postupů.

# 1 Mezinárodní regulační rámce

Tato kapitola se zaměřuje na klíčové mezinárodní instituce a dokumenty, které určují pravidla pro civilní letectví, zejména v oblasti výcviku palubních průvodčích. Hlavní pozornost je věnována Mezinárodní organizaci pro civilní letectví, jejím standardům a doporučeným postupům, jednotlivým Annexům a jejich významu pro provozní a bezpečnostní požadavky na kabinovou posádku. Součástí kapitoly je také představení regionálního členění ICAO, které umožňuje efektivní aplikaci mezinárodních pravidel v různých částech světa.

## 1.1 International Civil Aviation Organization

International Civil Aviation Organization neboli ICAO je mezinárodní organizace pro civilní letectví, která hraje klíčovou roli při tvorbě a harmonizaci regulačních rámců v této oblasti. Byla založena v listopadu 1944 na základě Chicagské úmluvy a od října 1947 působí jako specializovaná agentura Organizace spojených národů. Jejím hlavním úkolem je stanovení mezinárodních standardů a doporučených postupů, které slouží k zajištění bezpečnosti, zabezpečení, efektivity a udržitelnosti civilního letectví.

V oblasti výcviku palubních průvodčích ICAO určuje minimální požadavky na znalosti, dovednosti a obsah výuky, čímž vytváří **jednotný rámec pro výcvik na globální úrovni**. Jednotlivé státy tento rámec implementují do svých národních předpisů a upravují ho podle vlastních provozních a kulturních specifik. [1]

## 1.2 Funkce ICAO

Mezinárodní organizace pro civilní letectví je mezivládní organizací založenou v roce 1944 na základě Úmluvy o mezinárodním civilním letectví, známé jako Chicagská úmluva. Od roku 1947 působí jako specializovaná agentura Organizace spojených národů a jejím hlavním cílem je zajišťovat bezpečný, efektivní a koordinovaný rozvoj mezinárodní civilní letecké dopravy.

Funkce ICAO spočívá především ve vytváření a schvalování mezinárodních standardů a doporučených postupů, které tvoří základní rámec pro regulaci civilního letectví. Tyto dokumenty jsou připojeny k Chicagské úmluvě jako tzv. přílohy a slouží členským státům jako vodítko pro tvorbu národních předpisů v oblastech, jako jsou bezpečnost provozu, zabezpečení, environmentální ochrana či výcvik leteckého personálu.

Organizační struktura ICAO je tvořena Valným shromážděním, Radou a Sekretariátem. Valné shromáždění je nejvyšším orgánem organizace a schází se každé tři roky, aby stanovilo strategické cíle, zhodnotilo činnost organizace a schválilo její rozpočet. Výkonným

orgánem je Rada složená ze 36 zvolených členských států, která dohlíží na implementaci standardů a řídí činnost organizace mezi jednotlivými zasedáními shromáždění. Rada je podporována specializovanými komisemi, jako jsou Komise pro leteckou navigaci nebo Výbor pro leteckou dopravu.

Významnou roli hraje také Sekretariát v čele s generálním tajemníkem. Ten je rozdělen do pěti hlavních odborů: letecké navigace, letecké dopravy, technické spolupráce, právních záležitostí a administrativy. ICAO zajišťuje odbornou podporu členským státům, poskytuje technickou pomoc, organizuje školení a dohlíží na jednotné uplatňování norem v jednotlivých regionech světa prostřednictvím svých regionálních úřadů.

ICAO dále úzce spolupracuje s dalšími mezinárodními organizacemi, například Světovou zdravotnickou organizací (WHO), Světovou meteorologickou organizací (WMO) nebo Mezinárodní telekomunikační unií (ITU), a také s odbornými nevládními institucemi, jako je IATA (Mezinárodní asociace letecké dopravy), ACI (Mezinárodní rada letišť) nebo IFALPA (Mezinárodní federace sdružení pilotů).

Celkově lze funkci ICAO shrnout jako koordinaci, standardizaci a dohled nad pravidly civilního letectví, přičemž organizace klade důraz na bezpečnost, interoperabilitu, ochranu životního prostředí a rovný přístup k letecké dopravě napříč regiony a státy [1].

### **1.3 ICAO Standads and Recommended practices**

Standardy a doporučené postupy ICAO, označované zkratkou SARPs, tvoří základ mezinárodní regulace v oblasti civilního letectví. Tyto dokumenty jsou vydávány formou příloh k Chicagské úmluvě, přičemž každá z nich se věnuje specifické oblasti leteckého provozu. Celkem existuje 19 Annexů, které společně pokrývají klíčové aspekty, jako jsou provoz letadel, letová způsobilost, vyšetřování nehod nebo přeprava nebezpečného zboží [2].

#### **1.3.1 Annex 6: Provoz letadel Part I International**

Annex 6 Part I je jedním z klíčových dokumentů Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO), který stanovuje standardy a doporučené postupy (SARPs) pro provoz letadel v mezinárodní komerční letecké dopravě. Tento dokument vytváří základní rámec pro provozní požadavky týkající se letadel, provozovatelů i posádek a jeho cílem je zajistit jednotnou úroveň bezpečnosti napříč členskými státy.

V oblasti kabinové posádky specifikuje Annex 6 minimální požadavky na počet členů palubního personálu, jejich kvalifikaci a pravidelné přezkušování. Každý člen posádky musí být náležitě vyškolen v nouzových postupech, použití záchranného vybavení, poskytování

první pomoci a zvládnání situací jako jsou požáry, dekomprese nebo evakuace. Dále se klade důraz na povinnost provozovatelů zajistit periodický výcvik, vedení dokumentace o způsobilosti posádky a implementaci provozního systému řízení bezpečnosti (SMS).

Dokument rovněž definuje rozsah požadované provozní dokumentace, kterou musí mít letecký dopravce k dispozici – včetně provozních příruček, bezpečnostních pokynů a záznamů o výcviku. Tyto materiály musí být průběžně aktualizovány a dostupné pro všechny příslušné členy posádky. Annex také vyžaduje, aby provozovatelé identifikovali rizika a uplatňovali systémová opatření na jejich minimalizaci prostřednictvím strukturovaného přístupu k bezpečnostnímu řízení.

Důraz je rovněž kladen na spolupráci mezi členskými státy a jejich regulačními orgány s cílem zajistit, že provoz letadel bude v souladu s mezinárodními normami a podporovat vzájemné uznávání certifikací a postupů.

Annex 6 tak představuje zásadní nástroj pro regulaci provozu komerčních letadel, jehož implementace je nezbytná pro zachování vysoké úrovně bezpečnosti a kompatibility mezi státy v rámci mezinárodní letecké dopravy [3].

### **1.3.2 Annex 8: Letová způsobilost letadel**

Annex 8 Mezinárodní organizace pro civilní letectví stanovuje standardy a doporučené postupy týkající se letové způsobilosti letadel. Tento dokument tvoří základní rámec pro navrhování, certifikaci, výrobu a údržbu letadel používaných v civilním letectví. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby každé letadlo mělo takové konstrukční a technické vlastnosti, které umožní bezpečný let za běžných i mimořádných podmínek.

Annex 8 definuje povinnosti jednotlivých smluvních států v oblasti vydávání a uznávání osvědčení o letové způsobilosti. Každý stát, který je odpovědný za registraci letadla, musí zajistit, že daný typ letadla je navržen a udržován v souladu s přijatelnými normami. Dále se stanovuje povinnost udržovat letadlo v provozuschopném stavu během celé doby jeho užívání.

Dokument rovněž upravuje zásady týkající se údržby, oprav a technické dokumentace letadel. Důležitou součástí je i pravidelné přezkoumávání letové způsobilosti a povinnost států vytvářet systémy dohledu nad údržbou a změnami konstrukce letadla. Annex 8 podporuje vzájemné uznávání certifikací mezi státy prostřednictvím souladu s mezinárodními standardy.

Letová způsobilost úzce souvisí s provozní bezpečností a s ochranou cestujících i posádky. Udržování vysokých standardů letové způsobilosti je proto zásadní nejen pro výrobce a

provozovatele letadel, ale také pro regulační autority, které zajišťují dohled nad celým životním cyklem letecké techniky [4].

### **1.3.3 Annex 13: Vyšetřování leteckých nehod a incidentů**

Annex 13 Mezinárodní organizace pro civilní letectví upravuje pravidla pro vyšetřování leteckých nehod a incidentů s cílem zlepšovat bezpečnost civilního letectví. Dokument stanovuje standardy a doporučené postupy, které mají zajistit, že každá nehoda nebo závažný incident bude nezávisle a důkladně vyšetřen a že výsledky tohoto šetření přispějí k prevenci dalších událostí podobného charakteru.

Zásadním principem tohoto dokumentu je, že cílem vyšetřování není určování viny nebo odpovědnosti, ale odhalení příčin a souvisejících faktorů vedoucích k nehodě. Annex 13 rovněž vyžaduje, aby každý smluvní stát určil nezávislý vyšetřovací orgán odpovědný za provádění bezpečnostních šetření.

Dokument definuje rozsah a obsah závěrečných zpráv o nehodách a zdůrazňuje důležitost bezpečnostních doporučení, která z těchto šetření vyplývají. Doporučení mají být adresována příslušným orgánům a organizacím, které mohou provést opatření ke zvýšení bezpečnosti letectví. Annex 13 také stanovuje pravidla pro mezinárodní spolupráci při vyšetřování, zejména pokud se nehoda týká více států (např. stát provozovatele, výrobce, registrace a místa události).

Vyšetřování podle Annexu 13 se vztahuje nejen na nehody, ale i na incidenty, které mohly ohrozit bezpečnost provozu. Zajištění systematického sběru dat a jejich analýzy umožňuje identifikovat trendy a přijímat preventivní opatření v rámci systému řízení bezpečnosti [5].

### **1.3.4 Annex 18: Přeprava nebezpečného zboží**

Annex 18 Mezinárodní organizace pro civilní letectví stanovuje rámec pro bezpečnou přepravu nebezpečného zboží leteckou dopravou. Cílem dokumentu je chránit cestující, posádku, letadla a pozemní personál před riziky spojenými s manipulací, skladováním a přepravou látek a předmětů, které mohou za určitých podmínek ohrozit bezpečnost leteckého provozu.

Annex 18 vymezuje odpovědnosti jednotlivých aktérů v přepravním řetězci odesílatelů, provozovatelů, pozemních služeb i regulačních orgánů. Základním požadavkem je, aby všechny nebezpečné látky byly správně identifikovány, klasifikovány, zabaleny, označeny, zdokumentovány a přepravovány v souladu s platnými pravidly.

Nebezpečné zboží zahrnuje široké spektrum materiálů od výbušnin a hořlavých kapalin, přes toxické a infekční látky, až po běžné předměty jako lithium-iontové baterie, spreje nebo

chemikálie v domácnostech. Mnohé z těchto položek mohou být běžně přepravovány cestujícími bez povědomí o jejich rizikovosti, což zvyšuje nároky na prevenci, kontrolu a proškolení personálu.

Z pohledu výcviku palubních průvodčích je Annex 18 zásadní, protože ukládá provozovatelům povinnost zajistit, aby cabin crew byli pravidelně školeni v rozpoznávání a řešení situací spojených s nebezpečným zbožím. Výcvik zahrnuje např. identifikaci podezřelých zavazadel, reakce na únik neznámé látky, hašení požáru vzniklého přehřátím baterie či komunikaci s pilotní kabinou a cestujícími.

Annex 18 rovněž zdůrazňuje význam evidence a hlášení incidentů souvisejících s nebezpečnými látkami. Díky tomu je možné analyzovat příčiny událostí a aktualizovat postupy tak, aby byla minimalizována opakovatelnost rizikových situací.

Tento dokument tak tvoří nedílnou součást mezinárodního systému bezpečnostních standardů a představuje důležitý základ pro preventivní opatření a specializovaný výcvik v rámci provozu i přípravy palubních průvodčích [6].

### **1.3.5 Annex 19: Řízení bezpečnosti**

Annex 19 Mezinárodní organizace pro civilní letectví představuje rámec pro systémové řízení bezpečnosti v civilním letectví. Tento dokument definuje základní požadavky a doporučené postupy pro zavedení, udržování a zlepšování bezpečnostního managementu ve všech organizačních strukturách, které se podílejí na civilním leteckém provozu.

Klíčovým prvkem Annexu 19 je zavedení systému řízení bezpečnosti (Safety Management System – SMS), který musí být implementován u provozovatelů letadel, poskytovatelů letových provozních služeb, úřadů pro civilní letectví a dalších subjektů. Cílem SMS je identifikace nebezpečí, hodnocení rizik, zavádění nápravných opatření a kontinuální sledování výkonnosti bezpečnosti.

Annex zároveň zavádí požadavek na státy, aby zavedly státní systém řízení bezpečnosti (State Safety Programme – SSP), který zajišťuje koordinovaný přístup k bezpečnostní politice, regulaci, dohledu a propagaci kultury bezpečnosti v letectví. Dokument také stanovuje zásady pro sběr a ochranu dat o bezpečnosti, včetně pravidel pro nahlášení incidentů a událostí bez postihu (tzv. „Just Culture“).

Řízení bezpečnosti podle Annexu 19 je postaveno na proaktivním a prediktivním přístupu, který umožňuje včasné odhalování potenciálních hrozeb a zamezení vzniku nehod. Bezpečnost je v tomto kontextu chápána jako dynamický proces vyžadující neustálou spolupráci mezi regulačními orgány, provozovateli i jednotlivými pracovníky v letectví [7].

## 1.4 Regiony ICAO

Mezinárodní organizace pro civilní letectví rozdělila svět do šesti geografických regionů, aby mohla efektivně řídit a koordinovat implementaci svých standardů a doporučených postupů v různých částech světa. Každý region má svá specifika z hlediska hustoty leteckého provozu, geografických podmínek, úrovně rozvoje infrastruktury i národních regulačních rámců. Toto členění umožňuje ICAO přizpůsobit podporu jednotlivým státům a zároveň zajistit jednotnou aplikaci mezinárodních pravidel.

Šest ICAO regionů je následujících:

APAC – Asijsko-pacifický region,

EUR/NAT – Evropský a severoatlantický region,

MID – Blízkovýchodní region,

AFI – Africký region,

NAM – Severoamerický region,

SAM – Jihoamerický region,

CAR – Karibský region často spojený se Severní a Jižní Amerikou v rámci NAM/CAR/SAM skupiny.

Každý region má přiřazeno regionální úřadovnu ICAO, která je odpovědná za dohled nad implementací standardů a poskytuje podporu státům v oblasti bezpečnosti, letecké navigace, výcviku, inspekcí a harmonizace předpisů. Tyto úřadovny pořádají odborná jednání, workshopy a poskytují technickou pomoc, zejména v rozvojových zemích.

Regionální přístup ICAO je důležitý i pro oblast výcviku palubních průvodčích. Mnohé státy přizpůsobují své výcvikové programy specifickým regionu, například s ohledem na jazykové požadavky, typy provozovaných letadel, kulturní rozdíly či požadavky místních úřadů civilního letectví. Současně však musí být výcvik v souladu s globálními standardy ICAO, aby byla zajištěna interoperabilita posádek a bezpečnostní kompatibilita napříč hranicemi.

Toto regionální členění tedy tvoří praktický nástroj pro efektivní uplatňování globální letecké politiky a umožňuje lépe reagovat na specifické potřeby jednotlivých částí světa [8].

## **2 Výcvik palubních průvodčů**

Profese palubního průvodčího vyžaduje kombinaci odborných znalostí, praktických dovedností i psychické připravenosti. Aby mohli cabin crew bezpečně a efektivně vykonávat svou roli při zajištění bezpečnosti i komfortu cestujících, procházejí strukturovaným systémem výcviku, který je přesně definován mezinárodními a evropskými předpisy. Tato kapitola přibližuje jednotlivé typy výcviku, kterým palubní průvodčí podléhají v průběhu své kariéry od základního školení, přes konverzní a opakovací kurzy, až po specializovanou přípravu. Důraz je kladen na zvládnání mimořádných situací, poskytování první pomoci, péči o cestující, krizovou komunikaci i týmovou spolupráci v rámci posádky.

### **2.1 Role palubních průvodčů**

Hlavní úlohou palubních průvodčů je zajištění bezpečnosti cestujících a posádky během letu. Jsou vyškoleni k efektivnímu řešení nouzových situací, jako jsou evakuace, požár, dekomprese nebo agresivní chování na palubě. Vedle bezpečnostních funkcí hrají také důležitou roli v oblasti zákaznického servisu poskytují informace, obsluhují cestující a dohlíží na dodržování palubních pravidel.

Palubní průvodčí jsou nedílnou součástí posádky a musí efektivně spolupracovat s piloty i kolegy. Jsou také reprezentanty letecké společnosti, a jejich vystupování ovlivňuje celkový dojem cestujících. Jejich práce proto vyžaduje nejen odborné znalosti a fyzickou připravenost, ale i vysokou úroveň komunikačních a mezilidských dovedností [9].

#### **2.1.1 Bezpečnostní a krizové funkce**

Základní a nejdůležitější funkcí palubních průvodčů je zajištění bezpečnosti cestujících a posádky během letu. V souladu s mezinárodními předpisy, především nařízením Komise (EU) č. 1178/2011, jsou cabin crew považováni za provozní členy posádky odpovědné za udržení bezpečnostních standardů na palubě. Jsou vyškoleni tak, aby dokázali rychle a účinně reagovat na mimořádné a krizové situace, a to jak v průběhu letu, tak při vzletu či přistání [3, 10].

Součástí jejich povinností je například asistence při nouzové evakuaci, zvládnání požárů, dekomprese kabiny, turbulence nebo výpadků palubních systémů. Důležitou roli hrají také při zajištění bezpečnostních opatření proti neoprávněnému vstupu do kokpitu nebo při řešení problémového chování cestujících. Právě schopnost zachovat klid, efektivně komunikovat a spolupracovat s ostatními členy posádky je v těchto situacích klíčová [10].

Palubní průvodčí jsou zároveň odpovědní za kontrolu bezpečnostního vybavení, kontrolu zavazadel a zajištění toho, aby cestující dodržovali všechna pravidla týkající se připoutání, elektroniky a evakuačních tras. Během výcviku jsou připravováni na celou škálu modelových situací, které mohou nastat, a učí se standardizované postupy pro jejich zvládnutí [3].

Bezpečnostní funkce palubních průvodčích tak není pouze formální představuje klíčový prvek celkového bezpečnostního systému civilního letectví, a její kvalita přímo ovlivňuje schopnost posádky čelit reálným hrozbám.

### **2.1.2 Péče o cestující a reprezentace**

Vedle své bezpečnostní role plní palubní průvodčí také důležitou funkci v oblasti zákaznického servisu a reprezentace leteckého dopravce. Jsou prvními osobami, se kterými cestující přicházejí do kontaktu při nástupu na palubu, a často i jedinými členy posádky, s nimiž během letu komunikují. Jejich chování, profesionalita a celkový přístup významně ovlivňují celkový dojem z letu i vnímání kvality služeb dané letecké společnosti [11, 12].

Mezi klíčové servisní úkoly palubních průvodčích patří poskytování informací cestujícím, pomoc při usazování a manipulaci se zavazadly, distribuce občerstvení, monitorování pohodlí a reakce na individuální potřeby. Zvláštní pozornost je věnována zranitelným skupinám cestujících, jako jsou děti, osoby se zdravotním postižením nebo starší cestující [12].

Součástí servisní funkce je také schopnost **řešit** konfliktní situace na palubě, jako jsou neshody mezi cestujícími, porušování pravidel nebo verbální napětí. V těchto případech je klíčové, aby cabin crew vystupovali asertivně, s klidem a respektem, a zároveň vždy jednali v souladu s provozními postupy dopravce [11, 12].

Palubní průvodčí zároveň fungují jako reprezentanti firemní kultury dopravce od jejich vzhledu, způsobu komunikace až po zvládnání krizových nebo stresových situací. V mnoha případech právě oni utvářejí první a poslední dojem z celé letecké společnosti [11].

Z těchto důvodů je servisní úroveň nedílnou součástí výcviku cabin crew a podléhá pravidelnému doškolování a hodnocení.

## **2.2 Typy výcviku Cabin Crew**

Výcvik palubních průvodčích je komplexní proces, který zahrnuje několik typů školení v různých fázích kariéry. Cílem je zajistit, aby každý člen kabinové posádky byl plně způsobilý vykonávat svou funkci v souladu s bezpečnostními a provozními standardy.

Základní výcvik poskytuje uchazečům bez předchozích zkušeností nezbytné znalosti a dovednosti pro výkon povolání palubního průvodčího. Po nástupu k leteckému dopravci následuje konverzní výcvik, který zahrnuje specifika provozu konkrétní společnosti i výcvik na daný typ letadla.

Pro udržení provozní způsobilosti musí cabin crew absolvovat periodické doškolování, zpravidla v ročních intervalech. V některých případech je výcvik dále rozšířen o doplňkové nebo specializované kurzy podle potřeb provozu či konkrétních typů letů

### **2.2.1 Základní výcvik**

Základní výcvik, často označovaný jako initial training, představuje vstupní fázi profesní přípravy pro nové palubní průvodčí bez předchozích zkušeností. Tento výcvik je nezbytným předpokladem pro získání osvědčení o způsobilosti, které je v mnoha zemích, včetně států Evropské unie, podmínkou pro výkon profese. V evropském prostoru je tento dokument znám jako Cabin Crew Attestation a je regulován nařízením (EU) č. 1178/2011 [9].

Primárním cílem výcviku je připravit účastníky na zvládnutí všech aspektů práce palubního personálu se zvláštním důrazem na bezpečnost. Výcvik je navržen tak, aby zajistil, že budoucí palubní průvodčí budou schopni reagovat v nouzových situacích, znali standardní bezpečnostní postupy, zvládali komunikaci v krizových situacích a zároveň poskytovali cestujícím podporu během běžného provozu [11, 12].

Obsah základního výcviku je velmi komplexní. Začíná se seznámením s principy letectví a leteckého provozu, kde se uchazeči naučí základní informace o typech letadel, jejich konstrukci a o průběhu jednotlivých fází letu. Klíčovou součástí je výuka nouzových a bezpečnostních postupů, označovaná zkratkou SEP. Tato část pokrývá mimo jiné zásady evakuace letadla, hašení požárů na palubě, reakce na dekompresi kabiny, použití kyslíkových masek či skluzavek a zvládnutí přistání na vodě [11].

Součástí výcviku je také podrobný kurz první pomoci, který zahrnuje praktický nácvik kardiopulmonální resuscitace, použití automatizovaného externího defibrilátoru, ošetření různých typů poranění včetně krvácení, popálenin nebo šoku a zvládnutí cestujících s panickými reakcemi. Palubní průvodčí jsou rovněž školeni v oblasti zabezpečení, kde se učí identifikovat a zvládat hrozby, jako jsou podezřelá zavazadla, narušitelé bezpečnosti nebo konfliktní pasažéři [11, 12].

Významnou roli hraje také CRM, tedy výcvik zaměřený na komunikaci, týmovou spolupráci a rozhodování pod tlakem. V neposlední řadě se uchazeči seznamují se zásadami přepravy nebezpečného zboží a s postupy při jeho odhalení či řešení incidentů.

Závěrečná fáze výcviku je zpravidla věnována praktickému nácviku evakuace se trénují v reálných trenažérech, hašení požáru v simulovaném prostředí a přistání na vodě v bazénech. Všichni účastníci musí prokázat nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti, aby výcvik úspěšně dokončili. Po jeho splnění získávají certifikát, který potvrzuje jejich způsobilost vykonávat funkci palubního průvodčího. V Evropské unii je tento certifikát uznáván napříč členskými státy, zatímco v jiných regionech je často výcvik poskytován přímo leteckou společností po nástupu do zaměstnání [12].

Délka základního výcviku se může lišit podle konkrétního dopravce, typu letadel a národních požadavků, nicméně obvykle trvá čtyři až šest týdnů. Výcvik probíhá formou kombinace prezenční výuky, online modulů, praktických nácviků a závěrečných testů. Úspěšné absolvování je prvním krokem k profesi, která je náročná, ale zároveň velmi prestižní a zodpovědná [11, 12].

### **2.2.2 Konverzní výcvik**

Konverzní výcvik je další fází profesní přípravy, kterou musí palubní průvodčí absolvovat po nástupu k leteckému dopravci. Tento typ výcviku navazuje na základní školení a je specificky zaměřen na provozní postupy konkrétní letecké společnosti a typy letadel, které dopravce provozuje. Jeho cílem je zajistit, že palubní průvodčí budou schopni efektivně a bezpečně vykonávat svou funkci v prostředí daného dopravce a v souladu s jeho provozní dokumentací [9, 12].

Konverzní výcvik se skládá ze dvou hlavních částí: výcviku specifického pro dopravce (operator conversion training) a výcviku na konkrétní typ letadla (aircraft type training). První část seznamuje účastníky se strukturou letecké společnosti, palubními postupy, kulturou organizace, provozními manuály OM-A, OM-C a bezpečnostní filozofií daného provozovatele. Dále zahrnuje seznámení s povinnostmi v různých fázích letu, s koordinací mezi členy posádky, s procesy při boardingu, hlášením cestujícím a s řízením mimořádných událostí podle interních předpisů [11, 12].

Druhá část výcviku na typ letadla je zaměřena na specifické vybavení daného typu letadla a jeho bezpečnostní systémy. Palubní průvodčí se učí ovládat únikové východy, používat kyslíkové systémy, skluzavky, hasicí přístroje, nouzové osvětlení a další vybavení specifické pro daný model letadla. Součástí výcviku je i nácvik evakuace, hašení požáru a zvládnutí krizových situací na konkrétním typu trenažéru nebo simulátoru [11].

Na závěr konverzního výcviku musí palubní průvodčí úspěšně složit praktickou a teoretickou zkoušku, která ověřuje schopnost aplikovat získané znalosti v souladu s

provozními požadavky dopravce. Teprve po jejím absolvování může být cabin crew zařazen do aktivního provozu [9, 12].

### **2.2.3 Opakovací výcvik**

Periodické doškolení, označované také jako opakovací nebo udržovací výcvik, je povinnou součástí profesní přípravy každého palubního průvodčího. Jeho hlavním cílem je udržení odborné způsobilosti, obnovení praktických dovedností a průběžná aktualizace znalostí podle nejnovějších provozních požadavků, změn v legislativě či identifikovaných bezpečnostních rizik [11, 12].

Podle předpisů Evropské unie a doporučení Mezinárodní organizace pro civilní letectví musí každý člen kabinové posádky absolvovat opakovací výcvik minimálně jednou ročně. Tento požadavek je definován v příloze k části CC nařízení Komise (EU) č. 1178/2011 a specifikován také v provozních manuálech jednotlivých dopravců [9, 12].

Obsah výcviku zpravidla zahrnuje opakování zásad nouzových a bezpečnostních postupů, hašení požáru, evakuace, použití ochranných pomůcek, nácvik první pomoci včetně CPR a použití AED, aktualizaci postupů v oblasti přepravy nebezpečného zboží a zajištění bezpečnosti na palubě. Důležitou součástí je také přezkoušení z krizové komunikace, Crew Resource Management a spolupráce v rámci posádky [11, 12].

Doškolení je realizováno kombinací teoretických bloků a praktických simulací v prostředí odpovídajícím reálným provozním podmínkám. Může probíhat formou přímé výuky, online modulů i cvičení na trenažérech. Každý člen posádky musí výcvik zakončit úspěšným složením přezkoušení, které je zaznamenáno v osobní dokumentaci pracovníka [12].

Pravidelné doškolení je jedním z nejdůležitějších prvků udržování vysoké úrovně bezpečnosti v civilním letectví. Zajišťuje, že palubní průvodčí jsou připraveni efektivně reagovat i na mimořádné situace, které mohou nastat i po letech rutinního provozu [11, 12].

### **2.2.4 Doplnkový a specializovaný výcvik**

Doplnkový a specializovaný výcvik slouží k rozšíření základních znalostí palubních průvodčích v situacích, které vyžadují specifické dovednosti nad rámec standardního provozu. Tento typ školení může být vyžadován leteckým dopravcem v závislosti na druhu provozu, destinacích nebo profilu cestujících.

Typickými příklady jsou výcviky pro zvládání narušitelů na palubě, přepravu osob se zdravotním omezením, obsluhu v oblasti vysokého rizika, noční lety s omezeným personálem nebo krizovou komunikaci s médii a cestujícími. Výcvik může být zaměřen také

na zvládání kulturních rozdílů, přístup k ohroženým skupinám cestujících nebo na psychologickou první pomoc.

Doplňkový výcvik není povinný pro všechny členy posádky, ale jeho absolvování může být zásadní pro zvýšení provozní bezpečnosti a připravenosti posádky v náročnějších provozních podmínkách [11, 12].

## **2.3 Obsah výcviku**

Obsah výcviku palubních průvodčích je pevně stanoven mezinárodními a evropskými předpisy a jeho cílem je komplexně připravit budoucí členy kabinové posádky na všechny aspekty jejich profese. Zahrnuje jak zvládání mimořádných událostí, tak i péči o cestující během běžného provozu.

Výcvik pokrývá široké spektrum oblastí od nouzových a bezpečnostních postupů, přes poskytování první pomoci, až po krizovou komunikaci a spolupráci v posádce. Dále zahrnuje školení v oblasti bezpečnostních hrozeb, přepravy nebezpečného zboží i zvláštní péče o cestující s omezenou schopností pohybu či orientace.

Tento obsah je navržen tak, aby palubní průvodčí byli schopni samostatně i v týmu zvládat náročné situace a zároveň poskytovali vysoký standard služeb cestujícím.

### **2.3.1 Nouzové a bezpečnostní postupy**

Výcvik bezpečnostních procedur představuje klíčovou součást přípravy palubních průvodčích, jelikož bezpečnost cestujících a posádky je hlavním úkolem cabin crew. Budoucí palubní průvodčí během výcviku získávají komplexní znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby v případě nouze jednali rychle, efektivně a v souladu se standardizovanými provozními postupy. Výuka je koncipována tak, aby pokrývala celé spektrum možných mimořádných událostí, se kterými se mohou setkat [3, 11, 12].

Jednou z hlavních oblastí je zvládání nouzových evakuací, při nichž se palubní personál učí, jak správně aktivovat nouzové skluzavky, koordinovat pohyb cestujících a organizovat evakuaci v různých podmínkách, například za snížené viditelnosti či při vysokém hluku. Velká pozornost je věnována také zásahům při požárech na palubě, kdy se budoucí cabin crew seznamují s různými typy hasicích přístrojů, ochranným vybavením a technikami hašení specifických typů požárů, jako jsou elektrické požáry v kuchyňkách nebo požáry na toaletách [11].

Součástí výuky je rovněž příprava na nouzová přistání, a to jak na pevnou zem, tak na vodní hladinu. Budoucí palubní průvodčí si osvojují postupy pro přípravu kabiny, správné použití záchranných prostředků, jako jsou vesty a rafty, a způsob informování cestujících o

evakuačních polohách. Důležitou oblastí je také zvládnutí situací spojených s turbulencí a dekompresí kabiny. Výcvik zahrnuje rozpoznávání příznaků dekomprese, nasazení kyslíkových masek, koordinaci s pilotní kabinou a organizaci cestujících v krizové situaci [3, 12].

Všechny tyto dovednosti jsou pevně ukotveny v rámci Standard Operational Procedures, které určují přesné kroky a sekvence činností pro jednotlivé mimořádné situace. SOPs jsou navrženy tak, aby minimalizovaly riziko lidské chyby, zajistily jednotnost reakcí posádky a maximalizovaly efektivitu zásahu. Palubní průvodčí se během výcviku učí přesné postupy pro manipulaci s dveřmi, nouzovými výstupy, záchranným vybavením, a správné použití palubní komunikace v kritických okamžicích [3, 9].

Výuka bezpečnostních procedur je založena na kombinaci teoretické přípravy a praktického nácviku v trenažérech, které simulují reálné krizové situace. Účastníci výcviku si tak mohou osvojit nejen technické dovednosti, ale také schopnost zachovat klid, správně komunikovat a efektivně spolupracovat s ostatními členy posádky pod tlakem [12].

Závěrečné přezkoušení zahrnuje simulace nouzových evakuací, hašení požárů a řešení situací dekomprese, přičemž důraz je kladen na správné dodržování SOPs a schopnost improvizace v nestandardních podmínkách. Dobře zvládnuté bezpečnostní procedury a provozní standardy jsou nezbytným předpokladem k zajištění bezpečnosti všech osob na palubě letadla a představují základ profesionálního výkonu profese palubního průvodčího. Pravidelný opakovací výcvik a přezkoušení pak slouží k tomu, aby si palubní posádky své znalosti a dovednosti průběžně udržovaly a aktualizovaly v souladu s aktuálními předpisy a provozními požadavky [3, 9, 12].

### **2.3.2 První pomoc a zdravotní péče na palubě**

Zajištění základní zdravotní péče během letu je důležitým úkolem palubních průvodčích, kteří často představují první a někdy i jedinou možnost pomoci cestujícím v akutním zdravotním stavu. Vzhledem k uzavřenému prostředí letadla a omezenému přístupu ke specializované lékařské péči musí být cabin crew připraveni zvládnout širokou škálu situací od běžných zdravotních obtíží až po stavy bezprostředně ohrožující život [11, 14].

Výcvik první pomoci je koncipován tak, aby palubní personál zvládl včasnou identifikaci příznaků závažných stavů a provedl nezbytné úkony do příletu odborné pomoci. Důraz je kladen na schopnost provést základní kardiopulmonální resuscitaci, použití automatizovaného externího defibrilátoru a zvládnutí zajištění dýchacích cest, kontroly krvácení či ošetření popálenin, zlomenin a šoku [11, 12].

Výuka zahrnuje také rozpoznání příznaků mozkové mrtvice, srdečního infarktu, diabetického záchvatu nebo anafylaktické reakce. Palubní průvodčí se učí používat obsah lékárničky i rozšířených zdravotnických sad, které se běžně nacházejí na palubách dopravních letadel. Významná je i schopnost improvizace při absenci specifických pomůcek, což je často vyžadováno při dálkových nebo mezikontinentálních letech [13, 14]. Součástí zdravotnické přípravy je i zvládnání cestujících s panickými projevy, úzkostnými stavy nebo hyperventilací. Výcvik proto obsahuje i základy krizové komunikace, práce s emocemi a zachování psychické stability celé posádky v zátěžové situaci. Posádka je rovněž školená v postupech hlášení mimořádné události, komunikaci s kokpitem a přivolání zdravotní pomoci po přistání letadla [12, 13].

Praktická část výuky probíhá formou modelových situací, při kterých cabin crew trénují zásahy v omezeném prostoru kabiny, za provozního hluku a pod časovým tlakem. Simulace běžných i vzácnějších zdravotních komplikací vedou ke zvýšení jistoty, koordinace a efektivity zásahu. V souladu s předpisy EASA i ICAO je tento výcvik pravidelně opakován, aby byly dovednosti posádky aktuální a v souladu s nejnovějšími standardy [11, 12].

Díky tomuto výcviku jsou palubní průvodčí schopni poskytnout první pomoc nejen v mimořádných situacích, ale i při běžných zdravotních potížích, čímž výrazně přispívají k pohodě a bezpečnosti cestujících během celého letu. Zdravotnická připravenost cabin crew je tedy nejen povinností danou předpisy, ale i zásadní součástí celkové profesionální způsobilosti [12, 14].

### **2.3.3 Lidský faktor a Crew Resource Management**

Crew Resource Management tvoří nedílnou součást výcviku palubních průvodčích a představuje klíčový nástroj pro efektivní fungování posádky v běžném i krizovém provozu. Tento koncept vznikl na konci 70. let minulého století v reakci na analýzu leteckých nehod, které často nebyly způsobeny technickým selháním, ale chybami v komunikaci, rozhodování nebo týmové spolupráci mezi členy posádky. Cílem CRM je minimalizovat riziko lidské chyby prostřednictvím systematického rozvoje dovedností v oblasti komunikace, kooperace, situačního uvědomění, řízení zdrojů a rozhodovacích procesů [15].

Výcvik CRM je zaměřen na rozvoj schopností efektivní verbální i neverbální komunikace mezi členy posádky, včetně přesného předávání informací, aktivního naslouchání a využívání zpětné vazby. Důležitou součástí je i osvojení technik týmové spolupráce, kde je kladen důraz na sdílení informací, podporu kolegů a správné rozdělení rolí a odpovědností během různých fází letu i v mimořádných situacích. Palubní průvodčí se učí vnímat týmovou

dynamiku, předcházet konfliktům a aktivně přispívat k vytváření bezpečného a efektivního pracovního prostředí [11].

Dalším klíčovým prvkem CRM je situační uvědomění, tedy schopnost vnímat aktuální dění v kabině i v širším provozním kontextu, identifikovat potenciální hrozby a včas reagovat na změny. Výcvik zahrnuje i rozvoj dovedností kritického myšlení a rozhodování pod tlakem, kdy musí cabin crew volit mezi různými variantami řešení problému často v časové tísní a za podmínek vysoké míry stresu. Učí se rovněž rozpoznávat vliv lidských faktorů, jako je únava, stres nebo přetížení, na kvalitu rozhodování a výkonnost posádky [12].

Crew Resource Management je v praxi úzce provázán se standardními provozními postupy, které stanovují jasné rámce pro komunikaci, koordinaci a rozhodování v běžných i krizových situacích. CRM však přesahuje samotné technické postupy tím, že klade důraz na měkké dovednosti a lidský faktor jako klíčové determinanty bezpečného provozu. Výcvik je strukturován formou přednášek, případových studií, interaktivních workshopů a praktických scénářů, které simulují reálné situace vyžadující týmovou spolupráci a efektivní řízení zdrojů [11].

Významnou součástí prevence lidské chyby je také dodržování pravidel upravujících maximální délku směny a minimální doby odpočinku mezi lety. Nařízení EU č. 965/2012 stanovuje konkrétní limity pro dobu služby, dobu letu a požadované doby odpočinku, jejichž cílem je snížit riziko provozní únavy posádky. Palubní průvodčí proto musí být seznámeni nejen s operačními standardy, ale i s limity, které chrání jejich psychickou a fyzickou způsobilost pro výkon služby. Důsledné dodržování těchto pravidel je nezbytné pro zajištění vysoké úrovně bezpečnosti a výkonnosti během letu [16, 20].

Význam CRM byl v průběhu let opakovaně potvrzen analýzou incidentů a nehod, kde správná aplikace CRM zásadně přispěla k úspěšnému zvládnutí krizových situací. Pravidelný výcvik a opakování principů CRM jsou proto v civilním letectví povinnou součástí nejen základního, ale i průběžného vzdělávání palubních průvodčích, s cílem neustále posilovat bezpečnostní kulturu v rámci celého provozu [12].

#### **2.3.4 Přehled nouzového vybavení**

Nouzové vybavení na palubě letadel představuje jeden z klíčových prvků pro zajištění bezpečnosti cestujících i posádky během mimořádných událostí. Palubní průvodčí proto musí být detailně seznámeni s typy vybavení, jeho umístěním, funkcí a správným způsobem použití. Výcvik v této oblasti tvoří nedílnou součást základní i opakovací přípravy cabin crew [12, 17].

Mezi základní prvky nouzového vybavení patří zejména:

Záchranné vesty a nafukovací čluny, určené pro případ nouzového přistání na vodní hladině. Výcvik zahrnuje postupy jejich distribuce, aktivace a organizace cestujících během evakuace do člunu [17, 18].

Kyslíkové systémy, zahrnující pevné i přenosné kyslíkové lahve a nouzové kyslíkové masky, které se automaticky aktivují při dekompresi kabiny. Palubní průvodčí se učí správnému použití kyslíku u cestujících i u posádky [18].

Hasicí přístroje, zpravidla CO<sub>2</sub> nebo halonové, které se používají k hašení požárů v prostoru kuchyněk, toalet nebo při vznícení elektronických zařízení. Výcvik zahrnuje i používání ochranných rukavic a kouřových kukel [18].

Lékárničky a zdravotnické vybavení, včetně AED automatizovaného externího defibrilátoru, jsou určeny pro řešení zdravotních nouzových situací. Cabin crew musí být schopni rychle identifikovat jejich polohu a zahájit první pomoc [18].

Nouzová signalizace a komunikační prostředky, jako jsou ruční svítilny, megafony, ELT Emergency Locator Transmitter a příruční vysílače, umožňují efektivní koordinaci záchranných operací [18].

Evakuační zařízení, především nouzové skluzavky, které slouží k rychlé evakuaci letadla na zemi i na vodě. Výcvik zahrnuje jejich aktivaci, řízení evakuace a pomoc cestujícím při opuštění letadla [17, 18].

Palubní průvodčí se učí nejen technické ovládání tohoto vybavení, ale i správnému rozhodování o jeho použití podle konkrétní situace. Důraz je kladen na orientaci v kabině za snížené viditelnosti, časový faktor a spolupráci s ostatními členy posádky [12].

Cvičení často probíhá v trenažérech nebo v simulovaných podmínkách, kde si posádka může osvojit realistické scénáře využití vybavení. Znalost a schopnost rychlého nasazení nouzových prostředků jsou zásadní pro efektivní zvládnutí krizových situací a minimalizaci následků pro cestující [12, 17].

### **2.3.5 Bezpečnostní hrozby a prevence**

Bezpečnostní hrozby na palubě letadla mohou vznikat nejen v důsledku technických poruch nebo nepříznivých podmínek, ale také kvůli lidským činitelům či úmyslným protiprávním činům. Výcvik palubních průvodčích proto zahrnuje identifikaci potenciálních hrozeb a zvládnutí krizových situací v souladu s mezinárodními bezpečnostními standardy [7].

Palubní průvodčí se učí rozpoznávat známky narušení bezpečnosti, jako jsou agresivní chování cestujících, podezřelá zavazadla, pokusy o vstup do kokpitu, nebo přímé výhrůžky. Nedílnou součástí přípravy je osvojení si postupů, které minimalizují riziko eskalace, včetně deeskalačních technik, týmové koordinace a komunikace s pilotní kabinou [12].

Důraz je kladen i na prevenci, tedy včasné zachycení neobvyklého chování, zajištění nouzového vybavení a správné vyhodnocení situace. Výcvik vychází ze zásad Safety Management System podle Annexu 19 ICAO, které podporují aktivní přístup k bezpečnosti prostřednictvím školení, hlášení incidentů a kontinuálního zlepšování [7].

Cílem výcviku je nejen zvládnout hrozby v praxi, ale také přispět k celkové bezpečnostní kultuře a ochraně všech osob na palubě.

### **2.3.6 Nebezpečné zboží**

Nebezpečné zboží zahrnuje látky a předměty, které mohou při přepravě leteckou dopravou ohrozit zdraví, bezpečnost, majetek nebo životní prostředí. Výcvik palubních průvodčích v této oblasti je nezbytný k tomu, aby byli schopni správně reagovat na potenciální incidenty a zároveň přispívali k prevenci jejich vzniku [12].

Palubní průvodčí se učí rozpoznávat základní třídy nebezpečných látek podle klasifikace ICAO, mezi které patří například výbušniny, hořlavé kapaliny, toxické látky, radioaktivní materiály nebo lithium-iontové baterie. Výcvik zahrnuje také seznámení s typickými příklady zakázaných předmětů, které si cestující mohou pokusit vzít na palubu v příručních zavazadlech například spreje, zapalovače, powerbanky s poškozením nebo nedeklarované chemikálie [6].

Důležitou součástí výuky je správná identifikace a hlášení podezřelého nákladu, reagování na úniky nebo přehřátí baterií, použití dostupného ochranného vybavení a koordinace s kokpitem. Cabin crew musí rovněž znát správné postupy pro izolaci předmětu, minimalizaci kontaktu a komunikaci s cestujícími během incidentu [6].

Výcvik je založen na směrnících ICAO Annex 18 a pravidelně aktualizovaných bezpečnostních doporučeních od EASA. Palubní personál je školen nejen při vstupním výcviku, ale také v rámci periodického přezkušování, neboť spektrum rizik se s vývojem technologií neustále mění [6, 12].

### **2.3.7 Péče o cestující**

Péče o cestující je nedílnou součástí výcviku palubních průvodčích a tvoří klíčový prvek kvalitního zákaznického servisu v letecké dopravě. I když je primární rolí cabin crew zajištění bezpečnosti, schopnost zajistit pohodlí a spokojenost cestujících během letu výrazně přispívá k celkovému vnímání služby a k hladkému průběhu letu [12].

Výcvik v této oblasti zahrnuje široké spektrum dovedností od profesionálního vystupování, přes kulturní citlivost až po zvládání obtížných situací, jako jsou stížnosti, konfliktní pasažéři

nebo cestující s omezenou pohyblivostí. Důraz je kladen na empatii, trpělivost a asertivní komunikaci, ale i na schopnost efektivního rozhodování v běžném provozu [11].

Součástí přípravy je také seznámení s typickými potřebami různých skupin cestujících, včetně seniorů, dětí, osob se zdravotním omezením nebo osob s jazykovou bariérou. Palubní průvodčí se učí, jak těmto cestujícím nabídnout cílenou asistenci, aniž by narušili standardní provozní postupy nebo komfort ostatních cestujících [11, 19].

Výuka péče o cestující reflektuje i potřeby dopravce cabin crew je vnímán jako reprezentant letecké společnosti. Výcvik tedy zahrnuje i znalost palubních produktů, zásady servírování jídel a nápojů a orientaci v loajalitních programech nebo komunikačních standardech značky [12, 19].

### **2.3.8 Závěrečné zkoušky a osvědčení způsobilosti**

Úspěšné ukončení výcviku palubních průvodčích je podmíněno absolvováním závěrečného hodnocení, které se skládá z teoretické a praktické části. Cílem těchto zkoušek je ověřit, že uchazeč disponuje potřebnými znalostmi a dovednostmi pro výkon funkce cabin crew v souladu s příslušnými regulačními požadavky [12].

Teoretická část obvykle zahrnuje písemný test s otázkami z oblastí, jako je letecká legislativa, nouzové a bezpečnostní postupy, první pomoc, přežití, přeprava nebezpečného zboží, CRM a bezpečnostní hrozby. Hodnotí se správnost odpovědí i celkové pochopení kontextu, který je klíčový pro zvládání mimořádných situací [11, 12].

Praktická zkouška probíhá formou simulace realistických provozních scénářů. Kandidáti musí předvést např. evakuaci kabiny, hašení požáru, poskytnutí první pomoci, manipulaci s bezpečnostním vybavením nebo efektivní týmovou spolupráci při krizových situacích. Výcvikové organizace často využívají specializované trenažéry, které napodobují palubní prostředí [11].

Po úspěšném absolvování obou částí uchazeč obdrží Cabin Crew Attestation oficiální osvědčení o způsobilosti člena kabinové posádky. V Evropské unii je toto osvědčení vydáváno na základě nařízení (EU) č. 1178/2011 a je vzájemně uznáváno ve všech členských státech. Tento dokument je nezbytný pro výkon povolání palubního průvodčího a zároveň podmínkou pro přijetí k dalším typově specifickým výcvikům u konkrétního dopravce [9, 12].

Součástí následného ověření způsobilosti bývá také tzv. line check, tedy praktické přezkoušení přímo v provozu během skutečného komerčního letu. Tento dohled provádí instruktor nebo supervizor, který hodnotí, jak nový člen posádky uplatňuje získané znalosti

a dovednosti v reálných podmínkách např. při komunikaci s cestujícími, dodržování bezpečnostních postupů a spolupráci s kolegy. Line check je často posledním krokem před samostatným výkonem funkce [11, 12].

Závěrečné zkoušky spolu s line checkem představují zásadní fázi profesní kvalifikace a slouží jako ověření toho, že budoucí cabin crew je připraven převzít odpovědnost za bezpečnost a komfort cestujících v souladu s mezinárodními normami [12].

### 3 Regionální rozdíly ve výcviku palubních průvodčích

Výcvik palubních průvodčích podléhá mezinárodním regulacím, především standardům ICAO a regionálním nařízením, nicméně v praxi se jeho struktura, obsah i metodika mohou mezi jednotlivými světovými regiony výrazně lišit. Tyto rozdíly reflektují jak specifika místních legislativních rámců, tak i kulturní, provozní a organizační odlišnosti jednotlivých leteckých trhů.

#### 3.1 Evropa

V evropském prostoru je výcvik palubních průvodčích podrobně regulován právním rámcem stanoveným Evropskou agenturou pro bezpečnost letectví EASA. Klíčovými legislativními dokumenty jsou zejména nařízení Komise (EU) č. 1178/2011, které zavádí požadavky na kvalifikaci posádek civilních letadel, a nařízení č. 965/2012, které upravuje provozní požadavky na dopravce. Tyto předpisy vytvářejí harmonizovaný systém, jehož cílem je zajistit jednotný standard bezpečnosti a odborné způsobilosti palubního personálu v celé Evropské unii [9].

Základním prvkem evropského modelu je tzv. Cabin Crew Attestation, oficiální osvědčení o odborné způsobilosti, které je nezbytnou podmínkou pro výkon profese palubního průvodčího. Toto osvědčení je vydáváno po absolvování schváleného výcvikového kurzu, který probíhá v certifikované výcvikové organizaci. Obsah kurzu musí odpovídat požadavkům uvedeným v části CC.TRA.220 výše zmíněného nařízení, a pokrývá široké spektrum oblastí včetně bezpečnostních a nouzových postupů, první pomoci, zabezpečení civilního letectví, přepravy nebezpečného zboží, CRM a základních znalostí konstrukce a vybavení letadel [22, 23, 24].

Výcvik probíhá formou teoretické výuky i praktického nácviku v realistických podmínkách. Uchazeči musí prokázat nejen teoretické znalosti, ale i schopnost aplikovat nabyté dovednosti při simulovaných mimořádných situacích, například evakuaci, požáru na palubě či dekompresi. Závěrečná zkouška má teoretickou i praktickou část a její úspěšné složení je podmínkou pro vydání Cabin Crew Attestation. Tento dokument má v rámci EU přímou platnost, což znamená, že držitel může být zaměstnán u kteréhokoli evropského dopravce bez nutnosti dalšího přezkoušení [25].

Specifikem evropského přístupu je vysoká míra standardizace a právní ukotvení výcvikových požadavků. Zajišťuje to nejen rovné podmínky pro všechny uchazeče, ale i snadnější mobilitu mezi jednotlivými aerolinkami v rámci evropského trhu. Zároveň je kladen důraz na dokumentaci, transparentnost a dohled národních leteckých úřadů, které mají povinnost schvalovat obsah i průběh výcviků [22, 23].

Významnou součástí systému je také povinnost každého člena kabinové posádky absolvovat pravidelný opakovací výcvik minimálně jednou ročně. Tento výcvik se zaměřuje na obnovu znalostí a praktických dovedností, zejména v oblasti bezpečnosti, krizových postupů a první pomoci. Nařízení (EU) č. 965/2012, konkrétně části ORO.CC.140 a ORO.CC.145, výslovně ukládají provozovatelům povinnost zajistit, že palubní průvodčí zůstávají odborně způsobilí po celou dobu výkonu profese [24].

Evropský systém výcviku lze charakterizovat jako vysoce formalizovaný, centralizovaný a právně závazný. Jeho výhodou je jednoznačná struktura, transparentnost a důvěryhodnost uznávaná na mezinárodní úrovni. Mezi nevýhody naopak patří menší flexibilita a značná administrativní náročnost, která se může promítat i do délky a nákladnosti výcviku. V porovnání s jinými světovými regiony však evropský model nabízí ucelený a systematický přístup k profesní přípravě palubních průvodčích, který zásadním způsobem přispívá k vysoké úrovni bezpečnosti letecké dopravy v rámci EU [22, 23, 25].

### **3.2 Spojené státy americké**

Výcvik palubních průvodčích ve Spojených státech amerických se řídí předpisy vydanými Federálním úřadem pro letectví FAA, který je hlavní regulační autoritou pro civilní letectví v zemi. Klíčovým právním rámcem je především část 121 Federálních leteckých předpisů 14 CFR Part 121, která stanovuje požadavky na provoz leteckých dopravců a související výcvik letového i kabinového personálu [26].

Na rozdíl od evropského systému, kde se výcvik i certifikace cabin crew do značné míry odehrávají mimo samotného dopravce, v USA je celý výcvik plně v kompetenci jednotlivých leteckých společností. Neexistuje zde centrálně vydávané osvědčení obdobné evropskému Cabin Crew Attestation odpovědnost za odbornou způsobilost posádky leží výhradně na provozovateli. Každý dopravce musí mít schválený interní výcvikový program, který je auditován FAA a pravidelně aktualizován v souladu s legislativními změnami a vývojem v oblasti letecké bezpečnosti [27].

Výcvik palubních průvodčích ve Spojených státech se zaměřuje především na praktické dovednosti, zvládnání nouzových situací a schopnost poskytovat efektivní zákaznický servis. Typicky začíná několik týdnů trvajícím intenzivním školením, které zahrnuje evakuace, hašení požárů, krizovou komunikaci, první pomoc, použití nouzového vybavení a orientaci v kabině konkrétního typu letadla. Součástí kurzu je také výuka práv a odpovědností cabin crew v souladu s federálními předpisy. Důležitým prvkem je rovněž nácvik řízených simulací ve specializovaných trenažérech, které napodobují realistické podmínky palubního prostředí [28, 29].

Specifikem amerického přístupu je důraz na tzv. proficiency-based training, tedy výcvik založený na prokazatelné způsobilosti. Každý účastník musí na závěr kurzu projít praktickým přezkoušením, během něhož demonstruje své schopnosti ve specifických situacích podle přesně stanovených standardů. Teprve po úspěšném dokončení výcviku je zaměstnanec zařazen do aktivní služby [27].

Po nástupu do provozu se cabin crew účastní každoročního opakovacího školení, které je povinné podle části 121.417 FAA předpisů. Tento výcvik zahrnuje obnovu dovedností v oblasti bezpečnostních postupů, zdravotnických zásahů, komunikace, ale také nové instrukce související s aktualizací palubního vybavení či legislativy. Dopravci mohou využívat různé výukové formy od e-learningových modulů až po plně simulované tréninky, kde se nacvičují reakce na mimořádné události v reálném čase [26, 28].

Americký systém výcviku palubních průvodčích se vyznačuje vysokou mírou praktického zaměření, autonomií jednotlivých dopravců a pružnou strukturou. Výhodou tohoto přístupu je možnost rychlé adaptace výcviku na potřeby konkrétní letecké společnosti, specifika flotily a typ provozu. Zároveň však tato decentralizace může vést k rozdílům v úrovni výcviku mezi jednotlivými dopravci, což bývá předmětem diskuse odborné veřejnosti i regulačních orgánů [30].

Z hlediska kvality výcviku patří americký model mezi vysoce profesionální systémy s důrazem na odpovědnost dopravce, důsledné přezkušování a kontinuální vzdělávání. Absence jednotného certifikačního systému je vyvažována přísnou kontrolou ze strany FAA, která má pravomoc výcvikové programy schvalovat, pozastavit nebo upravovat. Americký přístup tak reprezentuje flexibilní, kompetenčně orientovaný model výcviku, který staví na samostatnosti provozovatelů a důsledném ověřování způsobilosti každého člena palubního personálu [26, 27].

### **3.3 Asijsko-pacifický region**

Asijsko-pacifický region představuje jednu z nejrychleji rostoucích oblastí v oblasti civilního letectví, jak z hlediska objemu cestujících, tak rozvoje letecké infrastruktury. Výcvik palubních průvodčích v tomto regionu je ovlivněn jak mezinárodními předpisy Mezinárodní organizace pro civilní letectví ICAO, tak národní legislativou jednotlivých států, přičemž úroveň regulace a standardizace se výrazně liší napříč jednotlivými zeměmi. Státy s vysoce rozvinutým leteckým sektorem, jako jsou Japonsko, Jižní Korea, Singapur či Austrálie, implementovaly systém výcviku, který odpovídá standardům ICAO a v některých případech i evropské EASA. Tyto země disponují vlastními leteckými autoritami, které schvalují a monitorují výcvikové programy dopravců, přičemž důraz je kladen na komplexní

přípravu v oblasti bezpečnostních postupů, nouzových situací, zdravotní způsobilosti i zákaznického servisu [31, 32].

Například v Singapuru je výcvik regulován Civil Aviation Authority of Singapore (CAAS), přičemž hlavními výcvikovými centry jsou zařízení leteckých společností jako Singapore Airlines Training Centre, které kombinuje nejmodernější technologie a metodiku výuky. Důležitou součástí výcviku je tzv. Safety Emergency Procedures (SEP), výuka první pomoci, práce s nebezpečnými látkami a pravidelné CRM školení. Výcvik je zakončen praktickými zkouškami a následným „line checkem“ dozorovanými lety pod vedením zkušeného instruktora [33, 34].

Typickým rysem výcviku v asijských zemích je výrazný důraz na disciplínu, preciznost a kulturní standardy chování. Kulturní vlivy, zejména konfuciánská tradice a hierarchický model společnosti, se promítají do struktury výcviku i očekávání vůči palubnímu personálu. Palubní průvodčí jsou školeni k důslednému dodržování stanovených postupů, formální komunikaci, respektu k nadřízeným a orientaci na zákazníka, která je často spojena s vysokými nároky na osobní prezentaci a vystupování [35].

Ve výcviku je výrazně zastoupena složka protokolární a interkulturní komunikace, včetně nácviku obsluhy VIP cestujících, servisu ve First Class kabinách a péče o zákazníky s odlišnými kulturními nebo jazykovými zvyklostmi. V mnoha asijských společnostech, zejména v Jihovýchodní Asii, jsou součástí výcviku i speciální kurzy zaměřené na vzhled, mimiku, postoj a intonaci hlasu, což odráží důraz kladený na image a reprezentativnost posádky [35].

Z hlediska metodiky výuky se v regionu uplatňuje kombinace tradičního instruktorského vedení a moderních výukových prostředků od тренаžerů po e-learningové moduly. V některých zemích, například v Číně, Indii či Indonésii, je výcvik více centralizovaný a vázaný na státem schválená výcviková střediska. Tam může být výuka více teoretická a formální, přičemž přístup k nejnovějším technologiím a simulátorům je omezený. V zemích jako Austrálie nebo Nový Zéland je výcvik více přiblížen západnímu modelu. Například v Austrálii je řízen Civil Aviation Safety Authority a obsahuje povinné komponenty CRM, nouzových postupů, zdravotnické přípravy i pravidelného doškolování. Dopravci jako Qantas nebo Virgin Australia disponují interními výcvikovými centry s vysokou úrovní výcvikových standardů [31, 32].

Obecně lze říct, že výcvik cabin crew v asijsko-pacifickém regionu je velmi různorodý od špičkově vybavených a komplexně pojatých programů v bohatých státech až po stále se rozvíjející výcvikové systémy v méně rozvinutých ekonomikách. V mnoha zemích však

přetrvává tendence klást větší důraz na zákaznický servis a reprezentaci, zatímco technické a bezpečnostní aspekty výcviku jsou sice přítomny, ale někdy ustupují do pozadí [31, 32]. Navzdory těmto rozdílům však region vykazuje rostoucí tendenci harmonizovat své výcvikové standardy s požadavky ICAO a mezinárodních asociací jako IATA, což odráží snahu o zajištění jednotné úrovně bezpečnosti v globálním kontextu.

### **3.4 Blízký východ**

Letecký sektor na Blízkém východě prošel za poslední dvě dekády dynamickým rozvojem a region se stal jedním z globálních center dálkové letecké dopravy. Letecké společnosti jako Emirates, Qatar Airways a Etihad Airways si vybudovaly pověst nejen vysokou kvalitou služeb, ale i propracovanými výcvikovými systémy pro palubní průvodčí. Výcvik v těchto společnostech je sice rámcově založen na standardech Mezinárodní organizace pro civilní letectví, ale v praxi jde často o nadstandardní interní systémy, které výrazně přesahují minimální požadavky mezinárodních regulací [36, 40].

Charakteristickým rysem výcviku v regionu Perského zálivu je jeho komplexnost, vysoká technická úroveň a důraz na multikulturní přístup. Palubní průvodčí zde pocházejí z desítek zemí světa, což klade vysoké nároky na standardizaci, kulturní citlivost a schopnost týmové spolupráce napříč různými národními a jazykovými skupinami. Výcvik tak běžně zahrnuje kromě standardních bezpečnostních modulů i rozšířené školení v oblasti interkulturní komunikace, práce v mezinárodních týmech a protokolární chování při obsluze VIP klientely [38, 39].

Velké dopravní společnosti provozují vlastní výcviková centra světové úrovně, která zahrnují nejen тренаžéry pro simulaci nouzových situací, ale i modelové kabiny různých typů letadel, jazykové laboratoře, specializované místnosti pro nácvik první pomoci či prostory pro socializační výcvik. Například Emirates Aviation College v Dubaji nebo Qatar Airways Training Centre v Dauhá patří k nejmodernějším zařízením svého druhu na světě a disponují akreditací ICAO a IATA [36, 38].

Obsah výcviku zahrnuje všechny běžné komponenty dle ICAO Annex 6, tedy krizové postupy evakuace, požár na palubě, dekomprese, první pomoc, bezpečnostní protokoly, přepravu nebezpečného zboží, CRM a orientaci v palubním vybavení. Dále se však klade mimořádný důraz na kvalitu zákaznického servisu, osobní prezentaci a jazykové dovednosti. Průvodčí jsou školeni k preciznímu dodržování firemních standardů, které zahrnují i detaily jako úsměv, postoj, tón hlasu nebo upravenost uniformy [38].

Zajímavým prvkem výcviku v regionu je také centralizace a uniformita každý nový člen posádky prochází stejným výcvikem bez ohledu na předchozí zkušenosti, aby bylo dosaženo

jednotného standardu chování a bezpečnostních znalostí. Počáteční výcvik obvykle trvá 6–8 týdnů a je zakončen zkouškami teoretickými i praktickými. Po úspěšném absolvování následují tzv. "supervised flights", tedy dohledové lety, na nichž je nový palubní průvodčí hodnocen zkušeným instruktorem [36, 37].

Významnou roli hraje v této oblasti i firemní kultura, která je silně svázaná s hodnotami reprezentace a prestiže. Palubní průvodčí nejsou vnímáni pouze jako bezpečnostní personál, ale jako „tvář společnosti“, což se odráží v důsledném výběrovém řízení, vysoké selektivitě a důkladném výcviku. Důležitá je rovněž psychologická připravenost na práci v prostředí náročných zákazníků, dlouhých letů a kulturně různorodých situací [36, 38].

Celkově lze výcvik cabin crew na Blízkém východě označit za komplexní, intenzivní a orientovaný jak na bezpečnost, tak na prvotřídní zákaznický zážitek. I přes absenci jednotného certifikačního systému podobného evropskému modelu dosahují dopravci v regionu velmi vysoké úrovně výcviku, a to díky důslednému internímu systému řízení kvality, pravidelnému doškolování a přímému propojení mezi výcvikem a každodenní praxí. Region tak představuje specifický hybrid mezi přísnou firemní standardizací a mezinárodními bezpečnostními požadavky, s důrazem na reprezentaci značky a kulturní přizpůsobivost.

### **3.5 Afrika**

Afrika představuje region výrazně diferencovaný z hlediska úrovně letecké infrastruktury, ekonomického rozvoje a regulatorního prostředí. Výcvik palubních průvodčích se zde odvíjí především od národních požadavků jednotlivých států a od možností konkrétních dopravců. Ačkoli všechny státy Afriky podléhají rámcovým doporučením ICAO, v praxi se úroveň a rozsah výcviku výrazně liší. Veřejně dostupné informace o výcvikových programech jsou často velmi omezené, zejména v méně rozvinutých zemích, kde neexistuje robustní online dokumentace, a výcvik může být realizován pouze v základním rozsahu [45].

V některých státech s rozvinutějším leteckým průmyslem jako je Jihoafrická republika, Keňa, Etiopie nebo Maroko existují národní regulační autority (např. South African Civil Aviation Authority – SACAA, Kenya Civil Aviation Authority – KCAA), které určují požadavky na odbornou přípravu palubních průvodčích a dohlížejí na jejich dodržování. V těchto zemích působí i letecké akademie a školicí centra, která nabízí formální výcvikové kurzy s licenci, v některých případech harmonizované s evropským nebo ICAO modelem [41, 43].

Příkladem rozvinutého systému je Ethiopian Airlines Aviation Academy, která školí nejen vlastní zaměstnance, ale i cabin crew z dalších afrických zemí. Výcvik v této instituci

zahrnuje standardní bezpečnostní moduly, CRM, přežití v krizových podmínkách, první pomoc a zákaznický servis. V Jihoafrické republice poskytují obdobné vzdělání například South African Airways Training Academy nebo externí letecké školy akreditované SACAA [41, 42].

Na druhé straně však v řadě dalších afrických států přetrvávají strukturální limity, které ovlivňují kvalitu a rozsah výcviku. Dopravci v těchto oblastech často nemají vlastní výcviková centra a uchylují se k externím školením v zahraničí. Zpravidla se jedná o kurzy pokrývající pouze minimální bezpečnostní standardy, které postačují k provozu v souladu s národními předpisy, avšak často nedosahují úrovně standardizace běžné ve vyspělých regionech [44].

Z regionální perspektivy je výcvik cabin crew v Africe výrazně nevyrovnaný a nedostatečně transparentní. Neexistuje zde žádná kontinentální autorita, která by sjednocovala požadavky a procesy výcviku, jak je tomu například v rámci EASA. Informace o délce, obsahu a metodách výcviku jsou mnohdy nedostupné nebo nejsou zveřejňovány. Navíc některé státy čelí problémům s udržením bezpečnostních standardů, což potvrzují i periodické zprávy ICAO o úrovni dohledu nad civilním letectvím v jednotlivých státech [45].

Navzdory těmto limitům lze v Africe pozorovat snahu o zvyšování kvality výcviku, zejména v rámci národních iniciativ v Etiopii, Rwandě nebo Ghaně. Mezinárodní spolupráce a rostoucí počet afrických dopravců vstupujících na globální trh vytváří tlak na přiblížení výcviku cabin crew mezinárodním standardům [45].

### **3.6 Jižní Amerika**

Výcvik palubních průvodčích v Jižní Americe je ovlivněn rozmanitou strukturou civilního letectví, rozdílnou úrovní ekonomického rozvoje jednotlivých států a variabilní mírou regulatorního dohledu. Ačkoli region zahrnuje několik významných leteckých trhů například Brazílii, Kolumbii, Chile nebo Argentinu informace o konkrétní podobě výcvikových programů cabin crew jsou veřejně dostupné pouze v omezené míře. Chybí jednotná transparentní platforma, jakou představují například EASA v Evropě nebo FAA v USA [46, 48].

Na základě dostupných údajů lze konstatovat, že v Brazílii jakožto největším trhu v regionu je výcvik palubního personálu poměrně dobře strukturován. Podléhá regulaci ANAC a zahrnuje povinný kurz „Comissário de Voo“, který se zaměřuje na bezpečnostní postupy, první pomoc, CRM a základy leteckých předpisů. Výcvik bývá zakončen státní zkouškou. Podobně v Kolumbii dohlíží Aerocivil na licencování cabin crew a stanovuje minimální požadavky na odbornou přípravu [46, 47, 49].

Velké letecké společnosti jako LATAM nebo Avianca disponují vlastními výcvikovými středisky, která zajišťují vstupní i periodický výcvik zaměstnanců. Přesná struktura těchto programů však nebývá veřejně dokumentována, jelikož se jedná o interní firemní know-how. Je známo, že v některých zemích se využívají i formy kombinovaného studia prezenční a distanční, přičemž významný důraz je kladen na jazykové kompetence a mezikulturní komunikaci s ohledem na heterogenní složení cestujících v regionu [48].

V menších a méně rozvinutých státech bývá výcvik jednodušší a kratší, často zaměřený pouze na základní bezpečnostní minimum. Tito dopravci někdy zajišťují školení svých zaměstnanců externě v zahraničních výcvikových centrech v Brazílii, Chile či na základě spolupráce s mezinárodními institucemi [48, 49].

Obecně lze říct, že výcvik palubních průvodčích v Jižní Americe je méně standardizovaný a transparentní než v jiných sledovaných regionech. Neexistuje zde jednotný regulační rámec platný pro celý kontinent a rozdíly mezi jednotlivými státy mohou být značné. Přesto lze u velkých dopravců vysledovat snahu o přiblížení výcviku mezinárodním standardům ICAO, případně o adaptaci postupů odpovídajících modelům EASA či FAA. Rostoucí globalizace a účast některých společností v mezinárodních aliancích napomáhají k postupné profesionalizaci a harmonizaci výcvikových procesů.

## **4 Srovnání výcvikových systémů palubních průvodčích v mezinárodním kontextu**

Výcvik palubních průvodčích je ve většině zemí světa regulován národními nebo nadnárodními autoritami, přičemž jeho struktura, důrazy i úroveň standardizace se v jednotlivých regionech výrazně liší. Tato kapitola se zaměřuje na systematické porovnání přístupů k výcviku v šesti geograficky a kulturně odlišných oblastech Evropy, Spojených státech amerických, Asijsko-pacifickém regionu, Blízkém východě, Africe a Jižní Americe. Cílem je identifikovat klíčové rozdíly ve výcvikových požadavcích, metodice, legislativním rámci i profesních očekáváních, které ovlivňují podobu přípravy palubního personálu. Komparativní pohled umožňuje lépe porozumět globálním trendům v oblasti výcviku cabin crew a poukázat na příklady dobré praxe, které mohou být inspirací pro další vývoj výcvikových systémů.

### **4.1 Srovnání výcvikových požadavků a legislativy**

Při porovnání výcvikových systémů palubních průvodčích v jednotlivých regionech světa se ukazuje výrazná rozdílnost v míře standardizace, míře právního zakotvení, institucionální odpovědnosti a transparentnosti celého procesu. Každý region se přitom opírá o odlišné legislativní a kulturní základy, které se promítají jak do obsahu, tak do formy výcviku.

Evropa se vyznačuje vysokou mírou harmonizace a právního zakotvení výcviku, což je zajištěno na úrovni Evropské unie prostřednictvím předpisů EASA. Výcvik musí být absolvován v certifikovaných organizacích a jeho obsah je jednotně stanoven. Po úspěšném absolvování zkoušek získává kandidát Cabin Crew Attestation, které je platné ve všech státech EU. Výhodou tohoto systému je vysoká transparentnost, jednoznačně dané požadavky a mezinárodní uznání kvalifikace, nevýhodou pak značná administrativní náročnost.

Oproti tomu Spojené státy americké aplikují decentralizovaný model, ve kterém je odpovědnost za výcvik převedena na jednotlivé dopravce. FAA pouze schvaluje a kontroluje vnitřní výcvikové programy jednotlivých aerolinií. Neexistuje zde žádný centrálně vydávaný certifikát srovnatelný s evropským Cabin Crew Attestation. Tento model přináší větší flexibilitu, přizpůsobení výcviku specifickým jednotlivých provozovatelů, ale také větší rozdíly mezi jednotlivými programy.

Asijsko-pacifický region je značně heterogenní. Státy jako Japonsko, Singapur či Austrálie implementovaly pokročilé výcvikové systémy odpovídající mezinárodním standardům ICAO a částečně i evropskému modelu. V některých zemích (např. Čína, Indie) je však

výcvik silně centralizovaný a spojený s teoretickou výukou v rámci státem schválených institucí. V jihovýchodní Asii bývá kladen důraz na zákaznický servis a image posádky, často na úkor technických aspektů výcviku.

Na Blízkém východě dominují propracované interní výcvikové systémy velkých dopravců jako Emirates nebo Qatar Airways. Tyto společnosti si zakládají na vysoké úrovni zákaznického servisu, kulturní přizpůsobivosti a detailně propracovaných výcvikových modulech, které jdou nad rámec požadavků ICAO. Neexistuje zde jednotný certifikační rámec, avšak prestiž a reputace aerolinií jsou hnacím motorem neustálého zlepšování kvality výcviku.

Afrika a Jižní Amerika vykazují vysokou variabilitu v úrovni výcviku, přičemž v obou případech je výrazným omezením nedostatek transparentních a veřejně dostupných informací. V Africe lze pozorovat snahy o přiblížení se standardům ICAO v zemích jako Etiopie nebo Jihoafrická republika, zatímco v méně rozvinutých státech zůstává výcvik minimální. Podobně v Jižní Americe je situace rozdílná mezi vyspělými trhy, kde výcvik dozorují národní autority (např. ANAC v Brazílii), a menšími státy, kde výcvik často probíhá externě nebo v zahraničí.

Z výše uvedeného vyplývá, že právní rámec a výcvikové požadavky se v jednotlivých regionech výrazně liší, což má dopad nejen na kvalitu výcviku, ale také na možnosti mezinárodní mobility pracovníků a uznávání kvalifikace. Evropský model vyniká v oblasti transparentnosti a standardizace, zatímco americký přístup nabízí větší flexibilitu. Asijsko-pacifický a blízkovýchodní přístup pak demonstruje sílu interního know-how leteckých společností, kdežto v Africe a Jižní Americe přetrvává potřeba posílit institucionální dohled a harmonizaci s mezinárodními normami.

## **4.2 Přístup k bezpečnostním vs. zákaznickým kompetencím**

V jednotlivých sledovaných regionech se liší váha, kterou výcvik palubních průvodčích přikládá bezpečnostním a zákaznickým kompetencím. Zatímco všechny systémy uznávají zásadní význam bezpečnostních dovedností, poměr jejich zastoupení vůči měkkým dovednostem souvisejícím se zákaznickým servisem často odráží nejen legislativní požadavky, ale také kulturní a ekonomická specifika dané oblasti.

Evropský výcvikový model, zakotvený v předpisech EASA, klade důraz především na bezpečnostní prvky, mezi které patří nouzové postupy, první pomoc, hašení požárů, dekomprese, CRM a znalost palubního vybavení. Zákaznický servis je sice součástí přípravy, nicméně zůstává v pozadí za technickými a bezpečnostními moduly. To souvisí s důrazem na právní odpovědnost a kontrolovatelnost výcviku.

Oproti tomu americký přístup akcentuje tzv. proficiency-based training, kde je důležité, aby členové posádky prokázali konkrétní způsobilost v definovaných oblastech. Zde se kromě krizových situací výrazně rozvíjí i schopnost zvládnání komunikace s cestujícími, řešení konfliktů a kulturní přizpůsobivosti. Tento přístup se odráží v rozsáhlých e-learningových modulech a simulacích, které zahrnují i zákaznické situace.

V Asijsko-pacifickém regionu a na Blízkém východě hrají zákaznické kompetence mimořádně významnou roli. Výcvik je zde komplexní a zahrnuje i aspekty jako vzhled, držení těla, intonaci hlasu, nebo školení v oblasti VIP servisu. V těchto regionech je palubní průvodčí vnímán nejen jako zajišťovatel bezpečnosti, ale i jako reprezentant značky. To je patrné zejména u společností jako Singapore Airlines, Emirates nebo Qatar Airways, kde je image posádky součástí firemní identity.

Africký a jihoamerický kontext ukazuje rozdílnou míru rovnováhy mezi oběma oblastmi. Ve vyspělých afrických zemích (např. JAR, Etiopie) či v Brazílii jsou základní bezpečnostní dovednosti na vysoké úrovni a doplňovány školením v oblasti zákaznického přístupu. V méně rozvinutých částech obou kontinentů však často převažují základní bezpečnostní minimum a důraz na zákaznický servis může být minimální.

Lze tedy shrnout, že zatímco v Evropě a USA převažuje přístup založený na odborné způsobilosti a regulované bezpečnosti, v Asii a na Blízkém východě je výcvik více orientován na komplexní reprezentativnost a zákaznický komfort. Afrika a Jižní Amerika vykazují značnou variabilitu v závislosti na úrovni rozvoje daného státu a leteckého provozovatele.

### **4.3 Struktura výcviku a úroveň standardizace**

Struktura výcviku palubních průvodčích a míra jeho standardizace se výrazně liší napříč jednotlivými sledovanými regiony a odráží jak kulturní a právní prostředí, tak institucionální rámec dané oblasti. V rámci této kapitoly je pozornost věnována srovnání organizačního uspořádání výcviku a míry jeho jednotnosti v jednotlivých regionech, jak byly popsány v předchozí části práce.

Evropa představuje vysoce formalizovaný a harmonizovaný model výcviku, který je založen na legislativě EASA a závazných evropských nařízeních. Výcvik je definován pevně danou strukturou, která je aplikována napříč členskými státy EU. Každý uchazeč musí absolvovat schválený kurz v certifikovaném zařízení a výstupem je Cabin Crew Attestation, platné napříč celým evropským trhem. Tato míra standardizace zajišťuje srovnatelnou kvalitu přípravy a usnadňuje mobilitu pracovní síly v rámci regionu.

Spojené státy americké se vyznačují decentralizovaným modelem, ve kterém má každý letecký dopravce povinnost vytvořit vlastní výcvikový program, který podléhá schválení FAA. Tento přístup umožňuje vysokou míru přizpůsobení výcviku potřebám konkrétní společnosti, avšak může vést k rozdílům mezi jednotlivými dopravci. Standardizace je zde dosažena především prostřednictvím dohledu nad dodržováním regulačních rámců a každoročním přezkušováním způsobilosti členů posádky.

V Asijsko-pacifickém regionu existuje značná variabilita v závislosti na ekonomickém a institucionálním zázemí jednotlivých států. Země jako Japonsko, Singapur nebo Austrálie zavedly modely, které se blíží evropským či americkým standardům, včetně formální certifikace a důsledného dohledu národních autorit. Naopak v jiných částech regionu přetrvávají modely s nižší úrovní formální standardizace, byť i zde lze pozorovat snahu o harmonizaci výcviku s mezinárodními normami ICAO či IATA.

Blízký východ zaujímá specifické postavení výcvik je zde realizován převážně interně v rámci velkých dopravců, přičemž standardy výcviku často přesahují mezinárodní minimum. Chybí zde jednotná legislativní úprava platná napříč regionem, ale propracované firemní struktury výcviku zajišťují vysokou míru konzistence. Typickým rysem je důraz na jednotný přístup napříč diverzifikovanými národnostními týmy, což podporuje silně centralizovaný model výuky v rámci jednotlivých společností.

Afrika a Jižní Amerika se vyznačují nejnižší mírou standardizace a dostupnosti informací. V Africe se výcvik řídí převážně národními předpisy, které se velmi liší podle úrovně letecké infrastruktury daného státu. Neexistuje zde žádná kontinentální koordinační autorita a dostupnost údajů o výcviku je často omezená. Podobně v Jižní Americe chybí jednotný rámec existují sice státní regulace (např. ANAC v Brazílii), ale velké rozdíly přetrvávají jak mezi státy, tak mezi dopravci. Interní výcvikové programy některých společností jsou na vysoké úrovni, nicméně většina informací je neveřejná, což ztěžuje hodnocení míry standardizace v regionu.

Celkově lze říct, že míra standardizace výcviku palubních průvodčích je nejvyšší v Evropě, střední v USA a vyspělých asijských státech a nejnižší v Africe a Jižní Americe. Tato skutečnost má přímý dopad nejen na kvalitu výcviku, ale i na mobilitu pracovní síly, zajištění bezpečnostních standardů a transparentnost leteckého trhu v jednotlivých regionech.

#### **4.4 Kulturní vlivy a profesní očekávání**

Kulturní specifika hrají v přípravě palubních průvodčích významnou roli a výrazně ovlivňují nejen obsah a formu výcviku, ale i očekávané profesní chování. Z analýzy jednotlivých regionálních přístupů vyplývá, že míra formálnosti, důraz na reprezentativnost, vztah k

autoritám či komunikace se zákazníci jsou silně podmíněny místními společenskými normami.

V Asijsko-pacifickém regionu se výcvik vyznačuje přísným důrazem na disciplínu, hierarchii a kulturní standardy chování, což odráží vliv konfuciánské tradice a kolektivistické mentality. Výcviková centra, zejména v zemích jako Singapur, Japonsko či Jižní Korea, kladou důraz nejen na bezpečnost a zákaznický servis, ale také na image, mimiku, tón hlasu, postoj či uniformitu v chování. Interkulturní komunikace a schopnost adaptace na různorodé kulturní prostředí jsou zde nedílnou součástí školení.

Na Blízkém východě je kulturní pestrost reflektována v multikulturním složení palubních týmů. Společnosti jako Emirates nebo Qatar Airways školí personál z desítek zemí, a proto je výcvik zaměřen na standardizaci chování a mezikulturní citlivost. Kulturně vnímané atributy prestiže, jako je vzhled, chování a reprezentativnost, jsou zde zvláště akcentovány. Palubní průvodčí jsou vnímáni jako „tvář společnosti“ a musí se přizpůsobit přísným standardům protokolárního vystupování.

Evropský přístup, vycházející z regulační standardizace EASA, se zaměřuje více na rovnost přístupu, transparentnost a funkční kvalifikaci. Kulturní vlivy jsou zde méně explicitní, avšak důraz na profesionalitu, bezpečnost a etické jednání je univerzálně aplikován. Zaměstnanci jsou vedeni k profesionálnímu, ale ne nutně formálně rigidnímu chování.

Ve Spojených státech je systém více prakticky orientovaný a reflektuje individualistické kulturní hodnoty. Výcvik se soustředí na zvládnutí krizových situací a komunikaci se zákazníky, a to bez výrazné externalizace na kulturně podmíněné protokolární chování. Očekává se spíše přímá, efektivní a praktická interakce než formální reprezentace.

Afrika a Jižní Amerika vykazují méně standardizovaný přístup, přičemž kulturní vlivy ve výcviku nejsou vždy systematicky zohledněny. V rozvinutějších částech těchto regionů se objevuje snaha o zavedení mezikulturní přípravy, zejména u větších dopravců, avšak často chybí jednotná metodika či dostupná dokumentace. Kulturní faktory tak v mnoha případech zůstávají implicitní součástí firemní kultury, spíše než explicitně definovanou výcvikovou složkou.

Celkově lze konstatovat, že kulturní dimenze výcviku se liší nejen podle regionu, ale i podle typu dopravce a míry internacionalizace provozu. V globalizovaném letectví se tak stále více prosazuje požadavek na interkulturní kompetence jako nezbytnou součást profesního profilu palubních průvodčích.

## 4.5 Rozdíly ve výcviku mezi nízkonákladovými a prémiovými dopravci

Výcvik palubních průvodčích se vedle geografických a legislativních odlišností liší také v závislosti na obchodním modelu letecké společnosti. Nejvýraznější rozdíly lze pozorovat mezi tzv. nízkonákladovými a tradičními či prémiovými dopravci. Přestože obě skupiny musí dodržovat minimální legislativní požadavky stanovené ICAO nebo příslušnými národními a regionálními úřady, praktická realizace výcviku se často výrazně liší ve své hloubce, rozsahu i důrazu na jednotlivé aspekty služby.

Nízkonákladový dopravci zpravidla kladou důraz na rychlost zaškolení a provozní efektivitu. Výcvik bývá koncentrován do kratšího časového úseku, zaměřuje se primárně na povinné bezpečnostní postupy, základní CRM a obsluhu konkrétního typu letadla. Nižší provozní náklady se často promítají i do omezeného prostoru pro rozvoj měkkých dovedností, zákaznického servisu či zvládání specifických situací, jako je obsluha cestujících se speciálními potřebami. Palubní průvodčí jsou vedeni k maximální operativnosti, schopnosti zvládat vysoký počet cyklů za den a samostatnému rozhodování v rámci standardizovaných provozních modelů.

Naopak prémiový dopravci, typicky národní aerolinky nebo prémiové společnosti na dálkových linkách, investují více prostředků a času do komplexní přípravy personálu. Kromě standardního bezpečnostního výcviku se zde klade důraz na reprezentaci značky, kulturní senzitivitu, péči o specifické skupiny cestujících, zvládání více jazyků a schopnost řešit náročné situace s vysokou mírou empatie a profesionality. Výcvik bývá doplněn o školení v oblasti gastronomie, etikety nebo psychologie zákaznické péče. Důraz je rovněž kladen na konzistentní image a vysoký standard služeb.

Z hlediska instruktorského týmu a zázemí výcviku bývá u prémiových společností běžná spolupráce s profesionálními školiteli z oblasti komunikace, pohostinství nebo krizového řízení. Trenažéry jsou modernější, někdy s využitím virtuální reality nebo pokročilé simulace mimořádných událostí.

Přestože oba modely mají své opodstatnění a přizpůsobují výcvik konkrétním provozním podmínkám, je zřejmé, že úroveň připravenosti palubního personálu v oblasti tzv. soft skills bývá u prémiových dopravců zpravidla vyšší. To se následně odráží v zákaznické zkušenosti, schopnosti řešit mimořádné situace i v celkovém vnímání značky letecké společnosti.

## 4.6 Návrhy a doporučení na zlepšení výcviku

Výcvik palubních průvodčích se napříč jednotlivými regiony výrazně liší, a právě v těchto odlišnostech je možné najít konkrétní oblasti, kde by se dal výcvik zlepšit. Cílem není zavádět jednotný model pro celý svět, ale inspirovat se tam, kde jsou určité prvky zvládnuté lépe, a přemýšlet, jak by se daly přizpůsobit místním podmínkám.

Jednou z možností, jak výcvik posunout dál, je posílit jeho standardizaci a zpřehlednit celý proces. V některých regionech typicky v Africe nebo Jižní Americe chybí jednotný rámec a dostupné informace o průběhu a kvalitě výcviku. Evropský systém, kde existuje jasně definovaný certifikát platný napříč státy, by mohl být v tomto směru inspirací. Mezinárodní organizace jako ICAO nebo IATA by mohly pomoci nastavit minimální standardy, které by bylo možné uplatnit globálně.

Další oblastí, která si zaslouží pozornost, je rovnováha mezi bezpečností a zákaznickým servisem. Některé výcvikové programy kladou téměř výhradní důraz na technické a nouzové postupy, jiné zase na vystupování a reprezentaci značky. Ideální přístup by měl obojí skloubit: posádka musí být schopná zvládnout krizovou situaci, ale zároveň by měla působit profesionálně a vstřícně i v běžném provozu. Výcvik by měl tyto dvě složky propojit a věnovat jim přiměřenou pozornost.

Se zákaznickým přístupem úzce souvisí i schopnost komunikace s cestujícími z různých kulturních prostředí. V globalizovaném letectví je běžné, že posádka obsluhuje lidi z celého světa, a tomu by měl odpovídat i výcvik. Měl by zahrnovat základy mezikulturní komunikace, orientaci v kulturních rozdílech i psychologii chování v krizových situacích. Cílem není, aby se každý naučil perfektně reagovat ve všech situacích, ale aby rozuměl tomu, proč lidé reagují různě a jak s tím pracovat.

Velký potenciál má i modernizace výcvikových metod. Virtuální realita, realistické simulace nebo interaktivní e-learning mohou výrazně oživit a zefektivnit školení. Výhodou těchto technologií je, že umožňují nácvik různých situací bez nutnosti složitých logistických příprav a s možností opakování. U dopravců s omezeným rozpočtem se tímto způsobem dá rozšířit výcvik i nad rámec základních požadavků.

Zlepšit výcvik palubních průvodčích tedy neznamena začít od nuly, ale navázat na to, co funguje a nebát se hledat inspiraci jinde. Kombinací kvalitního obsahu, moderních metod a důrazu na mezilidskou stránku profese lze výcvik posunout k vyšší profesionalitě i lepší zákaznické zkušenosti.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na porovnání výcviku palubních průvodčích v různých světových regionech se zřetelem na rozdíly v přístupu, metodice a regulaci výcviku napříč mezinárodním prostředím civilního letectví. V první části práce byly popsány klíčové mezinárodní předpisy, především standardy a doporučené postupy organizace ICAO, které tvoří základní rámec pro tvorbu národních a regionálních výcvikových systémů.

Následně byl podrobně rozpracován výcvikový proces Cabin Crew se zaměřením na základní, konverzní, opakovací a specializovaný výcvik. Pozornost byla věnována také obsahu školení, zejména nouzovým postupům, zdravotní péči, CRM a zákaznickým dovednostem, které tvoří jádro profesionální způsobilosti palubního personálu.

Stěžejní část práce se soustředila na regionální rozdíly, přičemž byly analyzovány specifika výcviku v Evropě, Severní Americe, Asijsko-pacifickém regionu, na Blízkém východě, v Africe a Jižní Americe. Výsledky ukázaly, že i přes snahu o mezinárodní standardizaci přetrvávají významné rozdíly v délce výcviku, struktuře osnov, důrazu na jednotlivé kompetence a kulturním pojetí profese Cabin Crew. Srovnání také potvrdilo, že úroveň standardizace a provozní připravenosti se liší nejen mezi regiony, ale i mezi typy dopravců. Zvláštní kapitola byla věnována rozdílům mezi nízkonákladovými a prémiovými leteckými společnostmi, které volí rozdílný přístup k výcviku v závislosti na svém obchodním modelu. Zatímco Low Cost dopravci kladou důraz na provozní efektivitu a splnění minimálních požadavků, High End společnosti zpravidla investují více prostředků do rozvoje měkkých dovedností, zákaznické péče a reprezentace značky.

Na základě zjištěných skutečností byla v závěru práce formulována doporučení, která mohou přispět ke zlepšení výcviku Cabin Crew v globálním měřítku. Patří mezi ně harmonizace výcvikových standardů, rozšíření využití moderních technologií, větší důraz na CRM a měkké dovednosti, nebo zavedení jednotné evidence způsobilosti palubních průvodčích.

Výsledky této práce ukazují, že kvalitní výcvik je nejen základem provozní bezpečnosti, ale i významným faktorem vnímání letecké společnosti ze strany cestujících. S ohledem na rostoucí nároky na bezpečnost, profesionalitu a flexibilitu cabin crew lze očekávat, že výcvik palubního personálu bude i nadále procházet vývojem směrem k větší efektivitě, přizpůsobivosti a mezinárodnímu souladu.

## LITERATURA

- [1] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *About ICAO*. Montréal: ICAO, [online]. Dostupné z: <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>.
- [2] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annexes*. Montréal: ICAO, [online]. Dostupné z: <https://store.icao.int/en/annexes>
- [3] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annex 6 – Operation of Aircraft: Part I – International Commercial Air Transport – Aeroplanes, 12. ed., July 2022, Amendment 49*. Montréal: ICAO, [online]. Dostupné z: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/legislation/anhaenge-icao.html>
- [4] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annex 8 – Airworthiness of Aircraft. 12th ed.* Montréal: ICAO, 2022. [online]. Dostupné z: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/legislation/anhaenge-icao.html>
- [5] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annex 13 – Aircraft Accident and Incident Investigation. 12th ed.* Montréal: ICAO, 2020. [online]. Dostupné z: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/legislation/anhaenge-icao.html>
- [6] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annex 18 – The Safe Transport of Dangerous Goods by Air. 4th ed.* Montréal: ICAO, 2011. [online]. Dostupné z: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/legislation/anhaenge-icao.html>
- [7] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Annex 19 – Safety Management. 2nd ed.* Montréal: ICAO, 2016. [online]. Dostupné z: <https://www.bazl.admin.ch/bazl/en/home/themen/legislation/anhaenge-icao.html>
- [8] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Regional Offices*. Montréal: ICAO, [online]. Dostupné z: <https://www.icao.int/secretariat/RegionalOffice>
- [9] EVROPSKÁ KOMISE. *Nariadení Komise (EU) č. 1178/2011 ze dne 3. listopadu 2011, kterým se stanoví technické požadavky a správní postupy v souladu s nariadením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 216/2008, pokud jde o posádky civilních letadel. Úřední věstník EU, L 311, 25.11.2011, s. 1–193.* [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32011R1178>

- [10] SKYBRARY. *Cabin Safety – Role of Cabin Crew*, [online]. Dostupné z: <https://skybrary.aero/articles/cabin-safety>
- [11] CIVILĀS AVIĀCIJAS AĢENTŪRA. *ICAO Cabin Crew Safety Training Manual*. Rīga: CAA Latvia, 2014. [online]. Překlad oficiálního dokumentu ICAO Doc 10002. Dostupné z: <https://www.caa.gov.lv/lv/media/1784/download>
- [12] EUROPEAN UNION AVIATION SAFETY AGENCY. *Initial Training for Cabin Crew – Guidance Material, Issue 01, 1 December 2022*. Cologne: EASA, [online]. Dostupné z: <https://www.easa.europa.eu/en/downloads/137354/en>
- [13] SKYBRARY. *Medical Emergencies – Guidance for Flight Crew*. [online]. Dostupné z: <https://skybrary.aero/articles/medical-emergencies-guidance-flight-crew>
- [14] AEROSPACE MEDICAL ASSOCIATION. *Managing In-Flight Medical Events*, July 2016. [online]. Dostupné z: <https://www.asma.org/asma/media/asma/travel-publications/medical%20guidelines/in-flight-medical-events-guidance-document-revised-July-2016.pdf>
- [15] SKYBRARY. *Crew Resource Management (CRM)* [online]. Dostupné z: <https://skybrary.aero/articles/crew-resource-management-crm>
- [16] EUROPEAN UNION. *Commission Regulation (EU) No 965/2012 of 5 October 2012. Official Journal of the European Union. L296, 25.10.2012, s. 1–148*. [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32012R0965>
- [17] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION. *Cabin Safety Compendium*. Montréal: ICAO, 2015. [online]. Dostupné z: [https://flightsafety.org/wp-content/uploads/2016/09/cabin\\_safety\\_compendium.pdf](https://flightsafety.org/wp-content/uploads/2016/09/cabin_safety_compendium.pdf)
- [18] SKYBRARY. *Cabin Emergency Equipment* [online]. Dostupné z: <https://skybrary.aero/articles/cabin-emergency-equipment>
- [19] SKYBRARY. *Senior Cabin Crew Member (SCCM)* [online]. Dostupné z: <https://skybrary.aero/articles/senior-cabin-crew-member-sccm>

- [20] IATA. *Fatigue Management Guide for Airline Operators*, 2nd ed. Montreal: IATA / ICAO / IFALPA, 2015. [online]. Dostupné z: [https://www.iata.org/contentassets/39bb2b7d6d5b40c6abf88c11111fcd12/fatigue-management-guide\\_airline20operators.pdf](https://www.iata.org/contentassets/39bb2b7d6d5b40c6abf88c11111fcd12/fatigue-management-guide_airline20operators.pdf)
- [21] BAA TRAINING. *Cabin Crew Training* [online]. Vilnius: BAA Training, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://baatraining.com/cabin-crew/>
- [22] LUFTHANSA AVIATION TRAINING. *Hospitality Training Courses for Cabin Crews* [online]. Frankfurt: Lufthansa Aviation Training, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.lufthansa-aviation-training.com/hospitality-training>
- [23] EUROPE AIR CREW. *Home* [online]. Malta: Europe Air Crew, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://europeaircrew.com/>
- [24] ESMA AVIATION ACADEMY. *Cabin Crew Training* [online]. Montpellier: ESMA Aviation Academy, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.esma.fr/course/cabin-crew-training-2>
- [25] VUELING CABIN CREW PROGRAMME – CAE. *Vueling Cabin Crew Programme* [online]. Barcelona: CAE, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.cae.com/civil-aviation/aviation-training/become-cabin-crew/our-cabin-crew-programmes/vueling-cabin-crew-programme/>
- [26] FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION. *14 CFR Part 121 – Operating Requirements: Domestic, Flag, and Supplemental Operations* [online]. Washington, D.C.: U.S. Department of Transportation, 2024 [cit. 2025-05-09]. Dostupné z: <https://www.ecfr.gov/current/title-14/chapter-I/subchapter-G/part-121>
- [27] FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION. *Flight Attendant Certificate of Demonstrated Proficiency* [online]. Washington, D.C.: FAA. Dostupné z: [https://www.faa.gov/Flight\\_Attendant\\_Certificate\\_Demonstrated\\_Proficiency\\_Information](https://www.faa.gov/Flight_Attendant_Certificate_Demonstrated_Proficiency_Information)
- [28] CORNELL LAW SCHOOL. *14 CFR § 121.421 - Flight attendants: Initial and transition ground training* [online]. Ithaca: Cornell Law School, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/14/121.421>

- [29] CYPRESS COLLEGE. *Flight Attendant Program* [online]. Cypress: Cypress College, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://careers.cypresscollege.edu/programs/flight-attendant-2/>
- [30] U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Flight Attendants: Occupational Outlook Handbook* [online]. Washington, D.C.: BLS, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/ooh/transportation-and-material-moving/flight-attendants.htm>
- [31] CIVIL AVIATION SAFETY AUTHORITY. *Authority of cabin crew* [online]. Canberra: CASA. Dostupné z: <https://www.casa.gov.au/resources-and-education/regulatory-index/authority-cabin-crew>
- [32] CIVIL AVIATION SAFETY AUTHORITY. *Training and checking systems for flight operators* [online]. Canberra: CASA. Dostupné z: <https://www.casa.gov.au/operations-safety-and-travel/training-and-checking-systems/training-and-checking-systems-flight-operators>
- [33] CIVIL AVIATION AUTHORITY OF SINGAPORE. *Personnel Licences – Flight Crew* [online]. Singapore: CAAS. Dostupné z: <https://www.caas.gov.sg/personnel-licences-training>
- [34] SINGAPORE AIRLINES. *Cabin Crew Training Overview* [online]. Singapore: Singapore Airlines. Dostupné z: [https://www.singaporeair.com/en\\_UK/us/careers/cabin-crew-career/](https://www.singaporeair.com/en_UK/us/careers/cabin-crew-career/)
- [35] BUSINESS INSIDER. *What it takes to be one of the world's best cabin crews* [online]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/toured-singapores-flight-attendant-training-center-looked-physically-demanding-2023-3>
- [36] EMIRATES GROUP CAREERS. *Cabin Crew Training Process* [online]. Dubai: Emirates Group, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.emiratesgroupcareers.com/cabin-crew/>
- [37] EMIRATES. *Emirates Cabin Crew Training Has One of Its Busiest Years* [online]. Dubai: Emirates, 2015 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-cabin-crew-training-has-one-of-its-busiest-years>

- [38] SIMPLE FLYING. *What Goes Into Training Emirates' Cabin Crew?* [online]. Simple Flying, 2023 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/emirates-cabin-crew-training/>
- [39] AVIATION BUSINESS MIDDLE EAST. *Dubai's Emirates Cabin Crew Training Revealed* [online]. Aviation Business ME, 2023 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.aviationbusinessme.com/news/emirates-cabin-crew-training>
- [40] ETIHAD AVIATION TRAINING. *Cabin Crew Training Courses* [online]. Abu Dhabi: Etihad Aviation Training, 2025 [cit. 2025-05-10]. Dostupné z: <https://www.etihadaviationtraining.com/cabincrewtraining>
- [41] SOUTH AFRICAN CIVIL AVIATION AUTHORITY. *Personnel Licensing: Licensing, Training and Examinations* [online]. Centurion: SACAA. Dostupné z: <https://www.caa.co.za/industry-information/personnel-licensing/licensing/>
- [42] ETHIOPIAN AIRLINES AVIATION ACADEMY. *Cabin Crew Training* [online]. Addis Ababa: Ethiopian Airlines Group. Dostupné z: <https://corporate.ethiopianairlines.com/eaat/training-schools/cabin-crew-training>
- [43] KENYA CIVIL AVIATION AUTHORITY (KCAA). *Personnel Licensing – Cabin Crew Information* [online]. Nairobi: KCAA. Dostupné z: <https://kcaa.or.ke/personnel-licensing>
- [44] ZIMBABWE FLIGHT CONTROLS ACADEMY. *Air Hostess Training Programme* [online]. Harare: ZFCA. Dostupné z: <https://www.zfca.co.zw/page/air-hostess-training>
- [45] INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). *Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP) Results – Africa Region* [online]. Montréal: ICAO. Dostupné z: <https://www.icao.int/safety/Pages/USOAP-Results.aspx>
- [46] AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). *Como se tornar Comissário de Voo – Requisitos e treinamento* [online]. Brasília: ANAC. Dostupné z: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/regulados/profissionais-da-aviacao-civil/comissario-de-voo>
- [47] AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). *Obter licença para exercer a atividade de comissário de voo* [online]. Brasília: ANAC. Dostupné z:

<https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-autorizacao-para-trabalhar-como-comissario-de-voo>

[48] CAE. *CAE and LATAM Airlines Group extend training agreement* [online]. Montreal: CAE Inc., 2019. Dostupné z: <https://www.cae.com/news-events/press-releases/cae-and-latam-airlines-group-extend-training-agreement/>

[49] ESCUELA DE AVIACIÓN FLYING. *Tripulante de Cabina de Pasajeros – TCP* [online]. Colombia. Dostupné z: <https://www.escueladeaviacionflying.edu.co/formacion-academica/tripulante-cabina-pasajeros-tcp/>