

# MAKRO IN MIKRO MANAGEMENT V LETALSTVU

SANDI KNEZ IN FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Povzetek** Management v letalstvu obsega, tako kot v ostalih industrijah, pomembno mesto pri upravljanju in vodenju organizacij. V prispevku predstavljamo področji makro in mikro managementa, pri čemer smo strukturirali organizacije, ki tvorijo svet managementa v letalstvu v globalnem in mikro pogledu. Pomembnost razumevanja posameznih organizacij za ustrezno delovanje v industriji, ki ustvarja dobro za celotno nacionalno in globalno okolje, je toliko večje, kot je velik razvoj managementa v splošnem. Zavedati se moramo, da je skozi oko posameznih organizacij potrebno razumeti odnos do nacionalnega in globalnega prostora. Management pomeni načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontrolo. Na makro in mikro nivoju managementa se srečujejo vse štiri funkcije managementa. S predpostavko letalstva, kjer gradimo pomen prostora makro in mikro managementa, se izpostavlja pomen vednosti in razumevanja znanstvene discipline managementa.

**Ključne besede:**

management,  
makro  
management,  
mikro  
management,  
letalstvo,  
organizacije

# MACRO AND MICRO MANAGEMENT IN AVIATION

SANDI KNEZ & FRANC ŽELJKO ŽUPANIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: sandi.knez@student.um.si, franc.zupanic@guest.um.si

**Abstract** Management in aviation, as in other industries, plays an important role in the management and leadership of organizations. In this paper, we present the areas of macro and micro management, structuring the organizations that make up the world of aviation management in a global and micro perspective. The importance of understanding individual organizations for proper operation in an industry that creates good for the entire national and global environment is all the greater than the great development of management in general. We must be aware that it is necessary to understand the attitude towards the national and global space through the eyes of individual organizations. Management means planning, organizing, leading and controlling. At the macro and micro levels of management, all four functions of management meet. The assumption of aviation, where we build the importance of the space of macro and micro management, emphasizes the importance of knowledge and understanding of the scientific discipline of management.

**Keywords:**

macro  
management,  
micro  
management,  
management,  
aviation,  
organization

## 1 Uvod

Civilno letalstvo kot industrijo ali dejavnost predstavljajo organizacije, ki izvajajo dejavnost izvajanja zračnega prevoza, upravljanja zračnega prometa, upravljanja letališča, izvajanja šolanja (pilotov, tehnikov, kontrolorjev, letališkega osebja ...), izvajanja vzdrževanja letal, oblikovanje in proizvodnja letal. Poleg omenjenih izvajalskih organizacij pa letalstvo sestavljajo tudi institucije, organi, regulatorji, nadzorniki, organizacije in razna združenja s področja letalstva, ki spremljajo ter nadzirajo izvajanje letalske dejavnosti, predvsem pa vzpostavljajo politike, pogoje, standarde, prakse, predpise, ki so podlaga za ureditev področja letalstva in s tem prej omenjenih operativnih organizacij. Skupaj tvorijo kritično infrastrukturo tako držav, kontinentov kot nenazadnje celega sveta v geografskem smislu pa tudi prenekatero druge dejavnosti, kjer je v ospredju zagotovo turizem.

Letalstvo je ena od najmlajših oblik transporta ljudi in blaga. Poleg hitrosti in nizke cene je letalski promet postal pomemben in ključni dejavnik svetovnega ekonomskega ter socialnega razvoja. Začetke beležimo v letu 1903, ko sta brata Wright izvedla svoj pionirski polet (Padfield & Lawrence, 2003).

Pravi začetki zgodovine civilnega letalstva segajo v čase po prvi svetovni vojni, ko se je letalski promet začel odvijati v resnično velikem obsegu. Obseg močno raste vse od takrat. Od konca druge svetovne vojne do prve naftne krize v letu 1973, je letalstvo raslo z dvomestnimi številkami stopenj letne rasti. Veliko vlogo za tako rast je imel tehnološki razvoj in inovacije. Glavne mejnike so predstavljale uvedbe turbo propellerskih letal v zgodnjih 1950-ih, z začetkom uporabe Douglas DC-3, ki je lahko v šestdesetih letih prejšnjega stoletja prepeljal 32 potnikov do 4,6 tone tovora, preko uvedbe čezoceanskih reaktivcev leta 1958, širokotrupnikov in uvedbe novejših motorjev v sedemdesetih letih in kasneje uvedbe vse bolj napredne avionike (inštrumentov in naprav letalske navigacije), vse do najnovejših dosežkov tehnologije s predstavitvijo Airbusa 380 s kapaciteto od 544 potnikov v standardni izvedbi kabine, do 855 potnikov v A380 Economy izvedbi ali kar 338 tonami tovarne kapacitete (Airbus, 2016; AIRBUS S.A.S., 2005; Callander, 2011; ICAO, 1959, 2018a, 2018b; Schmitt & Gollnick, 2016; Sochor, 1991). Tehnološki razvoj je prinesel večje hitrosti, večje kapacitete, nižji strošek na enoto in kot rezultat nižjo ceno letalskega transporta (Knez, 2022).

Predstavljeni razlogi v kombinaciji s povečevanjem realnih prihodkov, povečanjem prostega časa ljudi, potreb po poslovnem potovanju zaradi internacionalizacije ter globalizacije poslovanja, rezultirajo v eksploziji potrebe po letalskem transportu. Ta je v letalsko manj razvitem delu sveta še toliko večja (Knez, 2022).

Civilno letalstvo je globalen posel tako z letalskim prometom in transportom kot tudi z letalsko proizvodnjo in pomembnim letalskim šolanjem. V Evropi sektor letalstva prispeva 500 milijard EUR v bruto domači proizvod (BDP) Evropske Unije (EU) (BNP EU) in zaposluje 3,1 milijona ljudi (European Commission & ECORYS, 2009). V globalnem smislu letalstvo neposredno in posredno zaposluje 56,6 milijona ljudi, prispeva 2 trilijona USD v BDP (GDP). Letalski transport na leto preleti 2,5 milijarde potnikov in za 5,3 trilijona USD vrednega tovora (ICAO, 2013).

## **2 Management v letalstvu**

V namen celovitosti vpogleda in s tem boljše razumevanje lahko management v letalstvu opredelimo tako na makro kot mikro nivoju. Makro management v letalstvu obsega upravljanje pogojev, politik in operativnih zahtev s priporočili, dobrimi praksami, predpisi in drugimi dokumenti, ter različnimi oblikami izvajanja nadzora od globalnega, preko mednarodnega do nacionalnega okolja. Mikro management v letalstvu predstavljajo dejavnosti operativnega upravljanja posameznih podsistemov znotraj organizacij, ki delujejo oziroma izvajajo operativno dejavnost na posameznem konkretnem področju letalstva.

### **2.1 Makro management v letalstvu – upravljanje letalstva kot kritične infrastrukture**

Makro management lahko nadalje predstavimo z več skupinami organov, institucij, organizacij in združenji. Razlikujemo jih lahko po pravno organizacijski pojavnosti (organ, »authority«, »agency«, »organization«, »conference«, »council«, »association«), po geografskem področju (globalno, kontinentalno, evropsko (geografsko in politično-EU), nacionalno) in po področju delovanja znotraj letalstva (letalstvo kot celota, posamezen segment letalstva, razna združenja posameznikov).

V grobem lahko opredelimo tri večje skupine.

Prvo skupino organov, institucij in organizacij makro managementa na eni strani predstavljajo regulatorji:

- mednarodna organizacija znotraj UN (združenih narodov) za področje letalstva ICAO (»International Civil Aviation Organization«),
- kontinentalna organizacija v tesnem sodelovanju z ICAO, kjer je v Evropi (širše od EU, ki zajema geografsko področje Evrope) to primer ECAC (»European Civil Aviation Conference«),
- preko mednacionalnih institucij, kot je bil JAA in je danes v EU EASA (»European Aviation Safety Agency«, ki je agencija evropske komisije za področje letalstva),
- pa do nacionalnih organov kot so resorna ministrstva s področja prometa (MZI) in ali infrastrukture, njih direktorati in agencije, ki predstavljajo NAA (»National aviation authority«), ki upravljajo pogoje, politike in predpise letalstvu kot celoviti industriji ali dejavnosti.

Drugo skupino organizacij makro managementa v letalstvu predstavljajo organizacije posameznih specifičnih področij ali dejavnosti znotraj letalstva v globalnem, mednarodnem prostoru:

- za področje prevoznikov - IATA (»International Air Transport Association«),
- področje letališč - ACI (»Airports Council International«),
- področje upravljanj zračnega prometa (ATM – »air traffic management«) – CANSO (»Civil Air Navigation Services Organization«), za geografsko področje Evrope je to EUROCONTROL.

Področje upravljanja zračnega prometa v Sloveniji izvaja Kontrola zračnega prometa Slovenije (»Sloveniacontrol«), med tem ko druga področja (letališča, prevozniki, šole, oblikovanje rganizacije, proizvajalci letal in letalskih delov, vzdrževalne organizacije) nimajo nacionalnega upravljalca ampak kvečjemu posamezne izvajalce dejavnosti.

Tretjo skupino organizacij makro managementa v letalstvu predstavljajo razna združenja, ki povezujejo osebe posameznega področja letalstva tako na mednarodnem kot nacionalnem nivoju, kot so:

- mednarodno združenje pilotov in lastnikov letal - AOPA (»Aircraft Owners and Pilots Association«) s svojimi nacionalnimi predstavniki AOPA Slovenija in
- mednarodno združenje kontrolorjev zračnega prometa – IFATCA (»International Federation of Air Traffic Controllers Association«), s svojo nacionalno organizacijo SLOATCA (»Slovenian Air Traffic Controllers Association«).

### 2.1.1 Letalski regulatorji

V nadaljevanju so predstavljene pomembnejše institucije, organi in organizacije, ki upravljajo področje letalstva z vzpostavljanjem standardov in priporočenih praks in predpisov v različnih pravnih oblikah, s čimer se vzpostavljajo pogoji in okviri za delovanje letalstva kot kritične infrastrukture.

**Tabela 1: Predstavitev organizacij po geografski legi in regulatorjih**

Geografsko zastopanje	Regulatorji
Svet	ICAO
Evropa	ECAC
EU	EASA
Slovenija	MZI, CAA

#### a) ICAO (ICAO, 2021)

ICAO financira in usmerja 193 nacionalnih vlad, da podpira njihovo diplomacijo in sodelovanje v zračnem prometu kot države podpisnice Čikaške konvencije iz leta 1944. Njegova glavna funkcija je vzdrževanje upravne in strokovne birokracije (Sekretariat ICAO), ki podpira te diplomatske interakcije, ter raziskovanje nove politike zračnega prometa in standardizacijskih inovacij, kot jih usmerjajo in podpirajo vlade prek skupščine ICAO ali sveta ICAO, ki ga skupščina izvoli.

Industrijske skupine in skupine civilne družbe ter druge zadevne regionalne in mednarodne organizacije prav tako sodelujejo pri raziskovanju in razvoju novih standardov pri ICAO v vlogi „povabljenih organizacij“.

Ker te zainteresirane strani opredelijo nove prednostne naloge, sekretariat ICAO skliče panele, delovne skupine, konference in seminarje, da razišče njihove tehnične, politične, socialno-ekonomske in druge vidike. Vladam nato zagotavlja najboljše možne rezultate in nasvete, ko kolektivno in diplomatsko vzpostavljajo nove mednarodne standarde in priporočene prakse za mednarodno civilno letalstvo.

Ko vlade dosežejo diplomatsko soglasje o obsegu in podrobnostih novega standarda, ga nato sprejme teh istih 193 držav, da bi po vsem svetu uskladile svoje nacionalne predpise in pomagale uresničiti varne in trajnostne letalske operacije na resnično globalni osnovi.

Poleg teh ključnih diplomatskih in raziskovalnih zmogljivosti ICAO prek svojih sedmih regionalnih uradov služi tudi kot kritična platforma za usklajevanje v civilnem letalstvu.

Prav tako izvaja izobraževalne dejavnosti, razvija koalicije in izvaja revizije, usposabljanje in dejavnosti krepitve zmogljivosti po vsem svetu glede na potrebe in prednostne naloge, ki jih vlade opredelijo in formalizirajo.

#### **b) ECAC (ECAC, 2021)**

Evropska konferenca civilnega letalstva (ECAC), ustanovljena leta 1955 kot medvladna organizacija, skuša uskladiti politike in prakse civilnega letalstva med svojimi državami članicami in hkrati spodbujati razumevanje političnih zadev med državami članicami in drugimi deli sveta.

Poslanstvo ECAC je spodbujanje nadaljnega razvoja varnega, učinkovitega in trajnostnega evropskega sistema zračnega prometa.

Dolgo uveljavljeno strokovno znanje in izkušnje ECAC na področju letalstva, vseevropsko članstvo in tesna povezava z Mednarodno organizacijo civilnega letalstva (ICAO) mu omogočajo, da služi kot edinstven evropski forum za razpravo o vseh pomembnih temah civilnega letalstva. Aktivno sodeluje s svojimi sestrskimi regionalnimi organizacijami ACAO, AFCAC in LACAC prek memorandumov o soglasju ter z Evropsko komisijo, EUROCONTROL in Organizacijo za usposabljanje JAA. Ima še posebej dragocene povezave z industrijo in organizacijami, ki predstavljajo vse dele industrije zračnega prometa.

Za sodelovanje ECAC z drugimi mednarodnimi organizacijami so vzpostavljeni pragmatični dogovori in dogovori o sodelovanju. Za teme, pri katerih se delo vodi drugje, je dodana vrednost ECAC v tem, da lahko usklajuje in združuje poglede na širši vseevropski podlagi.

ECAC tesno in sodeluje z drugimi regionalnimi organizacijami in posameznimi partnerskimi državami pri številnih vprašanih civilnega letalstva skupnega interesa, vključno z varnostjo, zaščito, olajšanjem in okoljem.

ECAC redno izvaja tudi mednarodne konference, delavnice, seminarje in usposabljanja.

### c) **EASA** (EASA, 2021)

EASA je agencija Evropske unije. Kot agencija EU je organ EASA, ki ga ureja evropsko javno pravo; razlikuje se od institucij Skupnosti (Svet, Parlament, Komisija itd.) in ima svojo pravno osebnost. EASA je bila ustanovljena z Uredbo (EU) 2018/1139 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 4. julija 2018 o skupnih pravilih na področju civilnega letalstva in ustanovitvi Agencije Evropske unije za varnost v letalstvu ter o spremembi Uredbe (ES) št. 2111/2005, (ES) št. 1008/2008, (EU) št. 996/2010, (EU) št. 376/2014 in direktive 2014/30/EU in 2014/53/EU Evropskega parlamenta in Sveta ter razveljavitev uredb (ES) št. 552/2004 in (ES) št. 216/2008 Evropskega parlamenta in Sveta ter Uredbo Sveta (EGS) št. 3922/91 in je dobil posebne regulativne in izvršilne naloge na področju varnosti civilnega letalstva in okolja zaščite.

Razen omejenih pravil, ki jih je na področju plovnosti in vzdrževanja določila Skupnost z Uredbo 3922/91, so bile države članice odgovorne za ureditev varnosti civilnega letalstva. Čeprav so se po svojih najboljših močeh trudili uskladiti svoje zahteve in prakse v skupnih letalskih organih, je ta sistem v preteklosti vodil do različnih interpretacij usklajenih standardov, kar je negativno vplivalo na učinkovitost regulacije in povečalo stroške skladnosti za sektor. Čeprav je bila Evropska komisija tesno povezana s procesom JAA (predhodnikom EASA), je bil prehod na sistem EASA in odločanje na podlagi metode Evropske skupnosti odločeno kot pomemben napredek pri izvajanju nalog certificiranja in oblikovanja predpisov. Sedanja ureditev prav tako zmanjšuje razdrobljenost na mednarodni ravni, saj mednarodni letalski skupnosti zagotavlja evropskega sogovornika z večjo



avtoriteto in verodostojnostjo. JAA je bila s z ustanovitvijo EASA razpuščena, razen oddelka za usposabljanje in se zdaj imenuje JAATO.

Evropska agencija za varnost v letalstvu (EASA) je osrednji del strategije Evropske unije za varnost v letalstvu. Njegovo poslanstvo je spodbujati najvišje skupne standarde varnosti in varstva okolja v civilnem letalstvu. Agencija razvija skupna varnostna in okoljska pravila na evropski ravni. Z inšpekcijskimi pregledi v državah članicah spremlja izvajanje standardov in zagotavlja potrebno tehnično strokovno znanje, usposabljanje in raziskave. Agencija sodeluje z nacionalnimi organi, ki še naprej opravljajo številne operativne naloge, kot so certificiranje posameznih zrakoplovov ali licenciranje pilotov.

Glavne naloge Agencije trenutno vključujejo:

- Oblikovanje predpisov: priprava zakonodaje o varnosti v letalstvu in zagotavljanje tehničnih nasvetov Evropski komisiji in državam članicam;
- programe inšpekcij, usposabljanja in standardizacije za zagotovitev enotnega izvajanja evropske zakonodaje o varnosti v letalstvu v vseh državah članicah;
- varnostni in okoljski certifikat tipa letal, motorjev in delov;
- odobritev organizacij za načrtovanje letal po vsem svetu ter proizvodnih in vzdrževalnih organizacij zunaj EU;
- pooblastilo operaterjev iz tretjih držav (izven EU);
- usklajevanje programa Evropske skupnosti SAFA («Safety Assessment of Foreign Aircraft») glede varnosti tujih letal, ki uporabljajo letališča Skupnosti;
- zbiranje podatkov, analiza in raziskave za izboljšanje varnosti v letalstvu.

Več podrobnosti o teh nalogah je na voljo na domači strani EASA.

#### **d) Nacionalna ureditev v Sloveniji (RS.GOV.si, 2021)**

Nacionalna ureditev v Sloveniji vključuje:

- MZI – Direktorat za letalski in pomorski promet

Na Ministrstvu za infrastrukturo, Direktoratu za letalski in pomorski promet izvajajo splošne strokovne in upravne naloge, ki se nanašajo na pripravo strateških usmeritev, politik in razvojnih nalog na področju letalstva, pomorstva ter plovbe po celinskih plovnih poteh.

Zagotavljajo pogoje za varno izvajanje letalskega in pomorskega prometa ter plovbo po celinskih vodah, zagotavljamo nadzor nad izvajanjem gospodarskih javnih služb in koncesijskih pogodb z delovnega področja. Pripravljajo in izvajajo zakonodajo s področja, sodelujejo v institucijah, organih in delovnih telesih Evropske unije, sodelujejo v mednarodnih organizacijah ter med drugim izvajajo nadzor nad organi v sestavi ministrstva oziroma nad Javno agencijo za civilno letalstvo Republiki Sloveniji.

– MZI - Sektor za letalstvo

V Sektorju za letalstvo izvajajo naloge s področja civilnega letalstva. Njihov cilj je prispevati k ohranjanju visoke ravni varnosti zračnega prometa v Sloveniji, skupaj z Javno agencijo za civilno letalstvo ter izvajalci storitev v slovenskem civilnem letalstvu.

V sektorju izvajajo strokovne naloge, ki vključujejo izdajo dovoljenj za izvajanje mednarodnega rednega in posebnega zračnega prevoza, izvajanje nalog v skladu s pristojnostmi iz nacionalne in evropske zakonodaje s področja navigacijskih služb zračnega prometa, upravljanja zračnega prometa in varovanja, urejanje zemljiškoknjižnih zadev in priprava pravnih poslov v zvezi s stvarnim premoženjem države na področju civilnega letalstva, pripravo strateških dokumentov (Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu, Nacionalni program varovanja v civilnem letalstvu Republike Slovenije, Nacionalni program olajšav Republike Slovenije) in pripravo smernic in mnenj k državnim in občinskim prostorskim aktom. So pobudniki priprave Državnih prostorskih načrtov Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana, Letališča Edvarda Rusjana Maribor in Letališča Portorož.

Regulatorne naloge vključujejo pripravo predpisov in drugih normativnih aktov.

Nadzorne naloge vključujejo nadzor nad Javno agencijo Republike Slovenije za civilno letalstvo in nadzor nad pogodbami o državnih pomočeh.

Na mednarodnem področju sodelujejo v mednarodnih letalskih organizacijah, organih in delovnih telesih, kot so ICAO (Mednarodna organizacija civilnega letalstva), ECAC (Evropska konferenca civilnega letalstva), Eurocontrol (Evropska organizacija za varnost zračne plovbe), EASA (Evropska agencija za varnost v letalstvu) in v institucijah Evropske unije.

- CAA – Javna agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije

Vsaka država vzpostavi svoj nacionalni kompetenten organ za področje letalstva angleško »National Aviation Authority« (NAA). V Republiki Sloveniji je ustanovljena Javna Agencija za Civilno Letalstvo (skrajšano angleško »Civil Aviation Agency« – CAA), ki je skladno z zakonom o njeni ustanovitvi dobila temeljne pristojnosti za svoje delovanje kot nacionalni organ na področju letalstva. Z zakonskimi pristojnostmi je CAA poleg nadzorne funkcije dobila pomembno strokovno funkcijo strokovne priprave predlogov, ki so temelj nacionalnih predpisov in ki poleg neposredno veljavnih evropskih predpisov veljajo za področje civilnega letalstva v Republiki Sloveniji. V Republiki Sloveniji je Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu temeljni dokument s področja varnosti v letalstvu, ki opisuje regulativne zahteve in aktivnosti, ki jih sodelujoči subjekti sprejemajo s ciljem vzdrževanja in nadaljnega razvijanja varnosti v letalskem prometu. Vlada Republike Slovenije je Državni program upravljanja varnosti v civilnem letalstvu potrdila 28. 7. 2016 (Knez, 2022).

Program je razvit skladno (Knez, 2022):

- s standardi Organizacije mednarodnega civilnega letalstva (ICAO):
  - Global Aviation Safety Plan (GASP),
  - Annex 19: Safety Management,
  - Doc 9859: Safety Management Manual,
- in dokumenti Evropske agencije za varnost v letalstvu (EASA):
  - European Aviation Safety Programme (EASP),
  - European Plan for Aviation Safety (EPAS),
  - Annual Safety Review.

Javna agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije je na podlagi 8. člena Uredbe (EU) št. 2018/1139 v imenu države izdelala slovenski načrt za letalsko varnost (»State Plan for Aviation Safety« – SPAS) kot del državnega programa managementa varnosti. Namen slovenskega načrta za letalsko varnost je zagotoviti strateško usmeritev managementa varnosti na državni ravni in vsem zainteresiranim stranem prikazati, kam bo Republika Slovenija v določenem obdobju ciljno usmerjala svoja sredstva v okviru pristopa managementa varnosti, ki temelji na obvladovanju tveganj.

### 2.1.2 Letalske organizacije po dejavnostih

Tabela 2: Področja v letalstvu

Regija	Področje v letalstvu		
	Letalski prevozniki	Letališča	Upravljanje prometa
Svet	IATA	ACI	CANSO
Evropa			EUROCONTROL
Slovenija			KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA SLOVENIJE

V nadaljevanju predstavljamo posamezne letalske organizacije, ki smo jih razvrstili po dejavnostih.

#### a) IATA (IATA, 2021)

Mednarodno združenje letalskih prevoznikov (IATA) je trgovsko združenje svetovnih letalskih prevoznikov, ki predstavlja približno 290 letalskih družb ali 83 % celotnega zračnega prometa. IATA podpira številna področja letalske dejavnosti in pomaga pri oblikovanju industrijske politike o kritičnih vprašanjih letalstva.

Poslanstvo IATA je zastopati, voditi in služiti letalski industriji. IATA je bila ustanovljena v Havani na Kubi 19. aprila 1945. Je glavno sredstvo za medletalsko sodelovanje pri spodbujanju varnih, zanesljivih, varnih in ekonomičnih letalskih storitev – v korist svetovnih potrošnikov. Industrija mednarodnega rednega zračnega prometa je več kot 100-krat večja, kot je bila leta 1945. Le malo panog se lahko kosa z dinamiko te rasti, ki bi bila veliko manj spektakularna brez standardov, praks in postopkov, razvitih v okviru IATA.

Ob ustanovitvi je IATA štela 57 članov iz 31 držav, večinoma iz Evrope in Severne Amerike. Danes ima približno 290 članov iz 120 držav iz vseh delov sveta.

Sodobna IATA je naslednica Mednarodnega združenja zračnega prometa, ustanovljenega v Haagu leta 1919 – v letu prvih mednarodnih rednih letov na svetu.

**b) ACI (ACI, 2021)**

»Airports Council International« (ACI) zastopa skupne interese letališč po vsem svetu za spodbujanje odličnosti v letalski industriji. To naredijo tako, da sodelujejo z vladami, regionalnimi člani ACI, strokovnjaki in mednarodnimi organizacijami, kot je ICAO, pri razvoju politik, programov in najboljših praks, ki izboljšujejo letališke standarde po vsem svetu.

ACI World prispeva k varnosti, varovanju in trajnosti svetovne letalske industrije s spodbujanjem skupnih interesov letališč in skupnosti, ki jim služijo, ter spodbujanjem odličnosti pri upravljanju in delovanju letališč.

Cilji ACI:

- Spodbujanje odličnosti v industriji, tako da se članom zagotovi inovativna orodja in strokovno znanje.
- Podpora zmogljivosti letališč za zagotavljanje varnega in varnega zračnega prometa.
- Zastopanje interesov letališč pred mednarodnimi in nacionalnimi oblikovalci politik.
- Spodbujanje sodelovanja med letališči, vladami, zainteresiranimi stranmi iz industrije in mednarodnimi organizacijami.
- Povečanje sodelovanja in pomoč med letališči.
- Povečanje ozaveščenosti javnosti o družbenem in gospodarskem pomenu letališč.

**c) CANSO (CANSO, 2021)**

CANSO je globalni glasnik industrije upravljanja zračnega prometa.

Kot panožno združenje združujejo svetovne ponudnike navigacijskih služb zračnega prometa, vodilne inovatorje v industriji in strokovnjake za upravljanje zračnega prometa, da si izmenjujejo znanje, razvoj najboljših praks in oblikovanje prihodnosti za varen in brezhiben zračni prostor. So strokovnjaki, inovatorji in arhitekti prihodnosti.

Namen CANSO je ustvariti vrednost za svoje člane tako, da je globalni in regionalni glas ATM ter z omogočanjem in podpiranjem izboljšav globalne in regionalne učinkovitosti ATM.

CANSO zagotavlja varno in učinkovito zagotavljanje navigacijskih služb zračnega prometa z:

- Ohranjanjem mednarodnega foruma za razvoj in izmenjavo idej o aktualnih vprašanih upravljanja zračnega prometa.
- Razvojem mednarodne mreže za strokovnjake navigacijskih služb zračnega prometa (ANS) za izmenjavo informacij in promocijo najboljše prakse znotraj ATC.

Rastoči zračni promet, raznoliki uporabniki zračnega prostora ter nove tehnologije in postopki spreminjajo upravljanje zračnega prometa (ATM). CANSO zagotavlja, da so njegovi člani skupaj z industrijo primerni za prihodnost z ugotavljanjem trendov in novih tehnologij, izmenjavo najboljših praks, zagotavljanjem napotkov in usposabljanja ter vplivanjem na oblikovalce politik po vsem svetu.

#### **d) EUROCONTROL (EUROCONTROL, 2021)**

EUROCONTROL je vseevropska civilno-vojaška organizacija, ki podpira evropsko letalstvo.

EUROCONTROL ima dva vodstvena organa:

- stalno komisijo in
- začasni svet.

Agencija je izvršilni organ. Pri usmerjanju prizadevanj Agencije so vključene tudi širše interesne skupine organizacije, da se zagotovi zastopnost interesov vseh zainteresiranih strani v letalstvu.

Strokovno znanje zajema raziskave, razvoj, delovanje in spremljanje uspešnosti. Zavezani so viziji Evropske unije za enotno evropsko nebo. Podpirajo države članice in zainteresirane strani (vključno s ponudniki navigacijskih služb zračnega prometa, civilnimi in vojaškimi uporabniki zračnega prostora, letališči in proizvajalci letal/opreme) pri skupnih prizadevanjih, da bi bilo letalstvo v Evropi varnejše, učinkovitejše, stroškovno učinkovitejše in z minimalnimi okoljskimi vplivi.

Smisel delovanja je podpirati evropsko letalstvo z zagotavljanjem tehnične odličnosti in civilno-vojaškega strokovnega znanja v celotnem spektru upravljanja zračnega prometa.

Hkrati se izpostavljajo ključna vprašanja, s katerimi se sooča letalska industrija.

Dejavnosti se dotikajo delovanja, zagotavljanja storitev, razvoja koncepta, raziskav, izvajanja projektov po vsej Evropi, izboljšanja zmogljivosti, usklajevanja s ključnimi letalskimi akterji na različnih ravneh ter zagotavljanja podpore prihodnjemu razvoju in strateškim usmeritvam letalstva.

#### **e) Kontrola zračnega prometa Slovenije (Kontrola, 2021)**

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d. o. o., je bila ustanovljena na podlagi Zakona o zagotavljanju navigacijskih služb zračnega prometa, skladno z Zakonom o gospodarskih družbah in Zakonom o gospodarskih javnih službah ter v povezavi z Zakonom o letalstvu. Lastnik in ustanovitelj družbe je Republika Slovenija. V tujini se družba predstavlja s svojim angleškim imenom Slovenia Control, Slovenian Air Navigation Services, Limited.

Kontrola zračnega prometa Slovenije, d. o. o., je nosilec dovoljenja za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa, in sicer za izvajanje služb zračnega prometa, služb letalskih telekomunikacij in služb letalskih informacij. Družba zagotavlja tehnično in operativno zmogljivost ter strokovno znanje za izvajanje navigacijskih služb zračnega prometa na varen, neprekinjen, zmogljivostno prilagodljiv, cenovno ugoden, stroškovno učinkovit ter sonaraven in kakovosten način, in to neprestano

prilagaja dejanski trenutni ali kakršni koli prihodnji gostoti letalskih prometnih tokov v danem zračnem prostoru.

Družba je torej usposobljena za varno, kakovostno in učinkovito izvajanje dejavnosti vodenja in kontrole zračnega prometa v vseh fazah letov zrakoplovov in varnega poteka prometa na letališčih, izdajanja letalskih informacij in nadgradnje, uvedbe ter vzdrževanja sistemov in naprav za vodenje in kontrolo zračnega prometa. Poleg tega ima strokovno znanje za razvoj področja zračnega prometa in pripravo predpisov s tega področja.

Omenjeno je temelj zagotavljanja prilagodljivega in pravočasnega upravljanja pretoka zračnega prometa skozi zračni prostor v domeni družbe, ki je integriran v evropsko mrežo upravljanja zračnega prometa. Družba kot izvajalec storitev navigacijskih služb zračnega prometa opravlja pomembno in nenadomestljivo dejavnost v sistemu civilnega letalstva, ki je v nacionalnih in tudi strateških dokumentih opredeljena kot ena od pomembnih dejavnikov gospodarskega razvoja.

Družba opravlja storitve navigacijskih služb zračnega prometa v Republiki Sloveniji skladno s slovensko zakonodajo, evropskimi standardi, standardi in priporočili Mednarodne organizacije civilnega letalstva (ICAO) in Evropske organizacije za varnost zračne plovbe (Eurocontrol) ter sklenjenimi operativnimi delovnimi sporazumi (Letter of Agreement – LoA) s sosednjimi kontrolami zračnega prometa in mednarodnimi pogodbami, ki zavezujejo Republiko Slovenijo.

Družba je s svojimi strokovnjaki edino podjetje na območju Republike Slovenije, ki izvaja dejavnost vodenja in kontrole zračnega prometa. Njena dejavnost je neprimerljiva s katero koli dejavnostjo na območju Republike Slovenije, zato je tudi položaj zaposlenih poseben in primerljiv le z družbami, ki izvajajo enako dejavnost v tujini. Zaposleni v družbi so zaradi svojega posebnega znanja vključeni v številne dejavnosti, ki vplivajo na razvoj stroke, spremembe predpisov in razvoj na tem področju.



## **2.2 Mikro management v letalstvu – upravljanje organizacij v letalstvu**

Področje mikro managementa v letalstvu predstavljajo dejavnosti operativnega upravljanja posameznih segmentov v namen operativnega izvajanja posamezne dejavnosti oziroma operativnih procesov managementa znotraj organizacij, ki delujejo predvsem kot izvajalci operativnih dejavnosti na področju letalstva.

V namen upravljanja posameznega področja je v letalstvu tako z mednarodnimi kot nacionalnim letalskim predpisom zahtevana vzpostavitev:

- sistema managementa varnosti (»Safety management system« – SMS),
- sistema managementa skladnosti (»Compliance management system« – CMS), ki v nekaterih primerih deluje kot del širšega sistema managementa kvalitete (»Quality management system« – QMS),
- sistem managementa operacije (»Operation management system« - OMS),
- za nekatere dejavnosti tudi sistem managementa varovanja (»Security Management System« – SecMS) in
- sistem managementa treninga (»Training management sistem« – TMS – ki ga imajo nekateri znotraj HRM).

Vzpostavljenost in delovanje teh sistemov managementa stalno nadzoruje nacionalni pristojni organ (v Sloveniji je to CAA).

Z drugimi predpisi so opredeljeni tudi pogoji za vzpostavitev drugih sistemov managementa, kot so:

- Sistem upravljanja kadrov (delovna zakonodaja) (»Human resource management system« – HMS),
- Sistem managementa financ (zakonodaja s področja davkov in financ) (»Financial management system« – FMS),
- Sistem managementa ravnanja z okoljem (»Environmental management system« – EMS).

Delovanje dela teh sistemov managementa v organizacijah je predpisano in zahtevano, da se ga implementira tudi z internimi predpisi ali priročniki, ter izvaja na način, ki omogoča zelo dosledno podrobno sledenje po celotnem PDCA ciklu. Drugi sistemi nimajo tako strogih formalnih zahtev. Iz razloga doseganja sinergij na eni strani in izogibanja večji neusklajenosti diametralno nasprotnih ciljev posameznih podsistemov je smiselna implementacija integriranega sistema managementa.

Namen integriranega sistema managementa je predvsem zagotoviti:

- Varno izvajanje dejavnosti v letalstvu,
- uresničevanje politike podjetja,
- skladnost z regulativnimi in zakonskimi zahtevami,
- izpolnjevanje standardov (industrija, delovanje in usposabljanje) in
- doseganje zadovoljstva deležnikov.

### 3 Zaključek

Tako kot ostale organizacije, ki stremijo k čim večji uspešnosti in učinkovitosti delovanja managementa in upravljalvske funkcije, je tudi letalska industrija podvržena pogledu na pomen trajnostnega razvoja in s tem celovitega pogleda razvoja skupaj z uravnoteženim sistemom managementa. Pogosto je ravno odsotnost pogleda na celoto in prevelike težnje na posamičnem delovanju stebrov managementa razlog, da sistem napreduje počasneje, ali celo nazaduje.

#### Literatura

- ACI. (2021). *About ACI*. Pridobljeno od <https://aci.aero/about-aci/>.
- Airbus S. A. S. (2005). *Airbus a380 Aircraft Characteristics Airport and Maintenance Planning*. Pridobljeno od <https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcpta136/files/2021-11/Airbus-Aircraft-AC-A380.pdf>.
- Airbus. (2016). *Airbus technical magazine - A380 Special edition*. Pridobljeno od [www.airbus.com/support/publications](http://www.airbus.com/support/publications).
- CAA. (2021). *O CAA*. Pridobljeno od <https://www.caa.si/>.
- Callander, B. E. (2011). ICAO: A History of the International Civil Aviation Organisation. *The International History Review*, 33(4), 749-750. Pridobljeno od <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07075332.2011.634220>.
- CANSO. (2021). *About CANSO*. Pridobljeno od <https://canso.org/about-us/about-canso/>.
- EASA. (2021). *The Agency*. Pridobljeno od <https://www.easa.europa.eu/the-agency/faqs/agency#category-about-easa>.

- ECAC. (2021). *About ECAC*. Pridobljeno od <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac>.
- EUROCONTROL. (2021). *About us*. Pridobljeno od <https://www.eurocontrol.int/about-us>.
- European Commission in ECORYS. (2009). *FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the EU Aerospace Industry with focus on: Aeronautics Industry*. Pridobljeno od <https://docplayer.net/18050276-Fwc-sector-competitiveness-studies-competitiveness-of-the-eu-aerospace-industry-with-focus-on-aeronautics-industry.html>.
- ICAO. (1959). International Civil Aviation Organization. *International Organization*, 16(4) Pridobljeno od <https://www.cambridge.org/core/journals/international-organization/article/abs/international-civil-aviation-organization/834B03CC990C0420657EB15A81D5CDA2>.
- ICAO. (2013). *Safety Management Manual (SMM) International Civil Aviation Organization*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/safety/safetymanagement/pages/guidancematerial.aspx>.
- ICAO. (2018a). *Milestones in International Civil Aviation*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/Milestones-in-International-Civil-Aviation.aspx>
- ICAO. (2018b). *The History of ICAO and the Chicago Convention*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/default.aspx>.
- ICAO. (2021). *About ICAO*. Pridobljeno od <https://www.icao.int/about-icao/Pages/default.aspx>.
- Knez, S. (2022). *Model kompetenc managementa v letalskih mikro podjetjih*. Doktorska disertacija v pripravi. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede UM.
- Kontrola. (2021). *O nas*. Pridobljeno od: <https://www.sloveniacontrol.si/o-podjetju/o-nas#predstavitev>
- Padfield, G. & Lawrence, B. (2003). The birth of flight control: An engineering analysis of the Wright brothers' 1902 glider. *Engineering*.
- RS GOV.si. (2021a). *Direktorat za letalski in pomorski promet*. Pridobljeno od <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-infrastrukturo/o-ministrstvu/direktorat-za-letalski-in-pomorski-promet/>.
- RS GOV. si. (2021b). *Sektor za letalstvo*. Pridobljeno od <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-infrastrukturo/o-ministrstvu/direktorat-za-letalski-in-pomorski-promet/sektor-za-letalstvo/>.
- Schmitt, D., Gollnick, V. (2016). *Air Transport System*. Switzerland: Springer Nature.
- Sochor, E. (1991). *The Politics of International Aviation*. Iowa City: University of Iowa Press.

