

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

OPTIMIZACIJA POSLOVANJA SEKTORJA
VZDRŽEVANJA LETAL

Maksimiljan Pele

KOPER, 2009

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljena potreba po optimizaciji poslovanja sektorja Vzdrževanje letal v podjetju Adria Airways d.d. Hitra rast sektorja skozi zadnjih sedem let kot tudi spremembe na trgu vzdrževanja letal kažejo na potrebne spremembe. Cilj diplomskega dela je preučiti delovanje sektorja, zaznati težave, ki izhajajo kot posledica slabo optimiziranih delovnih procesov ter ponuditi oziroma predlagati ustrezne rešitve. Avtor ugotavlja, da je za izboljšanje kakovosti storitev potrebno uvesti spremembe v materialnem poslovanju, informacijski podpori in predvsem ravnanju s kadri. Slednje vključuje motiviranje ljudi, načrtno izobraževanje in napredovanje. Avtor je mnenja, da so spremembe nujne ter, da morajo postati proces nenehnih izboljšav. Prava pot za optimizacijo poslovanja sektorja vzdrževanja letal je predvsem v modrejšem obvladovanju človeškega kapitala.

Ključne besede: optimizacija, storitve, letalstvo, vzdrževanje, motiviranje, izboljšave

SUMMARY

The need for operation optimisation of Adria Airways Maintenance Division is presented in this diploma. Division's fast growth through the past seven years as well as aircraft maintenance market changes show that some alterations are required. The aim of this diploma is to closely examine operation of division, to perceive difficulties which are consequence of poor optimisation of work processes and to offer or suggest appropriate solutions. Author ascertains that some changes concerning material support, IT support and human resources treatment needs to be changed in order to improve service quality. Improved treatment means motivation of employee's, planned training and career promotion. It is authors opinion that changes are necessary and also needs to become part of continuous improvement process. Wise mastery of human capital is the right way to optimize aircraft maintenance division.

Key words: optimisation, services, aviation, maintenance, motivation, improvements

UDK: 338.46:629.7.083(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev sektorja vzdrževanje letal	3
2.1	Vzdrževanje letal za varen polet.....	3
2.2	Organiziranost sektorja Vzdrževanje letal (SVL).....	4
2.3	Razvojna faza dejavnosti vzdrževanja	6
2.4	Vstop na zunanji trg vzdrževanja	7
2.5	Strategija, vizija in cilji.....	8
2.6	Velikost ciljnega trga	9
2.7	Konkurenca.....	9
2.8	Ključni faktorji uspeha	10
2.9	Omejitve	11
2.10	SWOT-analiza trenutnega stanja SVL.....	11
2.11	Analiza poslovanja SVL.....	14
3	Ključna področja in ukrepi za doseg optimizacije.....	15
3.1	Notranji razlogi.....	15
3.2	Zunanji razlogi.....	15
3.3	IT-podpora poslovanju.....	15
3.3.1	Materialno poslovanje	17
3.3.2	Vzdrževanje in inženiring.....	17
3.3.3	Vzdrževanje komponent	18
3.3.4	Načrtovanje vzdrževanja	18
3.3.5	Nadzor vzdrževalnih aktivnosti.....	18
3.3.6	Usposobljenost letalsko tehničnega osebja	19
3.3.7	Finančno poslovanje	19
3.3.8	Vmesniki.....	20
3.4	Optimizacija materialnega poslovanja.....	20
3.4.1	Zaloge	20
3.4.2	Naročanje porabnega materiala	21
3.5	Motiviranje zaposlenih	24
3.5.1	Model stimuliranja	26
3.5.2	Timsko delo	28
3.5.3	Sistem napredovanja letalskotehničnega osebja.....	29
3.5.4	Uvajanje prakse letnih razgovorov s sodelavci	34
3.6	Sprememba delovnega časa	37
3.7	Načrtno izobraževanje vodij	38
3.7.1	Komuniciranje	39

3.7.2	Vodenje	40
3.7.3	Odločanje.....	40
3.8	Načrtovanje servisnih storitev.....	41
4	Sklep.....	43
Literatura	45
Viri	47

SLIKE

Slika 2.1	Organizacijska struktura sektorja Vzdrževanje letal	6
Slika 2.2	Zemljepisna lega vzdrževalnega centra.....	11
Slika 3.1	Moduli AMOS.....	17
Slika 3.2	Model motivacije.....	25
Slika 3.3	Načrt MS Project servisnih storitev.....	42

TABELE

Tabela 2.1	SWOT analiza stanja v sektorju Vzdrževanje letal	13
Tabela 3.1	Napredovalna lestvica in količniki letalskotehničnega osebja.....	34
Tabela 3.2	Napredovalna lestvica in količniki NDT-osebja.....	34
Tabela 3.3	Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru	36

KRAJŠAVE

AA	Adria Airways, d. d.
AOG	Aircraft On Ground
BM	Base Maintenance
BMQM	Base Maintenance Qualifying Mechanic
BMQT	Base Maintenance Qualifying Technician
CIS	Community of Independent States
CRJ	Canadair Regional Jet
EASA	European Aviation Safety Agency
EU	Evropska unija
FAA	Federal Aviation Administration
FM	Fakulteta za Management Koper
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Organization
IOSA	IATA Operational Safety Audit
ISO	International Organization for Standardisation
IT	Informacijska tehnologija
KPI	Key Performance Indicator
LM	Line Maintenance
LMCM	Line Maintenance Certifying Mechanic
LMCT	Line Maintenance Qualifying Technician
MRO	Maintenance, Repair and Overhaul
NDT	Non Destructive Testing
OVL	Operativno vzdrževanje letal
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PTGR	Practical Training Guide Record
RIMP	Reliability Improvement Program
SBMQT	Senior Base Maintenance Qualifying Technician
SLMCT	Senior Line Maintenance Certifying Technician
SVL	Služba vzdrževanja letal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
t.i.	tako imenovani

1 UVOD

V sektorju Vzdrževanje letal Adria Airways (v nadaljevanju: SVL) sem se zaposlil leta 1990. V tem času sem imel možnost spremljati delovanje in razvoj sektorja na veliko področjih in z več položajev.

Do leta 2002 smo se v SVL ukvarjali izključno z vzdrževanjem lastne flote. Takratno vodstvo podjetja je ugotovilo, da je vzdrževanje tako obsežnega pogona samo za lastne potrebe ekonomsko neupravičljivo. Podjetje Adria Airways se je namreč precej pozno spopadlo z globalizacijo in s konkurenco. V tistem času sta bili mogoči le dve rešitvi. Prva je govorila o reorganizaciji sektorja, ki bo primerna za vzdrževanje lastne flote. Ta možnost bi imela za posledico odpuščanje dobršnega dela zaposlenih. Druga rešitev je temeljila na nasprotni predpostavki. Zaposlitev obdržijo vsi zaposleni, njihove dolgoletne izkušnje in znanje pa ponudimo trgu. To pomeni vzdrževanje letal drugih letalskih prevoznikov. Prevladali so argumenti za to možnost.

Od takrat se je v naši vzdrževalni organizaciji zvrstilo že prek 500 letal tujih letalskih prevoznikov. Panoga je v vsem tem času v vzponu. Hkrati z našo rastjo smo se spopadli tudi s tipičnimi težavami prehitre rasti. Dodaten pritisk na poslovanje povzroča vse agresivnejša konkurenca. Iz tega izhaja vse večja potreba po optimizaciji poslovanja sektorja. Kot vodja Oddelka operativnega vzdrževanja letal opažam nujnost sprememb znotraj svojega oddelka pa tudi preostalih oddelkov. Kakovost produkta in izvedba v predvidenih časovnih rokih sta odvisni tudi od t. i. podpornih služb. Spremembe je torej treba doseči na vseh področjih poslovanja.

Namen diplomskega dela je prikazati posledice neoptimiziranih delovnih procesov in za to predlagati ustrezne rešitve v Oddelku operativnega vzdrževanja letal. Oddelek je za proučevanje zanimiv zato, ker nastopa v vzdrževalni verigi letal kot zadnji člen in kot tak najbolj in najpogosteje občuti posledice neoptimiziranih delovnih procesov.

Cilj dela je proučiti in opredeliti delovanje celotnega sektorja vzdrževanja letal in na tej podlagi zaznati težave, ki lahko nastopijo kot posledica slabo optimiziranih delovnih procesov; predstaviti teoretične osnove o optimizaciji poslovanja in na konkretnem primeru ugotoviti, kako pomembna je za poslovanje oddelka in celotne organizacije optimizacija delovnih procesov.

2 PREDSTAVITEV SEKTORJA VZDRŽEVANJE LETAL

2.1 Vzdrževanje letal za varen polet

V vsaki letalski družbi je osnova vsega delovanja varnostna kultura. Govori o tem, da morajo biti vsi zaposleni (od predsednika uprave naprej) – in ne samo posadka na letalu – osredinjeni predvsem na to, kako bodo s svojim delom vplivali na varnost letenja. Varnostna kultura pomeni, da se vsi v Adrii zavedajo, kako je pri opravljanju vsakodnevnega dela pomembna prav vsaka podrobnost, ki letalu zagotavlja, da bo varno poletelo in pristalo. Varnostna kultura je osnova, njena nadgradnja pa so številni standardi in predpisi, ki določajo organiziranost družbe, operativne postopke in varnost letenja. Vsak letalski prevoznik namreč deluje skladno z zakoni svoje države, mora pa delovati tudi skladno z zahtevami Mednarodne organizacije za civilno letalstvo (ICAO) in Evropske unije.

Adria je poleg tega še med prvimi družbami na svetu, ki je prejela varnostni certifikat IOSA (IATA Operational Safety Audit) – derivat vseh teh pretežno tehničnih predpisov – in pa certifikat standardov ISO, ki določajo kakovost vodenja podjetij.

Letalskotehnično osebje vsako letalo po pristanku pregleda, servisira in ob napakah v posamičnih sistemih ravna skladno s priporočili proizvajalca letala. Vzdrževalci delajo v treh izmenah in so na voljo 24 ur dnevno. Na matičnem letališču Ljubljana ima Adria dva ogrevana hangarja, kjer so vse potrebne delavnice in skladišča.

Sistem vzdrževanja letala, ki podrobno definira načine in pogostnost vzdrževanja vseh sistemov na letalu, predpišejo proizvajalci letala. Pregledov letal je tako več vrst (dnevni pregledi, tedenski pregledi, A-pregledi, večji generalni pregledi itd.).

Pri dnevnem pregledu tehnično osebje opravi splošni vizualni pregled letala, da bi odkrilo mogoče fizične poškodbe na vitalnih delih plovila, pregledajo in po potrebi dopolnijo vse tekočine na letalu, preverijo stanje zasilne opreme, potniške kabine in nadzorujejo tlak v pnevmatikah.

Med dnevnim pregledom letala odpravijo vse mogoče napake v sistemih letala, s katerimi letalo naslednji dan ne bi smelo poleteti z matičnega letališča. Tudi pilot pred vsakim poletom preveri delovanje vseh sistemov, predvsem komandne površine. Posebno pozornost nameni delovanju motorja.

Tehnično osebje »na zemlji« s pomočjo računalnika v letalu in ustrezne opreme na stalno spremlja pravilnost delovanja motorjev na letalu, gibanje obrabe; tako določi trenutek, ko je letalski motor treba sneti z letala, ga poslati na pregled oziroma obnovitev. Vsak teden je letalo deležno še podrobnejšega pregleda, ko tehnično osebje dodatno pregleda in preveri vse sisteme: od tistih za upravljanje do varnostnih, kot so npr. vsi sistemi za gašenje ognja na letalu.

Prvi obsežnejši periodični vzdrževalni pregled, t. i. A-pregled, mora biti opravljen vsakih 500–600 ur letenja, kar je v povprečju vsakih 45 dni. Takrat serviserji zamenjajo filtre, zelo natančno pregledajo in testirajo vitalne sisteme ter motorje na letalu. Enkrat letno natančno pregledajo še nosilno strukturo letala (krila, trup), vse sisteme in seveda motor.

Z opremljenostjo, usposobljenostjo in z izkušnjami, ki jih ima Adriino tehnično osebje, lahko opravijo tudi zelo zahtevne in obsežne preglede letal po petih letih letenja. Takrat se poleg preverjanja delovanja vseh sistemov opravi tudi zelo natančen pregled strukture letala, da bi odkrili mogoče poškodbe, razpoke ali korozije na trupu letala. Na tem pregledu posebno pozornost posvečajo splošni čistosti in protikorozijski zaščiti strukture letala, ki je osnova za dolgo življenjsko dobo letala.

Generalni pregled letala, ki je na vrsti vsakih 10 let, se opravi v večjem pooblaščenem servisu. Takrat obnovijo celotno letalo, kar pri airbusu A320 traja šest tednov oziroma predstavlja 25.000 delovnih operativnih ur. Zaradi tako temeljitega vzdrževanja je kar 99,5 odstotka poletov Adrie Airways brez zamud, ki bi jih povzročile okvare, kar jo glede zanesljivosti uvršča v sam svetovni vrh.

2.2 Organiziranost sektorja Vzdrževanje letal (SVL)

V sektorju Vzdrževanje letal je uveljavljen timski način dela z visoko stopnjo kreativnosti in s ciljno naravnostjo. Vodstveno ekipo sestavljajo strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami na področju vzdrževanja letal. Sektor je razdeljen na šest oddelkov, ki sodelujejo pri izvajanju vzdrževanja in servisiranja. Ključne operativne kadre predstavljajo strokovnjaki za posamezna področja iz oddelka inženiringa in licencirani mehaniki iz oddelka operativnega vzdrževanja.

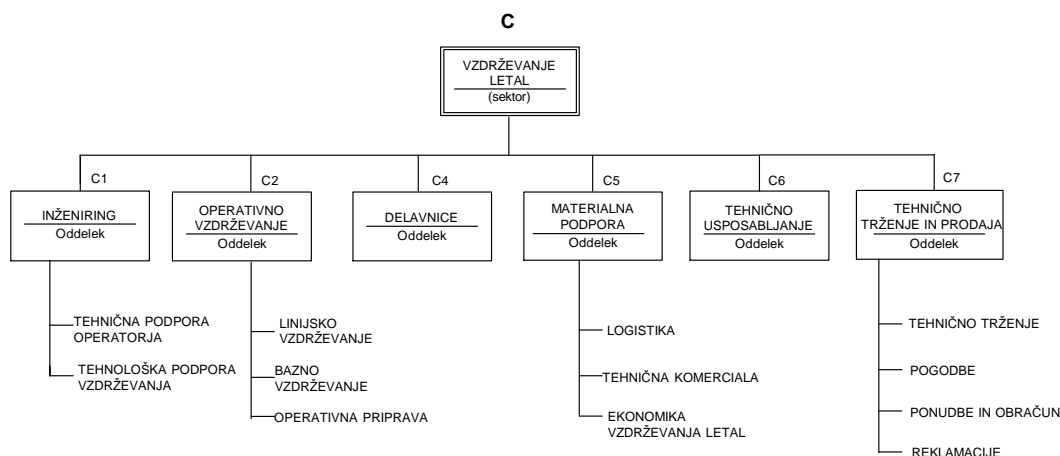
Zaradi boljšega razumevanja dejavnosti vzdrževanja podajam kratek opis del posameznih oddelkov:

- Operativno vzdrževanje – linijsko vzdrževanje. Predstavlja storitev, ki se opravlja na matičnem letališču in v večini primerov z lastnimi zmogljivostmi. Obsega preprostejše rutinske preglede po programu vzdrževanja in ad hoc aktivnosti odpravljanja napak oziroma pomanjkljivosti.
- Operativno vzdrževanje – bazno vzdrževanje. Po definiciji označuje vzdrževanje v bazi vse, kar je nad ravnijo linijskega vzdrževanja, torej aktivnosti vzdrževanja, ki zahtevajo večji obseg del, kot so: zamenjave komponent, testiranja in pregledi, ki zahtevajo posebno opremo, menjava motorjev itn. Sem sodijo tudi modifikacije in popravila, ki so načrtovana in vnaprej določena dela.
- Delavnice. Delavci v delavnicah so podpora baznega vzdrževanja in delajo v enakih okoliščinah kot ljudje v baznem vzdrževanju (kleparska, motorska in

ličarska delavnica, delavnica za podvozje in hidravliko, kompozitna delavnica in delavnica za notranjo opremo letal).

- Inženiring – tehnična in tehnološka podpora vzdrževanja. Predstavlja profil visokousposobljenih delavcev, ki so povezani s procesom vodenja vzdrževalnih aktivnosti prevoznika (razvoj programov vzdrževanja, sistem zanesljivosti, sistem plovnosti letal ...) in izvajajo kontinuirano tehnološko dejavnost ter podporo domačemu operaterju pa tudi tujim strankam.
- Materialna podpora in tehnična prodaja. Osebe, ki dela v tem oddelku, je zadolženo za pravočasno zagotavljanje rezervnih delov, orodja in komponent, ki se vračajo iz popravila, ter za koordinacijo uvozno-izvoznih poslov. Oddelek vsebuje strokovni tim, ki se s svojim strokovnim načrtovanjem, z analiziranjem in s posredovanjem informacij aktivno vključuje v upravljavsko-managerski sistem; predstavlja pomemben del sistema podpore pri odločanju. V zadnjem času pa vse več aktivnosti usmerjajo v prodajo-tehničnih storitev, vzdrževanj in modifikacij letal CRJ in airbusov za tuje letalske prevoznike. V omenjeni oddelek sodi tudi tehnično skladišče z rezervnimi deli, opremo in z orodjem.
- Oddelek tehničnega usposabljanja. Zadolžen je za kadrovske evidenco operativnega osebja, spremljanje veljavnosti licenc ter za organiziranje izobraževanja tehničnega šolanja letalskih mehanikov za notranje in zunanje uporabnike, ki ga slovenski javni šolski sistem ne omogoča. Po večini gre za izobraževanje in usposabljanje mladih, perspektivnih kadrov, ki imajo v tako aktivnem okolju odlične pogoje za osebni razvoj. V prid perspektivnosti razvoja tehničnega šolanja govori tudi dejstvo, da se na globalni ravni trenutno spopadajo s hudim pomanjkanjem tovrstnih kadrov. Raziskave kažejo, da bi za zadostitev trenutnih globalnih potreb potrebovali od osem do deset tisoč dodatno izobraženih letalskih mehanikov.
- Oddelek tehničnega trženja in prodaje. Kot že ime samo pove, se oddelek ukvarja z aktivnim trženjem, s pripravo pogodb, ponudb in seveda z obračunom po izvedenih vzdrževalnih delih na letalih tujih strank. V njihovo domeno sodi tudi reševanje mogočih reklamacij.

Slika 2.1: Organizacijska struktura sektorja vzdrževanja letal



Vir: Poslovnik vodenja kakovosti 2009, 11.

2.3 Razvojna faza dejavnosti vzdrževanja

SVL je deloval do avgusta leta 2002 kot stroškovno mesto odgovornosti, usmerjeno v zagotavljanje čim višje ravni plovnosti letal domačega operaterja. Kakovost vzdrževanja ni bila nikoli sporna, saj tudi po statističnih podatkih sodimo v sam vrh svoje panoge. Sektor je imel glede na obseg vzdrževanja in glede na prostorske kapacitete preveč zaposlenih še iz obdobja pred razpadom Jugoslavije (vzroka sta bila večja domača flota in vzdrževalne baze na določenih letališčih).

Dejavnost sektorja je bila usmerjena v linijsko vzdrževanje letal, tako da je občasno bazno vzdrževanje (od tri do pet pregledov letno) dejansko predstavljalo motnjo v procesu linijskega vzdrževanja. Aktivnostim linijskega vzdrževanja sta bili prilagojeni celotna organizacija dela in pripadajoča infrastruktura. Ne glede na opisan način dela pa je imel SVL v smislu človeškega potenciala izredno velike možnosti strokovnega razvoja, ker je letalski operater veliko sredstev vlagal v šolanje operativnega kadra. Poleg tega je imel omenjeni kader veliko priložnosti pridobivanja dodatnih izkušenj v baznem vzdrževanju kot posojena delovna sila v velikih evropskih vzdrževalnih centrih.

S pridobitvijo že omenjenega certifikata JAR 145 (leta 2003 je ta certifikat nadomestil certifikat PART 145) je bil SVL formalno pripravljen za prodor na zunanji trg vzdrževanja letal.¹

¹ JAR-145 so Skupni letalski predpisi 145, ki vsebujejo pogoje, ki jih mora izpolnjevati organizacija, ki vzdržuje zrakoplove ali komponente zrakoplovov, ki se uporabljajo za komercialni zračni prevoz.

2.4 Vstop na zunanji trg vzdrževanja

S pridobitvijo poslov za izvedbo modifikacij na letalih CRJ se je zgodila bistvena sprememba v poslovni usmeritvi SVL. Namesto prilagajanja zmanjšanim potrebam vzdrževanja domače flote in posledično zmanjšanja števila zaposlenih v družbi je tako nastal bistveno večji obseg visokokakovostnega dela. Z omenjeno aktivnostjo si je SVL pridobil ugled in zaupanje strank, na čemer so zgradili novo poslovno vizijo, vizijo zmagovalca med ponudniki storitev vzdrževanja regionalnih reaktivnih letal kanadskega proizvajalca Bombardier.

V nadaljevanju sledi kronološki pregled aktivnosti in delovanja sektorja v zadnjih šestih letih.

SVL je v juliju 2002 postal prvi in edini pooblaščen servisni center za modifikacije in servisiranje v Evropi za letala CRJ (serije 100/200/700/900). Tako se leto 2002 zaznamuje kot leto učenja, spoznavanja proizvajalca ter primarnega naročnika Bombardiera in drugih potencialnih strank.

Leto 2003 so označili kot leto zorenja, ko so stranke z letali CRJ zaznale kakovostno storitev za primerno ceno in se zato začele vračati. Na osnovi izkušenj in kakovostno opravljenega dela za tuje naročnike je Adria julija 2003 s tovarno Bombardier podpisala dolgoročno pogodbo za vzdrževanje oziroma servisiranje letal tipa CRJ (podaljšanje pogodbe iz leta 2002 za obdobje petih let).

Leto 2004 je zapisano kot leto širitve, saj je bilo izjemno po obsegu opravljenih storitev. Svojo dejavnost so razširili in leta 2005 vstopili na trg servisiranja ozkotrupnih letal iz družine airbus. S samostojnim nastopom na tem trgu in z močnim marketinškim orodjem so opravili preglede, s katerimi si obetajo povečanje tržnega deleža in realizacije iz naslova vzdrževanja za tretje osebe.

V letu 2006 so nadaljevali nove produkte vzdrževanja (16-letni pregled na A320, vzdrževanje in inženirska podpora na CRJ900), dodatno izobraževanje letalskih mehanikov, dodatno trženje storitev pomoči tujim operaterjem pri uvajanju novih letal v njihovo floto ter pridobitev certifikata za usposabljanje letalskih mehanikov B1 in B2.

V obdobju od leta 2002 do leta 2006 so opravili 351 vzdrževalnih servisov za tuje naročnike, kar prikazuje naslednja tabela. Iz nje je razvidno, da je dobra polovica servisiranih letal v lastništvu letalskih operaterjev, ki so člani strateško letalskega združenja Star Alliance. Po številu letal prednjačijo Lufthansa City Line, francoski Brit Air, Austrian Airlines in nemški Eurowings. Pri omenjenih kupcih gre predvsem za vzdrževanje po programu za povišanje ravni zanesljivosti (RIMP – Reliability Improvement Program), ki ga je za večino evropskih operaterjev izvedel Adria in servisni center.

V uvajalni dobi posameznega tipa se pojavijo pogostejše napake in ob prijavi le-teh prek vseh operaterjev je dolžnost proizvajalca, da jih odpravi na svoje stroške. Pod povrnitvijo stroškov se razume dobava potrebnega materiala in kritje stroškov operativnih delovnih ur, to ne zajema pa stroškov neoperativnosti letala med modifikacijo.

V letu 2007 smo obnavljali obstoječe pogodbe z dozdajšnjimi kupci na obeh področjih vzdrževanja (tipa letal CRJ in Airbus). Marketinške in prodajne aktivnosti vzdrževalnega centra so usmerjene k neposrednim stikom s potencialnimi kupci; to se bo nadaljevalo tudi v prihodnjem obdobju. Dozdajšnje enoletne pogodbe poizkušajo nadomestiti z dolgoročnimi in doseči cilj, da letno realizirajo okoli 80 % prihodka po sklenjenih pogodbah, preostalo pa zapolnijo s posameznimi povpraševanji kupcev na trgu. Začeli smo uspešno izvajanje C-pregledov na letalih CRJ900 in naš cilj je, da se nadaljuje trženje tega produkta v naslednjem obdobju.

2.5 Strategija, vizija in cilji

Na tržnem segmentu reaktivnih regionalnih letal kanadskega proizvajalca (v Evropi ima 24-odstotni delež) želijo obdržati vodilni položaj vzdrževanja po kakovosti in obsegu poslovanja za tuje naročnike. Z nekaterimi večjimi uporabniki želimo vzpostaviti dolgoročneje sodelovanje oziroma večletne vzdrževalne pogodbe. Trenutno je flota letal CRJ v Evropi precej stabilna, po drugi strani pa se predvideva, da bodo na prodajo in posledično povečan obseg vzdrževalnih aktivnosti pozitivno vplivale priključitve novih držav k Evropski uniji.

Z vzpostavitvijo proizvodne linije za opravljanje C-pregledov na letalih družine airbus (A318/319/320/321) želimo zmanjšati poslovno tveganje zaradi nenadnih oscilacij, ki so tako značilne v letalski panogi. Poleg domače flote so potencialne stranke na tem segmentu manjši prevozniki, ki nimajo svojih vzdrževalnih kapacitet, in večji prevozniki ob prezasedenosti lastnih zmogljivosti. Ocenjujemo, da smo na trgu vzdrževanja A320 trenutno dobro pozicionirani, saj imajo naši največji kupci (Air Berlin, Wizzair, Germanwings) željo po zakupu vzdrževalne linije na ravni celotnega leta.

V tehnološkem smislu je vzdrževanje airbusov na višji ravni kot vzdrževanje regionalnih letal. Usposobljenost in pridobljene izkušnje pri vzdrževanju tehnološko zahtevnejših izdelkov predstavljajo eno izmed konkurenčnih prednosti, ki jih bomo skušali izkoristiti. Nikakor ne želimo graditi svojih prednosti na temelju nizkih cen, kljub vse večjim pritiskom zmanjšanja stroškov vzdrževanja letal.

Naša vizija je, da ostanemo center, ki zaposluje strokovno in fleksibilno osebje, s posluhom za potrebe in želje kupcev ter široko množico ponudbe kakovostno opravljenih storitev z najkrajšim prizemljitvenim časom (downtime) letal.

2.6 Velikost ciljnega trga

V celotni svetovni strukturi je 65 % ozkotrupnih letal z več kot 100 sedeži, 25 % širokotrupnih in 10 % regionalnih letal. Treba je poudariti, da je regionalni tip letal v največjem porastu in po predvidevanjih naj bi v letu 2011 predstavljal že več kot tretjino svetovne flote.

Industrija MRO (ang. maintenance, repair, overhaul) je odvisna od števila letal v uporabi in starosti letalske flote (26 % letal je starih do 10 let, 38 % pa od 10 do 20 let).² Razdeljena je na štiri večje tržne segmente (linijsko vzdrževanje – 22-odstotni delež, bazno vzdrževanje in modifikacije – 33-odstotni delež, vzdrževanje komponent – 18-odstotni delež in vzdrževanje motorjev – 27-odstotni delež).

Kot sem že zapisal, je dejavnost SVL-ja usmerjena v dva ozka tržna segmenta: vzdrževanje regionalnih reaktivnih in ozkotrupnih letal, ki se med seboj precej razlikujeta po obsegu in stopnji zrelosti. Trg vzdrževanja regionalnih letal se dejansko šele poraja in je vezan na zemljepisno območje letenja. Redno vzdrževanje je splošnega karakterja, medtem ko je posel za izvedbo modifikacij rezerviran za pooblašcene servisne centre, tako da bo večina omenjenih modifikacij opravljena prek Adriinega centra.

Prav tako je regionalno usmerjen trg storitev vzdrževanja ozkotrupnih letal iz družine A318/319/320/321. Glede na smernice povečevanja izdelanih letal med letoma 1990 in 2005 lahko pričakujemo, da bo Evropa v začetku leta 2009 potrebovala kapacitete za izvedbo 700 C-pregledov, 90 5-letnih pregledov in skoraj 90 10-letnih pregledov. Za SVL je še posebej zanimiv C-pregled, ki za velike vzdrževalne centre predstavlja moteč faktor, saj je tehnologija bistveno drugačna od pravega pregleda »heavy maintenance«. Na C-pregledu je poudarek predvsem na pregledih sistemov letala in ne toliko na strukturi, medtem ko so veliki centri bolj usmerjeni na strukturalne preglede in zaposlujejo veliko število aviokleparjev (le-ti pa na C-pregledih dejansko nimajo dela). C-servis na letalu airbus 320 zahteva okoli 1.600 operativnih delovnih ur in ga je mogoče izvesti v 5 delovnih dneh.

Vsekakor je to projekt, ki je pisan na kožo Adriinemu vzdrževalnemu centru in predstavlja osnovno tržno nišo, v katero je treba usmeriti trženje v prihodnje.

2.7 Konkurenca

Ostra konkurenca na mednarodnem trgu letalskih storitev je prisilila prevoznike k zmanjševanju vseh vrst stroškov. Med prvimi področji zmanjšanja stroškov je bila prav dejavnost vzdrževanja. Posamezne letalske družbe so se odzvale različno; nekatere so

² Organizacija, ki se ukvarja z vzdrževanjem, popravili in generalnimi obnovami letal.

prenehale razvijati vzdrževalno aktivnost in začele iskati storitev na trgu, medtem ko so druge iskale možnost zmanjšanja stroškov v racionalnejšem izkoristku svojih kapacitet ter začele intenzivno trženje storitev za tretje osebe. Ob stečaju letalskih družb Sabena in Swissair, ki sta imeli lastne zmogljivosti, se je dejavnost vzdrževanja ohranila in preusmerila na trženje servisnih storitev.

Največji ponudniki storitev vzdrževanja v Evropi so največje letalske družbe, kot so npr.: Lufthansa Technik, Air France Industries, British Airways in Iberia, ki se lahko pohvalijo z največjim tržnim deležem po številu letal in opravljenih ur vzdrževanja. Gre za mednarodno uveljavljene blagovne znamke, ki z visoko kakovostjo storitev kljub višjim cenovnim ravnom uspevajo zadrževati znaten tržni delež.

Vstopni prag za vstop na trg je zato izredno visok, tako da ni velike možnosti za pojav novih konkurentov. Najpomembnejšo konkurenco bodo Adrii predstavljala predvsem podjetja v lasti velikih in priznanih družb, ustanovljena v regijah z nižjo ceno delovne sile. Njen neposredni konkurent na področju C-pregledov za Airbus A320 je tako Lufthansa Technik Malta.

2.8 Ključni faktorji uspeha

Ključna faktorja uspeha centra sta visoka motiviranost in strokovna usposobljenost kadrov, kar zagotavlja minimalni čas prizemljitve letal. Ob pojavu napak na letalih pa je mogoče doseči omenjeni minimalni čas le z ustrezno zalogo rezervnih delov in ustrezno strukturo zaposlenih za odkrivanje ter popravilo napak. Adria je imela vedno zelo močen oddelek inženiringa, ki je skrbel za uspešno uvedbo novih tipov letal in visoko tehnično zanesljivost flote. Ker smo majhni, smo zato tudi bolj fleksibilni in pripravljeni na spremembe, kar smo z uspešnim delom v preteklosti že potrdili.

Slovenija oziroma sedež vzdrževanja na Letališču Jožeta Pučnika je v centralnem delu Evrope in je največ tri ure letenja oddaljen od potencialnih kupcev, polnopravna vključitev v Evropsko unijo pa je odpravila marsikatero administrativne ovire in poenostavila medsebojno poslovanje.

Slika 2.2: Zemljepisna lega vzdrževalnega centra



Vir: Letno poročilo Adrie Airways 2005, 37.

2.9 Omejitve

Za uspešno doseganje zastavljenih ciljev in že delno sklenjenih poslov v prihodnosti predstavlja glavno težavo pomanjkanje kadrovskih kapacitet (dodatno šolanje in zaposlovanje tehnično-operativnega kadra in preostalega osebja v oddelkih prodaje in inženiringa) in prostorskih zmogljivosti (načrtovana gradnja novega hangarja do konca leta 2010).

Ker je pridobivanje kadrov operativnega vzdrževanja letal (OVL) iz lastnih virov šolanja zelo specifično in zamudno, se trenutno vodstvo sektorja odloča za najem ustrezne delovne sile iz zunanjih virov. Omenjeni kadri prihajajo večinoma s trga delovne sile v okviru EU prek družb, ki so specializirane za posredovanje licenciranih mehanikov določenega profila.

2.10 SWOT-analiza trenutnega stanja SVL

Analična metoda, s katero načrtno pregledamo dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo, se imenuje analiza prednosti (Strengths), pomanjkljivosti (Weaknesses), priložnosti (Opportunities) in groženj (Threats) ali okrajšano SWOT analiza. Struktura analize od raziskovalca terja oblikovanje celovite slike podjetja in

njegovega podjetniškega okolja, ki ga lahko prikažemo kot zaporedje analiz, ki na koncu sestavljajo zaokroženo podobo podjetja (Banič 2007, 180).

Z omenjeno analizo želim prikazati celovit položaj trenutnega stanja SVL, ki je uporaben kot pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja, njegovih strateških enot, kje morajo pričakovati ovire ali pasti ter kakšne, koliko in kdaj potrebujejo za to potrebnih virov.

Predvsem bi želel pri analizi poudariti ugotovljene slabosti neustreznih oziroma nevsakdanjih zalog materiala in rezervnih delov ter informacijski sistem, ki ne zagotavlja ustrezne rešitve upravljanja z zalogami. Zaloge so vsekakor prevelike oziroma neustrezne in imajo kot take večkratni negativni vpliv na poslovanje sektorja in družbe. Predstavljajo obremenilno postavko v računovodsko-finančnih izkazih, vežejo velika obratna sredstva in zasedajo dragocene prostorske zmogljivosti v tehničnem skladišču. Z načrtovano implementacijo izračunanih optimalnih naročilnih količin in signalnih zalog pričakujejo neposreden finančni učinek, saj se bodo zaloge zmanjšale zaradi poznejšega naročanja oziroma naročanja optimalnih količin. Nihanja v povpraševanju nujno vodijo k povečevanju varnostnih zalog, raven pa skušajo obdržati s pravilno postavljenimi signalnimi količinami. Z načrtovano razširitvijo vzdrževalnih del na letalih tipa airbus pričakujejo spremembo v sami strukturi zalog in povečanje števila elementov v zalogah. Zavedati pa se morajo, da so v letalstvu vsi postopki in specifikacije za materiale točno določeni in predpisani od evropskih letalskih oblasti. Za vsako odstopanje je treba pridobiti ustrezno soglasje od proizvajalca letal.

Tabela 2.1: SWOT analiza stanja v sektorju vzdrževanja letal

<p>Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - med prvimi kupci A320 - prvi pooblaščen servisni center CRJ v Evropi - visoka motiviranost in strokovna usposobljenost kadrov - lokacija dejavnosti - članstvo v EU - konkurenčne cene storitev - poznavanje trga - visoka tehnična zanesljivost naših letal - fleksibilnost - kakovost storitev - kratki roki pregledov - odločenost za doseganje ciljev 	<p>Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje strokovnega kadra (mehaniki z licenco) - šibka logistična dejavnost - premajhneprostorske zmogljivosti - nimamo svoje spletne strani - pomanjkanje delovnega kadra v prodaji, inženiringu in v drugih podpornih službah - neustrezne oziroma nevsakdanje zaloge materiala in rezervnih delov - neustrezen informacijski sistem
<p>Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevzem 8-odstotnega deleža vzdrževanja na področju letal iz družine airbus - partnerstvo z enim izmed večjih vzdrževalnih centrov (Lufthansa Technik, Air France Industries ali SR Technics) - povečanje obsega dejavnosti na domači floti (popravila komponent) 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - človeški faktor – možnost napake - zamude (logistični problemi) - razvoj dejavnosti v novih članicah EU in na področju držav CIS³ - rast stroškov dela

³ CIS – Community of Independent States. V prevodu pomeni Skupnost neodvisnih držav kamor spadajo Armenija, Azarbejdžan, itd.

2.11 Analiza poslovanja SVL

Analize poslovanja sektorja vzdrževanja letal podpira analitski sistem, ki deluje v okolju odjemalec – strežnik z relacijsko bazo Microsoft SQL Server, uporabniki pa lahko dostopajo do vsebine prek podatkovne kocke (Microsoft OLAP tehnologija) tudi s pomočjo programskega orodja Knosys Proclarity.

3 KLJUČNA PODROČJA IN UKREPI ZA DOSEGO OPTIMIZACIJE

3.1 Notranji razlogi

Med notranje razloge za optimizacijo poslovanja sektorja SVL štejem samo dva. Prvi je interes operatorja Adria Airways, da so stroški vzdrževanja letal lastne flote čim manjši. Z ekonomskega vidika je v vsaki prodani letalski vozovnici tudi delež oziroma strošek vzdrževanja. Konec koncev so poslovni izidi odvisni tudi od tega. Še pomembneje je, da podjetje ohranja svojo prilagodljivost in s tem sposobnost delovanja v konkurenčnem okolju.

Cilj optimizacije je tudi krajšanje časa, potrebnega za vzdrževalna dela. To predstavlja drugi pomemben razlog. Osnovna logika operatorja je, da med vzdrževanjem letalo ne opravlja svoje vloge, torej prevoza potnikov in blaga, ter s tem ne ustvarja nobenega prihodka.

3.2 Zunanji razlogi

Tudi tujim strankam je nadvse pomembno, da je njihov t. i. »downtime« letala čim krajši. Logično je, da se pri iskanju primernih vzdrževalnih organizacij za njihove potrebe osredinjajo na tiste, ki so sposobne delo opraviti v krajšem času ob seveda primerni kakovosti in ceni. Marsikateri operater namreč lahko z dnevi, ko letalo leti, namesto da še vedno stoji v hangarju, že v dobršni meri pokrije nastale stroške z naslova vzdrževanja.

Na področju vzdrževanja letal obstaja huda konkurenca, zato sta optimizacija procesov in obvladovanje stroškov nujno potrebna. Le tako bomo lahko še naprej utrjevali naše dobro ime in držali stik z vrhom. To posledično pomeni ohranjanje oziroma celo povečevanje števila delovnih mest.

3.3 IT-podpora poslovanju

Podpora informacijske tehnologije v poslovanju letalskih družb in vzdrževalnih organizacij je nadvse pomembna. Pomembna je z več vidikov. Eden je prav gotovo učinkovitost poslovanja in gospodarnost, drugi pa je zakonsko določena dokazljivost in sledljivost našega delovanja.

Glavnino trenutne informacijske podpore poslovanju v SVL-ju predstavljajo program OASES, določene »home-made« aplikacije in pogosto tudi navaden Excel. Omenjeni nabor žal določene segmente pokriva samo površinsko, določenih pa sploh ne. Za primer naj omenim, da proces »Defect Card« poteka povsem ročno v obliki A4-papirnih obrazcev. V primerjavi s sodobnimi tovrstnimi sistemi se v našem sektorju zato

še vedno srečujemo s prepočasnim pretokom informacij, z iskanjem založenih obrazcev, nečitljivo pisavo itd.⁴

Kot celovito rešitev v smislu IT-podpore poslovanju sem v podjetju predlagal nakup programa AMOS (Aircraft Maintenance & Engineering System) švicarskega podjetja Swiss Aviation Software. AMOS je vsestranski, popolnoma integriran programski paket, ki uspešno upravlja vzdrževanje, inženiring in logistične zahteve sodobnih letalskih prevoznikov in vzdrževalnih organizacij. Ob tem je pomembno omeniti, da izpolnjuje zahtevane standarde, kar se tiče plovnostnih zahtev letal.

Danes omenjeni programski paket aktivno uporablja že prek 60 strank, kar AMOS uvršča na prvo mesto ponudnikov v Evropi in tretje v svetovnem merilu. AMOS skladno s pregovorno švicarsko kakovostjo predstavlja tradicijo, zanesljivost in natančnost.

AMOS sestavlja 8 glavnih modulov. Modularna sestava pa omogoča implementacijo le izbranih modulov in poznejše dograjevanje.

Dodaten argument za uvedbo AMOS-a v našem podjetju je dejstvo, da bi bil sistem v veliko pomoč operaterju Adria Airways in tudi vzdrževalni organizaciji, torej sektorju Vzdrževanje letal. Kar nekaj naših strank (Austrian Airways, Germanwings, Eurowings itd.) uporablja sistem AMOS in so z njim zelo zadovoljne. Kot sem že omenil, v SVL-ju uporabljamo program OASES, ki je produkt manjšega angleškega podjetja. Le-ta v osnovi ni namenjen tako velikim organizacijam. Izkazalo se je, da je povezovanje z drugimi programi oteženo, včasih pa nemogoče. Strankam, ki uporabljajo AMOS, je morala Adria zagotoviti prostor, opremo, zakupljene internetne vode in osebje, ki potem ročno vnaša podatke o končanih delih na letalu. Če bi AMOS uporabljala tudi Adria, bi vse to odpadlo, saj se podatki prenašajo v realnem času in v točno taki obliki, kot je potrebno.

⁴ Defect Card je obrazec za vpis napake in kasnejše procesiranje z napako povezanih aktivnosti.

Slika 3.1: Moduli AMOS



Vir: AMOS 2008, 11.

Razviti so bili tudi dodatni (sekundarni) moduli, ki so na voljo strankam. Mednje sodijo modul za obvladovanje kakovosti, uporabna orodja za obvladovanje t. i. workflowa in pa velik nabor že oblikovanih poročil.

3.3.1 Materialno poslovanje

Ta modul vsebuje vse potrebne funkcije za upravljanje kompleksnih logističnih nalog. Sestavljen je iz dveh glavnih programov: Informacije o zalogah in Sistem za sledenje letalskih delov. Prvi zagotavlja informacije o razpoložljivosti delov, vključno z zamenitelji. Drugi pa skrbi za celotno informacijo o nekem delu (zgodovina komponente, pomembne informacije glede proizvajalca, dobavitelja, mogočih reklamacij itd.).

3.3.2 Vzdrževanje in inženiring

Pri tem modulu gre za pomembna orodja, ki nam omogočajo učinkovito obvladovanje vzdrževalnih dogodkov. V tem segmentu AMOS poskrbi za potrebno administracijo, povezano:

- z rotirajočimi rezervnimi deli,
- s sistemom delovnih nalogov in odloženih del,
- z načrtovanjem vzdrževalnih del (pregledi na letalih),
- z nadzorom vseh vrst modifikacij.

Modul je sposoben generirati tudi poročilo o statusu letala, upoštevajoč zgoraj naštetu. Visoka utilizacija oziroma izkoriščenost letala je ključ do uspeha vsakega letalskega prevoznika. Vzporedno s tem je seveda treba skrbeti za vse varnostne vidike. Segment tega modula se ukvarja z zanesljivostjo in pri tem celo presega zahteve EASA (evropske agencije za varnost v letalstvu) in FAA (Federal Aviation Administration) ameriških letalskih oblasti.

3.3.3 Vzdrževanje komponent

V zadnjih letih se je pojavila potreba po kreiranju pripomočka, ki bo sposoben obvladovati vzdrževanje in popravila letalskih komponent, tj. ne samo za lastne potrebe, ampak tudi za zunanje stranke. Ta modul služi kot pomoč letalskotehničnemu osebju v različnih delavnicah. Hkrati poskrbi tudi za vso administracijo v fazi priprave, izvedbe dela, zaključne dokumentacije in celo računov, povezanih s storitvijo.

3.3.4 Načrtovanje vzdrževanja

Modul je sposoben napovedovanja vzdrževalnih del, seveda na podlagi vnaprej določenih kriterijev vzdrževanja, ki jih je predpisal proizvajalec letala. Oseba, ki je zadolžena za načrtovanje vzdrževalnih del, ima na voljo vse potrebne informacije na enem mestu. Tako je bistveno olajšano učinkovito sestavljanje in obvladovanje t. i. paketov vzdrževanja. Modul predstavlja neposredno korist vsaj v dveh točkah:

- Skrbno načrtovanje vzdrževanja, vključno z materialom in osebjem, zmanjšuje potreben t. i. »ground time« letala.
- Jasno predstavljene informacije imajo za posledico kakovostnejše odločitve in s tem povečano produktivnost in učinkovitost letalskotehničnega osebja.

3.3.5 Nadzor vzdrževalnih aktivnosti

Ta modul je glavno orodje za nadzor in izboljševanje splošne zanesljivosti tehnične organizacije. Posadke letal dnevno kontaktirajo službo, ki je zadolžena za to. Namen te komunikacije je iskanje tehnične podpore, pomoči in nasvetov. Modul ima možnost zapisovanja raznovrstnih dogodkov, ki so pozneje klasificirani, napake pa popravljene v zahtevanem časovnem roku. Prav tako je mogoče poiskati pomoč na podlagi rešitev iz preteklosti, ki so shranjene v sistemu. Sistem je sposoben generirati seznam zamud ali odpovedi poletov določenega letala ali pa celotne flote. Gre torej za močno statistično orodje, ki zelo pomaga pri načrtovanju in odločanju o aktivnostih v floti.

3.3.6 Usposobljenost letalsko tehničnega osebja

Modul je bil primarno zasnovan za administracijo, povezano z licenciranjem letalskotehničnega osebja, usposabljanjem za tipe letal in s periodičnimi izobraževanji. Današnje letalske družbe in vzdrževalne organizacije se spopadajo s številnimi in z vedno ostrejšimi zahtevami letalskih oblasti. To je eden izmed razlogov, da morajo podjetja v vsakem trenutku izkazovati skladnost z zahtevanimi standardi. Ta modul je upošteval vse zahteve evropskih in ameriških letalskih oblasti.

Z namenom obvladovanja zgoraj omenjene administracije modul vključuje naslednje funkcije:

- Baza podatkov o zaposlenih.
- Podatki o spremembah v licencah letalskotehničnega osebja in o drugih uspešno končanih usposabljanjih.
- Arhiv vseh usposabljanj, ki se jih je posameznik udeležil, pa tudi vseh licenc, ki jih je posedoval.
- Možnost nadzorovanja obnavljanja licenc in tečajev.

Zaradi teh podatkov je modul tesno povezan z modulom načrtovanja izmen, ki je del splošnega modula, vezanega na načrtovanje vzdrževanja.

V tem kontekstu velja omeniti tudi modul za evidenco delovnega časa. Ta omogoča, da se uporabnik s pomočjo BAR-kode registrira na določeno delovno kartico ali delovni nalog. S tem lahko primerjamo načrtovan in dejansko porabljen čas za izvedbo nekega dela pa tudi celotno mesečno delovno obveznost. Še posebno je to orodje uporabno pri vzdrževanju za tuje stranke, saj so podatki, zbrani na ta način, osnova za izdajo končnega računa.

3.3.7 Finančno poslovanje

Modul finančnega poslovanja je ob dejstvu, da je vzdrževanje letal s stroškovnega vidika zelo intenzivna dejavnost, zelo pomemben. Obstaja veliko faktorjev, ki neposredno ali posredno vplivajo na stroške vzdrževanja in morajo biti popolnoma transparentni managementu zunanjih strank.

V AMOS-u je vsako delo kontrolirano s pomočjo delovnih nalogov in prav s pomočjo le-teh sistem lahko nadzoruje vse stroške, povezane z neko delovno akcijo. Sem sodijo stroški dela (število in cena delovnih ur različnih profilov letalskotehničnega osebja), stroški porabljenega materiala, stroški uporabe ali izposoje specialnih orodij in testnih naprav itd. Sistem je seveda sposoben nadzorovati stroške za letalo, floto, projekt, stranko in za delavnice, kar močno olajša delo pri izdajanju računov in konec koncev tudi poslovnih odločitev.

Modul finančnega poslovanja je podprt tudi s KPI-analizatorjem. To je orodje managementa za merjenje, organiziranje in za konsolidiranje vseh pomembnejših KPI-jev podjetja. Naj omenim samo nekaj pogostejših:

- število delovnih ur,
- neposredni stroški vzdrževanja na uro letenja,
- stopnja obračanja zalog,
- izkoriščanje hangarjev,
- izkoriščanje delovne sile,
- število odprtih oziroma neodpravljenih napak na letalu.

Podatki oziroma rezultati so prikazani na za uporabnika zelo prijazen način, predvsem v obliki različnih grafov.

3.3.8 Vmesniki

Čeprav je AMOS usmerjen na glavne poslovne funkcije letalskih vzdrževalnih organizacij, je kljub vsemu odprt sistem, ki ga je mogoče preprosto integrirati v obstoječa okolja. Za dosego omenjenega so bili kreirani standardni vmesniki za finančno in računovodsko področje, kadrovsko področje in za operativno področje. Zaradi napredne in odprte tehnologije sistema je uporabniku omogočeno delovanje na vseh področjih, in sicer kljub medoddelčnim oviram.

3.4 Optimizacija materialnega poslovanja

3.4.1 Zaloge

Slovenski računovodski standardi opredelijo zaloge z naslednjo definicijo: »Zaloge so praviloma sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljena pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodjanju za prodajo ali prodana v okviru rednega poslovanja« (Slovenski računovodski standardi 2006).

Glavni namen zalog je zagotavljanje nemotenega poteka proizvodnega in prodajnega toka. Nesmiselno je namreč razmišljati o sistemu, kjer bi bila vsaka zahtevana enota artikla posamezno dostavljena na določeno lokacijo ob določenem času, saj je to fizično in ekonomsko neizvedljivo. Kljub temu pa obstaja težnja vseh vpletenih v poslovnem procesu, imeti na voljo čim več zalog na vsakem vmesnem koraku, da se ne bi pojavil zastoj.

Tem težnjam popolnoma nasprotuje druga pomembna lastnost zalog, to so stroški držanja zalog. Podjetje namreč veže veliko svojih sredstev v zaloge, ki so pravzaprav neproduktiven del podjetja in same po sebi podjetju ne prinašajo dobička. Težnje uprave

podjetja so torej, da so zaloge čim nižje, saj tako sprostimo finančna sredstva za druge naložbe.

Glavni problem zalog je najti občutljivo ravnotežje med zagotavljanjem zadostne ravni zalog za nemoteno delovanje poslovnega procesa in zniževanjem obsega sredstev, vezanih v zalogah.

V SVL-ju imamo zaloge, ki služijo izključno za potrebe lastne flote, zaloge, ki jih po potrebi delimo tudi s tujimi strankami, in zaloge izključno za potrebe tujih strank. Nadalje se zaloge delijo na rotirajoče komponente in porabni material. Med rotirajoče komponente prištevamo letalske računalnike, različne ventile in aktuatorje in podobno. Slaba lastnost teh komponent je, da so izredno drage. Pogosto grede cene v nekaj deset ali pa celo sto tisoč evrov ali dolarjev. Zato je povsem logično, da so tovrstne zaloge skrbno načrtovane. V grobem so odvisne od naslednjih dejavnikov:

- Število vgrajenih komponent enakega tipa na letalo.
- Statistična verjetnost odpovedi komponente.
- Število letal enakega tipa v floti.
- Vpliv odpovedi komponente na plovnost letala.
- Stroški izposoje, če komponente nimamo v lastni zalogi.
- Izkušnje, ki pridejo s časom (določene komponente so bolj podvržene odpovedim kot druge).

Strokovnjaki iz SVL-ja v sodelovanju s sektorjem financ oblikujejo neko varnostno zalogo ključnih letalskih komponent. Za preostale komponente pa letalske organizacije vstopajo v t. i. poole. Letalska podjetja drug drugemu posojajo komponente. Med največja, s katerima ima Adria tudi sklenjeno pogodbo, sodita Lufthansa in Air France. Glede na prej omenjeno ceno komponent seveda tudi izposoja ni poceni. Običajno ta znaša 1 % od nabavne vrednosti komponente na dan. Zraven je treba prišteti tudi stroške zavarovanja in pošiljanja. V grobem lahko rečemo, da trimesečna izposoja neke komponente predstavlja njeno nakupno vrednost.

3.4.2 Naročanje porabnega materiala

Vzdrževanje letal se ne more enačiti z avtomobilsko industrijo, zato koncept »just in time« ni tako sprejemljiv kot sicer. Zaradi visokega deleža nepredvidljivosti je veliko materiala naročenega na t. i. AOG-način (angl. Aircraft On Ground), kar pomeni, da se za dostavo uporabljajo najhitrejše in učinkovitejše špediterske poti. V praksi to pomeni, da iz Kanade zahtevan material prispe v naše skladišče v 2–3 dneh. Slaba stran tovrstnega naročanja so izredno visoki stroški pošiljanja. Poleg tega dobavitelji pogosto dvignejo ceno artiklu (tudi faktorsko), saj se zavedajo, da je na drugi strani nekdo, ki to

nujno potrebuje. Žal se vse prepogosto ta način naročanja uporablja tudi za povsem standardni porabni material. Torej za material, za katerega na podlagi statistike in predikcije lahko z visoko verjetnostjo rečemo, da je oziroma bo poraba takšna in takšna. Načelno imamo vpeljan tudi sistem minimalnih zalog, ki pa sistemsko ni dovolj razvit, da bi dosegal zadovoljive izide. Temelji na Excelovih tabelah in enem skrbniku, ki na svojo nalogo občasno tudi pozabi.

Menim, da bi bilo treba sistemsko definirati:

- artikle, ki so predmet minimalnih zalog,
- količino minimalne zaloge,
- izvajanje občasnih popravkov teh količin (če se narava dela spremeni in s tem zahteva po določenem materialu),
- pri naročanju minimalnih zalog je treba upoštevati tudi dobavni rok naslednje pošiljke, kajti pogosto se zgodi, da se v času dobavnega roka porabi tudi preostala količina; tako minimalna količina zgubi svoj pomen.

Pri rešitvi težave se je treba upreti na teorijo s tega področja. Poglejmo, katere so prednosti in slabosti držanja zalog.

Prednosti:

- Nemotena proizvodnja oziroma izvajanje storitve v našem primeru.
- Manjše tveganje izgubljene prodaje.
- Manjše tveganje izgube naklonjenosti strank.

Spreminjanje stroškov z obsegom zalog:

- Stroški, ki naraščajo z obsegom zalog:
 - financiranje,
 - stroški hranjenja in vzdrževanja,
 - zastaranje,
 - uničenje.
- Stroški, ki padajo z obsegom zalog:
 - stroški naročanja,
 - popusti za velike nakupe.

Za določanje optimalnih količin blaga se lahko naslonimo na Baumolov model, čeprav ta velja ob nekaterih predpostavkah, ki v našem primeru ne držijo stoodstotno.

Predpostavke Baumolovega modela:

- enakomerna dnevna poraba zalog,
- vse vrednosti so vnaprej znane in se v času ne spreminjajo,
- stroški držanja zalog naraščajo linearno z naraščanjem obsega zalog,
- stroški posameznega naročila so fiksni.

Cilj je seveda minimizacija celotnih stroškov, povezanih z zalogami. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali naročiti večkrat po manj zalog in pri tem imeti manjše stroške držanja zalog ali pa naročiti manjkraj po več zalog in pri tem imeti nižje stroške naročanja. Do odgovora pridemo z naslednjo formulo (Berk, Lončarski in Zajc 2006, 289):

$$TCZ = (Q/2 \times P \times C) + (S/Q) \times F \quad (1)$$

TCZ = skupni stroški zalog = stroški držanja zalog + stroški naročil

Q = količina vsakokrat naročenega blaga

F = stalni stroški naročila

S = letna prodaja oziroma poraba po enotah

C = letni stroški držanja zalog kot odstotek povprečnih zalog

P = nakupna cena ene enote zalog

EOQ = optimalna količina naročenega blaga (angl. Economic Ordering Quantity)

Optimalni obseg zalog je tam, kjer so skupni stroški (TCZ) najmanjši. Do optimalne količine naročenega blaga pridemo z naslednjo formulo:

$$EOQ = \sqrt{(2 \times S \times F)/(P \times C)} \quad (2)$$

Optimalna količina naročenega blaga bo torej:

- tem višja, čim večji bo obseg poslovanja (prodamo več blaga) S,
- tem višja, čim višji bodo stalni stroški naročanja F,
- tem nižja, čim višja bo vrednost enote zalog P,
- tem nižja, čim višji bodo stroški držanja zalog C.

3.5 Motiviranje zaposlenih

Ljudje se večkrat sprašujemo, kaj nas vzpodbuja oz. kateri so tisti dejavniki, vplivi, silnice, ki nas motivirajo, da delamo, da uporabljamo svoje sile. Nobena človekova dejavnost ne nastane sama od sebe, ampak je motivirana z delovanjem številnih potreb, želja, vzgibov in gibal. Ima torej neki bolj ali manj jasen (fiziološki, biološki, psihološki ali socialni) vzrok, ki pomeni zadovoljitev določenega posrednega ali neposrednega cilja, s katerim posredno ali neposredno zadovoljimo svojo potrebo (Lipičnik in Mežnar 1998, 157).

Pomen Motivacije

»Motivacija izhaja iz besede motiv, ki jo razumemo kot navajanje pobud, navajanje vzrokov, navajanje razlogov, navajanje namenov, utemeljitev, obrazložitev, nasveti, razlogi« (Verbinc 1982, 770).

Motivacija sproži človekovo aktivnost, uravnava obnašanje, poveže celoto v prizadevanje za doseganje ciljev, ki smo si jih zadali. Motivacija določa stopnjo človekove aktivnosti in usmerjenosti. Pojavi se v več oblikah: v obliki potreb, nagibov, nagnjenj, teženj in hotenj.

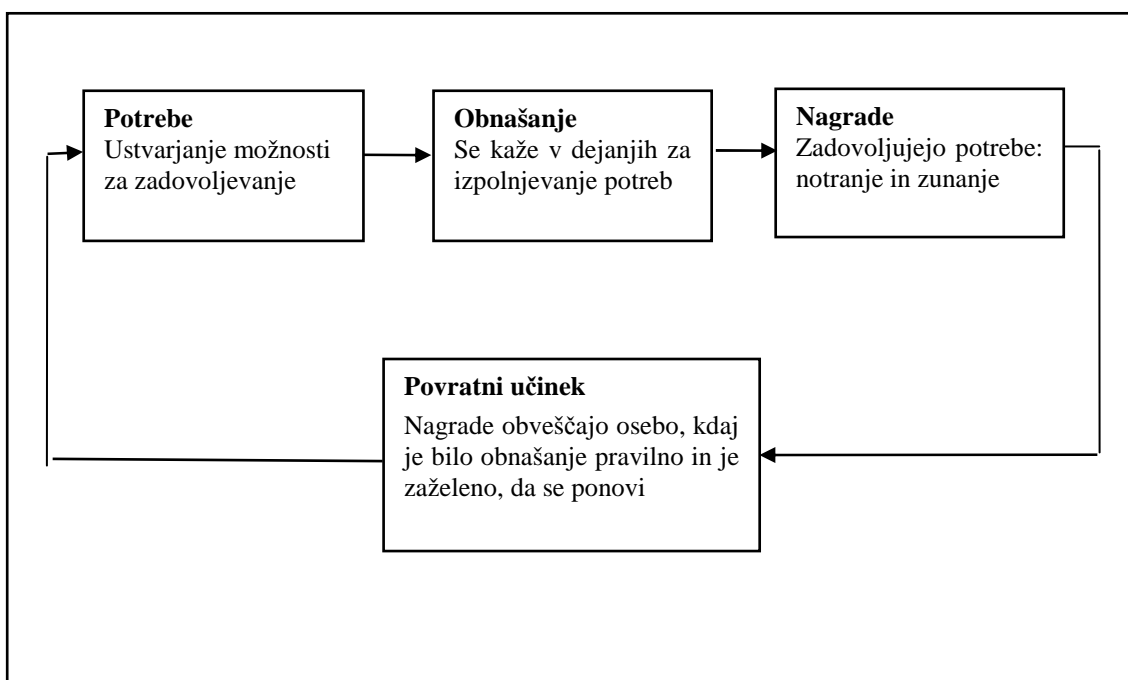
Motiv je razlog in hotenje, da človek deluje. Obstaja več vrst motivov (Uhan 2000, 11):

- Primarni: prvobitni motivi so biološki in socialni. Biološki motivi vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje. To so primarno biološke potrebe, ki so podedovane in jih človek mora zadovoljevati, zato tudi ni mogoče zavestno vplivati na njihov nastanek. Socialne motive mora posameznik zadovoljiti, če želi nemoteno živeti v družbi. To so predvsem potrebe po družbi, potrebe po uveljavljanju. Te potrebe so pridobljene in so produkt okolja, v katerem živimo. Nanje lahko zavestno vplivamo, saj niso podedovane.
- Sekundarni: izvedeni motivi so interesi, stališča in navade. Spodbujajo človekovo aktivnost in jim pravimo tudi motivi. Ti motivi so individualni in pridobljeni ter se nanašajo na socialni del človekovega življenja.
- Podedovani in pridobljeni motivi: podedovane motive prinesemo s seboj na svet ob rojstvu, pridobljene pa pridobivamo skozi celotno življenje.
- Univerzalni ali splošni motiv: srečujemo jih pri vseh ljudeh.
- Regionalni motivi: razlikujemo jih po posameznih območjih.
- Individualni motivi: te motive srečujemo samo pri posameznikih.

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je izhajanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost (Uhan 2000, 11).

Motivacijo lahko opredelimo kot skupek dejavnikov, ki delujejo na osebo, da opravi neko aktivnost. Ti dejavniki se odražajo kot potreba (osnovna – eksistenčna, druge). Želja po zadovoljitvi potrebe povzroči aktivnosti oz. skupek dejanj za izpolnitev potreb. Kot rezultat pozitivnega delovanja je nagrada, ki se kaže kot povratna informacija, kdaj je dejanje dobro opravljeno in zaželeno ter nasprotno.

Slika 3.2: Model motivacije



Vir: Daft 2001, 163.

Prvi motiv za uspešnost posameznika pri delu je njegovo telesno in duševno zdravje, zato mu je treba zagotoviti zdrave delovne razmere, počitek in hrano. Drugi motiv je posameznikova sposobnost in zainteresiranost. Tisti, ki je uspešen, bo s tem motiviran k še boljšemu delu.

Motivacijo pa delimo tudi na notranjo in zunanjo. Tradicionalno stališče poudarja samo zunanje faktorje motivacije. Plačilo je takšno, kakršna sta kakovostna in količina dela. Stališče človekovih odnosov zastopa nekoliko bolj socialen pogled na zaposlene, saj so prvič obravnavani kot socialna bitja, zadovoljujejo se socialne človeške potrebe, kar lahko pomeni večjo motivacijo kot denar. Stališče človeških virov pa človeka obravnava kot celotno in kompleksno osebo, ki jo motivirajo številni faktorji. Izhajajo iz

predvidevanja, da so ljudje dovolj odgovorni in jih lahko motivira tudi primerno delo. Pri sodobnih stališčih prevladujejo tri različne teorije:

- Teorija zadovoljstva poudarja prednost človekovih potreb.
- Procesna teorija - miselni procesi vplivajo na obnašanje (Donnelly, Gibson in Ivancevich 1994, 171).
- Okrepitvena teorija - kako spodbuditi zaposlene k učenju železnega delovnega obnašanja (DuBrin 1984, 123).

Notranja motivacija je pomembnejša od zunanje v daljšem časovnem obdobju. Če bodo ljudje ustrezno nagrajeni za svoje delo in če bo poskrbljeno za njihovo dobro počutje, bodo boljše in več delali. S tem uresničujejo željo po boljših dosežkih, po samouresničevanju; ko so pri delu samostojni, lahko uporabljajo in razvijajo vse svoje sposobnosti in talente ter tako tudi napredujejo. Zunanja motivacija navduši ljudi za delo, saj z delom samim ljudje zadovoljijo svoje potrebe. Med zunanje motivatorje sodita predvsem dobro plačilo in spodbuda za uspeh ter delo, ki je zahtevnejše narave, in želja po uveljavljanju. Zaposlenim so na dolgi rok pomembnejši notranji motivatorji (Halloran 1986, 236).

3.5.1 Model stimuliranja

Raziskave mikroklimе nakazujejo, da so pogosto »najšibkejši člen« v notranjih organizacijskih okoljih prav sistemi nagrajevanja zaposlenih. Ti so namreč ves čas pri vrhu žarišč največjega nezadovoljstva zaposlenih.

Je to res tako, saj raziskave potekajo zelo pogosto tudi v okoljih, kjer so plače nadpovprečne? Gre samo za t. i. rekreativno pritoževanje zaposlenih, ko ti pravzaprav niti ne pričakujejo sprememb. Ali pa gre za še vedno globoko zakoreninjeno nerazumevanje vplivov denarnega nagrajevanja kot motivatorja zaposlenih, saj številne raziskave in navsezadnje tudi praktične izkušnje dokazujejo, da ima denarno nagrajevanje le omejen vpliv, ker deluje navadno kot higienik (dejavnik nezadovoljstva) in ne kot motivator (dejavnik zadovoljstva)?

Sistemi nagrajevanja in motiviranja so seveda upravičeno in nenehno predmet posebnega interesa, saj gre za strateško občutljivo tematiko v politiki organizacij. Razlog za ta interes je razumljiv: uspešno upravljanje sistema nagrajevanja in motiviranja vodi k dobrim poslovnim izidom, višji produktivnosti, zadovoljstvu in k zavzetosti zaposlenih. Slabo ravnanje na tem področju pa povzroča demotiviranost, slabe medsebojne odnose, pogloblja nezaupanje in utegne celo pomeniti odhod tistih kadrov, ki h organizacijskemu razvoju in k uspešnosti prispevajo največ.

Preživetje organizacij in njihova rast sta odvisna od tega, ali bo menedžment sposoben zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni kapital, socialni ali človeški kapital organizacije. Temeljna naloga menedžmenta (zanjo so navsezadnje tudi plačani) je torej omogočiti zaposlenim, da (p)ostanejo uspešni. Zato je prav od odnosa vodstev, njihove filozofije in simbolno opredeljenih vrednot v največji meri odvisno, kakšen bo tudi odnos zaposlenih do vprašanj nagrajevanja in motiviranja.

Odgovor, da je z vrhunskim materialnim stimuliranjem in nagrajevanjem mogoče doseči prav vse, je, sodeč po večini opravljenih raziskav, naivno poenostavljanje. Uspeh in zadovoljstvo zaposlenih sta danes namreč vse bolj individualni kategoriji in veliko zaposlenih si ju predstavlja na različne načine: nekateri iščejo boljše ravnovesje z zasebnim življenjem in več prostega časa, drugi si želijo upoštevanja in uresničenja njihovih idej, tretji zasledujejo strokovni razvoj. Nekateri si želijo delo za več delodajalcev, pohvalo in priznanje, biti slišani in primerno obravnavani. Zato so med dejavniki, ki najbolj zavirajo mobilizacijo »človeškega dejavnika«, gotovo preživeli, »čredni« sistemi nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, neprilagojeni potrebam današnjih organizacij ter navsezadnje tudi željam in pričakovanjem samih zaposlenih.

Denarne spodbude so gotovo močni, vendar na žalost (ali na srečo) pogosto zelo kratkoročni spodbujevalci vedenja posameznikov. Če namreč nagrajujete preveč radodarno, jemljete iz žepa lastnikov ali davkoplačevalcev, če premalo, bodo ljudje nezadovoljni in utegnejo celo oditi. Povsem enako učinkujejo tudi še bolj preživete oblike prisile, ki jih je guru motivacije Frederick Herzberg cinično poimenoval KITA (Kick In The Ass ali brca v zadnjo plat). Te stvari ljudi sicer premikajo, vendar pa premikanje še zdaleč ni motivacija. Poudaril je številne notranje oblike motivacije zaposlenih, ki jih ni mogoče nadomestiti z »denarno povišico«, saj ta učinkuje le do nove povišice. Herzberg trdi, da so vodje neusposobljeni za to, da bi znali identificirati prave vzgibe za motiviranost sodelavcev ali da jih vsaj močno podcenjujejo.

Sprijazniti se bo treba z mislijo, da ljudi ni mogoče motivirati »od zunaj« in da je mogoče le prispevati k pogojem in klimi, da se bodo ti motivirali »od znotraj«. Podcenjevanje nefinančnih oblik nagrajevanja in motiviranja je v teh procesih precejšnja ovira, ki prav malo ali nič ne prispeva k prehodu od Moram (prisila) do Hočem (spodbuda). Na srečo stroka ponuja vse več celovitih rešitev upravljanja delovne uspešnosti sodelavcev, kjer v ospredju niso samo finančni mehanizmi spodbud, ampak modeli, ki se osredinjajo na »prava« vprašanja, povezana z motivacijo zaposlenih, s tem, kaj lahko storimo za zaposlene, in ne s tem, kar »jim lahko storimo«.

3.5.2 *Timsko delo*

Cilj vsakega uspešnega podjetja je moštvo za premagovanje konkurence na trgu. Seveda se pojavi vprašanje, kako to doseči. Odgovor je v motivacijskih programih, namenjenih zaposlenim, ki so zasnovani na ustvarjalnem pristopu, presenečenju in na sproščenih aktivnostih. Takšni programi so v tujini že dodobra uveljavljeni. Podjetja se jih poslužujejo že vrsto let.

V preteklosti so se podjetja v ta namen odločala za različne piknike oziroma sindikalne izlete. Učinka v večini primerov ni bilo, saj dogodki niso bili ciljno usmerjeni. Rdeči niti oziroma percepciji udeležencev sta bili zabava in druženje. Prišel je čas, ko so podjetja v Sloveniji postala zahtevnejša. Za zaposlene so želela več. Pomanjkanje pozitivnega učinka omenjenih piknikov je tudi v Slovenijo pripeljalo storitev, imenovano Team Building.⁵

Zakovitosti poslovnega okolja se pojavljajo v naravi, ki je najmanj tako kompleksna kot marsikatera poslovna strategija. Zato se običajno večji del tovrstnih programov izvaja v sožitju z naravo v bližini urbanega, kar omogoča konferenčno dejavnost, kulinarično popestritev in namestitev.

Podjetja, ki nudijo storitve Team Building ali Team Spirit, imajo unikatne, strokovno načrtovane in vodene programe. Med treningom se udeleženci srečajo z vrsto novih izkustev, spoznajo sebe in druge v interakciji z okoljem.

Ključne prednosti takih programov so:

- Povečanje produktivnosti in učinkovitosti.
- Dvig ustvarjalnega potenciala.
- Izkušnja premagovanja raznovrstnih situacij.
- Oblikovanje zdravih medsebojnih odnosov.
- Reševanje konfliktov.
- Odprta komunikacija.
- Dosežek kot rezultat spoznanj in izkušenj.
- Zavedanje odgovornosti.
- Učinek presenečenja.
- Vzajemno zaupanje.
- Vzdušje timskega dela v ekipi.
- Orientiranost proti zastavljenemu cilju.

⁵ Team Building v prevodu pomeni širok spekter aktivnosti, ki spodbujajo timsko delo in na ta način pripomorejo k boljšim rezultatom v podjetjih.

Opažam, da v našem podjetju sicer poznamo teorijo s tega področja, nismo pa veliko konkretnega naredili v tej smeri. Zavedati se je treba, da se zadeve same od sebe ne bodo zgodile. Torej potrebujemo iniciatorja oziroma pobudnika. Glede na to, da takšni programi tudi nekaj stanejo, potrebujemo tudi plačnika. Upam, da bom zbral dovolj trdne argumente, ki bodo predsednika uprave prepričali o tem, da del dobička, ki ga ustvari naš sektor, usmerimo v programe Team Building. Osebno menim, da je to naložba za prihodnost in ne samo strošek.

3.5.3 Sistem napredovanja letalskotehničnega osebja

Možnosti napredovanja, kriteriji za napredovanje pa tudi celotna karierna pot so s psihološkega vidika izredno pomembni dejavniki za vsakega posameznika. Nadalje je homogenost oziroma splošno zadovoljstvo v kolektivu neposredno povezano s stanjem duha vsakega posameznika.

V preteklosti je bil sistem napredovanja letalskotehničnega osebja v Adrii Airways zelo kakovostno definiran in uveljavljen. Bil je transparenten, učinkovit in ne nazadnje korekten. Prav zato je bil pozitivno sprejet pri končnih odjemalcih, letalskotehničnemu osebju.

Če se omejim samo na napredovanje letalskih tehnikov, je sistem vseboval štiri ravni:

- Letalski tehnik IV.
- Letalski tehnik III.
- Letalski tehnik II.
- Letalski tehnik I.

Raven IV je pomenila začetnika pripravnika, raven I pa najbolj usposobljenega in izkušenega letalskega tehnika. Kriteriji za prehod na višjo raven so bili:

- Tri leta delovnih izkušenj v nižji ravni.
- Uspešno opravljena in zagovarjana seminarska naloga.
- Uspešno opravljen t. i. Competence Assessment (komisijski izpit, ki je potrdil, da je kandidat pridobil znanja in izkušnje za prehod na višjo raven).

Kriteriji za napredovanje so bili vnaprej znani, prav tako so bile vnaprej znane obveznosti in dolžnosti iz naslova napredovanja. Plača in druge ugodnosti so pogosto skupni imenovalec vseh napredovanj. Tudi po tej strani so letalski tehniki točno vedeli, kaj jih čaka z vsakim napredovanjem. Menim, da je bil omenjeni sistem precej motivacijsko naravnani. Vsakemu posamezniku je omogočal enake možnosti. Pri tem so se na dolgi rok dejansko pokazale osebnostne razlike v smislu izraženih Maslowovih

potreb. Še bolje se da to ponazoriti z matriko uspešnosti Portfolio in s potencialom posameznikov. Nekateri letalski tehniki namreč niso imeli interesa ali pa sposobnosti za napredovanje.

Okoli leta 2000 je EASA, Evropska agencija za varnost v letalstvu, Začela aktivnejše uveljavljanje predpisov s področja delovanja, usposabljanja in licenciranja letalskotehničnega osebja. Novonastajajoča zakonodaja je dodobra spremenila obstoječe stanje in na neki način porušila dotedanji koncept napredovanja. Svoje je dodala tudi nova sistematizacija delovnih mest, ki je v podjetju potekala leta 2002. Glede na to, da se je podjetje ravno v tistem času začelo prvič resneje spopadati s konkurenco in z zaostrenimi razmerami na trgu, je bila reorganizacija pretežno usmerjena v zniževanje stroškov. To je sicer prineslo takojšnje zelene učinke, hkrati pa se je začelo ustvarjati kontinuirano nezadovoljstvo. Nove generacije letalskih tehnikov so bile stlačene v en sam koš, njihova prihodnost pa nejasna. Od takrat pravilnika o napredovanju letalskotehničnega osebja preprosto ni. Posledično se je na področju plačnih razredov oziroma količnikov delovnih mest ter znanj, izkušenj na drugi strani pojavila nekonsistentnosti. Le-ta je načela zaupanje, motiviranost in pripadnost zaposlenih.

Študij Managementa in dvajsetletne izkušnje s področja vzdrževanja letal so vplivale na moje razmišljanje o kadrovske tematiki. V veliko panogah odločajo o uspešnosti podjetja samo ljudje. Menim, da je človeški kapital v naši dejavnosti preprosto predragocen, da bi se z njim ravnalo na neodgovoren način.

Kot rešitev vidim ponovno vzpostavitev sistema napredovanja letalskotehničnega osebja, ki bo seveda prijazen do uporabnikov in tudi finančno vzdržen za podjetje.

Za pridobitev posamezne ravni avtorizacije posameznik potrebuje:

- Trainees = začetniki, ki pridejo v podjetje s potrebno formalno izobrazbo in kot taki delajo v Adrii Airways od 6 do 12 mesecev. V tem času se vodstvo SVL glede na dosežke dela posameznika odloči, ali ga bo poslalo na usposabljanje in če, katere ravni. V tem času posameznik nima nobenega dovoljenja za delo (v nadaljevanju: avtorizacije). Dela lahko izključno pod nadzorom izkušenih letalskih tehnikov.

Količnik za začetnike s IV. stopnjo formalne izobrazbe znaša 1,246.

Količnik za začetnike s V. stopnjo formalne izobrazbe znaša 1,441.

Osebj z licenco EASA Part-66

- X1 = zaključeno usposabljanje za kat. A-letalskega mehanika in izdana licenca Part-66 ter potrjen PTGR, ki dokazuje delo na letalih najmanj 1 leto (naziv: BMQM). Količnik 1,500.

- $X2 = X1$ + minimalno 3 meseci dokumentiranega dela v BM (potrjen PTGR za delo v BM) po datumu izdaje avtorizacije ravni $X1$ (naziv: BMQM). Količnik 1,560.⁶
- $X3 = X2$ + zaključen najmanj en Task Training (potrjen PTGR za delo v LM). Vsak Task Training mora biti izveden v časovnem obdobju, ki ni krajše kot 2 meseca. Med ravnema $X2$ in $X3$ mora preteči vsaj 9 mesecev dela v BM ali LM (naziv: BMQM & LMCM). Količnik 1,620.
- $X4 = X3$ + zaključeni najmanj trije Task Trainings (potrjen PTGR). Vsak Task Training mora biti izveden v časovnem obdobju, ki ni krajši od 2 mesecev. Med ravnema $X3$ in $X4$ mora preteči vsaj 9 mesecev dela v BM ali LM (naziv: BMQM & LMCM). Količnik 1,700.
- $Y1 =$ Imetniki kat. A-licence: zaključeno usposabljanje za kat. B-letalskega tehnika in izdana licenca Part-66. Imetnik A-licence mora s PTGR izkazovati delo na letalih za najmanj eno leto (od tega vsaj 2 meseca v LM) po datumu izdaje prve X-avtorizacije (naziv: BMQT & LMCT) + Competence Assessment. Količnik 1,817.
 Neimetniki kat. A-licence: zaključeno usposabljanje za kat. B-letalskega tehnika in izdana licenca Part-66. Kandidat mora s PTGR izkazovati delo na letalih za dobo najmanj 2 let (od tega vsaj 4 mesece v LM) (naziv: BMQT & LMCT) + Competence Assessment. Količnik:
 Količnik kandidata z licenco B1 znaša 1,817, kandidata z licenco B2 pa 1,737.
 Imetniki licence B1 imajo naziv BMQT & LMCT, imetniki licenc B2, ki nimajo X-avtorizacije, pa le BMQT.
- $Y2 = Y1$ + končano usposabljanje za en tip letala in vpis v B-licenco + 1 leto izkušenj z avtorizacijo ravni $Y1$. Količnik 2.000.
 Imetniki licence B1 imajo naziv BMQT & LMCT, imetniki licenc B2, ki nimajo tudi X-avtorizacije, pa le BMQT.
- $Y3 = Y1$ + končano usposabljanje za dva tipa letal in vpis tipa v B-licenco + 1 leto izkušenj z avtorizacijo ravni $Y2$
 ali
- $Y3 = Y2$ + 3 leta delovnih izkušenj ravni $Y2$ + obnovitveni izpit.
 Imetniki licence B1 imajo naziv BMQT & LMCT, imetniki licenc B2, ki nimajo X-avtorizacije, pa le BMQT.

⁶ Ta možnost pride v poštev le, če bi imela organizacija Adria Airways Part-145 v svoje dovoljenje vpisan samo en tip letala. Količnik 2,136.

- $Y4 = Y1 +$ končano usposabljanje za tri ali več tipov letal in vpis v licenco + eno leto delovnih izkušenj z avtorizacijo ravni Y3
ali
- $Y4 = Y3 + 3$ leta delovnih izkušenj ravni Y3 + obnovitveni izpit.⁷
Imetniki licence B1 imajo naziv BMQT & LMCT, imetniki licenc B2, ki nimajo tudi X-avtorizacije, pa le BMQT.
Če ima nosilec v avtorizacijo vpisane več kot tri tipe letal, se mu za četrti in vsak nadaljnji vpisan tip prizna 0,06 točke.
- $SB = Y4 +$ najmanj 3 leta delovnih izkušenj ravni Y4 + interno šolanje in opravljen izpit za EASA Form One, Duplicate inspection, Critical Tasks, BM & LM Documentation handling (naziv: SBMQT & SLMCT). Količnik 2,410.
- $C1 =$ imetniki licence B: $SB +$ najmanj 1 leto izkušenj ravni SB + interno šolanje CRS-letala in Release documentation handling. Količnik 2,600.
- $C2 =$ neimetniki B-licence: najmanj 5 let delovnih izkušenj v inženiringu vzdrževalne organizacije ali inženiringu letalskega prevoznika + končno usposabljanje za en tip letala (level III Type Course)⁸, za preostale tipe letal velja zahteva najmanj osnovna raven (Familiarisation course – level I)⁹ + izdana kat. C-licenca z vpisanim vsaj enim tipom letala. Količnik 2,280.

Osebe z Nacionalnimi licencami

- $N1 =$ zaključeno usposabljanje za delavniškega mehanika in izdana Nacionalna licenca (S, D1, D2 ali E1) ter potrjen PTGR, ki izkazuje najmanj eno leto dela na področju servisiranja ali izdelave letalskih delov. Količnik 1,441.¹⁰
- $N2 = N1 +$ dodana avtorizacija (npr. imetnik nacionalne S-licence, ki ima avtorizacijo za kleparska dela, pridobi še avtorizacijo za kompozitna dela) + najmanj 2 leti izkušenj po izdaji prve avtorizacije ravni N1. Količnik 1,620.

⁷ Ta možnost pride v poštev le, če bi imela organizacija Adria Airways Part-145 v svoje dovoljenje vpisana samo dva tipa letal. Količnik 2,236.

⁸ Type Course je poglobljena raven teoretičnega tečaja za posamezen tip letala namenjena letalskim tehnikom.

⁹ Familiarisation Course je seznanitvena (osnovna) raven teoretičnega tečaja za tip letala običajno namenjena managementu in osebju drugih podpornih služb.

¹⁰ PTGR je dnevnik praktičnega usposabljanja.

- N3 = N2 + najmanj 2 leti izkušenj po izdaji avtorizacije ravni N2 ali N1 + 6 let izkušenj. Količnik 1,817.
- N4 = N3 + najmanj 2 leti delovnih izkušenj po izdaji avtorizacije ravni N3 ali N1 + 10 let delovnih izkušenj. Količnik 2,000.

NDT-osebje

- NDT1 = zaključeno usposabljanje za vsaj eno NDT-metodo level 2 (naziv: NDT-level 1 tehnik). Količnik 1,500.¹¹
- NDT2 = NDT1 + potrjen PTGR za eno NDT-metodo level 2 in izdana avtorizacija za to metodo (naziv: NDT-level 2 tehnik). Količnik 1,700.
Vsaka nadaljna vpisana metoda level 2 prinese dodatek 0,080 točke.
- NDT3 = NDT2 + zaključeno usposabljanje za vsaj eno NDT-level 3 metodo (naziv: NDT-level 3 inženir). Količnik 2,150.
Vsaka nadaljna metoda level 3 prinese dodatek 0,110 točke.

Nelicencirano osebje

- P1 = 2 leti delovnih izkušenj na določenih pomočniških delih (čiščenje letal in letalskih delov, ličarska dela itd.). Količnik 1,441.
- P2 = P1 + 3 leta delovnih izkušenj na določenih pomočniških delih (čiščenje letal in letalskih delov, ličarska dela itd.). Količnik 1,500.
- P3 = P2 + 3 leta delovnih izkušenj na določenih pomočniških delih (čiščenje letal in letalskih delov, ličarska dela itd.). Količnik 1,560.
- P4 = P3 + 3 leta delovnih izkušenj na določenih pomočniških delih (čiščenje letal in letalskih delov, ličarska dela itd.). Količnik 1,700.

¹¹ NDT je skupek metod katerih značilnost je, da je možno izvesti testiranje brez porušitve materiala.

Tabela 3.1: Napreovalna lestvica in količniki letalskotehničnega osebja

<i>Količnik</i>	<i>Licenca Part-66</i>	<i>NDT-osebje</i>	<i>Nacionalne licence</i>	<i>Nelicencirano osebje</i>
3,000				
2,900				
2,800				
2,700				
2,600	C1 2,600			
2,500				
2,400	SB 2,410			
2,300	C2 2,300			
2,200	B1 2,236	NDT3 2,250		
2,100	B2 2,136			
2,000	B3 2,000		N4 2,000	
1,900				
1,800	B4 1,817		N3 1,817	
1,700	A1 1,700	NDT2 1,700		P4 1,700
1,600	A2 1,620		N2 1,620	
1,500	A3 1,560	NDT1 1,500		P3 1,560
1,400	A4 1,500			P2 1,500
1,300	ABC Trainee 1,441	NDT Trainee 1,441	N1 1,441	P1 1,441
1,200			N Trainee 1,246	Trainee 1,246
1,100				
1,000				

Tabela 3.2: Napreovalna lestvica in količniki NDT-osebja

<i>Nivo</i>	<i>Penetrant inspection</i>	<i>Eddy current Inspection</i>	<i>Boroscope inspection</i>	<i>Magnetic particle</i>	<i>Ultrasonic inspection</i>	<i>Max količnik</i>
Level 1			1,500			1,500
Level 2	1,700	+ 0,080	+ 0,080	+ 0,080	+ 0,080	2,020
Level 3	2,250	+ 0,110	+ 0,110	+ 0,110	+ 0,110	2,690

3.5.4 *Uvajanje prakse letnih razgovorov s sodelavci*

Vrednosti podjetij danes ne merimo več samo s finančnim kapitalom. V ospredje vse bolj stopa intelektualni kapital, ki predstavlja neizčrpen vir za konkurenčno prednost in uspešnost podjetja. Vse to terja nov pristop do upravljanja človeških virov in sodobnejši koncept vodenja zaposlenih. Da bi bilo vodenje učinkovito, so na voljo različne metode dela z zaposlenimi. Ena izmed zelo pomembnih je prav gotovo letni razgovor med vodjo in sodelavci. To je tudi priložnost za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v delovnem okolju, trenutek, ko se prisluhne željam zaposlenih, se jim omogoči sodelovanje pri oblikovanju ciljev podjetja, se jih s spretnim vodenjem letnega

razgovora nauči spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogoči načrtovati osebni in strokovni razvoj (Kern 2001, 87).

Letni razgovor z zaposlenimi v uspešnih slovenskih podjetjih postaja vse bolj ustaljena praksa. Gre za poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnulo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne razgovore vsakih 6 mesecev, nekateri celo redno vsako četrtoletje. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in ta obdobja postopoma skrajševati, ko so vodje in sodelavci na razgovore že navajeni (Majcen 2002, 15).

»Letni razgovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Velikokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celotnem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in s pričakovanji nadrejenega oz. podjetja« (Brečevič 2000, 77).

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in delavec v miru razložita svoja razmišljanja o delavčevem preteklem in zdajšnjem delu, pričakovanjih in željah, o mogočem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede delavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o vlogi delavca, ki jo vidi vodja.

V razgovoru se poglobita v njun odnos (glejte spodaj tabelo 3.3). Razmišljata in si izmenjavata mnenja in informacije o tem:

- kako se delavec v organizaciji počuti,
- kakšna je njegova vloga,
- kaj si želi,
- kaj bi rad izboljšal,
- kaj od njega v prihodnje pričakujemo.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor na delavce in vodje ter v končni fazi na podjetje, si veliko podjetij že prizadeva, da bi redne letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi delavci. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavlja razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.

Tabela 3.3: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru

Delavec	Vodja
Vodji predstavi:	Delavcu predstavi:
<ul style="list-style-type: none"> • svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami. • načrte. • želje. • želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero. 	<ul style="list-style-type: none"> • vlogo, strategijo in cilje organizacijske enote, ki jo vodi.
Vodji razloži:	Ugotavlja:
<ul style="list-style-type: none"> • pretekle dosežke in vzroke za rezultate. • uporabljene delovne metode. • predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela. 	<ul style="list-style-type: none"> • kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji, • kako delavec razmišlja o organiziranosti in delu, ki ga opravlja, • kakšni so njegovi načrti za prihodnost, • kako se počuti v delovnem okolju, • pomembne stvari iz njegovega osebnega življenja in osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in odločitve glede dela.
Z vodjo usklajuje:	Z delavcem usklajuje:
<ul style="list-style-type: none"> • svoje delovne cilje in prioritete, • želje po izobraževanju, • možnosti napredovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • njegove delovne cilje in prioritete, • potrebe po izobraževanju, • možnosti napredovanja.

Vir: Majcen 2001, 52.

Letni razgovor med vodjo in delavcem je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do delavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in delavec zbližata kot človeka, da si povesta stvari in se s tem še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvijeta zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in

energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po razgovoru jasni njegova vloga in cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel. Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben; potrди spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva. S tem vodja zadovoljuje psihične potrebe delavca, kar pripomore k večji kakovosti dela v podjetju oz. organizaciji (Ivanuša 1999, 70).

V Adrii Airways letnih razgovorov še ne izvajamo. Sam opažam, da je zaradi rasti SVL (naraščanja števila zaposlenih) to nujno potrebno. V preteklosti smo delovali bolj v smislu velike družine, kjer se vsi med seboj poznajo. Časi se spreminjajo in zahtevajo vse bolj organiziran pristop tudi na tem področju. V podjetju za kadrovske evidenco uporabljamo program Kadris, v sklopu katerega je tudi modul, namenjen evidenci letnih razgovorov. Da bi letni razgovori dosegli svoj namen, je predhodno treba usposobiti vodje za vodenje le-teh.

Prepričan sem, da bi kakovostno izpeljan letni razgovor podal marsikateri odgovor vodji in delavcu. Osebno bi razgovore vodil v smeri, ki bi razjasnila:

- ambicioznost delavca,
- kaj ga motivira,
- želje po spremembah,
- pereče težave službi in doma,
- kako se počuti v kolektivu,
- kje in kako on lahko pomaga oziroma prispeva podjetju in nasprotno ipd.

Pridobljene informacije so izredno dragocene za obe strani. V dozdajšnjem delu s svojimi sodelavci sem namreč opazil, da jim zelo veliko pomenita informiranost in transparentnost.

Po večini se ljudje z leti spreminjajo. Temu pritrjuje tudi Maslowova teorija človeških potreb, ki pravi, da se višje potrebe pojavijo takrat, ko so nižje že zadovoljene (Blanchard in Hersey 1982, 345). V praksi to pomeni, da posameznik pri dvajsetih mogoče ne izkazuje izrazite ambicioznosti. Čez nekaj let, ko so njegove eksistenčne razmere urejene, je slika lahko drugačna. Temu je namenjena cikličnost razgovorov.

3.6 Sprememba delovnega časa

V sektorju vzdrževanja letal se delovni čas med oddelki razlikuje. Menim, da delno zato, ker gre za operativne in podporne službe. V največji meri pa gre za ostanke navad iz časov socializma, ki so še vedno precej močen stereotip Slovencev.

Najbolj neprimeren delovni čas je prav v oddelku, katerega vodja sem. Delo v oddelku operativnega vzdrževanja se začne ob 6.30 in konča ob 14.30. Ugotavljam, da je z vidika učinkovitosti to prezgodaj. Preostali oddelki, ki so naše podporne službe, pa začnejo od 7.00 do 8.00. Torej imamo teoretično nepokritje celo do ure in pol. Nasprotna težava pa obstaja ob odhodu, kjer npr. podporne službe opravijo svoje delo, naše delo pa pogosto počaka do naslednjega dne.

Obstajata še dva razloga, ki govorita v prid spremembi delovnega časa. Prvi je, da je naše delo tesno povezano s podjetji onstran luže, torej v Ameriki in Kanadi. S poznejšim začetkom delovnega dne bi dosegli vsaj delno sinergijo v smislu različnih časovnih con.

Kot drugi razlog bi navedel dejstvo, da imam v svojem oddelku običajno od 15 do 35 najetih letalskih tehnikov. Ti so po večini iz držav Evropske unije in jim »evropski« delovni čas že dolgo ni tuj. Domači in tuji delavci na neki način izkoriščajo neusklajenost začetka in konca delovnega dne, še najbolj pa odmorov.

Moja želja z vidika managerja je, da bi se delovni čas ustrezno prestavil in tam, kjer je potrebno, tudi poenotil. S tem bi dosegel pozitivne učinke na vseh omenjenih področjih.

Zadeva seveda ni tako preprosta. Zavedam se, da so tovrstne spremembe močno vpete med posameznika in njegovo socialno mrežo. Za nameček pa je tu še kolektivna pogodba, ki zaposlene ščiti pred enostranskimi ukrepi.

3.7 Načrtno izobraževanje vodij

Slovenski javni šolski sistem ne podpira izobraževanja letalskih tehnikov mehanikov in drugih podkategorij letalskotehničnega osebja. Tako je podjetje že dolga leta primorano v usposabljanje lastnega kadra. Večina letalskotehničnega osebja ima izobrazbo strojne ali elektrosmeri, in sicer IV. ali V. stopnjo formalne izobrazbe. Tudi vsa nadaljnja izobraževanja in usposabljanja so vodila v tej smeri. V praksi je to pomenilo, da smo pridobivali – tehnično gledano – kakovostne strokovnjake. Na različne nižje vodstvene položaje pa so bili delegirani tisti, ki so kazali vsaj nekaj afinitete do vodenja ali pa so se kako drugače izkazali za zaupanja vredne in zanesljive. Omenjeni koncept je v preteklosti sorazmerno dobro deloval.

V zadnjem času opažam, da na ta način preprosto ne bomo mogli več nadaljevati, saj ne bomo več kos spremembam na trgu in konkurenci, ki jih narekuje sodobna ekonomija.

Kot vodja oddelka se vsakodnevno srečujem s problemi glede tega, ki pogosto zahtevajo tudi moje posredovanje, čeprav naj bi za to poskrbeli vodje na nižjih ravneh.

Moja glavna opažanja so:

- površna in groba komunikacija,
- nesposobnost reševanja konfliktov,
- nesposobnost oziroma bojazen pri odločanju,
- nepoznavanje ekonomike poslovanja,
- pomanjkljivo znanje angleškega jezika,
- nepoznavanje medkulturnih razlik,
- nesposobnost ločevanja težav od ljudi,
- pogosto kritiziranje,
- slabo vodenje sestankov,
- slaba funkcionalna pismenost,
- pomanjkanje strpnosti.

V grobem so ta opažanja porazdeljena v tri skupine: komuniciranje, vodenje in odločanje. Ko pogledam zgornji seznam, ugotovim, da sem med svojim študijem managementa na FM pridobil prav znanja, ki zmanjšujejo ali odpravljajo zgoraj našete pomanjkljivosti. Menim, da pri poklicni uspešnosti poleg strokovne usposobljenosti pomembno vlogo igrajo tudi omenjena znanja. Torej bi študij managementa priporočal tudi svojim sodelavcem. Ker je delo v letalstvu zelo razgibano in polno nepričakovanih situacij (izmensko delo, delo ob koncih tedna, delo v tujini in veliko nadurnega dela), je časa oziroma realnih možnosti za tako intenziven študij bolj malo. Zato sem se orientiral na krajša, zelo ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja s področja komunikacije, vodenja in odločanja. Ponudnikov tovrstnih storitev v Sloveniji je kar nekaj. Večina izmed njih ponuja že izoblikovane tečaje, hkrati pa poudarjajo, da programe usposabljanja lahko prilagodijo željam stranke. Dokončni curriculum bi sestavil s pomočjo izvajalca, saj ima le-ta dragocene izkušnje s tega področja.

3.7.1 Komuniciranje

Menim, da bi boljša komunikacija bistveno pripomogla k lažjemu premagovanju vsakodnevnih težav in predvsem prijaznejši klimi med zaposlenimi. Zato predlagam, da se vodje s pomočjo tečaja oziroma delavnice:

- izboljšajo v natančnosti komunikacije,
- naučijo konstruktivne komunikacije,
- odvadijo posploševanja,
- naučijo spoštljivosti,
- odvadijo prekomernega kritiziranja,
- naučijo razčiščevati dejstva,

- naučijo korektnega spraševanja v primeru povratne informacije,
- odvadijo skakanja v besedo,
- naučijo brzdati čustveni naboj.

K vsemu naštetemu bi dodal še nekaj osnovne teorije o besedni in nebesedni komunikaciji ter govorici telesa.

3.7.2 Vodenje

Prihodnje vodje je treba seznaniti z oblikami oziroma s stili vodenja. Poleg tega je pomembno, da vedo, kateri stil uporabiti v določeni situaciji. Da bi bilo delo z ljudmi lažje, je priporočljivo poznati tudi nekaj osnovne psihologije. Predvsem ta znanja oziroma občutek pride do izraza pri vodenju problematičnih sodelavcev. Pri njih vodja hitro zapade v situacije, ko za njih porabi 80 % časa in energije (Paretovo načelo). Od prihodnjih vodij pričakujem dobro obvladovanje lastnega časa pa tudi časa njihovih podrejenih.

Zaradi vse zapletenejše tehnologije je tudi medsebojno sodelovanje ljudi vse pomembnejše. Delo v SVL namreč v veliki večini temelji na timskem delu. Zaradi tega bodo morali vodje v prihodnje pridobiti poglobljeno znanje s tega področja.

Pričakujem, da se bodo naučili:

- kako sestaviti tim,
- določiti vloge,
- postavljati realne časovne roke,
- analizirati delo tima in izvajati korekcije,
- nadzirati in po potrebi usmerjati tim,
- uporabljati različne motivacijske pristope (sodobnega kritiziranja in dajanja pohval),
- razumeti in reševati konflikte.

3.7.3 Odločanje

Sposobnost odločanja je v SVL eden izmed ključnih kriterijev za izbiro vodij. Vzrok za to je posebnost letalstva, kjer se situacije hitro spreminjajo, časovni pritisk pa je prej pravilo kot izjema. Glavno oviro pri odločanju predstavlja dejstvo, da gredo cene rezervnih delov v deset in pogosto tudi stotisoče evrov. Podobne vsote dosegajo tudi posledice slabih ali napačnih odločitev.

Vsi trije naštetih razlogi so vzrok za dejstvo, da je ljudi s temi kvalitetaми oziroma pogumom malo. Odločanje postaja vse kompleksnejše, hkrati pa neizogibno. Menim, da

je prihodnje vodje nujno naučiti osnov teorije odločanja in osnov ekonomike poslovnih procesov. Z omenjenim znanjem bo strah pred odločanjem bistveno manjši. Posledično pa bodo vodstvene funkcije privlačnejše, kar do zdaj ni bil primer.

3.8 Načrtovanje servisnih storitev

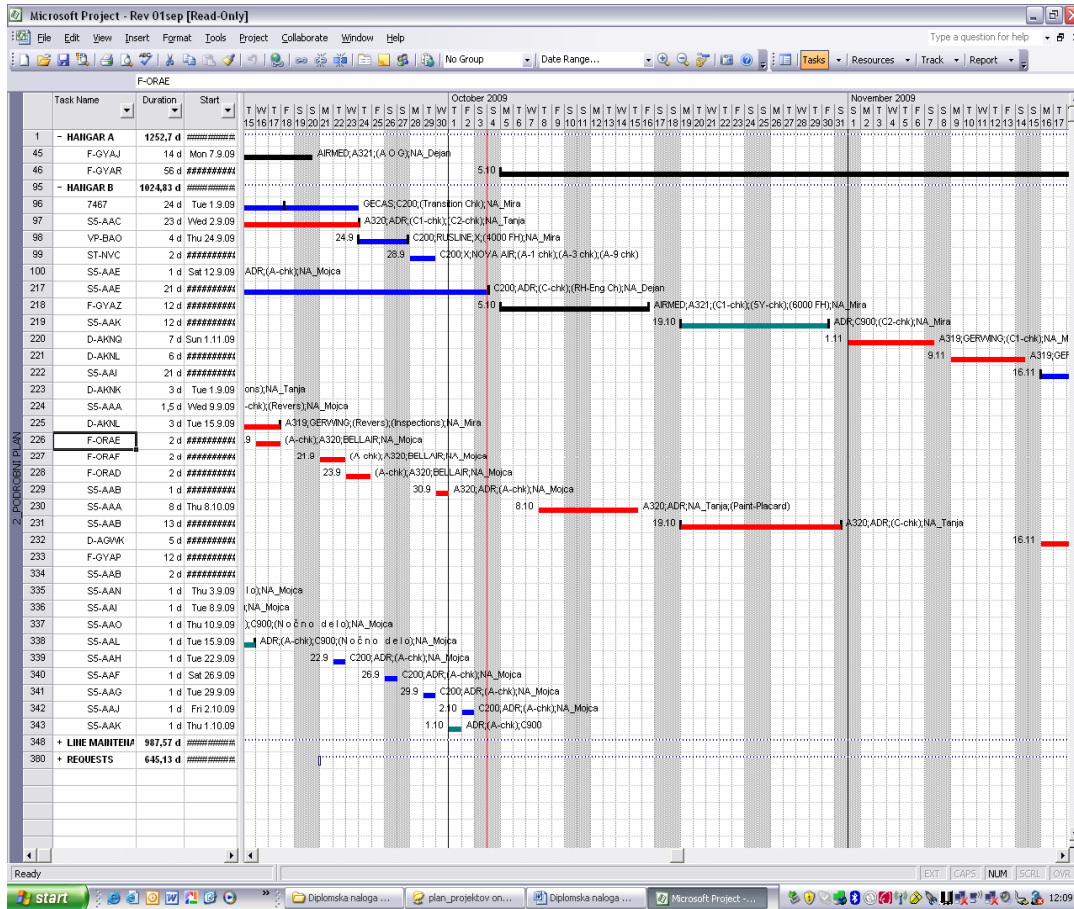
Načrtovanje je pogosto eden izmed najpomembnejših korakov nekega procesa oziroma dejavnosti. Žal moram zapisati, da je bil naš sektor v tem segmentu v preteklosti precej šibek. To šibkost sem preskusil na svoji koži ob prevzemu funkcije operativnega vodje letal. Izkazalo se je, da informacije o razpoložljivi delovni sili in absentizmu (bolniška odsotnost, dopust, usposabljanje) niso bile nikjer združene. Tako se je pripetilo, da so zahteve zaposlenih za poletni dopust podpisovali trije različni vodje. Nihče izmed njih pa ni imel celostne predstave o zadevi. Zaradi tega je bilo v preteklosti veliko težav in slabe volje. Da bi bila situacija še slabša, je podoben vzorec funkcioniranja obstajal tudi pri načrtovanju zasedenosti naših hangarjev, kaj se je ob najbolj pesimističnem scenariju izkazovalo kot primanjkljaj delovne sile in presežek letal.

Da bi se izognili podobnim situacijam, sem ob začetku svojega mandata uvedel načrtovanje s programskim orodjem MS Project, ki poleg vizualizacije premore še veliko uporabnih funkcij. Načrtovanje samo pa se dogaja organizirano in s konsenzom vseh vpletenih na planskih sestankih enkrat tedensko. Pri načrtovanju proizvodnje skušamo biti, kar se da realni oziroma zmerno optimistični. V zakup je treba vzeti, da ima letalsko tehnično osebje zaradi narave dela sorazmerno veliko prostih dni. Upoštevati je treba tudi navade ljudi. Pri tem imam v mislih dinamiko in modele koriščenja, kot so na primer: zimske počitnice, poletne počitnice, prvomajski prazniki, različni podaljšani konci tedna itd.

Ker menim, da je pri našem delu treba upoštevati Demingov PDCA krog, ki je znan kot proces nenehnih izboljšav, sem se odločil, da v prihodnje združimo obstoječi načrt proizvodnje z načrtom usposabljanja.¹² Oba omenjena načrta postajata vedno bolj povezana med seboj z vidika razpoložljivosti delovne sile pa tudi razpoložljivosti ustreznega tipa letala v hangarju.

¹² PDCA krog je angleška okrajšava, ki v prevodu pomeni načrtuj, izvedi, preveri in ukrepaj.

Slika 3.3: MS Project načrta servisnih storitev



4 SKLEP

Podjetje kot gospodarska celica ima v družbi izredno pomembno vlogo. Njegovo delovanje vodi k cilju. Ta cilj so čim boljši dosežki, s katerimi lahko zadovoljimo potrebe ljudi v družbi. Menim, da je poleg učinkovitosti eden temeljnih pogojev za doseg omenjenega cilja kakovost. Tudi v naši panogi je kakovost nujnost, saj brez nje ni mogoče uspešno poslovati in dosežati dobrih izidov. Večina laične javnosti pojem kakovosti v letalstvu takoj poveže še z varnostjo. O kakovosti pa tudi varnosti se pogovarjamo kot o nečem samoumevnem. Toda v ozadju take miselnosti je neko splošno mnenje, da kakovost (in varnost) zagotavlja kontrola. In če je le ta zadovoljiva, je zadovoljiva tudi kakovost. Takšno mnenje nas ob današnjih konkurenčnih izzivih globalnega trga lahko pusti na cedilu. Treba se je zavedati, da je naša naloga, tj. naloga managementa, da moramo zgraditi takšno kulturo podjetja, da bodo vsi zaposleni osredinjeni na skupni cilj. To je zadovoljstvo naših odjemalcev. Odjemalci našega podjetja in tudi našega sektorja so v končni fazi vedno potniki.

Zavedati se je treba še enega dejstva. Kakovost namreč neposredno vpliva na dobiček podjetja in predstavlja nekaj, česar ni mogoče kupiti. Beseda kakovost mora prerasti v besedo odgovornost, saj so prednosti nekega podjetja odvisne prav od kakovosti dela vseh zaposlenih.

Moja osebna opažanja so, da nadaljnje gojenje kontrole kot ključnega dejavnika za zagotavljanje kakovosti in varnosti nima perspektive. V naši panogi je zagotavljanje tovrstne kontrole precej kompleksno, predvsem pa izredno drago in neproduktivno. Trdno sem prepričan, da je prava pot za optimizacijo poslovanja sektorja vzdrževanja letal predvsem v modrejšem obvladovanju človeškega kapitala. V to smer je orientirana glavnina mojega diplomskega dela. Še tako moderen hangar z vsem potrebnim orodjem predstavlja čisto pasivo, če niso prisotni tudi ljudje z vsem svojim znanjem, izkušnjami, zavestjo in z zanosom.

Vzporedno s pisanjem tega diplomskega dela sem se s sodelavci že lotil izboljšav na določenih področjih. Z uporabo koncepta Kaizen, ki pomeni obvladovanje, organiziranje in proces nenehnih izboljšav, smo že dosegli nekaj pozitivnih izidov, predvsem pa sodelovanje ljudi, kar je osnovna Kaiznova filozofija. Te spremembe smo dosegli brez večjih vlaganj. Najboljše ideje o izboljšavah oziroma rešitve težav so prav v ljudeh samih.

To diplomsko delo je samo uvod v proces nenehnih izboljšav. Upam, da bomo vsi skupaj pri tem nadvse uspešni.

LITERATURA

- Banič, Ivo D. 2007. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Berk, Aleš, Igor Lončarski in Peter Zajc. 2006. *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Blanchard, Ken in Paul Hersey. 1982. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources, Fourth Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Brečević, Darja. 2000. *Letni razgovor. Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«*. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Daft, Richard L. 2001. *Organizational Behaviour*. Fort Worth: Harcourt College.
- Donnelly, James H., James L. Gibson in John M. Ivancevich. 1994. *Organization, Eight Edition*. Boston: Richard D. Irwin inc.
- DuBrin, Andrew J. 1984. *Foundations of Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International.
- Halloran, Jack. 1986. *Personnel and Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Ivanuša - Bezjak, Mirjana. 1999. Letni razgovor vodje s sodelavci. Ljubljana: *Podjetnik*: 70.
- Kern, Karmen. 2001. *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij*. Magistrsko delo. Fakulteta za organizacijske vede. Univerza v Mariboru.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Majcen, Milena. 2002. Pozabljena zaupnost na štiri oči. Ljubljana: *Manager* 5: 51 – 54.
- Peterlin, Jožko, in Leon Repovž. 2004. *Financiranje*. Koper: Fakulteta za management.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

- AMOS, 2008. *Aircraft Maintenance & Engineering System*. Swiss Aviation Software Ltd.
- Lašič, Roman. 2008. *MOE – Maintenance Organisation Exposition*. Interno gradivo, Adria Airways.
- Lašič, Roman. 2008. *TPM – Technical Procedures Manual*. Interno gradivo, Adria Airways.
- Lašič, Roman. 2008. *CAME – Continuous Airworthiness Management Exposition*. Interno gradivo, Adria Airways.
- Letno poročilo Adria Airways 2005, 37.
- Petelin, Andrej. 2009. *PVK – Poslovník vodenja kakovosti*. Interno gradivo, Adria Airways.
- Slovenski računovodski standardi 2006 (Ur. l. RS, št. 118/2005; 27. 12. 2005).
- Verbinc, Franc. 1982. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.