

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZIRANJE DELA POSADKE NA
LETALU**

Ljubljana, oktober 2001

ANJA PAVLIČ-KOBAV

KAZALO

1. UVOD	1
2. ORGANIZACIJA – NJENE ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE	3
2.1. Pojmovanje organizacije	3
2.2. Organizacija kot sestav razmerij	3
2.3. Organizacijska struktura	5
2.4. Organizacijski proces	6
2.5. Timsko delo	7
2.5.1. Opredelitev timskega dela	7
2.5.2. Bistvo dobrega tima	8
2.5.3. Vloge v timu	9
2.5.4. Prednosti in slabosti timov	10
2.5.5. Projektna organizacijska struktura	11
3. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI LETALSKEGA PREVOZA	11
3.1. Opredelitev letalskega prevoza	11
3.2. Značilnosti letalskega prevoza	12
4. ORGANIZACIJA LETALSKE DRUŽBE	14
5. DELO NA LETALU	16
5.1. Pogoji dela na letalu	16
5.2. Organizacija enote letalske operative	17
5.3. Posadka kot tim	19
5.4. Organizacija dela posadke na letalu	20
5.4.1. Tehnična struktura.....	21
5.4.2. Komunikacijska struktura.....	22
5.4.3. Motivacijska struktura.....	23
5.4.4. Oblastna struktura	23
5.5. Organizacijski proces ali ravnalni proces	24
5.5.1. Planiranje	24
5.5.2. Uveljavljanje	25
5.5.3. Kontroliranje	26

6. PREDSTAVITEV LETALSKE DRUŽBE ADRIA AIRWAYS.....	27
6.1. Razvoj letalske družbe	27
6.2. Organizacijske enote	28
6.3. Prometni sektor	30
7. POSADKA NA LETALIH ADRIE AIRWAYS.....	30
7.1. Sestava posadke.....	30
7.2. Pogoji za delo v letalski posadki	31
7.3. Organizacija dela letalske posadke.....	32
7.3.1. Tehnična struktura.....	32
7.3.2. Komunikacijska in motivacijska struktura	32
7.4. Problemi pri delu letalskih posadk Adrie Airways in predlogi sprememb.....	33
8. SKLEP.....	35
LITERATURA.....	37
VIRI.....	37

1. UVOD

Zaradi deregulacije in velikih tehnoloških, socialnih, političnih ter ekonomskih sprememb je letalski trg postal eden najhitreje rastočih trgov. V tej panogi so se čez noč začele dogajati velike spremembe. Propadla so podjetja, ki so veljala za najmočnejša v svoji panogi (Pan Am). Pojavila so se nova letalska podjetja, ki so izkoristila predvsem svojo majhnost, prilagodljivost in zmedo na letalskem trgu (Lauda Air, British Airways).

Gospodarske in politične meje med državami izginjajo, nastajajo veliki trgi brez meja, kar vpliva na letalski trg in delo letalskih podjetij. Zato so letalski prevozniki morali spremeniti svoj način dela. Prišlo je do množice novih strateških povezav med letalskimi prevozniki. Pričakovati je, da bo v prihodnosti nebo obvladovalo le nekaj ogromnih letalskih podjetij s svojimi strateškimi partnerji, ki bodo imeli svoje mreže razpredene po celem svetu.

Letalska podjetja morajo zaradi hude konkurence in velikih tehnoloških sprememb zelo dobro organizirati delo. Njihov osnovni cilj je varno in udobno prepeljati potnike, vendar pa morajo pri tem paziti tudi na uspešnost poslovanja.

V takšnem okolju se je znašel tudi edini slovenski prevoznik Adria Airways, ki ima zaradi počasnega vključevanja Slovenije v Evropsko unijo in tranzicije še dodatne probleme. Adria Airways se je kljub težavam kar dobro znašla na trgu. Povezala se je z nemško Lufthanso in francoskim Air Franceom. Prilagaja se tudi (celo pred drugimi področji) evropski in mednarodni letalski zakonodaji. Izkoristila pa je tudi tržno nišo prevozov potnikov v države nekdanje Jugoslavije, kajti na to področje ne vozi veliko drugih letalskih prevoznikov.

Letalska posadka je najbolj izpostavljen del letalskega podjetja, zato je naloga vsakega podjetja **usposobljena in ustrezno organizirana letalska posadka**, ki lahko močno vpliva na varnost letenja, zniževanje stroškov, povečanje prihodkov podjetja in njegovo ekonomsko uspešnost.

Namen mojega diplomskega dela je, glede na povedano, prispevati k boljšemu razumevanju letalstva in dela letalskih posadk. Namen proučevanja organizacije nasploh pa je zagotavljanje smotrnosti poslovanja. V primeru letalske posadke proučujemo organizacijo njenega dela, s čimer bi prispevala k večji varnosti potnikov in h konkurenčnosti letalskega podjetja.

Temeljni **cilj diplomskega dela** je proučevanje dela letalske posadke. Letalska posadka mora delovati usklajeno, kot tim. Vsako neusklajeno ali drugače neučinkovito delovanje vodi k višjim stroškom; in kar je še huje, k manjši varnosti. Najprej je cilj diplomskega dela prikazati delovanje, značilnosti in probleme celotnega letalskega podjetja, zatem pa predstaviti organizacijo dela letalske posadke, jo analizirati in predlagati izboljšave le-te.

Za dosego navedenega cilja sem analizirala dejansko organizacijo dela na letalu, pravilnik o organizaciji dela na letalu, postopke in procedure dela. Pri svojem delu sem uporabila tako literaturo s področja organizacije kot tudi razno interno dokumentacijo. V pomoč so mi bili tudi zaposleni v podjetju Adria Airways.

Diplomsko delo je sestavljeno iz **treh delov**. V **prvem delu** sem se osredotočila na organizacijo. Tu sem na kratko predstavila pojem organizacije, organizacijske strukture in organizacijskega procesa. Kasneje je več povedanega o timu, vlogah v njem in lastnostih dobrega tima. V **drugem delu** sem predstavila letalski prevoz. Opremljena je organizacija v letalskem podjetju in značilnosti ter lastnosti organiziranja dela na letalu. Posadka je predstavljena kot dobro organiziran tim. V zadnjem, **tretjem delu**, pa je predstavljen primer slovenskega letalskega prevoznika Adria Airways. V grobem sem predstavila podjetje in organizacijo v njem. Opremljena je posadka ter organiziranje dela v njej. Na koncu so predstavljeni še problemi pri delu letalskih posadk, predlagane so tudi spremembe in rešitve le-teh.

1. ORGANIZACIJA - NJENE ZNAČILNOSTI IN SESTAVINE

1.1. POJMOVANJE ORGANIZACIJE

Beseda **organizacija** je grškega izvora, pomeni pa napravo, orodje, pripravo. Ista beseda v latinščini pomeni spojitev posameznih delov (organov) v celoto, zgradbo.

Beseda organizacija ima kar sedem različnih pomenov (Lipičnik, 1993, str. 2):

- Organizacija **kot sistem** predstavlja sestavino naravnih in tehničnih elementov, ki združujejo, da bi s svojim delovanjem ustvarili osebne ali družbene cilje.
- Organizacija **kot proces** oblikovanja organizacijskega sistema, njegovega aktiviranja, vzdrževanja, delovanja in usmerjanja k ciljem.
- Organizacija **kot aktivnost organiziranja**, ki ima družben značaj in predstavlja osebno ali družbeno aktivnost, kot je npr. organiziranje športne igre.
- Organizacijo predstavlja vsaka konkretna **organizacijska oblika**, ki je nastala, kot posledica organizacijskih aktivnosti: podjetje kot organizacija, država kot organizacija.
- Organizacija **kot kvalitativna lastnost družbenih pojavov in odnosov**, ki označuje stanje v nekem podjetju, ustanovi, politični organizaciji itd..
- V **samoupravnem sistemu** je bila organizacija določena kot splošna oblika konstituiranja samoupravnih odnosov.
- Organizacija **kot znanstvena disciplina** oziroma znanost z uporabo znanstvenih metod, tako da formulira principe in metode njihove zgradbe in funkcioniranja.

Tudi različni avtorji različno opredeljujejo organizacijo. Nekateri opredeljujejo organizacijo kot združbo ali sistem, drugi v tehničnem smislu kot proces, tretji pa kot znanost o organiziranju. V slednjem smislu bom organizacijo obravnavala tudi sama v diplomskem delu.

Organizacija podjetja zagotavlja obstoj in smotrno doseganje ciljev podjetja. Gre za strukturo medsebojnih razmerij med ljudmi, prav tako pa gre za organiziranje dela, dokumentacije in proizvodnih procesov. Za nas sta pomembna organizacija in kadri, ki zagotavljajo smotrno doseganje ciljev združbe, v našem primeru letalske družbe.

1.2. ORGANIZACIJA KOT SESTAV RAZMERIJ

Združbe (podjetja, zavodi, agencije) so sestavljene iz članov, ki sodelujejo za doseg ciljev nastale združbe. Njihova **uspešnost** je v veliki meri odvisna **od članov ter razmerij med njimi**. V posamezni združbi ljudje sodelujejo in igrajo različne vloge. Tako lahko rečemo, da je organizacija v smislu združbe skupina ljudi, ki delujejo zaradi uresničevanja skupnih ciljev (Mihelčič, 1986, str. 43).

Tudi drugi avtorji podobno opredeljujejo organizacijo v smislu združbe. George in Jones (1996, str. 3) opredelita organizacijo kot kolektiv ljudi, ki delajo skupaj, da bi dosegli različne cilje. Robbins (1984, str. 3) opredeli organizacijo kot sistematično ureditev ljudi za doseg določenega cilja, Daft (1986, str. 9) pa opredeli organizacijo kot družbeno enoto, ki je usmerjena k cilju ter kot sistem z urejenimi dejavnostmi in ločljiv od okolja.

Organizacija podjetja je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi - člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 35).

Organizacija torej ni združba, marveč tisto, kar drži člane združbe skupaj. To pa so razmerja med njimi. Ne ljudje, marveč razmerja ali vloge ljudi sestavljajo organizacijo. Dokler obstajajo razmerja, obstaja tudi združba. Prav razmerja omogočajo uresničitev temeljnega cilja delovanja združbe, izpolnitev namena ustanovitve združbe (Rozman, 2000, str. 17).

Torej so bistvo organizacije ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Zato uspeh nekega podjetja ni odvisen samo od tehnično-tehnoloških dejavnikov, pač pa je zelo pomembna tudi organizacija podjetja.

Pri organizaciji podjetja gre torej za vzpostavitev takšnih razmerij med zaposlenimi v podjetju, da bi s čim manjšimi naporji in s čim manjšo porabo dosegli določene rezultate. Zato vsaka organizacija ni primerna za vsako podjetje. Vsako podjetje je potrebno posebej preučiti in vzpostaviti primerno organizacijo. Kakšna bi morala biti organizacija, pa je odvisno od situacijskih ali kontingenčnih spremenljivk. Zato **ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije**. V konkretnem primeru pa je to tista struktura ali proces, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija poskuša prilagoditi, pa so: tehnologija v podjetju, okolje podjetja, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja in ljudje v podjetju (Rozman, 2000, str. 28).

Organiziranje dela pomeni smotrno človekovo dejavnost, kjer iščemo poti, kako bi s čim manjšo porabo dosegli kar največ rezultatov. Bit organiziranja je racionalizacija človekovega dela v povezavi z drugimi, bodisi znotraj ali zunaj organizacije. Z organiziranjem dela se je začel človek ukvarjati, čim se je zavedel, da obstaja omejenost dobrin glede na občutene potrebe. Lahko bi rekli, da so ekonomski učinki odvisni od kvalitete organizacije ali organiziranja (Možina, 1984, str. 11).

Organizacija je posledica tehničnega napredka in ekonomskega razvoja. Namen organizacije je urediti določen poslovni proces v podjetju, hkrati pa naj bi bila organizacija tudi pripomoček za doseganje ciljev v podjetju. Pomagala naj bi k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Na razmerja pa ne smemo gledati zgolj statično, temveč dinamično. Gre za proces zagotavljanja smotrnega doseganja cilja podjetja. Razmerja med ljudmi se skozi čas spreminjajo, to spreminjanje pa je lahko spontano ali pa namerno oziroma zavestno.

1.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organiziranje številnih dejavnosti v podjetju je neprekinjen proces. Z organiziranjem delimo dejavnosti v podjetju na potrebne **delovne naloge**, le-tem določimo zaporedje izvajanja in **nosilce nalog** ter **njihove medsebojne odnose**. Za doseganje zaželenih poslovnih rezultatov morajo biti vse dejavnosti čim bolj smotrno določene in povezane. Tako velja pravilo, da je organizacija dobra, če omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci po najkrajši poti, vse te lastnosti pa mora organizacijski zgradbi vgraditi njen tvorec – organizator (Lipičnik, 1993, str. 14).

Pri organizaciji so zelo pomembna razmerja, medsebojni odnosi med ljudmi. **Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga navadno imenujemo organizacijska struktura** (Lipovec, 1987, str. 60).

Organizacijsko strukturo lahko proučujemo z več vidikov in tako ločimo različne enovite strukture: tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo oziroma strukturo moči (Lipovec, 1987, str. 71-132).

Tehnična struktura je struktura, kjer proučujemo tehnično delitev dela, torej razčlenitev enotnega delovnega procesa na delne procese in dodelitev le-teh posameznim delavcem. Delitev dela je zelo pomemben dejavnik, saj se s primerno delitvijo dela poveča učinkovitost dela. Posledice delitve dela so večja spretnost delavcev, prihranek časa, boljše izkoriščenost strojne opreme, večji prihranek materiala, višja kvaliteta proizvodov, manj časa za priučitev, mehanizacija. Pozitivne posledice pridejo do izraza, če imamo dovolj velik obseg poslovanja oziroma dela in če je zagotovljena stabilnost vseh dejavnikov. Z delitvijo dela je potrebna tudi učinkovita koordinacija, da razdeljene naloge povežemo v celoto. Delo lahko delimo na podlagi delovne naloge ali po opravilih.

S komunikacijsko strukturo proučujemo prenašanje informacij. Komunikacije so tokovi sporočil med prejemniki in oddajniki po določenem kanalu. Pri komunikaciji proučujemo oddajanje in sprejemanje sporočil. Poznamo več vrst komuniciranja. Enosmerno komuniciranje poteka le v eni smeri od oddajnika k sprejemniku, medtem ko dvosmerno komuniciranje poteka v obeh smereh. Komuniciranje je lahko spontano ali zavestno. Pomembno je pri koordiniranju, saj je njegovo glavno sredstvo. Glede na smer lahko komunikacije potekajo navzgor ali navzdol, lahko pa so tudi vodoravne ali vertikalne. Vertikalna smer komunikacije je značilna za hierarhijo, vodoravna pa za time. Poznamo tudi različna komunikacijska omrežja (zvezdasto omrežje, prstanasto omrežje). Z dobro komunikacijo lahko močno izboljšamo poslovni rezultat.

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev, ciljev za zadovoljitev potreb. Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje, je motivirano delovanje. Motivirano delovanje proučujemo z **motivacijsko strukturo**. Motiv je hotenje doseči cilj. Med potrebami in cilji pa prihaja do motivacijskih razmerij in struktur. Delavci morajo biti za opravljanje delovnih nalog ustrezno usposobljeni in motivirani. Tem bolj bosta ustrezna usposobljenost in motiviranost, tem bolje bo opravljeno delo. Nagrade, ki jih dobijo zaposleni za svoje delo, so okvirno dane in omejene. Za nagrade si zaposleni med seboj konkurirajo, kar vpliva na njihove medsebojne odnose. Motivacija je močno povezana s potrebami na eni in doseganjem ciljev na drugi strani.

Razmerjem in strukturi, povezanim predvsem s pooblaščenjem oziroma prenašanje oblasti, pravimo **oblastna struktura ali struktura avtoritete**. Oblast ali avtoriteta izhaja iz lastnine, pri ravnatelju pa izhaja iz njegovega položaja. Skupno nalogo podjetja dajejo lastniki v izvedbo glavnemu ravnatelju. Ta pa vseh nalog ne more opraviti sam, zato jih delegira drugim, ki so mu podrejeni. S prenosom dolžnosti, odgovornosti in avtoritete, ki morajo biti v sozvočju, se začne proces delegiranja in pooblaščenja, ki ga podrejeni ravnatelji nadaljujejo vse do izvedbenih delavcev. S tem se tvorijo razmerja, znana kot hierarhija. Zaposleni so povezani v več ravnalskih ravni. Vsaka raven ima določene dolžnosti in odgovornosti.

Pomembno je poudariti, da morajo biti enovite strukture povezane in v sozvočju. Prilagajati se morajo ena drugi, pri čemer gre zlasti za prilagajanje preostalih struktur oblastni strukturi. Te med seboj povezane strukture poimenujemo zložena struktura ali **ravnalna struktura**. S to strukturo je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju. Ravnalna struktura je struktura zadolžitve, odgovornosti, avtoritete in mesta v komuniciranju (Rozman, 2000, str. 9).

Cilj podjetja mora biti oblikovati takšno strukturo organizacije, ki bo najboljša za uresničevanje zastavljenih ciljev. Sama struktura naj bi bila dinamična in naj bi se prilagajala novonastalim notranjim in zunanjim spremembam. Podjetja naj bi oblikovala takšno organizacijo, ki bo čim bolj sledila zastavljenim ciljem in politikam podjetja. Cilje pa naj bi dosegli v podjetju z minimalnimi napori in porabljeno energijo.

1.4. ORGANIZACIJSKI PROCES

Organizacijski proces je **proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja**. Ali na kratko: organizacijski proces je proces zagotavljanja. V najsplošnejši obliki je vsebina organizacijskega procesa zamišljanje procesa in rezultatov dela ter pozornost smotrne volje med organiziranim delom mnogih ljudi (Lipovec, 1987, str. 213).

Organizacijo sestavljajo podprocesi ali faze. V literaturi najdemo številne opredelitve teh faz, med katerimi pa se večinoma pojavljata le dve: planiranje in nadzorovanje. Ker pa je potrebno

plane tudi uresničiti in uveljaviti, lahko rečemo, da se sproti upravljalno-ravnalni **proces razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem.**

Planiranje opredelimo na podlagi predvidevanja bodočnosti; gre za zavestno odločanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, programe in predračune. Planiranje postaja sredstvo, ki zagotavlja, da bo delovanje združbe doseglo svoj cilj ter konkretizacijo ciljev ob upoštevanju učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Planiranje nasploh je zamišljanje ciljev in poti do njih, v organizaciji pa zlasti zamišljanje organizacijskih struktur in procesov.

Uveljavljanje opredelimo kot vsebini in oblikam planiranja ustrezno delovanje, v katerem je težišče na sredstvih ali orodjih organizacijskega procesa (na primer kadri, disciplina, zgled, motiviranje). Zamišljeno organizacijo najprej uveljavimo s kadrovanjem, zatem pa ravnateljji zaposlene usmerjajo s komuniciranjem in motiviranjem.

Kontroliranje pa je ugotavljanje, kaj je bilo napravljenega, je merjenje in ocenjevanje delovanja in izvajanja popravljalnih ukrepov, da bi zagotovili uresničenje smotra združbe, njenih ciljev in planov (Mihelčič, 1986, str. 169-188, Lipovec, 1987, str. 223-283).

Te faze ne potekajo vedno tako urejeno kot so zgoraj navedene, največkrat se med seboj prepletajo in ponavljajo. Zato lahko govorimo tudi o ravnalnem krogu.

Drugi avtorji s področja ravnateljstva namesto teh faz navajajo tudi faze: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 71). Vendar je princip zelo podoben pri tej delitvi, ki je malo širša. Če bi drugi dve fazi združili v uveljavljanje organizacije, bi prišli na prejšnjo delitev.

Organizacijska struktura določa organizacijski proces in njegov namen. Sam namen organizacijskega procesa se uresničuje v upravljalno-ravnalnem procesu z zastopanjem, varovanjem in razvijanjem interesov lastnikov. Organizacijska struktura in organizacijski proces nista dva ločena pojma, pač pa sta med seboj močno povezana in eden brez drugega ne delujeta v podjetju. **Organizacijska struktura nastaja v organizacijskem procesu in organizacijski proces poteka v organizacijski strukturi.**

1.5. TIMSKO DELO

2.5.1. OPREDELITEV TIMSKEGA DELA

Okolje, v katerem poslujejo podjetja, postaja vse bolj kompleksno. Tudi problemi, ki se kažejo in jih morajo podjetja reševati, so vse bolj zapleteni. Posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, tem problemom ni več kos.

Zato je **timski način dela** vse pomembnejši za uspešno reševanje posameznih problemov. Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. V velikih podjetjih je timski način dela stalna oblika reševanja določenih problemov ali izvajanja nalog (Rozman, 2000, str. 103). **Tim** je skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev (Lipičnik, 1998, str. 419).

Za ljudi, ki sodelujejo v timu, je značilno, da (Cushway, Lodge, 1993, str. 101):

- sodelujejo med seboj,
- se zavedajo drug drugega in svojih znanj
- in sebe pojmujejo kot tim.

Zanimivo je, da ljudje, ki sodelujejo v timu, sebe enačijo z njim. Člani tima sebe in svoje delo opisujejo z mi, kot tim in ne z jaz.

Tim je skupina ljudi, ki lahko uspešno rešijo vsako nalogo, ki se je lotijo. »Uspešno« pomeni, da je naloga najbolje opravljena v času, ki je na voljo, pri tem pa so popolnoma gospodarno izrabljeni notranji in zunanji razpoložljivi viri, ki jih ima tim na voljo. Vsak član prispeva, kar je največ mogoče, ta prispevek pa ne bi bil nikoli tako kakovosten, če ga ne bi podprl tim. Med posameznimi člani in timom vedno vlada dinamičen medsebojen vpliv, tako da se vsak član tima stalno prilagaja in dosega optimalno kakovost timskega dela. Ta optimalizacija je odvisna od tega, kako se tim in posameznik ujameta v smislu progresivnega razvoja tehničnih zahtev dane naloge (Everard, Morris, 1996, str. 193).

2.5.2. BISTVO DOBREGA TIMA

Bistvo vsakega tima so ljudje in razmerja med njimi. Zato je zelo pomembno, da izbiramo prave ljudi za graditev dobrega delovnega tima. Po Belbinovi (Everard, Morris, 1996, str. 195) je mešanica osebnostnih lastnosti članov tima odločilna za uspeh le-tega. Člani ne prinašajo samo strokovnega znanja; to strokovno znanje je lahko celo drugotnega pomena. **Pomembne so njihove osebnostne lastnosti**, torej, kako se člani tima ujemajo med seboj.

Znano je, da ljudje enakih vedenjskih vzorcev ne morejo dobro delati skupaj. Gre za podobno situacijo kot pri magnetih istega pola. Zato pa zelo uspešno delajo skupaj ljudje komplementarnih vedenjskih vzorcev. Ta ugotovitev ima velike praktične posledice. Tim je torej uspešen le, če so vanj vključeni posamezniki, ki s svojim vedenjem tvorijo kompleten vedenjski vzorec (Lipičnik, 1998, str. 326).

Pri sestavljanju dobrega tima je zanimivo tudi to, da najboljši strokovnjaki na svojem področju ne morejo sestavljati dobrega tima. Kadar združimo izredno bistre ljudi, vsi želijo uveljavljati svoje znanje in ideje. Vsako idejo namreč kolegi presekajo in težko se doseže kakšen napredek. Zato v mnogih primerih v timu uspešneje delujejo manj odlični zastopniki stroke.

Poleg izbire članov pa je za tim pomembno predvsem njegovo razvijanje. Člani morajo vedeti, kaj je bistveno za dobro delo, **razvoj in napredek tima**. Tim se lahko usposablja na dva različna načina. Prva možnost je, da se člani tima lahko s posebnimi inštrukcijami, predavanji ali šolanji priučijo, kaj je bistveno za dober tim. Lahko pa kar preidejo k nalogi in pri samem delu ugotavljajo, kaj je dobro in kaj ne. Nato vadijo in stalno pregledujejo svoje delo in razvoj ter nazadnje obvladajo vse potrebne spretnosti. Lastnost biti dober član tima ni prirojena, da se jo priučiti.

2.5.3. VLOGE V TIMU

V timu so zelo pomembni ljudje in njihovi odnosi. Skrbno spremljanje zmagovalnih timov pa je pokazalo, da v njih člani prevzemajo vloge ali celo več vlog, ki so nujne za uspešno izvršitev nalog. Poznamo naslednje vloge v timu po raziskavah Belbinove (Everard, Morris, 1996, str. 196):

Garač spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, zadržan, vesten, konzervativen, predvidljiv in premalo fleksibilen.

Usklajevalec nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izrablja razpoložljive vire. Odkriva timove prednosti in pomanjkljivosti in skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Po osebnostnih potezah je stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran, miren ter zaupa vase.

Izzivalec oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Po osebnostnih lastnostih je prevladujoč, ekstrovertiran, nestrpen, zelo napet in dinamičen. Nagnjen je k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.

Inovator pospešuje nove ideje in strategije, s posebno pozornostjo poglobitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom. Po osebnostnih lastnostih je prevladujoč, introvertiran, inteligen, individualist, resen, nekonvencionalen.

Iskalec virov raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran, radoveden in komunikativen.

Ocenjevalec analizira probleme ter vrednoti ideje, predloge, tako da je tim bolje pripravljen na uravnovešene odločitve. Po osebnostnih lastnostih je inteligen, stanoviten, introvertiran, resen, hladen, preudaren.

Timski delavec podpira člane v njihovih močnih točkah. Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Po osebnostnih lastnostih je stanoviten, ekstrovertiran, ne prevladuje, socialno usmerjen, dokaj mil in občutljiv.

Zaključevalec naloge ščiti tim pred napakami, kolikor je to mogoče. Skrbi, da je delo izvršeno in da tim česa ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki rabijo več pozornosti. Po osebnostnih lastnostih je nestrpen, introvertiran, vesten, reden in natančen.

Vsak posamezen član tima lahko prevzame eno ali več vlog. Posebno pomembno je, da se dobro ujemata usklajevalec in inovator. Če se ne ujemata dobro, inovatorjeve ideje ne bodo obrodile sadov. Različni ljudje v timu prevzemajo različne vloge. Pa tudi en človek lahko v različnih timih prevzame različne vloge. Pomembno je, da se vloge enakomerno razdelijo med člane in ne, da več članov prevzame iste vloge.

Ne glede na vloge pa se morajo vsi člani tima naučiti tudi dobrega sodelovanja med seboj. Dober član tima se zna prilagajati, opraviti delo, ki se ga drugi izogibajo, omejuje svoj prispevek in zna prisluhniti. Upošteva predloge drugih in zna spreminjati svojo vlogo.

2.5.4. PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMOV

Timsko delo ima tako prednosti kot slabosti (Rozman, 2000, str. 103, 104).

Prednosti timov so zlasti v tem, da:

- aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika,
- medsebojno izravnavajo prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov,
- vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev,
- izboljšujejo komunikacijske poti,
- povečujejo fleksibilnost podjetja.

Slabosti timov so predvsem:

- visoki stroški uvajanja (izobraževanje, trening),
- velika izguba časa zaradi razprav v skupini,
- nejasna razmejitev odgovornosti,
- osamosvojitve timov in odtujitev od problemov,
- neupoštevanje individualizma .

2.5.5. PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Največkrat se timi v podjetjih zberejo za posebne naloge oziroma projekte v podjetjih. Projekti so lahko organizirani samostojno ali v projektno matrični organizaciji. Oglejmo si, kaj je značilno za **projektno ali projektno matrično organizacijsko strukturo** (Lipičnik, 1998, str. 56):

- Projekt obravnavamo kot načrtovano, usklajeno in nadzorovano organizacijo za ves čas njegovega trajanja.
- Projektni organ skrbi za realizacijo dejavnosti, ki so združene s projektom.
- Zagotavlja se doseganje projektnih ciljev in minimizira projektno tveganje.
- Centralno se zbirajo in vrednotijo vse informacije, povezane z določenim projektom.
- Zagotavlja se osrednja odgovornost stičnih partnerjev za pogodbene pristojnosti.
- Stopnja fleksibilnosti razvoja zaposlenih iz notranjih virov je visoka.
- Vsi zaposleni so motivirani, ker sodelujejo pri opredeljenih in zanimivih nalogah.
- Omogoča se razvoj in izbiranje prihodnjih vodij na podlagi ocenjevanja njihovih rezultatov znotraj projektne organizacije.

3. OPREDELITEV IN ZNAČILNOSTI LETALSKEGA PREVOZA

3.1. OPREDELITEV LETALSKEGA PREVOZA

Prevoz je samostojna gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s prevozom materialnih dobrin in ljudi iz enega kraja v drug kraj, s čimer omogoča menjavo blaga, oblikuje način življenja ljudi in zagotavlja njihovo povezovanje z okoljem. V širšem pomenu je prevoz dejavnost, ki omogoča nemoteno odvijanje procesa reprodukcije, ker se proizvodnja konča šele s fizičnim prenosom blaga v potrošnjo. V ožjem pomenu pa so to vse oblike prevoza blaga in ljudi z naslednjimi sodobnimi oblikami: pomorski, rečni, železniški, cestni in letalski prevoz (Turk, 1987, str. 219).

Zračni prevoz je oblika prevoza ljudi in blaga iz enega kraja v drug kraj po zraku z letalom. Letalski prevoz je najmlajša prevozniška dejavnost. Letalsko prevoznništvo kot gospodarska panoga je trenutno največja gospodarska panoga na svetu, skupaj s turizmom in potovanji. Ta gospodarska panoga zaposluje kar okoli 250 milijonov ljudi, od tega jih je pri letalskih prevoznikih zaposlenih okoli 1,5 milijona ljudi. Kar okoli 45% mednarodnih potnikov izbere za svoj prevoz letalo. Na nekaterih najbolj izpostavljenih destinacijah pa ta odstotek naraste kar na 70-80%. Letalski promet že nekaj let doživlja svojo ponovno renesanso po zadnji krizi. Leta 1992 je bilo zaradi kuvajtske krize kar 2000 od 9500 letal prizemljenih zaradi upada potnikov v tem obdobju. Strokovnjaki predvidevajo, da se bo ta rast še nadaljevala in se bo v prihodnjih desetih letih letalski promet še povečal.

Letalski promet v Republiki Sloveniji ureja Uprava Republike Slovenije za zračno plovbo, in sicer z Zakonom o zračni plovbi (Zakon o letalstvu je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 18 dne 14.3.2001). Ta zakon ureja zračno plovbo v zračnem prostoru Slovenije oziroma pogoje za varno zračno plovbo, kontrolo letenja, meteorološko varnost zračne plovbe, preiskovanje ogrožanja varnosti letal, iskanje in reševanje letal, preiskovanje letalskih nesreč, prekrške v zračni plovbi, inšpekcijo varnosti zračne plovbe ter določena materialno pravna razmerja glede uporabe letal, letališč in vzletišč ter graditve, vzdrževanja in registracijo letal, letališč in vzletišč. Določbe tega zakona se uporabljajo za vsa domača in tuja letala. Zakon o letalstvu ureja promet, prevoz, letala, osebje, varnost, zaščito, pa tudi letališča in vzletišča, je vsebinsko omejen in opredeljen z mednarodnimi normami, standardi in priporočili mednarodnih organizacij civilnega letalstva. S sprejemom novega zakona je prenehal veljati star iz časa SFRJ.

Letalski prevoz delimo na **domač zračni prevoz**, v katerem sta odhodni in namembni kraj na ozemlju ene države in **mednarodni zračni prevoz**, v katerem sta odhodni in namembni kraj na ozemljih dveh držav. Druga delitev letalskega prevoza pa je na: **redni javni prevoz** oseb in stvari, ki je pod enakimi pogoji dostopen vsakomur in se opravlja na vnaprej določenih linijah po vnaprej določenem redu letenja, objavljenih cenah in splošnih prevoznih pogojih in **poseben javni prevoz**, ki je prevoz po posebej dogovorjenih pogojih (čarterski prevoz, taksi prevoz).

Navadno letalski prevoznik zastopa več vrst prevozov. Tako je na primer Adria Airways mednarodni letalski prevoznik, ki ima tako redne kot posebne letalske prevoze, nima pa notranjih letov - letov znotraj Slovenije.

Letalski prevoz je v zadnjih štiridesetih letih med vsemi transportnimi dejavnostmi doživel največji razvoj. Zgodilo se je izredno veliko sprememb, posebno na tehnološkem področju. Sam razvoj in spremembe pa še vedno trajajo. Iz leta v leto je veliko novih posodobitev, povezanih z varnostjo, udobjem in hitrostjo potovanja. Obenem velika večina letalskih prevoznikov uživa zaščito njihovih matičnih držav pred notranjo in zunanjo konkurenco; tako je po vsem svetu nastal sistem skrbno varovanih monopolov.

3.2. ZNAČILNOSTI LETALSKEGA PREVOZA

V tej dejavnosti so bile **tehnološke spremembe** bolj pogoste kot pri drugih zvrsteh prevoza. V štiridesetih letih je letalski prevoz doživel kar nekaj sprememb, ki so bistveno spremenile to vrsto prevoza. Zelo pomembni sta predvsem dve spremembi v letalskem prometu. Prva je zamenjava starih propelerskih motorjev z novimi reaktivni motorji, ki so omogočili večje potovalne hitrosti in večjo varnost. Danes le še redke letalske družbe uporabljajo za prevoz svojih potnikov in prtljage propelerska letala. Druga sprememba pa je bila uvajanje širokotrupnih letal, kar je omogočilo masoven prevoz ljudi in tovora iz kraja v kraj. Vse to je pripomoglo k zniževanju stroškov in s tem cen letalskega prevoza ter približevanje letalskega prevoza širokemu krogu ljudi. Danes je letalski prevoz množičen, saj se zanj odloča čedalje

več ljudi, kar pa ne moremo trditi za čas pred temi spremembami. S temi spremembami pa razvoj in tehnološke spremembe še zdaleč niso končane, saj se v letalski industriji vsako leto pojavi kakšna novost. Znano je, da v prihodnosti lahko pričakujemo letala, ki bodo lahko hkrati prevažala 1000 in več potnikov.

Pri tehnologiji moramo omeniti tudi pravilno izbiro flote letalske družbe. Potrebno je izbrati pravi tip in velikost letal glede na potrebe in razvoj tehnologije ter materialov. Odločilni kriteriji pri izbiri flote so poraba goriva, število potnikov, dolžina leta in ekološki standardi. Pri zelo velikih nabavnih stroških je napačna odločitev glede izbire flote za letalsko družbo lahko pogubna.

Letalski promet ima **veliko stopnjo rasti** in še vedno raste. Povečujeta se tako redni kot posebni (čarterski) prevoz. Stopnja rasti je visoka predvsem zaradi bolj dostopnih cen prevoza in manj stroge kontrole s strani državnih in mednarodnih skupnosti. Vse več ljudi se odloča za letalski prevoz, le-ta je postal bolj dostopen, cenejši in varnejši za ljudi in tovor, ki ga prevažajo letalske družbe.

Letalski promet je najbolj **zakonsko reguliran** od vseh zvrsti prometa, tako z domačo kot mednarodno zakonodajo. Tehnologija, varnost, rast letalskega prometa, vse to je močno vplivalo na zakonodajo, ki je zelo stroga in velja za vse svetovne letalske prevoznike. Zakonodaja je pomembna predvsem z vidika varnosti poletov. Slovenija je s pripravljanjem vstopanja v Evropsko unijo morala spremeniti tudi stari zakon o letalstvu in ga nadomestiti z novim Zakonom o letalstvu, ki upošteva vse državne in mednarodne standarde in normative. Zakon ureja tako delovanje in poslovanje letalskih družb kot tudi poslovanje letališč v Republiki Sloveniji.

Kljub vsemu je letalski trg, kjer se srečujejo letalske družbe, močno dereguliran. Na letalskem trgu vlada velika konkurenca. Ni omejitev glede cen in dodatnih storitev, ki jih ponujajo prevozniki, to pa pomeni, da morajo imeti letalski prevozniki predvsem dobro finančno kontrolo in trženje.

Velika prednost letalskega prometa je **hitrost**. Letalski promet omogoča hiter prevoz blaga in ljudi iz enega v drug kraj. Zato je posebno v zadnjem času, ko čas postaja vse pomembnejša dobrina, toliko bolj aktualen in zaželen. Zaradi te svoje lastnosti je primeren tudi za prevoz hitro pokvarljivega blaga.

Varnost je osnovni cilj vsakega podjetja, ki se ukvarja z zračnim prevozom. V tej gospodarski panogi ta cilj močno prednjači pred drugimi, kot so na primer dobičkonosnost, nizki stroški, zadovoljstvo delavcev in ekološka usmerjenost. Ne samo, da ta cilj prednjači pred drugimi, ostali so mu celo podrejeni. Zaradi varnosti so sprejeti različni varnostni ukrepi, ki so pogojeni s strani matičnih držav in mednarodnih organizacij za zračni promet. Za poklice pilotov, mehanikov in kabinskega osebja veljajo stroga strokovna in zdravstvena merila ter predpisani postopki za delo in stalno izobraževanje. Glede na izkušnje iz preteklosti

lahko trdimo, da so letalske nesreče največkrat posledica človeškega faktorja in ne tehnične napake. Zaradi varnosti in varnostnih ukrepov je cena letalskega prevoza višja kot bi bila sicer. Varnost je povezana z velikimi stroški vzdrževanja letal in izobraževanja kadra. Področje varnosti je področje, kateremu se posveča veliko pozornosti v vsaki letalski družbi.

Meje med posameznimi državami so začele izginjati. Formirajo se novi trgi, ki niso omejeni z državnimi mejami; to je pripomoglo k nujnosti povezovanja posameznih letalskih prevoznikov. Letalski prevozniki so se povezali v **strateške povezave**, pa naj bodo to skupni rezervacijski sistemi ali nakupi lastniških deležev. Kot posledica teh povezav so začele nastajati skupne mednarodne organizacije in pravila oziroma priporočila na področju konstruiranja in izgradnje letal ter letalskega prevoza – JAA (Joint Aviation Association), JAR (Joint Aviation Requirements).

Točnost je pomembna lastnost, saj se zamude merijo v minutah, kakovost letalske družbe pa se meri tudi s točnostjo. Delo na letalu mora biti zato podrejeno tudi tej lastnosti letalskega prevoza.

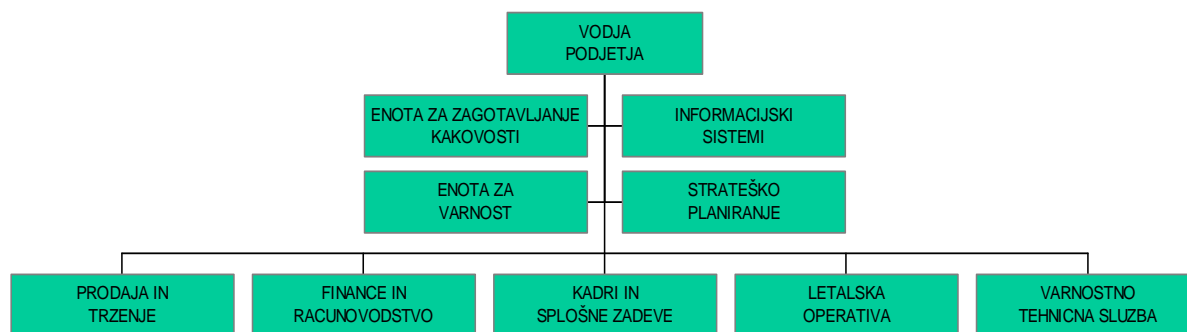
Vse zgoraj opisane značilnosti letalskega prometa močno vplivajo tako na organizacijo, organizacijsko strukturo in procese same letalske družbe kot organizacijo dela na letalu. Torej gre pri letalski družbi za posebno, specifično vrsto organizacije, ki se močno razlikuje od organizacije drugih podjetij.

4. ORGANIZACIJA LETALSKE DRUŽBE

Preden si ogledamo organiziranje dela posadke na letalu, si oglejmo tipično organizacijo letalske družbe. **Zaradi varnosti in mednarodne povezanosti mednarodne letalske organizacije predpisujejo delo in poslovanje letalske družbe.** Ti predpisi predpisujejo zahteve za izvajanje letenja kateregakoli civilnega letala v komercialnem prevozu letalskega prevoznika, čigar sedež podjetja je v državi članici JAA. Zato mora biti tudi organizacija letalske družbe v skladu z mednarodnimi akti in sistemi zagotavljanja kakovosti v letalskem podjetju (Quality assurance).

Tudi samo organizacijo letalskih družb pod okriljem mednarodnih organizacij le-te predpišejo. Prikazana je na sliki 1.

Slika 1: Organizacija letalske družbe



Vir: Flight Attendant Manual 7.2, str. 3.

Nosilci funkcij v letalski družbi so zadolženi za določitev temeljev sistema kakovosti v organizaciji, razporeditev dolžnosti posameznikom, nadzorujejo standarde varnosti, analizirajo in korigirajo vse odklone ter skrbijo za zvezo z oblastmi.

Gre za štabno–linijski tip hierarhije, ki je sposobna hitrega reagiranja, obenem pa je stabilna. S tem je večja tudi prilagodljivost in odzivnost na razmere na trgu, hkrati pa omogoča večjo decentraliziranost, ki je nujna za to vrsto dejavnosti in zelo ustreza visoki tehnološki opremljenosti in visokemu strokovnemu nivoju zaposlenih v podjetju.

Kot vidimo na sliki, je na vrhu organizacijske hierarhične piramide **vodja ali ravnatelj letalske družbe**, ki je odgovoren za celoten proces dela in organizacije v letalski družbi. Podporo ima v **enoti za zagotavljanje kakovosti**. Ta enota skrbi za čim višjo kakovost dela in storitev, ki jih opravlja letalska družba. **Enota za varnost** skrbi za varnost ter varnostne postopke. Ta je sestavljena iz predstavnikov prometnega sektorja, letalske operative in tehnikov. Poleg naštetih občasno sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki. Praviloma se sestajajo vsake tri mesece. Njihova naloga je spremljanje varnosti v letalski organizaciji, še posebej tiste, na katere opozarja njihov vodja. Sledijo novim postopkom in opremi, ki bi lahko povečala varnost letal in poletov. Poleg enote za varnost in enote za zagotavljanje kakovosti sta tu še **enoti za strateško planiranje in informacijski sistemi**. Ti enoti imata na nivoju celotnega podjetja svetovalno in povezovalno - štabno vlogo. V zadnjih letih pridobiva na pomembnosti predvsem informacijski sistem, ki je vse pomembnejši v vseh enotah podjetja.

Pod njimi so linijsko razporejene enote, ki samostojno opravljajo svoje naloge. **Enota za kadre in splošne zadeve** se ukvarja z zaposlenimi v podjetju, skrbi za njihovo zaposlovanje in izobraževanje. Poleg nje so tu še **enoti za prodajo in trženje ter finance in računovodstvo**. **Letalska operativa** skrbi za vse dejavnosti, ki so potrebne za varno in tekoče delo posadk; sestavljena je iz zemeljske in zračne operative. Zemeljska operativa je direktna podpora **letalskim posadkam**. Skrbi za planiranje in usklajevanje dela posadk. Služba ima organiziran tudi tako imenovani operativni center, ki je nekakšna urgentna služba in skrbi za tekoče delo posadk. Preverjajo, ali so vsi na delovnem mestu, poskrbijo za dodatne

člane posadke, če so le-ti potrebni. Zračno operativao predstavljajo zaposleni na letalu; piloti in kabinsko osebje. Kot zadnja je tu **varnostno-tehnična služba**, ki skrbi za letala in njihovo usposobljenost za varno letenje.

5. DELO NA LETALU

5.1. POGOJI DELA NA LETALU

Delo na letalu je specifično, drugačno od dela na tleh. Delo je podrejeno posameznim pravilom in omejitvam, ki jih morajo zaposleni upoštevati pri izvajanju svojega dela.

Celotno delo posadke je podrejeno **varnosti potnikov in posadke**. Vsem posadkam letala je le-ta na prvem mestu, zato je tudi njihovo delo odvisno od nje. Delo na letalu je podrejeno predpisom, standardom, zakonom in normativom, ki jih predpisujejo tako letalska družba, matična država kot tudi mednarodne organizacije in konvencije.

Ko se zaprejo vrata letala, je **delo omejeno na en sam prostor** - kabino letala. Kabina letala je prostor, ki je namenjen potnikom in posadki; ta prostor je razdeljen na dva dela. Spredaj je pilotska kabina, kjer svoje delo opravljajo piloti, zadaj pa je tako imenovana potniška kabina, ki je namenjena prevozu potnikov in delu kabinskega osebja. Navadno je tudi potniška kabina razdeljena na čisti potniški del, kjer so sedeži za potnike, in prostor, ki je posebno namenjen delu kabinskega osebja. Delo ves čas poteka le v tem zaprtem prostoru. Prostora ne moremo niti razširiti na drug prostor niti tega prostora med opravljanjem dela ne moremo zapustiti.

Podobno kot pri prostoru je tudi pri ljudeh; ko se vrata letala zaprejo, je na njem **določeno število članov posadke**, ki morajo sami opraviti delo ne glede na to, kako se delo zaplete. Delo in izvršitev je odvisno samo od njih in njihovih sposobnosti.

Delo na letalu je **delo v posebnih pogojih**. Vlažnost zraka je zelo nizka (zrak je zelo suh), tudi pritisk v kabini letala je drugačen kot na tleh, tlak je nižji (približno tak kot na 3.000 metrih nadmorske višine). Vse to vpliva na delo zaposlenih na letalih, zato morajo upoštevati določena pravila pri izvedbi svojega dela. Veliko morajo piti, da med samim delom ne pride do dehidracije. Pred delom ne smejo uživati alkohola, ki ima v teh posebnih pogojih še večje učinke kot na tleh. Zaradi nižjega tlaka morajo upoštevati tudi druga pravila, na primer to, da se pred letom ne smejo potapljati. Glede na zgoraj povedano morajo na let priti v dobri psihofizični pripravljenosti.

Večina dela poteka na potovalni višini, ki je nekje **10.000 metrov** nad tlemi. Ko pogledamo iz letala, pod njim ni varnih tleh. Seveda tudi to vpliva na zaposlene v letalu in njihovo duševnost.

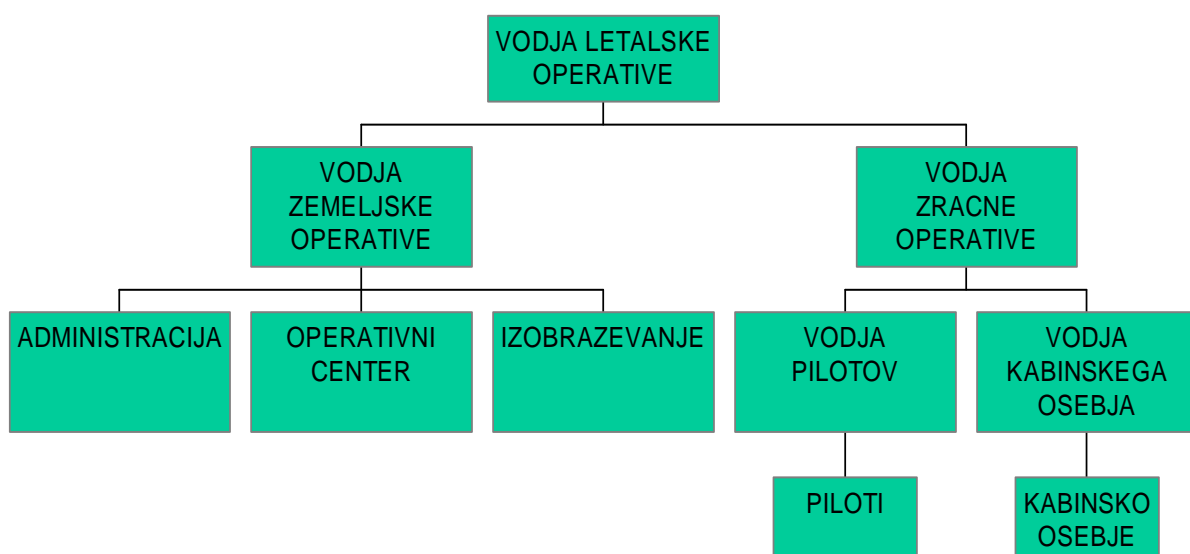
Kot vidimo, je delo na letalu drugačno od dela na tleh. Poleg psihofizičnih naporov je vedno prisotno tudi tveganje. To pomeni, da morajo biti **člani posadke vedno pripravljeni na neobičajno ali nevarno situacijo.** Osnovno znanje člani posadke pridobivajo s šolanjem, vse ostale izkušnje se pridobivajo z delom, saj se vsakodnevno srečujejo z nepredvidljivimi situacijami. Človek pozna svoje sposobnosti in reakcije, če mora delati in se odločati sam. Kadar pa delujejo ljudje v skupini, povezani in odvisni drug od drugega, je nujen predhodni dogovor. Na letalu še toliko bolj, ker je čas za izvedbo naloge vedno omejen.

Vse to je potrebno upoštevati, ko letalska družba zaposluje nove delavce in preverja psihofizične lastnosti že zaposlenih delavcev. **Zdravstveni predpisi,** ki predpisujejo, kdo je primeren za delo na letalu in kdo ne, so zelo strogi. Pred začetkom šolanja za delo na letalu mora vsak bodoči zaposleni opraviti zelo kompleksen zdravniški pregled, na katerem se ugotovi, ali je primeren za delo v posebnih razmerah na letalu. Šele nato se začne njegovo usposabljanje. Strogi zdravniški pregledi pa se izvajajo tudi med samim izvajanjem dela. Tako morajo na primer vsi piloti, stari nad 40 let, ta zdravniški pregled opraviti vsakih šest mesecev. Zaradi strogih omejitev zdravniške preglede letalskega osebja opravlja zdravstvena organizacija, ki izpolnjuje predpisane pogoje. V Sloveniji jih za to pooblasti Uprava Republike Slovenije za zračno plovbo. Na podlagi zdravniškega pregleda komisija ugotovi sposobnosti in nato izda zdravniško spričevalo, ki je pogoj za opravljanje dela.

5.2. ORGANIZACIJA ENOTE LETALSKE OPERATIVE

Ker se bomo v nadaljevanju ukvarjali z organizacijo dela na letalu, si najprej bolj podrobno oglejmo enoto letalske operative. Prikazuje jo slika 2.

Slika 2: Organizacijska struktura enote letalske operative



Vir: Flight Attendant Manual 7.2, str. 5.

Na čelu piramide je **vodja letalske operative**, ki skrbi za delo in organizacijo zemeljske in zračne operative. Je odgovoren vodji ali ravnatelju letalskega podjetja.

Zemeljska operativa je direktna podpora letalski posadki. V glavnem skrbi za izobraževanje, planiranje posadk, spreminjanje planov in administracijo povezano z letenjem. V njihovi enoti je organiziran tudi tako imenovani **operativni center**, ki skrbi za sprotne, nenadne spremembe, tako da delo lahko ves čas poteka nemoteno. Koordinacija je zelo pomembna, saj je uspešno delovanje letalske družbe odvisno od točnosti in usklajenosti delavcev zaposlenih v njej. V največji meri za koordiniranje dela skrbi prav zemeljska operativa. Za uspešno izpeljane lete v dnevu, je potrebno veliko znanje koordinacije, kajti v letalstvu niso redke zamude in spremembe planov. Pogoj za dobro organizirane letalske posadke je najprej dobro organizirana služba zemeljske operative, ki je neposredna podpora letalskim posadkam.

V zemeljski operativi je posebno organizirana **enota za izobraževanje**. Ta enota skrbi za izobraževanje posadk, organizirajo začetne in ponovitvene tečaje, sodelujejo pri izboljšavi postopkov glede varnosti in servisa na letalih, preverjajo strokovne sposobnosti in pripravljenosti članov posadk, sodelujejo v administrativnih zadevah in promovirajo principe in načela letalske organizacije med člani posadk.

Zračna operativa je sestavljena iz letalcev; pilotov in kabinskega osebja. **Vodja zračne operative** je aktivni pilot, ki je odgovoren vodji letalske družbe. Odgovoren je za varno izvajanje letalskih operacij. Posreduje informacije med njegovim in drugimi oddelki. Skrbi za izobraževanje, povezano z varnostjo in tehničnimi novostmi. Ima pravico, da določi dodatna preverjanja znanja ali dodatno šolanje svojih delavcev. Lahko jih celo suspendira, če obstaja sum, da delavec nima potrebnega znanja za opravljanje svojega dela ali da ni v primerni psihofizični kondiciji. Pod njim je **vodja pilotov**, ki je odgovoren za vse pilote v letalski družbi.

Enota kabinskega osebja je sestavljena iz **vodje kabinskega osebja**, ki nadzoruje delo kabinskega osebja, sodeluje z vodjem za izobraževanje kabinskega osebja in z vodjem letalske operative v zvezi z dopisi in direktivami, ki zadevajo varnost. Preverja delo kabinskega osebja in določa dodatna preverjanja. Posreduje informacije in izkušnje med njegovim oddelkom in ostalimi, posreduje pri kakršnihkoli nepravilnostih, udeležuje se sestankov, sodeluje pri izboljšavah na področju varnosti in servisa na letalu. Ima tudi pravico, da določi vodje delovnih skupin in suspendira delavce, ki svojega dela ne opravljajo dobro. Pod njim so vsi ostali člani kabinskega osebja.

Zaradi narave in pogojev dela na letalu je organizacijska struktura letalske operative letalske družbe **projektna organizacijska struktura**. Za projektno strukturo je značilno, da zahteva visoko stopnjo usklajevanja velikega števila ljudi za posamične aktivnosti, ki so vezane na posamezen projekt. Projektna organizacija je primerna za izvedbo enkratnih nalog. V letalski družbi lahko vzamemo kot projekt vsak posamičen let. Cilj projektne organizacije je, da se projekt izpelje v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z naročnikovimi

zahtevami. V letalski družbi je ta struktura še posebno primerna, ker je izredno fleksibilna, kar je pomembno za prilagajanje trgu, na katerem so spremembe zelo pogoste.

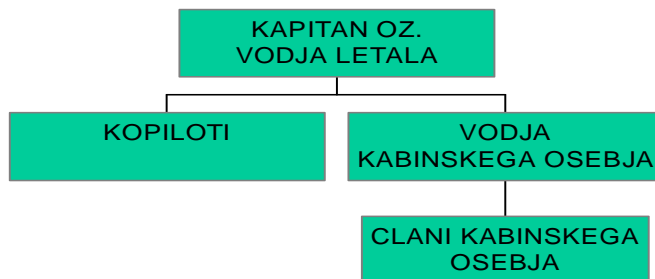
Pri organizacijski strukturi letalske operative oziroma pri organizaciji letalske posadke gre za projektno organizacijsko strukturo in proces, ki se ponavlja. Cilj projektnega tima je uspešno izpeljati vsak posamezen let. Da se projekt lahko uspešno izpelje, pa mora biti tim visoko izobražen, prilagodljiv, člani tima morajo sodelovati med seboj.

Vse enot so pri sestavljanju projektnih timov oziroma letalskih posadk enako pomembne. Ena enota brez druge ne more delovati. Število članov posadke oz. projektnega tima se razlikuje od tipa letala, dolžine leta in posebnih razmer, kot na primer velikega števila otrok na letalu, posebne kategorije potnikov (invalidi, bolniki) ipd..

5.3. POSADKA KOT TIM

Delo na letalu mora potekati timsko, da ga lahko izvedemo v skladu s cilji in delovnimi nalogami. **Tim na letalu imenujemo posadka. Vsak član posadke je član tima na letalu.** Oglejmo si najprej tipično sestavo posadke. Posadko letala sestavljajo člani letalskega in člani kabinskega osebja. Med zračno plovbo mora biti posadka v predpisani sestavi. Število članov posadke je odvisno od vrste, kategorije in namena letala. Sestava posadke je prikazana na sliki 3.

Slika 3: Organizacijska struktura posadke na letalu



Vir: Flight Attendant Manual 7.2, str. 5.

Na čelu letalske posadke je **vodja letala oz. kapitan**. Kapitan je pilot, ki praviloma upravlja letalo in je odgovoren za njegov let, varnost in varnost vkrcanih oseb, posadke in tovora. Njegova odgovornost se prične, ko prevzame vodstvo letala. Potniki in posadka morajo slediti njegovim ukazom in odločitvam. Vodi posadko pri vseh delih v letalu. Delo mora biti opravljeno v skladu s predpisi, od katerih sme odstopiti le v skrajnih primerih zaradi varnosti letala. Kapitan mora biti seznanjen z osebami in tovorom, ki jih prevaža. Predstavlja letalsko družbo in je pooblaščen, da v odnosih z organi in organizacijami ukrepa tako, kot določajo zakon in njegovi predpisi. Pooblasti lahko člana posadke, da stori določeno opravilo v letalu,

vendar ga to ne odvezuje odgovornosti za opravljeno delo. Kapitan, s katerim se prevažajo osebe in tovor, ne more biti oseba, ki je starejša od 60 let.

Kapitanovo posadko sestavljajo **dodatni piloti oz. kopiloti**. Število je odvisno od tipa letala ter namena, kategorije in časa letenja. Vsi dodatni piloti so tako kot vodja letala sposobni sami upravljati letalo. Eden izmed njih je tudi kapitanov namestnik. V primeru onesposobitve kapitana ta kopilot prevzame njegovo vlogo v smislu odgovornosti za letalo, posadko in tovor. Zato je njegova dolžnost in dolžnost vseh ostalih pilotov, da sodelujejo z vso odgovornostjo pri pripravah na let.

Člani kabinskega osebja oz. kabinski del posadke je sestavljen iz vodje kabinskega osebja in članov kabinskega osebja. **Vodja kabinskega osebja** je neposredno podrejen vodji letala in odgovoren za varnost in delo v potniški kabini. Vodja kabinskega osebja vodi člane kabinskega osebja tako pri delu kot pri zagotavljanju varnostnih predpisov v letalu. O delu ves čas poroča vodji letala oz. kapitanu.

Število **ostalih članov kabinskega** osebja je odvisno od števila vgrajenih sedežev v letalu in drugih posebnih pogojev na letalu, predvsem z vidika zagotavljanja varnosti potnikov in posadke. Člani kabinskega osebja zagotavljajo udobje in optimalen servis potnikom ter tako pripomorejo k ugledu letalske družbe.

Minimalno posadko sestavlja minimalna pilotska in minimalna kabinska posadka. Ta posadka ne sme biti manjša od zahtev državnih in mednarodnih pravil, ki so opredeljena tudi v pravilnikih o organizaciji in letenju vsake letalske družbe (Aeroplane Operating Manual in Aeroplane Flight Manual). Število članov posadke se lahko poveča zaradi dolžine delovnega časa ali drugih zahtev, ki so opisane v pravilniku.

Posadke se določa s plani letenja. Posadke niso standardne, pač pa so v posadki vedno drugi člani. Zaradi tega mora delo potekati še toliko bolj usklajeno in se je nanj treba pred vsakim letom dobro pripraviti. Pomembna je dobra koordinacija in komunikacija med člani posadke.

5.4. ORGANIZACIJA DELA POSADKE NA LETALU

V posadkah se oblikujejo medsebojni odnosi med člani posadk, ki tvorijo organizacijsko strukturo, ki je pomembna za dobro izvedbo dela na letalu. Kot vemo, na medsebojna razmerja med ljudmi vplivajo tako naravne kot tehnične možnosti, pa tudi fiziološke in psihološke lastnosti delavcev.

Poglejmo si, kako na organizacijsko strukturo dela na letalu vplivajo posamezne enovite strukture.

5.4.1. TEHNIČNA STRUKTURA

Pri tehnični strukturi proučujemo tehnično delitev dela. Pri delu na letalu imamo v mislih **delo pilotov**, ki upravljajo letalo, skrbijo za varno, udobno in hitro vožnjo iz enega v drug kraj ter **delo kabinskega osebja**, ki je povezano predvsem z neko vrsto gostinske ponudbe, ki jo prevoznik namenja potniku z ozirom na ceno letalske vozovnice, dolžino leta in primernosti časa (zjutraj, opoldne, ponoči). Ker je v letalu več omejitev (prostorske, časovne, število osebja), je zelo pomembno, kako je izpeljano to delo. Za mnoge ljudi je letalski prevoz še vedno doživetje. Zato od letalskega prevoza ne pričakuje samo prevoza, pač pa še kaj več. Želijo si, da bodo lepo sprejeti, dobro postreženi, da bo poskrbljeno za njihovo varnost in da bosta potovanje in počutje vredna spomina. Bistvo dela na letalu je, da ima vsak potnik pravico dobiti vse, kot je predvideno, ne glede na to, kje sedi. Prav tako pa so potniki dolžni upoštevati dejstvo, da imajo različna prevozna sredstva predpisan način dela, servisa, ki ga morajo upoštevati zaposleni.

Ponudba potnikom in s tem njihovo počutje v letalu je najbolj izpostavljen del celotne storitve letalskega prevoznika. Letalske družbe vabijo svoje potnike tudi s pomočjo svoje podobe in ugleda. Ko govorim o celotni storitvi potniku v letalu, mislim na varno in udobno letenje, udobnost in čistost potniške kabine, na kakovost obvestil v letalu, glasbo, kakovost obroka, ponudbo pijač in časopisov in seveda na osebje, tako pilote kot kabinsko osebje, ki skrbi, da se potniki v letalu prijetno počutijo.

Tehnična delitev je zaradi varnosti operacij, velikih stroškov dejavnosti ter velike vrednosti osnovnih sredstev takšna, da naj bi bile negativne posledice te delitve minimalne. Spodbujati mora skupni cilj podjetja, poudarjati posamezne faze delovnega procesa, zmanjševati probleme pri uresničevanju ciljev ter spodbujati dobro komunikacijo in koordinacijo.

Zato je tehnična delitev dela na letalu zelo pomembna. Zaradi omejenosti prostora in časa je potrebno delo razdeliti na posamezne delovne naloge. **Ta natančna delitev je še toliko bolj pomembna, ker posadke niso standardne, pač pa se člani posadk menjajo.** Delovne naloge so razdeljene glede na znanje in sposobnosti članov posadke, njihovo odgovornost in seveda delovne okoliščine. Vsak član posadke natančno ve, kakšne so njegove naloge in dolžnosti. Ima točno določene naloge, ki so opredeljene v tako imenovanih **delovnih listah**. Vsak član posadke ima svoje delovne liste, kjer so opredeljene njegove naloge in dolžnosti. Do teh delovnih dolžnosti so letalske družbe pripeljale dolgoletne izkušnje. Vsak član se jih mora za varno, hitro in dobro opravljeno delo brez nepotrebnih zapletov ves čas natančno in v celoti držati.

Z delovnimi nalogami se člani posadke srečajo že na osnovnem izobraževanju, kjer je že na začetku zelo velik poudarek na le-teh. Dokler člani ne obvladajo delovnih nalog, niso sposobni samostojno opravljati svojega dela.

Najprimernejša tehnična delitev dela je delitev po delovnih nalogah. Takšen način dela omogoča specializacijo dela, ki je bistvenega pomena pri zagotavljanju varnosti. Za letalske posadke je ta način najprimernejši, saj je glede na način dela, ki ga opravljajo, standardizacija dela zelo pomembna. Takšen način dela pa omogoča tudi zniževanje stroškov in poveča učinkovitost dela na letalu.

Tehnična delitev se dopolnjuje s komunikacijsko in oblastno strukturo, saj sta obe zelo pomembni pri povezovanju razdeljenih delovnih nalog nazaj v celoto.

5.4.2. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA

Komuniciranje je v letalski posadki pomembno predvsem z vidika koordiniranja, usklajevanja dela in varnosti letenja. Na letalu obstajajo tako enosmerno in dvosmerno komuniciranje kot tudi spontano in zavestno komuniciranje. Bistvo komuniciranja na letalu je, da so sporočila jasna, nedvoumna in da jih sprejemnik razume. Kajti nejasna sporočila oziroma motnje v komuniciranju lahko pripeljejo do katastrofe.

Komuniciranje na letalu je razdeljeno na **komuniciranje pilotov**, ki komunicirajo med seboj, z letališkimi stolpi ter s kabinskim osebjem, ter na **komuniciranje kabinskega dela posadke**, ki komunicira med seboj, s piloti in potniki.

Enosmerno komuniciranje je povezano predvsem z varnostjo in varnostnimi postopki na letalu. Nekatera sporočila so določena že z delovnimi dolžnostmi v delovnih listah. To so tako imenovana kodirana sporočila, ki jih razumejo vsi člani posadke in natančno vedo, kaj pomenijo. Nekatera se izvajajo na vsakem letu - ta so povezana predvsem z določitvijo faze leta ali z različnimi varnostnimi ukrepi, druga pa se lahko uporabljajo v posebnih okoliščinah. Vsak član posadke ima svoja kodirana sporočila, ki jih uporablja v posameznih delih leta. Kot primer naj navedem kodirano sporočilo "10 minut do pristanka", ki ga vodja leta sporoči po ozvočenju. Sporočilo ima svoje posledice; kabinsko osebje ne sme več vstopati v pilotsko kabino, ker se je že pričel zaključek leta in imata pilota zelo zahtevno delo, med katerim jih nihče ne sme motiti. Kabinsko osebje mora še zadnjič pregledati potniško kabino in kuhinje, če je vse pripravljeno za varen pristane, se namestiti na svoje sedeže in počakati na pristane.

Dvosmerno komuniciranje pa je povezano predvsem s koordinacijo dela. Vemo, da delo na letalu ni nikoli enako, zato je potrebna določena mera koordiniranja in usklajevanja med člani posadke. Člani se glede na dolžino leta in posebne vremenske okoliščine dogovarjajo o poteku dela. To komuniciranje ni obvezno ali zavestno, pač pa je odvisno od članov posadke. Kljub temu, da ni obvezno, je še kako dobro, da se člani čim več dogovarjajo in pogovarjajo med seboj o poteku dela, da le ta lahko poteka usklajeno. Takšna vrsta komuniciranja je tipična za tim.

Zelo pomembna oseba pri komuniciranju na letalu je vodja kabinskega osebja, ki skrbi za komuniciranje in je povezovalec med kabinskim osebjem in piloti. Ves čas leta obvešča kapitana, kaj se dogaja v potniški kabini. Tako se lahko kapitan odloča o letenju, kajti sam nima vpogleda v ta del letala. Mora se zanesti na ta način obveščanja.

V letalski je posadki tudi veliko neobveznega spontanega komuniciranja, ki pripomore k dobremu vzdušju znotraj posadke. Naloga kapitana je med drugim tudi ta, da vzdržuje in spodbuja takšno komuniciranje in odnose znotraj posadke, da bodo člani zadovoljni; tako bo tudi njihovo delo bolj učinkovito, delo bo opravljeno hitreje in z manj napora.

5.4.3. MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Motivirano delovanje je sredstvo za uresničitev kakšnega cilja. Delavce je potrebno motivirati tako, da bo zadovoljen kakšen njihov cilj. Vemo, da so cilji zaposlenih lahko različni; dober zaslužek, dobre delovne razmere, posebne ugodnosti, ugled, stalnost dela ipd.. Iz izkušenj vemo, da so delavci, ki niso motivirani za svoje delo, za samo delo lahko moteči, v skrajnem primeru lahko pripeljejo podjetje tudi do propada.

Letalstvo je panoga, kjer so povprečne plače zaposlenih kar visoke, višje od drugih gospodarskih panog. Tako lahko predpostavimo, da so osnovne potrebe prvega in drugega nivoja po Maslowu (Lipičnik, 1998, str. 164), fiziološke potrebe in potrebe po varnosti, zadovoljene. Podjetje mora zato za motiviranje uporabiti potrebe višjih nivojev; družabne potrebe, potrebe po spoštovanju in ugledu, predvsem pa potrebe po uresničevanju sposobnosti. Letalska podjetja naj za motivacijske faktorje uporabljajo medsebojne odnose, status, napredovanje, priznanje, zanimivo delo, razvijanje sposobnosti in prevzemanje odgovornosti.

5.4.4. OBLASTNA STRUKTURA

Oblastna struktura je bistvena pri uresničevanju dela in ciljev poslovanja podjetja, z njim se usklajujejo delovne naloge, procesi dela, prilagaja se novo nastalim razmeram. **Glavno oblast in avtoriteto na letalu predstavlja kapitan.** On je odgovoren za izvajanje vseh delovnih nalog v letalu. Delo delegira ostalim članom posadke. **Hierarhija v letalski posadki je zelo močna.** Vsak član posadke natančno ve, kje je njegovo mesto v hierarhični piramidi in s tem tudi, kakšne so njegove dolžnosti in odgovornosti pri delu. Tako stroga hierarhija je pomembna predvsem iz varnostnega vidika, saj je prav v kriznih situacijah, ko po navadi zmanjkuje časa, še kako pomembno, da vsak natančno ve, kje in kaj je njegovo delo. Hierarhija je pomembna tudi pri komuniciranju z drugimi službami v podjetju ter letališkimi službami in drugimi podjetji, saj v nasprotnem primeru lahko pride do nepotrebnih zapletov. Za komuniciranje izven posadke sta zadolžena kapitan letala in vodja kabinskega osebja. Delo v posadki poteka timsko, člani so enakopravni, vsi lahko sodelujejo in predlagajo izboljšave, kako bi delo čim bolj izvedli. Kljub temu, da imajo člani posadke določene delovne naloge, se mora tim glede na dejanske razmere na letalu odločiti o samem poteku dela. Tako lahko

trdimo, da imamo v letalski posadki **dvojno oblastno strukturo** - na eni strani strogo hierarhijo, na drugi strani pa tim. Hierarhija je pomembna predvsem v kritičnih situacijah, tim pa pri vsakodnevnem opravljanju dela.

Za dobro delo posadke je potrebna tudi koordinacija dela. Koordinacijo dela v posadki vodi vodja posadke oz. kapitan, poleg njega pa še vodja kabinskega osebja, ki skrbi za koordiniranje dela kabinskega osebja. To je večinoma prostovoljna koordinacija, ki jo izvaja vsak kapitan na svoj način. Koordiniranje je sicer predpisano v delovnih nalogah, ni pa predpisano, na kakšen način naj se koordinacija izvaja. Bistvo koordinacije dela je, da se razdrobljene delovne naloge posameznih članov posadke spremenijo v zaključeno celoto. Važno je, da delo poteka usklajeno, brez zapletov in brez nepotrebnih dejanj. Na letalu je veliko tudi prostovoljne koordinacije. Člani posadke med seboj najbolje vidijo, kje je le-ta potrebna ali nujna za dobro opravljeno delo.

5.5. ORGANIZACIJSKI PROCES ALI RAVNALNI PROCES

Organizacijski proces je po Lipovcu sestavljen iz treh faz. Vsaka faza je enako pomembna in dobro celoti izpeljana, da je organizacijski proces uspešen. Prvi del je planiranje, kjer se predvideva prihodnost za uresničitev ciljev poslovanja. Planiranje je ena izmed temeljnih faz organizacijskega procesa. Drugi del je uveljavljanje; tisto, kar smo si zamislili v planiranju, je potrebno v tej fazi opraviti. Zadnja faza pa je nadzorovanje oziroma kontroliranje, kjer preverjamo, kako je delo izvedeno v primerjavi s plani. Faze se med seboj lahko tudi prepletajo in povezujejo.

5.5.1. PLANIRANJE

Pri planiranju dela posadke na letalu je potrebno postaviti cilje, ki bi jih radi dosegli oziroma si zamisliti rezultate dela. Ti cilji so postavljeni v naprej z delovanjem letalske družbe. Cilj letalske posadke je varno in udobno letenje iz enega v drug kraj v predvidenem času.

Pri planiranju dela posadke moramo najprej pogledati **planiranje posadk oz. sestavljanje posadk**. Posadke niso standardne in ker pri delu na letalu ni stalnega urnika, je potrebno posadke planirati v naprej, kar pomeni, da se določijo člani in njihov urnik letenja. Za plan posadk skrbi tako imenovana **planska služba**, ki se ukvarja s planiranjem posadk in njihovimi spremembami. Pri svojem delu morajo upoštevati izobrazbeno raven članov, hierarhično lestvico zaposlenih, število članov predvideno za posamezen let, čas letenja in čas počitka po letu.

Druge vrste planiranja pa je **planiranje dela na letalu**. Delo je v veliki meri v naprej določeno z delovnimi listami. Kljub temu je potrebno planiranje delo planirati pred vsakim letom, kajti vsak let ima svoje značilnosti. Zanj je odgovoren kapitan letala. Planiranje dela se prične, ko se posadka zbere za delo. Ko so vsi zbrani, najprej preverijo, kakšni so pogoji za delo (dolžina leta, številko potnikov, vremenski pogoji, kakšen je predpisan servis), glede na

to se odločijo, kako bo delo potekalo. Letalski del posadke se odloči o letalskih manevrih, o poti, po kateri naj bi leteli, o gorivu, uravnoveženju letala ipd..Kabinska posadka pa se dogovori o servisu in kako bo le-ta potekal. Planiranje poteka dvosmerno, saj celotna posadka lahko sodeluje pri planiranju. Pri svojem delu se skušajo člani posadke tega plana čim bolj držati.

5.5.2. UVELJAVLJANJE

Uveljavljanje je prevedba planov v realnost, torej samo izvajanje dela na letalu. Uveljavljanje se začne s kadrovanjem, nadaljuje z delegiranjem in opravljanjem delovnih dolžnosti.

Kadrovanje je pri letalskih posadkah zelo pomembna in kompleksna naloga, saj ni vsak sposoben za delo v posebnih razmerah na letalu. Vsak kandidat za člana letalske posadke gre skozi več faz nabora preden je izbran za delo v posadki. Ena izmed najpomembnejših komisij je zdravstvena, ki mora določiti, ali je kandidat psihofizično sposoben za delo. Pri kadrovanju moramo vedeti tudi to, da se z njim tvori organizacijska struktura oziroma organizacija v podjetju, ta pa naj bi zagotavljala smotrnost in ustreznost poslovanja podjetja.

Zaradi posebnih pogojev dela ter zelo strogih predpisov in standardov dela na letalu je tudi **šolanje in usposabljanje** posadke zelo pomemben faktor pri dobrem opravljanju dela. Vsa šolanja za člane posadk se začnejo po pozitivno opravljenem zdravniškem pregledu. Šolanje je pogoj za opravljanje dela na letalu. Seveda se šolanje in usposabljanje letalskega dela posadke razlikuje od šolanja kabinskega dela posadke.

Piloti se šolajo v rednem visokošolskem programu na strojni fakulteti in z opravljeno diplomijo lahko pričnejo s pripravo na redno letenje v posadki. Najprej se začnejo usposabljevati na tleh, kjer spoznajo delo v posadki, cilje in politike letalske družbe, kasneje pa s praktičnimi vajami na letalu. Ko svoje delo dovolj obvladajo in imajo opravljenih zakonsko določeno število naletenih ur, opravljajo izpit za prometnega pilota, kar jim omogoča samostojno opravljanje dela pilota.

Šolanje kabinskega osebja ne poteka v rednem šolanju, pač pa šolanja pripravijo same letalske družbe. Šolanje se začne z začetnim tečajem, ki je sestavljen iz teoretičnega in praktičnega dela o organizaciji letalske družbe, komunikaciji in koordinaciji v posadki, odgovornosti članov posadke, dolžnostih na letalu in delu s potniki. Poleg tega morajo opraviti še tečaj iz postopkov v sili in poznavanju opreme za postopke v sili. Ta tečaj vsebuje trening o požaru in postopkih gašenja, trening preživetja v vodi, obvladovanje množice in procedure evakuacije iz letala v primeru letalske nesreče ter tečaj prve pomoči. Na koncu morajo kandidati opraviti izpit iz poznavanja vsega zgoraj naštetega.

Po opravljenem izpitu lahko kandidati začnejo z delom na letalu. Člani posadk morajo na vsakem letu dokazati svoje znanje in poznavanje predvsem postopkov v sili. Ko kandidat opravi določeno število letov in dela na letalu določeno dobo, lahko pristopi k opravljanju

nadaljnjih tečajev, ki mu prinesejo višji položaj na hierarhični lestvici in s tem lahko zasede višje hierarhično mesto v posadki.

Tako je potrebno za opravljanje dela vodje kabinskega osebja imeti vsaj tri leta delovnih izkušenj in uspešno opravljen tečaj za vodjo kabinskega osebja. Na tečaju se zaposleni naučijo koordinacije v posadki, dolžnosti in odgovornosti, še bolj podrobno razdelijo postopke v sili in vodenje posadke v primeru nesreče. Naučijo se tudi pisanja poročil o delu na letalu. Podobno velja tudi za pilote; po določenem številu naletenih ur in dodatnem šolanju v okviru letalske družbe lahko opravljajo izpite za višji položaj v posadki.

Vsi člani posadke morajo svoje znanje v skladu s pravili vsako leto redno preverjati, tako teoretično kot praktično. Preverijo znanje o postopkih v sili, prvi pomoči in delovnih dolžnostih. Letno preverjanje znanja je pogoj za podaljšanje licence za delo na letalu. Vsaka tri leta pa morajo svoje znanje tudi praktično preizkusiti s praktično evakuacijo iz letala, odpiranjem vseh vrat letala, dejanskim gašenjem požara ter praktično vajo in demonstracijo učinka dima v prostoru.

Poleg praktičnih in teoretičnih preverjanj znanja morajo člani letalske posadke opraviti dvakrat letno tudi tako imenovani delovni test, kjer se praktično med delom preveri, kakšno je znanje in poznavanje postopkov ter dolžnosti.

5.5.3. KONTROLIRANJE

Kontrola zaokrožuje organizacijski proces. Bistvo kontroliranja je pregledovanje in ocenjevanje dela in organizacije. Kontrola se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe in plana, ugotavlja se odstopanje, postavlja diagnozo, zakaj je prišlo do odstopanja, ter predlaga ukrepe za rešitev teh odstopanj. Do odstopanja zamišljenih rezultatov lahko pride zaradi več razlogov: zaradi slabe komunikacije ali napak pri komuniciranju, odpora delavcev proti novostim, odpora delavcev, da bi delali z določenimi sodelavci, blokiranja delegiranja in koordiniranja, preobremenjenosti vodje ali slabega vodenja. Še toliko bolj pa je kontrola pomembna tam, kjer so od dela odvisna človeška življenja, zato kontrola ne more biti prepuščena sami sebi, pač pa je določena in se mora izvajati ves čas delovnega procesa.

Pri kontroli na letalu gre za kontroliranje kakovosti dela ter človeških zmožnosti opravljati delo. Kontroliranje na letalu je del delovnega procesa. Kontrolira se delo letalskega dela posadke in delo kabinskega dela posadke. Ker so na letalu zaposleni visoko kvalificirani kadri, ki rokujejo z najmodernejšo tehnologijo, tudi ni vseeno, kakšen način kontrole se uporablja.

Kontrola na letalu mora biti takšna, da vodja spodbuja zaposlene, da se posvetujejo o svojem delu, da izražajo svoja mnenja, predlagajo rešitve, če je le-to mogoče. Sam organizacijski stil vodenja posadke mora biti tak, da spodbuja zaposlene k razvijanju svojih sposobnosti

kontrole oziroma **samokontrole**. Vsak član posadke mora znati kritično ocenjevati svoje delo, skrbeti in preverjati mora, kako opravlja svoje delo. Ocena zaposlenih v takšnih razmerah mora biti natančna in zanesljiva, vsi dejavniki morajo biti korektno izmerjeni in upoštevani. Zaposleni morajo biti v takšnem okolju zainteresirani za soudeležbo pri odločanju in sprejemanju odgovornosti. Kontrola naj bi bila čim manj birokratska in administrativna ter čimbolj skupinska in participativna.

6. PREDSTAVITEV LETALSKE DRUŽBE ADRIA AIRWAYS

6.1. RAZVOJ LETALSKE DRUŽBE

Adria Airways je bila ustanovljena 14. marca 1961 kot Adria Aviopromet. Tedanjo floto so sestavljala štiri propelerska letala DC 6B. Osnovna dejavnost so bili čarterski poleti za domače in tuje turistične agencije, opravljali so tudi lete za Rdeč križ in Organizacijo združenih narodov. Leteli so po Evropi, Ameriki, Afriki in Aziji.

Konec šestdesetih let je bila njihova prvotna flota že zelo zastarela, tuji tekmeči so imeli v svoji floti že nova, mnogo hitrejša in bolj ekonomična letala. Promet je začel upadati. Adria se je odločila za združitev z beograjskim Interexportom. Tako je pridobila finančno podporo za nakup novih reaktivnih letal DC 9 in spremenila ime v Inex Adria Aviopromet. Marca 1986 je Adria izstopila iz Inexa in tako postala samostojno podjetje.

Leta 1991 je bilo za podjetje skoraj usodno. Zalivska kriza je Adrii povzročila odpoved letov in precejšnje zmanjšanje števila potnikov. Kmalu po koncu zalivske vojne se je začela tako imenovana balkanska kriza. Tuji poslovni partnerji so prekinili pogodbe, saj niso hoteli tvegati potovanja svojih potnikov na krizno območje. Tako je bil uničen tradicionalen trg in izgubljena dolgoletna primarna dejavnost Adrie; prevoz tujih turistov na Jadran. Slovenska vojna za osamosvojitve je podjetju povzročila še dodatno škodo. Ob bombardiranju so bila poškodovana letala in stavbe podjetja. Jugoslovanski Zvezni sekretariat za zveze in promet je odvzel dovoljenje za letenje letal Adrie.

Po osamosvojitvi Slovenije se je začela nova doba Adrie Airways. Le-ta je postala slovenski nacionalni prevoznik in se preimenuje v Adrio Airways. Avstrija in Nemčija sta zagotovili nadzor nad letali, tehničnim vzdrževanjem in letenjem v skladu z dogovorom evropskih držav, ki je veljal za vmesno obdobje do polnopravnega članstva Adrie Airways v ICAO (International Civil Aviation Organization).

Glavna dejavnost Adrie Airways je prevoz potnikov, prtljage in tovora z letali v mednarodnem prometu, tako v rednem kot čarterskem. Podjetje se je spremenilo iz pretežno čarterskega v rednega letalskega prevoznika. Danes floto Adrie Airways sestavljajo tri letala Airbus 320 s 159-imi sedeži in štiri letala Canadair Regional Jet s po 48-imi sedeži. Adria Airways ima tako eno izmed najmodernejših, najmlajših, zelo ekonomičnih in ekoloških flot v

Evropi, kar je zelo pomembno za konkurenčnost na trgu in pri vključevanju na zelo zahtevne evropske trge. Povezana je z nemško Lufthanso in francoskim Air Franceom, kar ji pogojuje tudi določeno kvaliteto storitev. Seveda pa ji to prinaša tudi določene koristi. Dobro ime in zaupanje v podjetje se s tem večata. Večinski lastnik Adria Airways je država .

V Adria Airways je zaposlenih okoli 600 ljudi. Malo manj kot polovica je letalske operative; pilotov in kabinskega osebja, poleg njih pa je zaposleno še tehnično osebje, administracija in zemeljska operativa.

Adria Airways leti po Evropi, Severni Afriki ter Bližnjem vzhodu. So regionalni prevoznik, potnike prevažajo predvsem na Dunaj, v Frankfurt, München in Zürich, torej na letališča, ki so izhodišča za oddaljene destinacije. Tako je njihov najdaljši let dolg približno štiri ure. Iz tega razloga ima Adria Airways svojo bazo le na ljubljanskem letališču in vse svoje lete opravlja le s tega letališča. Tako so vsi leti, ki jih posadke opravijo, povratni. To pomeni, da se delo prične in konča na ljubljanskem letališču.

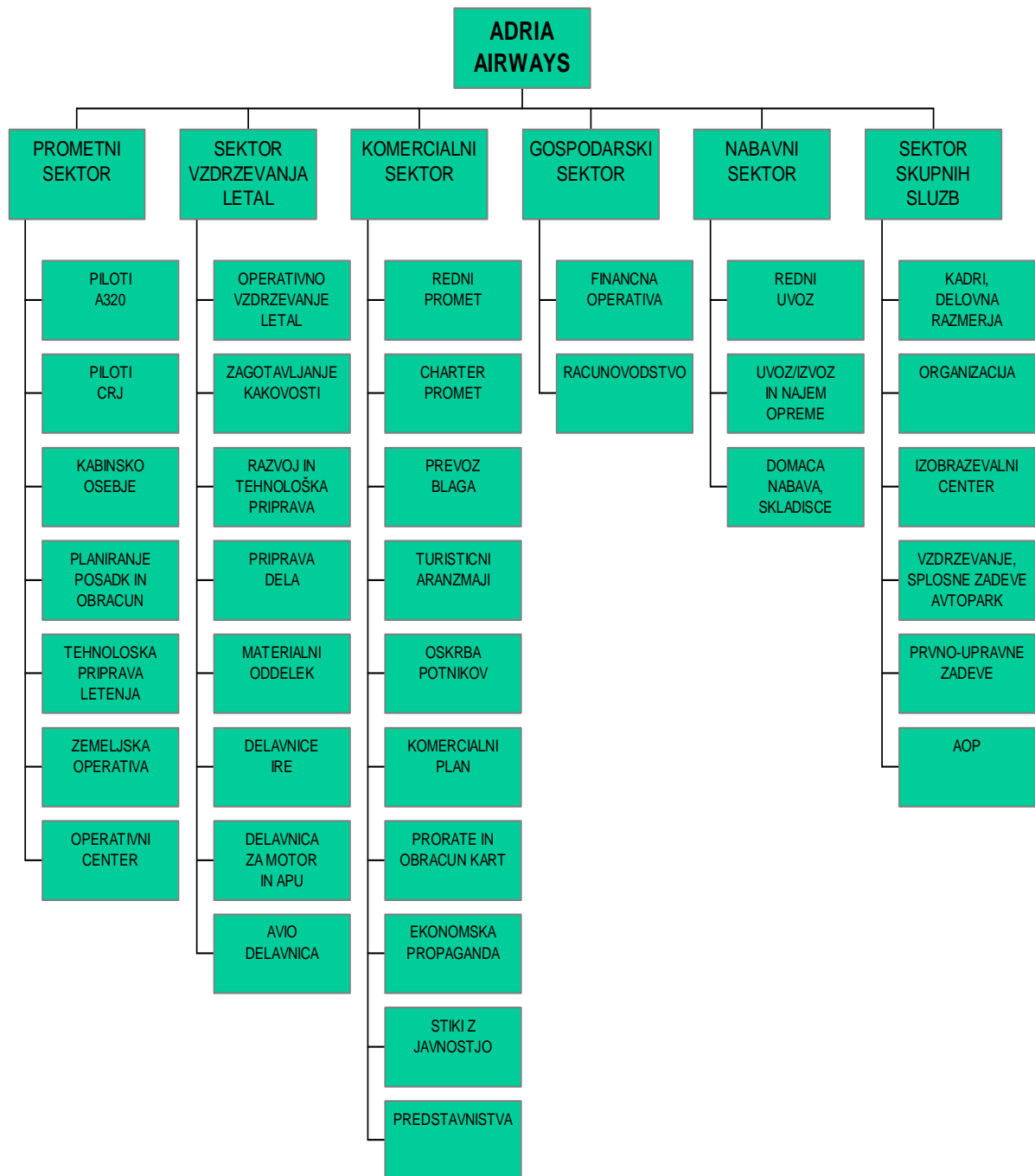
6. 2. ORGANIZACIJSKE ENOTE

Organizacijske enote podjetja Adria Airways so:

- **Gospodarski sektor**, ki skrbi za vodenje, organiziranje in izvajanje financ in računovodstva za celotno podjetje.
- **Komercialni sektor**, ki skrbi za celotno izvajanje prodaje in trženja letalskih prevozov v podjetju.
- **Nabavni sektor**, ki skrbi za nabavo in najem vsega potrebnega materiala ter sredstev za nemoteno poslovanje podjetja.
- **Prometni sektor**, je sektor prevoza potnikov; to so piloti, kabinsko osebje in neposredna podpora letalskim posadkam, planska služba, tehnološka priprava, zemeljska operativa in operativni center.
- **Sektor skupnih služb**, ki skrbi za splošne zadeve v podjetju, kadrovanje, organizacijo, izobraževanje, pravne zadeve ipd..
- **Sektor vzdrževanja letal**, ki skrbi za redno in izredno vzdrževanje letal.

Organizacijske enote oziroma organigram podjetja skupaj z oddelki posameznih organizacijskih enot so prikazane na sliki 4.

Slika 4: Organigram Adrie Airways



Vir: Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Adrie Airways, 2.6.1993.

6.3. PROMETNI SEKTOR

Prometni sektor je pogoj za uspešno, udobno in varno letenje. Organizacijske enote prometnega sektorja pa so:

- piloti Airbusa 320;
- piloti Canadair Regional Jeta;
- kabinsko osebje;
- planiranje posadk in obračun;
- tehnološka priprava letenja;
- zemeljska operativa;
- operativni center.

Tako so dejavnosti prometnega sektorja naslednje:

- Operativna priprava in planiranje letalskih posadk.
- Sprotno preverjanje in skrb za pravilno sestavo posadke.
- Preverjanje in skrb za dokumente letalskih posadk.
- Organiziranje izobraževanja.
- Sprotno obveščanje o vseh novostih v podjetju.
- Obračunavanje naletenih ur letalskih posadk.
- Tehnološka priprava letenja.
- Varo izvajanje letalskih manevrov.
- Varnost in udobnost prevoza potnikov.

Prometni sektor Adrie Airways je sektor, ki skrbi za delo, povezano s podporo, organiziranjem, planiranjem in delom letalske posadke. V njem so organizirani vsi oddelki, ki skrbijo, da delo letalskih posadk poteka nemoteno in brez zapletov.

7. POSADKA NA LETALIH ADRIE AIRWAYS

7.1. SESTAVA POSADKE

Letalska posadka je, tako kot v drugih letalskih družbah, tudi na letalih Adrie Airways sestavljena iz pilotov in kabinskega osebja. Ker ima Adria Airways dva tipa letal z različno konfiguracijo in številom sedežev v letalu, ima tudi dva tipa posadk. Standardna letalska posadka na letalih Adrie Airways je sledeča:

Tabela 1: Standardne posadke na letalih Adrie Airways

TIP LETALA	POSEBNOSTI	MIN. LETAL. POSADKA	MIN. KABIN. OSEBJA
AIRBUS 320	Ni	2	4
CRJ	Ni	2	2

Vir: Flight Attendant Manual 7.2, str.17.

Za normalne komercialne lete brez posebnosti je standardna posadka za letalo Airbus 320 dva pilota in štirje člani kabinskega osebja, za letalo Canadair Regional Jet pa dva pilota in dva člana kabinskega osebja. Kot sem že omenila, je število članov odvisno predvsem od velikosti letala oziroma števila sedežev v njem. Tako ima Airbus 320 159 sedežev in standardno posadko s šestimi člani, Canadair Regional Jet pa 48 sedežev in štiri člane standardne posadke. Število članov je lahko tudi večje, ne mora pa biti manjše od standardne posadke. Na dodatne člane vpliva število potnikov v letalu, posebne kategorije letenja (otroci, bolniki, invalidi), posebni vremenski pogoji, dolžina leta ipd. (Flight Operational Manual, poglavje 4, str. 17).

Posadke določa planska služba s plani letenja, kjer se za štirinajst dni vnaprej določi posadke za vse lete, predvidene v tem času. Piloti svoje delo opravljajo samo na enem tipu letala, kabinsko osebje pa je usposobljeno za delo na obeh tipih letal.

Vsi zaposleni so glede na izobrazbeno stopnjo, dodatno šolanje in delovni staž razdeljeni v hierarhično lestvico, ki kasneje pogojuje, mesto v posadki.

7.2. POGOJI ZA DELO V LETALSKI POSADKI

Letalsko osebje mora imeti predpisano strokovno izobrazbo, biti mora strokovno usposobljeno, izpolnjevati mora posebne zdravniške in druge pogoje za opravljanje določenega strokovnega dela v Adrii Airways. Strokovna izobrazba se pridobi v redni ali drugi šoli, strokovna usposobljenost pa v šolah ali centrih po programih, ki jih določa Uprava za zračno plovbo Republike Slovenije. Strokovno usposobljenost letalskega osebja preveri komisija, ki jo s seznama strokovnjakov določi Republiška uprava za zračno plovbo na način in po programu za strokovno usposabljanje in preverjanje strokovnosti, ki jo predpiše uprava. Letalskemu osebju se izda licenca za opravljanje dela. Dela se brez licence ali podaljšanja lete ne sme opravljati. Licenca se po zakonih Republike Slovenije tako za pilote kot za kabinsko osebje podaljšuje vsako leto (Flight Operational Manual, poglavje 2, str. 15).

7.3. ORGANIZACIJA DELA LETALSKE POSADKE

Organizacijo dela posadke v Adrii Airways bomo proučevali s proučevanjem organizacijske strukture. Proučevali bomo tehnično strukturo in njene značilnosti, v nadaljevanju pa bomo pogledali še komunikacijsko, motivacijsko in oblastno strukturo dela v posadkah Adriie Airways.

7.3.1. TEHNIČNA STRUKTURA

Že iz organigrama podjetja je razvidno, da je delitev dela v prometnem sektorju po delovnih nalogah. Vsak del prometnega sektorja ima svoje naloge in v tem smislu so oblikovani tudi oddelki v tem sektorju. V samih oddelkih znotraj sektorja je delo razdeljeno po tehnologiji, vrstah dela in delovnih procesih. Ta način razdelitve dela omogoča, da so istovrstni opravki organizirani v istem oddelku. Osebe je tako lahko visoko specializirano. Specializirana so tudi delovna sredstva; tako lahko izkoristijo ekonomsko prednost, ki jim jo daje specializacija. Gre za specializacijo v posameznih poklicih, kar daje osebi dodatno spodbudo za izobraževanje in trening svojega dela. Delavci si zaradi specializacije lahko med seboj izmenjujejo izkušnje in dajejo nove pobude za delo. Seveda pa tehnična delitev dela ne prinaša samo prednosti, pač pa tudi slabosti. Slabosti so, da so delavci bolj navezani na svoj poklic in na probleme svojega poklica kot na probleme pri uresničevanju skupnih ciljev podjetja. Izmenjava mnenj med oddelki je slaba, otežena je tudi vzgoja vodij za odgovornejša mesta. Oddelki so med seboj slabo povezani, težava je tudi v koordinaciji med oddelki.

Za Adriie Airways velja, da že v osnovi uporablja visoko tehnologijo, zato mora biti njeno osebje visoko kvalificirano. Osebe se ves čas izpopolnjuje, še posebno člani posadke, ki imajo vsako leto redna, pa tudi izredna šolanja v okviru svojega dela. Organizirana imajo teoretična predavanja iz svojega dela, hkrati tudi praktično vadijo tako v prostorih Adriie Airways kot na simulatorjih letenja v tujini, večinoma v Lufthansi.

Tehnična delitev dela je še posebno dobro organizirana v letalskih posadkah, kjer ima vsak član svoje delovne liste in mora svoje delo opravljati po njih.

7.3.2. KOMUNIKACIJSKA IN MOTIVACIJSKA STRUKTURA

Komunikacija je v posadki zelo pomembna, saj je že večkrat odločala o usodi potnikov in posadke. Veliko komunikacije je predpisane v delovnih listah. Komunikacija mora biti jasna, točna in ne sme zavajati. Je zelo pomembna tudi z vidika koordiniranja dela posadke, saj koordiniranje ni določeno in se delo usklajuje sproti na letalu.

Največji problem pri komuniciranju je, da je veliko sporočil določenih vnaprej. Ta sporočila tako postajajo preveč rutinska in ne predstavlja točno tistega, kar je izrečeno s sporočilom. Tako sporočila izgubljajo na vrednosti, kar vpliva na varnost letenja, ki je osnovni cilj posadke. Mislim, da bi moral vodja posadke bolj spodbujati neformalno komunikacijo in preverjati točnost sporočil, ki jih dobi.

Kot posebnost naj omenim, da je uradni jezik v letalstvu angleščina. Vsa uradna komunikacija tako s kontrolnimi stolpi in letališkimi delavci kot tudi v sami posadki zato poteka v angleščini. Eden izmed pogojev za delo v letalski posadki Adrie Airways je zato tudi aktivno znanje angleškega jezika.

Motiviranje je v Adrii Airways največkrat povezano s plačami zaposlenih, čeprav vemo, da v tej gospodarski panogi to ni najboljše. Zaradi majhnosti letalske družbe je včasih težko ponuditi še kaj več kot le denar. Možnosti napredovanja v podjetju so ravno zaradi majhnosti podjetja zelo majhne. Podjetje motivira svoje člane posadk tudi z rednim in zanimivim dodatni izobraževanjem, dodatnimi nagradami, dopusti in podobnim.

Adria Airways je še vedno družbeno podjetje, katerega večinska lastnica je država. To vpliva na oblastno strukturo, saj trenutno še ni pravega nadzora s strani lastnikov podjetja, najverjetneje pa se bo v prihodnosti kmalu preoblikovala po novi zakonodaji o gospodarskih subjektih v delniško družbo z večinskim deležem države.

7.4. PROBLEMI PRI DELU LETALSKIH POSADK ADRIE AIRWAYS IN PREDLOGI SPREMEMB

Problemi, ki se pojavljajo pri delu letalskih posadk, bi se morali zaradi primarnega cilja varnosti reševati tekoče. Do njih naj bi prihajalo čim manjkrat, vendar pa je kljub temu nekaj stvari, na katere bi rada opozorila.

Prvi problem je **stroga hierarhija**, ki je prisotna pri delu letalskih posadk. Kot sem že omenila, so vsi člani razporejeni v hierarhično lestvico, ki pogojuje mesto in delo člana posadke. Starejši člani tako zasedajo največkrat vodstvene pozicije v posadki. Stroga hierarhija je vsekakor pomembna z vidika varnosti, saj le-ta pogojuje delo in vodenje le-tega v kriznih situacijah. Takrat je takšna hierarhija zelo pomembna, saj je potrebno brez pomišljanja in dogovarjanja (včasih zanj niti ni časa) vedeti, kdo vodi reševanje iz krizne situacije. Kot vemo, delo v posadki poteka timsko, zato imamo dvojno oblastno strukturo. Ta včasih zmede predvsem vodje, ki pri svojem delu pozabljajo, kaj so njihove delovne dolžnosti in izkoriščajo hierarhijo. Vse preveč skrbijo za svoj status v posadki. Ta stroga hierarhija je včasih premočna in lahko ovira delo tima. Delo ne poteka več timsko, pač pa skupinsko z močnim vodjem, ki sam določa in razporeja delovne naloge. Pri hierarhiji je potrebno paziti, da se le-ta ne zlorablja.

Drugi problem, na katerega bi opozorila, je **menjavanje članov posadk**. Člani posadke niso standardni, pač pa se posadke sestavljajo iz vseh zaposlenih članov kabinskega osebja in pilotov v podjetju. Zaradi tega se morajo v posadki vedno na novo vzpostavljati razmerja med zaposlenimi, člani se morajo spoznavati in spoznavati način dela. Ne morejo se dobro zanesti na svoje sodelavce, saj jih ne poznajo dobro, ker z njimi delajo le malokrat. Naj omenim le, da je v podjetju zaposlenih približno 100 pilotov in 150 članov kabinskega osebja, s katerimi

se kasneje sestavljajo posadke. Vsakič je potrebno vzpostavljati novo organizacijsko strukturo. Seveda pa je to po eni strani tudi dobro, vsaj kar se tiče varnosti, saj delo tako ne postane rutinsko. Vedno je potrebno paziti, kako se izvaja in kaj delajo drugi člani posadke. Sama predlagam, da bi se organizirale vsaj skupine znotraj zaposlenih, iz katerih bi se kasneje tvorile posadke.

Slabo poznavanje sodelavcev vpliva tudi na **komunikacijsko strukturo**. Mislim, da bi v podjetju morali več poudarka dati ravno komunikaciji med člani posadke, saj se je že večkrat pokazalo, da je slaba komunikacija botrovala letalski nesreči.

Pohvalila pa bi **timsko delo** v podjetju. Podjetje mu pripisuje zelo velik pomen in stalno izobražuje ter spodbuja svoje delavce k čim boljšemu sodelovanju med seboj. Timsko delo so vključili tudi v delovne liste, vendar morajo člani posadke kljub temu paziti, da delo res poteka timsko in ne skupinsko. Truditi se morajo, da vsi sodelujejo in odločajo o delu v posadki.

Vodilni za **izobraževanje** se ves čas trudijo, da sledijo vsem novostim v letalstvu. Kmalu po tem, ko pridejo novosti na trg, jih preučijo in pripravijo dodatna izobraževanja za člane posadk. Tako lahko rečemo, da so člani letalskih posadk Adrie Airways zelo dobro in tekoče izobraženi. Izobražujejo se tako na področju tehničnih novosti in varnosti kot tudi organizacije in dela na letalu.

8. SKLEP

V zadnjem času je prišlo do veliko sprememb, ki vplivajo na svetovno ekonomijo. Prva večja sprememba je zaključek industrijske revolucije in prehod le-te v informacijsko. Informacijska tehnologija je tista, ki obvladuje svetovno ekonomijo. Posledica tega je izginjanje razdalj, ki so bile še pred kratkim nedosegljive; meje med državami izginjajo, zmanjšujejo se kulturne zapreke, časovna dimenzija za pretok informacij je vse krajša.

Drugi pomembna sprememba je razvoj človeških virov. Le visoko usposobljeni in šolani kadri lahko sledijo, upravljajo in delajo z najnovejšo tehnologijo.

Tretja velika sprememba pa je zagotovo združevanje trgov in gospodarstev. Slednja je zagotovo posledica prvih dveh, hkrati pa gornji dve dopolnjuje. Trenutno največje združevanje trgov poteka v Evropi. Evropske države gradijo skupno zakonodajo, skupen trg, skupno valuto in skupen obrambni sistem, da bodo tako lahko močnejše nastopale v boju z močnimi konkurenčnimi trgi.

Vse te spremembe zagotovo močno vplivajo na prevoz, ki je v zadnjih letih vse pomembnejši. S svojimi prednostmi se je še najbolj razvil letalski prevoz. Vsekakor so značilnosti današnjega letalskega prevoza hitrost, velika zmogljivost, varnost, visoka kakovost, strateške povezave, v zadnjem času pa zaradi masovnega prevoza tudi nižji operativni stroški in s tem nižje cene.

V diplomskem delu sem obdelala organiziranje dela letalske posadke, ki je bistvena pri konkurenčnosti letalskih podjetij. Le dobro organizirane letalske posadke lahko pripomorejo k večji varnosti, učinkovitosti in boljši kakovosti dela. Člani posadke morajo v prvi vrsti dobro poznati svoje delo, da to delo lahko vključijo v delo tima, ki ga predstavlja posadka, kajti eno brez drugega ne more dobro delovati v letalski posadki.

Za letalske posadke je zelo pomembno, kako je organizirano njihovo delo. Ugotovila sem, da je struktura letalske posadke projektna organizacijska struktura, kar pomeni, da se člani posadk menjajo in zberejo skupaj za vsak posamezen projekt, ki je en let. Zato morajo še toliko bolj paziti na tehnično, komunikacijsko, oblastno in ravnalno organizacijsko strukturo in vzpostavitev le-teh v posadki.

Pomemben je tudi organizacijski proces s svojimi fazami, saj le-te zagotavljajo obstoj letalskega podjetja. Predvsem je pomembna prva faza - planiranje. S planiranjem se določi in usmerja vse nadaljnje poslovanje. Z dobrim planiranjem dela letalskih posadk se lahko izognemo nepričakovanim nepravilnostim in problemom, ki lahko nastanejo med samim delom. V fazi uveljavljanja, kjer gre za delovanje, je predvsem pomembno kadrovanje, saj ni vsak primeren za delo v letalski posadki. Vsekakor pa ni zanemarljiva zadnja faza - faza

kontroliranja. Pri kontroli dela letalskih posadk sta pomembni dve kontroli, in sicer samokontrola dela in kontrola vodje posadke.

Adria Airways kot slovenski nacionalni letalski prevoznik je s podpisom in prilagajanjem mednarodnim letalskim predpisom in zakonom na dobri poti k dobrim poslovnim rezultatom v prihodnosti. S sprejetjem teh predpisov je Adria Airways lahko podpisala pogodbe s strateškimi partnerji, s katerimi prodira na zelo zahtevni evropski trg. S prilagajanjem in podpisom mednarodnih zakonov in konvencij pa je morala prilagoditi tudi svojo organizacijo dela. S tem dela za podjetje še ni konec, saj se je zahtevnemu zahodnoevropskemu trgu potrebno ves čas prilagajati, zato daje podjetje vsaj v zadnjem času velik poudarek izobraževanju, tudi o organizaciji, saj ve, da le dobro usposobljen kader lahko konkurira na zahtevnem letalskem trgu.

LITERATURA

1. Cushway Barry, Lodge Derek: Organisational Behaviour and Design. London: Kogan Page, 1993. 192 str.
2. Daft Richard L.: Organisation Theory and Design. St. Paul: West Publishing Company, 1986. 571 str.
3. Everard Bertie, Morris Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.
4. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Understanding and Managing Organisational Behaviour. Reading: Addison-Wesley, 1996. 696 str.
5. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 274 str.
6. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
8. Mihelčič Miran: Ciljna področja organizacijskega delovanja. Ljubljana: ČGP Delo, 1986. 322 str.
9. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behaviour. Third edition. Houghton Mifflin Company Boston, 1992. 788 str.
10. Možina Stane: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984. 264 str.
11. Robbins Stephen P.: Management: Concepts and Practices: Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. 575 str.
12. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.
13. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
14. Trilar Marjan: Sodobno organiziranje letalske prometne organizacije (z možnostjo aplikacije v Adria Airways), magistrsko delo. Ljubljana: UEKL EFBK, 1987. 106 str.
15. Turk Ivan: Podatki in informacije o poslovnem sistemu. Ljubljana: Zveza računovodskih in poslovnih delavcev SRS, 1978. 224 str.
16. Vrhunec Simon: Organizacija vzdrževanja v majhnem letalskem podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 116 str.

VIRI

1. Civil Aviation Authority: Civil Inspection Procedures.
2. Joint Aviation Requirements JAR – 145.
3. Flight Atendant Manual (Adria Airways) – FAM.
4. Flight Operational Manual (Adria Airways) – FOM.

5. Emergency Manual – EM.
6. Poročilo o finančnem poslovanju Adrie Airways.
7. Pravilnik o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest Adrie Airways sprejet na 4. seji delavskega sveta dne 02.06.1993.
8. Publikacija Aerodroma v Ljubljani 01/2001.
9. Zakon o zračni plovbi (Uradni list RS, št. 18/2001).