V práci řídícího jsem se opravdu našel

V druhém díle rozhovoru se Stanislavem Mrázkem se podrobněji podíváme na jeho působení v organizaci CZATCA, dále na historii a fungování samotného sdružení a zeptáme se i na vyjednávání s naším managementem. V závěru se budeme věnovat výstupům politiky Just Culture pár měsíců po jejím zavedení do prostředí ŘLP.

Pojdme od projektů zpět k vaší osobě. Působíte jako prezident organizace CZATCA. Co vás osobně vedlo k tomu, že jste do ní vstoupil?

Už v době, kdy jsem se já stal řídícím, což bylo někdy před 13 lety, organizace fungovala poměrně podobně jako dneska. Už jako žák jsem měl možnost se seznámit s tím, co vlastně CZATCA dělá, kdo je její představitel a co členství přináší a obnáší. Věděl jsem, do čeho případně jdu, a ve chvíli, kdy jsem se stal řlp s platnou licencí, mi přišlo, že činnost organizace má smysl, a stal jsem jedním z členů. Patřím k těm lidem, kteří si myslí, že občas má smysl udělat něco navíc a že dříve či později to začnou dělat i ostatní a o to se pak budeme mít všichni lépe. ☺ Nejprve jsem měl zájem o členství ve vedení regionální jednotky, ale nastalo takové zvláštní období, kdy ve výkonné radě celé organizace chyběl člen. Navíc v té době byla na oblasti taková rozkolísaná situace, která vedla k rozporům především mezi mládím a stářím. A protože sehnat reprezentanty do výkonné rady patřilo k nelehkým úkolům (a patří doteď), nakonec jsem to vyřešil po svém a šel rovnou tam. Tehdy byl prezidentem Viktor Umlauf, náš kolega z oblasti, po kterém jsem funkci prezidenta převzal. Ale pravda je, že teď po těch šesti letech bych už docela končil i já. Věřím, že se najde někdo další, kdo si uvědomí, že nezastupuje jen skupinu sto pěti řídících na oblasti, o kterých ví, jak se všichni jmenují a jak na tom jsou, ale že zastupuje i lidi, jejichž profesi už tolik nezná. Někdo, kdo si uvědomí, že je tam za všechny, že ho jednou ti lidé zvolili a tudíž by měl – pokud se to jenom trochu dá – jednat ve prospěch všech. Samotné vystupování není až zas tak důležité, členové managementu jsou zvyklí na jistou jadrnost ve vyjadřování. ☺

Můžete nám o CZATCA povědět trochu víc?

Sám název už hodně napovídá – jedná se o české sdružení řídících letového provozu. Organizace vznikla v prosinci roku 92 a její primární účel byl odborový. Ale tím, že v té době jediná taková organizace dosažitelná přímo a nikoliv přes nějakou další místní pobočku byla IFATCA – sdružení mezinárodní řídících –, tak i ten název CZATCA se od toho odvodil. Téměř okamžitě se stala členem IFATCA, a to přesto, že se jedná o organizaci profesní zabývající se problematikou typu, jak řídící pracují, jak odpočívají, co kde dělají, na co se dívají a na co by se dívat neměli, ale neřeší problematiku typu, kolik peněz za to řlp berou a zdali je to v odpovídající výši. Nejde to sice zcela oddělit, ale principiálně se IFATCA nezabývá těmito záležitostmi, které víc přísluší odborářům. My se doteď snažíme kombinovat odborářskou činnost s tou profesní, připomínkujeme technické projekty, řešíme pracovní prostředí z pohledu psychologie a hygieny a na druhou stranu i vyjednáváme pracovní podmínky pro naše členy, jako jsou počty dnů dovolené, mzdy, odměny atd. CZATCA je rozdělená na regionální jednotky a ty jsou v Praze na APP a věži, to je jedna dohromady, jedna je na oblasti, dále pak na jednotlivých regionech a jsou i na dalších stanovištích zaměstnanců, které zastupujeme, jako je briefing nebo jako jsou řídící odbavovací plochy. Ty mají své vlastní vedení, které komunikuje s vedením organizace jako celku. Mají své vlastní podmínky, co se týče třeba podpory lidí, kteří jsou dlouhodobě nemocní, a to třeba může být motivace pro jednotlivce, aby do jednotky vstoupili. Na druhou stranu dnes s upokojením pozoruji, že u mladších kolegů, kteří k nám přicházejí, už ten pejorativní nádech odborů vymizel a už to berou jako věc, která je výhodná a která by tu být měla. Je to nástroj, jak komunikovat se svým zaměstnavatelem na rozumné bázi a tak, aby se dospělo k více či méně výhodným kompromisům.

CZATCA má také pětičlennou výkonnou radu, kterou tvoří samí řídící letového provozu, což není úplně optimální. Zastupujeme třeba i kolegy z FIC, briefingu atp. a, upřímně řečeno, není vždycky jednoduché porozumět jejich požadavkům, když o jejich práci tolik nevíme.

Jak se vám vyjednává s naším managementem?

Ze svého pohledu musím říct, že CZATCA je respektovaný partner. Znám i situaci jinde, můžu srovnávat, protože máme možnost se potkat s kolegy ze zahraničí a dozvědět se informace z jejich prostředí.

A jak tedy vypadá situace jinde v Evropě?

V rámci Evropy si stojíme rozhodně dobře, především v tom, že se jedná korektně, a když je třeba si něco vyjasnit, minimálně se o tom mluví. Buď se dospěje k výslednému řešení, a pokud se to nepovede, vždycky máme možnost se ozvat a navrhnout jiné způsoby řešení. Zřídkakdy se stává, že by to vyprovokovalo některého z členů managementu.

Proč si myslíte, že tato organizace je pro zaměstnance důležitá?

Je pravda, že při celkovém počtu členů a zaměstnanců, které zastupujeme, už je i pro zaměstnavatele žádoucí jednat s volenými zástupci než se bavit s každým jednotlivě a oslovovat ho individuálně s pomocí dotazníků. To lze označit za obecný prospěch, který je nezpochybnitelný. Ten zbytek je pak už spíš na hodnocení jiných.

Ještě bych ráda zmínila politiku Just Culture. Vím, že jste se osobně účastnil vyjednávání a poté jste spolu s generálním ředitelem podepsali finální Memorandum o jejím zavedení do ŘLP.

Já jsem se vyjednávání účastnil spíše z protokolárních důvodů, hlavně v době, kdy se podoba celého dokumentu již finalizovala. Z výkonné rady CZATCA se tomu velmi intenzivně věnovali Michal Štikar a Daniel Gaspar a myslím, že odvedli dobrou práci.

Stanislav Mrázek jako prezident CZATCA při příležitosti podepsání Memoranda o implementaci politiky Just Culture dne 20. května 2013. Na snímku s GŘ ÚCL Josefem Radou, ŘÚSMP Lubošem Hlinovským a Petrem Proškem z DRSL/OBK.

Zaznívají tu ale i negativní názory na zavedení této kultury…

Ano a já je celkem chápu. Do jisté míry si myslím, že je to chyba jak naše, tedy představitelů CZATCA, tak trochu chyba představitelů podniku, protože představení celé té myšlenky lidem se dlouho řešilo a celkem i správným směrem, ale ve finále se moc nepovedlo. Teď se to snažíme dohnat a myslím, že se nám to docela daří. Byl jsem velmi mile překvapen prezentacemi, které mají připravené Petr Klikar a Petr Prošek, a i díky tomu věřím, že se to vylepší.

Just Culture v našich podmínkách hodnotím jako obrovský krok kupředu. Je to věc, bez které se nemůžeme obejít, ale na druhou stranu to není o tom mít nějaké Memorandum, papíry a hlášení, ale je to především o obrovské změně myšlení. Chápu, že pro kolegy zvyklé pracovat za jiných podmínek to může být potíž a zároveň je problém i pro naše nadřízené se s tím nějakým způsobem srovnat. Dlouho tady vládla myšlenka, že náměstek řeší pochybení svých zaměstnanců a podřízených i po profesní stránce, a je ještě dlouhá cesta před námi, než je přesvědčíme, že ten náměstek je tady od toho, aby kontroloval včasné příchody do práce, podepsané dokumenty a jiné. Jestli ale někdo dobře nebo špatně řídí letový provoz, určí oddělení auditu, které má pro svoje tvrzení také reálná zdůvodnění. Dokáže říct, proč třeba špatně řídí a co se s tím má a také dá dělat.

Myslím si zároveň, že politika Just Culture tak, jak ji definuje Memorandum, a tak, jak my ji máme nastavenou v rámci našich skromných možností, znamená úspěch.

Existují už ted, pár měsíců po zavedení Just Culture do praxe, nějaké výstupy?

Pozitivní výstupy jsou rozhodně v tom, jak s touto politikou pracuje audit. Negativní je pak to, že někteří nadřízení situaci řeší odebráním prémií a myslí si, že tak je to správně. Tohle by se vůbec nemělo dít, naopak bychom měli řešit, proč se chyba vůbec stala a proč se stala zrovna tomuto řídícímu, jestli to byla systémová chyba, nebo se jednalo o individuální záležitost. Ten dotyčný je nepochybně sám potrestaný už tím, že se to vůbec stalo.

Ozývají se i někteří řídící, ti by si ale nejprve měli zamést před svým vlastním prahem. Stěžují si často, že audit vždycky najde nějakého viníka a je s tím hned hotový. Jenže ve finále zjistíme, že osobní vyjádření k tomu, co se stalo, napíše málokdo. A to je vlastně jediný zdroj informací právě pro audit o tom, že za tím také mohlo být něco dalšího kromě oficiálního záznamu, který si stáhnou.

Je to otázka změny přístupu a vlastně celé kultury a já věřím, že to dokážeme. Že to nezůstane jen někde na papíře. Celý projekt se zpracovával dva roky a myslím, že v našich podmínkách, kdy tady existuje kupříkladu garance šéfa ÚCL, že bude respektovat závěry našeho auditu, je to v rámci celé ČR ohromný průlom. Je jen trochu škoda, že se nám zatím nedaří to lidem vysvětlit natolik dobře, aby z toho byli spíše nadšení než zklamaní. To ale přijde časem i s generační obměnou.

Jde jen o to změnit stereotypy ve vlastních hlavách a hlavách našich nadřízených, abychom kulturu Just Culture začali chápat správně, a potom bude nejen fungovat, ale bude nám i dobře sloužit.

text a foto nwt