

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ORGANIZIRANOST V PODJETJU INTERTRANS d. d.
PO VSTOPU SLOVENIJE V EVROPSKO UNIJO

IZJAVA

Študentka Polona Čebela izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	RAZVOJ IN POMEN ŠPEDICIJSKE DEJAVNOSTI	2
2.1	OPREDELITEV POJMA ŠPEDICIJA IN ŠPEDITER	3
2.2	RAZVOJ ŠPEDICIJE BLAGA	4
2.3	VRSTE ŠPEDICIJE IN ŠPEDITERJEVA OPRAVILA	5
2.4	ZDRUŽENJE ŠPEDITERJEV FIATA	8
3	SLOVENSKI ŠPEDITER IN VSTOP SLOVENIJE V EU.....	9
3.1	ZNAČILNOSTI SLOVENSkih ŠPEDITERJEV	9
3.2	UREDITEV IN ZNAČILNOSTI ŠPEDITERJEV V SLOVENIJI.....	10
3.3	PREOBLIKOVANJE IZ KLASIČNEGA ŠPEDITERJA V SODOBNEGA LOGISTA	11
4	OPIS PODJETJA INTERTRANS D.D.	13
5	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA INTERTRANS D. D.....	15
5.1	VRSTE ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	15
5.2	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	16
5.3	ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA INTERTRANS D. D. PRED 1. MAJEM 2004	17
5.4	ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE PODJETJA INTERTRANS D. D. PO 1. MAJU 2004	20
6	KULTURA PODJETJA	23
6.1	OHRANJANJE KULTURE PODJETJA	24
6.2	SPREMINJANJE KULTURE PODJETJA.....	24
6.3	DEJAVNIKI SPREMINJANJA KULTURE PODJETJA.....	25
6.4	NEGATIVNE REAKCIJE NA SPREMEMBE KULTURE V PODJETJU	26
6.5	VPLIV VODENJA NA KULTURO PODJETJA	26
7	RAZISKAVA O SPREMEMBAH V ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA INTERTRANS D. D. PO VSTOPU SLOVENIJE V EU.....	27
7.1	METODOLOGIJA	28
7.2	REZULTATI ANKETE.....	28
7.3	ANALIZA REZULTATOV ANKETE	31
8	KADROVSKA FUNKCIJA IN NJEN POMEN V PODJETJU INTERTRANS D. D.	31
8.1	KADROVSKA POLITIKA	32
8.2	ANALIZA KADROV IN NJIHOVA PROSTORSKA RAZPOREDITEV	32
8.3	IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH	34
9	SKLEP	35
	LITERATURA	37
	VIRI	38
	PRILOGA	1

1 Uvod

Slovenija je za članstvo v Evropski uniji zaprosila 10. junija 1996, ko je podpisala Evropski sporazum. Že naslednje leto je Evropski svet na predlog evropske komisije na začetna pogajanja o članstvu povabil Ciper, Češko, Estonijo, Madžarsko, Poljsko ter tudi Slovenijo. Skupini šestih držav, imenovanih luksemburška skupina, se je leta 1999 pridružila še šesterica – Bolgarija, Latvija, Litva, Malta, Romunija in Slovaška, tako imenovana helsinška skupina. Pogajanja z desetimi kandidatki (brez Bolgarije in Romunije) so bila končana decembra leta 2002 na zasedanju Evropskega sveta v Koebenhavnu. Omenjene države so se Uniji pridružile 1. maja 2004.

Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo so bile odpravljene carinske in druge ovire, ki so ščitile naša podjetja pred tujo konkurenco, zlasti pred konkurenco podjetij iz EU. S tem so se slovenska podjetja na domačem trgu znašla v enakopravni tekmi s podjetji iz EU. To pomeni, da so cene tujih izdelkov realno upadle, s čimer se je povečala konkurenčnost teh podjetij.

Z vstopom v EU je Slovenija sprejela tudi skupno zunanjetrgovinsko politiko. Poznavanje skupne zunanjetrgovinske politike je ključnega pomena za uspešno poslovanje slovenskih podjetij na trgih tretjih držav. Nekatere izmed značilnosti skupne zunanjetrgovinske politike EU pa so:

- skupna carinska tarifa do tretjih držav,
- carinski kontingenti v izjemnih primerih,
- ukinitvev vseh trgovinskih omejitev velja le med članicami EU.

Dejstvo je, da je z vstopom Slovenije v Evropsko unijo prišlo do sprememb, ki so podjetjem olajšale delo, hkrati pa so te posledice vplivale na poslovanje špediterjev, katerih poslovanje se je na določenih področjih znatno skrčilo. Zmanjšal se je obseg carinskih posredovanj, ki je bil do vstopa v Unijo glavni vir dohodka večine slovenskih špediterjev. To je zahtevalo iskanje novih virov dohodka in prilagajanje novim tržnim razmeram. Težave, ki jih je imela večina špediterjev, so bile povezane tudi s preobrazbo kadrov, prav ti pa so pogoj za uspešen razvoj dejavnosti in za njeno čim hitrejšo prilagajanje načinu dela, ki velja v Evropski uniji. Prvi maj 2004 je bil vsekakor prelomnica za slovenske špediterje, med katere spada tudi podjetje Intertrans d. d., česar so se zavedali tudi pri Gospodarski zbornici Slovenije, kjer so pred vstopom v EU, v študiji, ki so jo naredili, ugotovili, da bo delo izgubilo kar 39 % vseh zaposlenih v špediciji.

S diplomskim delom imam namen prikazati in pokazati vse organizacijske in kadrovske spremembe, ki so nastale v podjetju Intertrans d. d. kot posledica vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Vstop Slovenije v EU je imel velik vpliv na slovenske špediterje, malo manj v organizacijskem smislu, predvsem pa je to vplivalo na velikost podjetja v smislu števila zaposlenih.

Cilj diplomskega dela je pokazati vse spremembe, ki so nastale v podjetju Intertrans d. d. po vstopu Slovenije v EU in so vplivale na organizacijsko in kadrovske strukturo podjetja ter primerjava organizacije podjetja pred in po vstopu v EU in tudi opozoriti na morebitne napake oziroma pomanjkljivosti, ki jih vodilni v podjetju v procesu prilagajanja niso upoštevali. V nalogi želim tudi pokazati kako so spremembe vplivale na odnose med zaposlenimi oziroma na kulturo podjetja.

Diplomsko delo je po poglavjih oblikovano na osnovi teoretičnega proučevanja in spoznanj domačih in tujih avtorjev ter na podlagi ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v podjetju Intetrans d. d.

Delo je vsebinsko razdeljeno na tri dele. Prvi del je organizacijska struktura, spremembe in primerjava organizacijske strukture podjetja Intertrans d. d. pred vstopom Slovenije v EU in po njem. Drugi del je kultura podjetja, odnosi med delavci in njihove spremembe, ki so predstavljene na podlagi ankete, ki sem jo izvedla v podjetju. Tretji del pa je kadrovska struktura podjetja Intertrans d. d. in vpliv vstopa v EU na zaposlovanje in odpuščanje delavcev v podjetju. Seveda pa je vse skupaj podkrepjeno z uvodnim delom, delom kjer opredeljujem špedicijo, razvoj in vrste špedicije ter s sklepnimi ugotovitvami.

2 Razvoj in pomen špedicijske dejavnosti

Številni avtorji se v literaturi ukvarjajo z vsebino in opredelitvijo pojma špedicija in špediter. Špedicijo lahko na splošno opredelimo kot storitveno gospodarsko dejavnost, ki se ukvarja z organiziranjem procesov premeščanja blaga v prostoru. Pri tem organiziranje procesa premeščanja blaga pomeni izbiranje in vključevanje potrebnih in ustreznih dejavnosti v proces premeščanja ter vzpostavljanje takšnih razmerij med njimi, ki zagotavljajo uresničitev njegovega cilja: premestitev blaga iz enega na drugo mesto na najvarnejši, najhitrejši in najbolj ekonomičen način.

Da se blago lahko nemoteno giblje od odpremnega kraja v namembni kraj, je potrebno poleg prevozov opraviti na primer še prevzem blaga, kontrolo, skladiščenje, razne manipulacije, carinsko posredovanje na državnih mejah in morda še kakšno dejavnost. Zato se v mednarodni trgovini pojavlja specializirano špeditersko podjetje, ki na podlagi svojega znanja in strokovne usposobljenosti, v imenu lastnika blaga, skrbi za načrtovanje in oblikovanje optimalnega (z vidika varnosti, hitrosti in stroškov) procesa premeščanja blaga ter usmerja in uravnava njegovo izvedbo.

2.1 Opredelitev pojma špedicija in špediter

Opredelitve pojma špedicije in špediterja, zbrane iz različnih virov in različnih avtorjev so naslednje:

- Špedicija, tudi spedicija je delovna organizacija, ki v domačem in mednarodnem prometu opravlja posle v zvezi z odpravo, odpravljanjem blaga, tovara (SSKJ, 2005).
- Špedicija je specializirana gospodarska dejavnost, ki se ukvarja s prevozom, odpravo, odpremo, (raz)pošiljanjem blaga (Slovar tujk, 2002, str. 1125).
- Špedicija je že desetletja gospodarska logistična dejavnost, ki s poslovnega vidika ni državno in zakonsko uravnana. Tudi ni monopolna dejavnost, ampak je tržno usmerjena dejavnost, s prosto izbiro, prostim tržnim dostopom ter svobodno konkurenco (Jelenc, 2000, str. 4).
- Izraz špedicija je prevzet in prilagojen (Snoj, 1997, str. 642) prek nemškega »Spedition« in italijanskega »spedizione«, ki izhodiščno pomeni prevoz, odpravo in se je razvil iz latinskega »expedire«, ki pomeni pripravo na bojni pohod oziroma prvotno osvoboditev, odstranitev okov. V zvezi s pojmom se danes uporabljajo pomeni, kot so prevoz, odprava, odprema, razpošiljanje blaga. Sam prevoz blaga se imenuje transport.
- Špedicija je specializirana gospodarska dejavnost (Ogorelc, 1996, str. 151) za organiziranje premeščanja blaga in druge s tem povezane posle. Nejasnost definicije je v tem, da so špediterske vse tiste storitve, ki so potrebne, da pride blago od prodajalca do kupca. Špediter je tako organizator in koordinator prevoza blaga. Kot subjekt je to podjetje, ki se ukvarja s špeditersko dejavnostjo. Je organizator vseh tistih dejavnosti, ki prispevajo k cilju, da blago premestimo iz kraja v kraj, od prodajalca do kupca, brezhibno, pravočasno in z najmanjšimi stroški.
- Špedicija je posebna gospodarska dejavnost, katere glavni poslovni predmet sta odprava in dostava blaga, vključuje pa tudi vse druge posle, ki so potrebni ali povezani z odpravo in dostavo blaga (Puharič, 1997, str. 203).
- Špediter je organizator transporta. Svojim kupcem prodaja vse vrste prevoznih storitev. Dodatno opravlja storitve, ki so potrebne pred, med in po samem prevozu blaga. Po potrebi vključuje podšpediterja v domovini in tujini. Opravlja tudi carinsko posredovanje v skladu s carinskim zakonom in podzakonskimi predpisi (Poslovnik kakovosti podjetja Intertrans d. d., 2003).

- Špediter je po zakonodaji večine evropskih držav komisionar. Špediter s statusom komisionarja je posrednik med izvoznikom oziroma uvoznikom kot svojim komitentom ter drugimi aktivnimi udeleženci zunanjetrgovinskega in prometnega sistema, kot so na primer razni prevozniki, prometni agenti, drugi špediterji, finančne in druge institucije, ki opravljajo špediterske posle v svojem imenu, a za tuj račun (Štemberger, 1996, str. 16).
- Špediter je gospodarstvenik, ki se poklicno in izključno ukvarja z organizacijo odprave blaga in dostave stvari svojim komitentom z vsemi prevoznimi sredstvi in po vseh prevoznih poteh ter z drugimi posli, ki so s tem povezani (Turk, 2000, str. 3).
- Špediterji nastopajo (Ogorelc, 1996, str. 151) nasproti konkurentom prevoznikom kot trajni ponudniki množičnih in zbirih tovorov, kar predstavlja prednost pred individualnimi prevoznimi storitvami. Konkurirajo jim tudi tako imenovane integratorske družbe, ki opravljajo paketne, ekspresne storitve idr.
- Špediter opravlja neposredne premike vseh vrst blaga, zavarovanje tega blaga za prevoz in manipulacije z blagom. Njegova osnovna naloga je, da s svojimi trženjskimi aktivnostmi in z organiziranjem zagotovi predajo blaga prejemniku na najhitrejši in najugodnejši način. Pri tem mora v procesu pretoka blaga pogosto povezati domača in tuja podjetja ter druge udeležence v delujočo celoto. Druga bistvena naloga je uveljavljanje sodobnih prevoznih tehnik, npr. kontejnerizacije.
- Špediter organizira vse vrste prevozov, ima najboljše poslovne zveze s prevozniki, kontejnerskimi terminali, pristanišči in z organi, ki skrbijo za potek domačih in mednarodnih blagovnih tokov. Deluje pri iskanju rešitve za prevoz in razpečavo blaga, kot organizator prevoza, kot pomočnik oziroma agent nosilec prevoza ter kot nosilec prevoza z lastnimi vozili.
- Špediter je organizator odprave in dostave stvari z vsemi prevoznimi sredstvi in po vseh prevoznih poteh (Intereuropa d. d., Globalni logistični servis, 2006).
- Izvajalci špedicije so tisti, ki prevzamejo organiziranje prevoza blaga od pošiljatelja do prejemnika, prevozniki, uporabniki prevoznih storitev, posredniki, linijski agenti, tovorni in zavarovalni agenti.

2.2 Razvoj špedicije blaga

Prevoz blaga kot predhodnik špedicije sodi med najstarejše oblike družbene dejavnosti. Trgovanje med državami sega v 3. tisočletje pred našim štetjem. Vse velike reke so bile hkrati pomembne naravne prevozne poti, kot prevozni medij pa so se izkoriščale tudi druge.

V začetku je bil prevoz del trgovine, kot samostojna gospodarska dejavnost pa se je razvil v srednjem veku, ko so imele prevozne dejavnosti majhno zmogljivost, ko so se za pogon posluževali žive sile in vetra ter ko so bile omejene na določenem območju. Sledil je sorazmerno hiter razvoj prevoza kot posledica iznajdb, razvoja znanosti in boljše organizacije (Ogorelc, 1996, str. 69).

Danes gre za določanje prostorske nastanitve, ureditev skladišč, načrtovanje in izvajanje prevoza, prijavo prevoznih sredstev, ureditev prevoznih poti idr. Pojem in dejavnost špedicije segata v 13. stoletje, ko so se v Benetkah, za trgovanje z alpskimi deželami, posluževali posrednikov pri prodaji blaga, ki je prihajalo z ladjami po morju. Mnogo pozneje je bila leta 1926 na Dunaju ustanovljena Mednarodna federacija združenj špediterjev in njim sorodnih organizacij – FIATA in je med drugim izdala nekatere pomembne špediterske dokumente. Danes obstaja močna korelacija med stopnjo razvoja prevozne dejavnosti in ravnijo razvitosti gospodarstva. Špediterjeva vloga ostaja pomembna v organizaciji pretoka visoko vrednostnega blaga in kosovnih pošiljk pri nekontinuirani odpravi blaga in odpravi na oddaljena tržišča (Oblak, 1997, str. 21; Zavrl, 1999, str. 99).

Špedicija se je v toku naslednjih stoletij vse bolj razvijala. Z odkritjem prekomorskih dežel in z večanjem blagovne menjave, z večjimi in hitrejšimi transportnimi sredstvi (železnica, parnik) in posledično z delitvijo dela ter z vse bolj zahtevnimi transporti, ki so terjali tudi spremljajoče dejavnosti, kot so skladiščenje, prepakiranje, zbiranje manjših tovorov, distribucijo, zavarovanje in carinjenje blaga, pa tudi svetovanje v izbiri transportne poti, se je vloga špedicije povečevala (Trpin, 2003, str. 7).

Razvoj blagovne menjave je ustvaril primerne pogoje za nastanek dejavnosti, ki pozna specifičnosti cestnega, železniškega, pomorskega in zračnega prometa ter posebnosti carinskih, deviznih, zdravstvenih in drugih predpisov in različnih omejitev v trgovanju med različnimi državami. Te posebnosti so zahtevale, da ta dela opravljajo nevtralne osebe, ki jim bosta zaupala tako prodajalec kot tudi kupec. Razvoj transportnih sredstev in mednarodne trgovine je tako povzročil nastanek posrednika – špediterja, ki organizira prevoz v najširšem pomenu besede.

2.3 Vrste špedicije in špediterjeva opravila

Špedicijo lahko delimo (Ogorelc, 1996, str. 151) glede na teritorij, značilnosti poslovanja, prevozni nosilec in registrirano usmerjenost. Po poteku posla je delitev lahko naslednja (Oblak, 1997, str. 288):

- Odpravna in sprejemna. Pri odpravni gre za odpravo blaga po naročilu. Pri zbirnem blagu je odpravni špediter vedno nalogodajalec sprejemnemu, daje mu nalog za prevzem, razložitev in razdelitev zbirnega blaga končnim prejemnikom.
- Medšpedicija in podšpedicija. Glavni špediter sklene pogodbo z naročnikom, potem

pa pogosto vključi medšpediterje, ki lahko za reševanje prevzetih poslov tudi sami sklepajo pogodbe v svojem imenu z drugimi izvajalci. Podšpediter pa le pomaga izpolniti obveznosti do uporabnika, zato z drugimi izvajalci ne more sklepati pogodb v svojem imenu.

Medšpediter je špediter, na katerega špediter prenese delno izvršitev špediterskega posla. V primerih, ko špediter ne more sam opraviti celotnega prevzetega dela, koristi usluge drugega špediterja, največkrat za odpravo, prispetje ali tranzit blaga na določeni poti z določenim prevoznim sredstvom. Najpogosteje se medšpediter koristi v tujini za organizacijo posameznih tehničnih storitev in za reševanje pravnih vprašanj. Špediter lahko angažira več medšpediterjev v isti državi in pri organiziranju odprave in prispetja iste pošiljke. Podšpediter pa je špediter (pravna ali fizična oseba), ki mu je »glavni« špediter v celoti predal špediterske posle. Špediter je včasih iz tehničnih razlogov (zaradi prezaposlenosti v poslu ali zaradi dejstva, da nima lastne delovne enote na neki lokaciji, od koder je potrebno uvoziti ali izvoziti, ali zaradi drugih razlogov) prisiljen prenesti na podšpediterja izvršitev komitentnih nalog s tem, da podšpediter prevzame posel v celoti (Študijska baza, 2005).

Po teritorialnem področju poslovanja špedicijo delimo na domačo in mednarodno, po osnovnih značilnostih poslovanja pa na pomorsko, kopensko, zračno, obmejno in sejensko.

Domača špedicija se ukvarja s posli, kjer se neko blago giblje v okviru neke države, mednarodna špedicija pa organizira premeščanje blaga v uvozu, izvozu in tranzitu, ko se giblje preko državnih meja (Jelenc, 2000, str. 7). Mednarodni špediter pa je operater, pravna ali fizična oseba, registrirana za opravljanje poslov špedicije v mednarodni menjavi blaga in storitev, ki izključno in v obliki stalnega zanimanja sklepa v svojem imenu in na tuj račun (kot komisionar), v tujem imenu in na tuj račun (kot agent), v svojem imenu in za svoj račun (kot podjetnik), pogodbe, potrebne pri organiziranju odpravanja (izvoza), dopremanja (uvoza) in tranzita blaga svojih nalogodajalcev s pomočjo prevoznikov in opravlja druge predpisane ali običajne, spremljajoče dejavnosti v povezavi z odpravanjem, dopremanjem in prevozom blaga (Študijska baza, 2005).

Kopenska, pomorska in zračna špedicija se med seboj velikokrat prepletajo, izhajajo pa predvsem iz lokacije poslovanja špediterja kot so luke, letališča, kopenski terminali in podobno. Prav ta lokacija špediterja na sejnih ali na mejnih prehodih določa pretežno usmerjenost v določeno vrsto poslov. Specializacija špediterja za določeno vrsto špedicije je v praksi precej redka, ker mora špediter praviloma poznati različne vrste in načine transporta, da lahko organizira in načrtuje optimalno premeščanje blaga.

Špediterska opravila so:

- osnovna (temeljna), ki so potrebna pri vsaki pošiljki blaga,
- specialna, ki so potrebna le po posebnem naročilu oziroma prevozu določene vrste blaga.

Skupino temeljnih špediterskih poslov predstavljajo tisti posli, ki jih špediter opravlja redno pri odpravi, dostavi in tranzitu blaga in brez katerih si ne moremo predstavljati delovanja sistema mednarodne izmenjave ter mednarodnega prometa (transporta). Take aktivnosti so (Zelenika, 2003, str. 142):

- Strokovni nasveti in sodelovanje pri pogajanjih zaradi sklepanja pogodbe o mednarodni kupoprodaji.
- Intradacija (določanje optimalne prevozne poti, po kateri se bo blago odpravilo, dostavilo in tranzitiralo od mesta odpreme v eni do mesta dostave v drugi državi, določanje optimalnega prevoznega sredstva, s katerim se bo blago optimalno odpremilo, dostavilo in tranzitiralo na določeni poti, določanje najugodnejšega načina prevoza oziroma tehnologije transporta in najugodnejšega časa, v katerem je treba blago odpraviti dostaviti in tranzitirati od mesta odpreme do mesta dostave).
- Odpoklic blaga.
- Sklepanje pogodbe o prevozu blaga na klasičen način – uporaba prevoznega sredstva ene prometne veje.
- Sklepanje pogodbe o multimodalnem transportu blaga in organiziranje transporta »od vrat do vrat«.
- Prejem blaga zaradi odprave.
- Odprava, dostava in tranzit blaga v ožjem smislu.
- Sklepanje pogodbe o natovarjanju (vkrcaju), iztovarjanju (izkrcanju) in pretovarjanju (prekrcanju) blaga.
- Sklepanje pogodbe o transportnem zavarovanju.
- Sklepanje pogodbe o skladiščenju blaga.
- Izstavljanje in priskrba prevoznih in drugih dokumentov.
- Obračun voznine, carine in drugih pristojbin in stroškov.
- Informiranje nalogodajalca.

Za razliko od temeljnih oziroma osnovnih poslov, ki jih špediter redno opravlja pri organiziranju odprave, dostave in tranzita blaga v mednarodnem prometu, opravlja specialne posle le občasno, ad hoc, samo v posebnih primerih, ko z njimi dopolni paket svojih storitev v zunanjetrgovinskem in prometnem sistemu. Med specialne posle mednarodnega špediterja prištevamo še (Zelenika, 2003, str. 143):

- sklepanje pogodbe o pakiranju in signiranju blaga,
- sklepanje pogodbe o tehtanju in sortiranju blaga,
- izdajanje jamstvenih pisem,
- izdajanje špediterskih potrdil in drugih FIATA dokumentov,
- vzorčenje blaga,
- zastopanje nalogodajalca v regresnem postopku proti tretjim osebam,
- zastopanje nalogodajalca v primeru skupne (generalne) havarije,
- pogodbeni nadzor kakovosti in količine blaga v mednarodnem prometu,
- hranjenje in napajanje živali,

- dodeljevanje blaga,
- sejemski posli,
- posli leasing,
- konsignacijski posli,
- mednarodni pomorski prometni agencijski posli,
- kreditiranje nalogodajalca,
- odprava, dostava in tranzit zbirnega prometa,
- drugi predpisani ali običajni posli v zvezi z odpravo, dostavo in tranzitom blaga.

V špediterskih poslih se izvajajo razne operacije (Jelenc, 1998, str. 275), kot so sprejem, proučevanje in potrditev naročila, načrt organizacije prevoza, kalkulacija stroškov, izbiranje izvajalcev prevoza in drugih udeležencev, časovni načrt izvedbe premeščanja blaga, izdajanje nalogov za prevoz, skladiščenje, zavarovanje, carinsko posredovanje, plačevanje prevoznih, carinskih in drugih stroškov, obveščanje o poteku premeščanja blaga, obračun storitev.

V smislu kakovosti špedicije se prepletajo in dopolnjujejo razni dejavniki, ki se jih primerja in izbere optimalno varianto. Gre za hitrost, varnost, množičnost, rednost, točnost, pogostost, dostopnost, udobnost in z narodnogospodarskega vidika še poraba energije ter varstvo okolja, ob izbiri prevoznega sredstva pa še cena prevoza. Tako ima železniški prevoz blaga velike prevozne zmogljivosti, je hiter, reden in točen, cestni ima manjše prevozne zmogljivosti, je pa zelo dostopen do porabnikov brez pretovora, zračni ima majhne prevozne zmogljivosti, a veliko hitrost, dostopnost, udobnost in pogostost, prevoz blaga po notranjih vodnih poteh je prevozno zmogljiv, cenen, manj je reden in ni hiter, pomorski pa je zelo prevozno zmogljiv, cenen in hiter a je manj reden in pogost.

2.4 Združenje špediterjev FIATA

FIATA je organizacija mednarodnega združenja špediterjev, ki je bila ustanovljena na Dunaju 31. maja 1926. Sedež organizacije je danes v Zurichu. Je nevladna organizacija, ki danes pokriva več kot 40.000 špedicijskih podjetij. Zaposluje okrog 8 do 10 milijonov ljudi. Mednarodni špediterji niso obvezani, da se včlanijo v FIATA. Članstvo ni nujno, je pa priporočljivo. Kot predstavnik špedicijskih podjetij v mednarodnem merilu sodeluje tudi z mnogimi vladnimi organizacijami ter tudi z zasebnimi mednarodnimi organizacijami v smeri dejavnosti transporta (FIATA, 2005).

Glavni cilji FIATA so v prvi vrsti (FIATA, 2005):

- Združiti špediterje v svetovnem merilu.
- Izmenjava izkušenj glede osnovnih vprašanj, ki zadevajo nemoteno delo špediterjev.
- Predstaviti, promovirati in zaščititi interese špediterjev. To poskušajo doseči z dajanjem strokovnih nasvetov ter prav tako s sodelovanjem na raznih mednarodnih

srečanjih oziroma kongresih v zvezi s transportom.

- Predstaviti oziroma popularizirati špedicijsko dejavnost. Na ta način ukinjajo trdne meje med trgovino in industrijo. To dosežajo z izdajanjem raznih publikacij, brošur in seveda strokovno literature.
- Spodbujajo kvaliteto špediterskih storitev z izdajanjem raznih certifikatov.
- Pomoč špediterjem pri zavarovalniških težavah.
- Spodbujanje in razvijanje elektronskih podatkovnih izmenjav.
- Nudenje možnosti izobraževanja za špediterje.

3 Slovenski špediter in vstop Slovenije v EU

Področje špedicijske pogodbe v Sloveniji ureja Obligacijski zakonik (2001), ki pravi: » S špedicijsko pogodbo se špediter zavezuje, da bo za prevoz določene stvari sklenil v svojem imenu na račun naročitelja prevozno pogodbo in druge za to potrebne pogodbe ter opravil druge običajne posle in dejanja, naročitelj pa se zavezuje, da mu bo za to dal določeno plačilo. Če je v pogodbi tako dogovorjeno, lahko špediter sklene prevozno pogodbo in opravi druga pravna dejanja v imenu in na račun naročitelja«.

3.1 Značilnosti slovenskih špediterjev

Beseda špedicija je v Sloveniji v glavnem povezana s tradicionalnim pojmovanjem špedicije. To pomeni, da špediterji delujejo predvsem kot mednarodni špediterji v mednarodni trgovini, kot uvozniki, izvozniki in tranzitni špediterji, kot carinski posredniki oziroma zastopniki lastnikov blaga v carinskih postopkih ter kot klasični organizatorji mednarodnega transporta in kot izdelovalci transportne, carinske, zavarovalne in druge dokumentacije (Jelenc, 2000, str. 6).

Glavne značilnosti slovenske špedicije (Jelenc, 2000, str. 6):

- Obstaja veliko število subjektov – več 100 registriranih.
- Okoli 10 srednje velikih podjetij dosega 90 odstotkov poslovanja.
- V špediterskih podjetjih je zaposlenih okoli 3000 ljudi.
- Vrednost storitev v špediciji (brez transporta) znaša okoli 100 milijonov EUR na leto.
- Stopnja logistične usmerjenosti poslovanja špediterjev je nizka.
- Delež prihodkov iz carinskega poslovanja je okoli 60-odstoten.
- Prisotna je velika odvisnost poslovanja od evropskih špediterjev, ker slovenski špediterji nimajo lastnega omrežja v EU.

Iz zgoraj navedenih značilnosti je mogoče ugotoviti, da imajo slovenski špediterji razmeroma šibko vlogo in slab položaj na evropskem logističnem trgu. Z vstopom Slovenije v EU so slovenski špediterji praktično takoj začutili neposredne negativne posledice:

- Ni več potreb po carinskih storitvah na mejah z Italijo, Avstrijo in Madžarsko, ostala je le meja s Hrvaško. To je povzročilo ukinitvev špediterskih poslovalnic na mejah z EU in višek delovne sile.
- Na večjih mejnih prehodih, kot so Sežana, Vrtojba in Šentilj, je nastalo tudi vprašanje presežka pisarniških in skladiščnih prostorov.

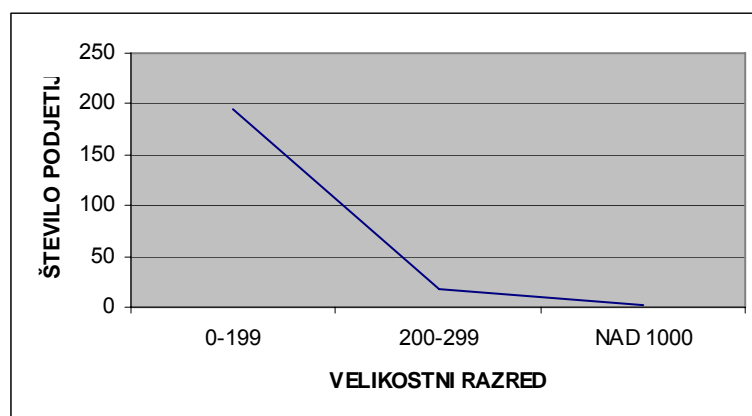
Dejstvo je, da je carinskih posrednikov z vstopom Slovenije v EU postalo preveč. Slovenski špediterji so morali že pred vstopom Slovenije v EU razmišljati o preoblikovanju iz klasičnih špediterjev v sodobna logistična podjetja, se poskusiti uveljaviti na celotnem evropskem trgu in povezati z drugimi evropskimi špediterji.

3.2 Ureditev in značilnosti špediterjev v Sloveniji

Za slovenske špediterje je značilno, da so organizirani v manjše poslovne subjekte. Povprečno število zaposlenih v aktivnih podjetjih, po podatkih pridobljenih iz PIRS-a, je 10 delavcev. V vseh evidentiranih subjektih, ki so registrirani za dejavnost špedicije (po podatkih SURS-a) pa 5,1 delavca (Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na notranjo špedicijo, 2002, str. 5).

V Sloveniji imamo le dve družbi, ki se ukvarjata s špedicijo, z več kot 1000 zaposlenimi, 18 špediterjev, ki zaposlujejo med 200 in 299 delavci ter 194 manjših špediterjev, ki zaposlujejo do 200 delavcev. V zadnjem razredu je razvrščeno 143 špediterjev, ki zaposlujejo do 10 delavcev.

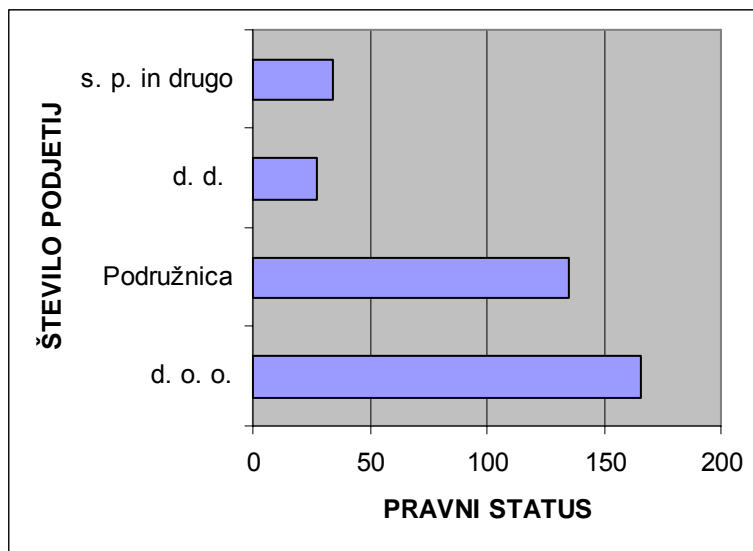
Slika 1: Pregled špediterjev po velikostnem razredu zaposlenih za leto 2001



Vir: Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na notranjo špedicijo, 2002.

Po pravno organizacijskem statusu največ slovenskih špediterjev (166 ali 46 %) deluje kot družbe z omejeno odgovornostjo. Sledijo podružnice (135 ali 37 %), samostojni podjetniki in druge pravne oblike (34 ali 9 %). Delniških družb je 27 ali 8 % (Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na notranjo špedicijo, 2002, str. 7).

Slika 2: Pregled špediterjev po pravno – organizacijski obliki



Vir: Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na notranjo špedicijo, 2002.

3.3 Preoblikovanje iz klasičnega špediterja v sodobnega logista

Dejstvo je, da je carinskih posrednikov z vstopom Slovenije v EU postalo preveč (ostala je le meja s Hrvaško). Slovenski špediterji so se morali preoblikovati v sodobna logistična podjetja, se uveljaviti na celotnem evropskem trgu, prav tako pa so se ali pa se še bodo pokazale možnosti za hitrejšo rast poslovanja in pridobivanje znanja na podlagi strateških povezovanj z evropskimi špediterji.

V dosedanjem pogledu, pred vstopom Slovenije v EU, so slovenski špediterji nastopali predvsem kot (Jelenc, 1999, str. 4):

- mednarodni špediterji v mednarodni trgovini po nalogu (dispoziciji) uvoznika, izvoznika ali tujega špediterja,
- uvozni, izvozni in tranzitni špediterji,
- carinski posredniki oziroma zastopniki lastnikov blaga v carinskih postopkih, praviloma v tujem imenu in za tuj račun,
- klasični organizatorji mednarodnega transporta (kot sklenitelji transportne pogodbe v svojem imenu in za tuj račun),
- komisionarji (včasih v svojem imenu in za svoj račun),

- izdelovalci transportne, carinske, zavarovalne in druge dokumentacije,
- organizatorji tudi drugih spremljajočih dejavnosti transporta (skladiščenja, manipulacije, zavarovanja itd.) po nalogu naročnika,
- podaljšana roka tujih špediterjev za oskrbovanje sistemov zbirnega, kontejnerskega in tranzitnega prometa.

Novе dejavnosti, po vstopu v EU, pa se kažejo zlasti v (Jelenc, 1999, str. 4):

- nastopanju špediterjev kot organizatorjev transporta od vrat do vrat, v svojem imenu in za svoj račun,
- organiziranju mednarodnega zbirnega transporta,
- organiziranju ekspresnih storitev in paketne distribucije,
- organiziranju skladiščenja in distribucije,
- organiziranju logističnih oddelkov in prevzemanju kompleksnih logističnih projektov.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je prenehal veljati nacionalni carinski zakon in slovenska podjetja so morala prevzeti in upoštevati pravila skupnega enotnega evropskega trga. Nova pravila so bistveno olajšala blagovno menjavo. Pri poslovanju s partnerji iz držav EU slovenskim podjetjem ni več treba izpolnjevati carinskih formalnosti, ki so sicer običajne pri izvozu oziroma uvozu blaga (Metlika, 2004, str. 48).

Razširitev trga v EU je vsekakor priložnost za kakovostne, konkurenčne in finančno sposobne špediterje. Konkurenca na logističnem trgu v EU je izjemno huda, ponudba je večja od povpraševanja in vstop na ta trg, ki je v mnogih segmentih precej zaprt, je zelo težak. V slovenski logistični ponudbi je žal še vedno nizka stopnja internacionalizacije in globalizacije poslovanja. Naši špediterji v EU nimajo svojega logističnega omrežja, zato blagovne tokove v EU v glavnem obvladujejo tuji špediterji, naši špediterji pa so za to blago velikokrat le sprejemni ali odhodni špediterji.

Večina slovenskih špediterjev se že nekaj časa ukvarja z vprašanjem oziroma problemom vstopa Slovenije v EU. Nekateri skušajo izpad dohodka nadomestiti z usmerjanjem v dejavnosti, ki niso povezane s carinskim posredništvom. Nekateri se ozirajo po novo odpirajočih južnih in vzhodnih trgih, ki so nedvomno ogromna perspektiva v prihodnosti. Del dohodka je možno nadomestiti tudi z organizacijo zbirnega prometa, predvsem na jug in vzhod in s tako imenovanimi tranzitnimi posli za tretje države. Ena od možnosti za preusmeritev dejavnosti je tudi skladiščno-logistična dejavnost.

Današnji špediter mora, kar se da hitro, postati oblikovalec logističnih sistemov, organizator poslovne logistike, logistični manager, skratka oblikovalec kompletne logistike. Stalno pozornost mora posvečati zniževanju logističnih stroškov in koncentrirati logistično znanje. Skrbeti mora za čim višjo kakovost svojih storitev oziroma za čim boljši storitveni servis.

4 Opis podjetja Intertrans d.d.

Delniška družba Intertrans d. d. (Intertrans d. d., Mednarodna špedicija, 2005) je podjetje, ki v Republiki Sloveniji deluje na področju mednarodne špedicije, logističnih storitev, prevozov, skladiščenja, selitev, organizacije sejemskega prostora, carinskih postopkov in posebnih storitev.

Republika Slovenija leži na stičišču mediteranskega, alpskega in panonskega sveta ter na sečišču dveh vseevropskih prometnih koridorjev, desetega, ki teče od Salzburga do Soluna in Istanbula, ter petega, od Barcelone do Kijeva. V teh prometnih tokovih ima pomembno vlogo tudi slovensko pristanišče Koper s svojimi povezavami s srednjo, jugovzhodno in vzhodno Evropo.

Podjetje Intertrans d. d. je nastalo leta 1964. Izhaja iz poslovne skupnosti Intertransport, nadaljuje pa tradicijo špedicije Globus. Na področju špedicije se je s kvaliteto storitev v prevozi in carinjenju najprej uveljavilo v tržni niši kosovnih pošilk. Z rastjo obsega posla in večanjem števila poslov se je širilo in dopolnjevalo tudi dejavnost z letalskimi, pomorskimi in kombiniranimi prevozi. V letu 2004 je avstrijska družba Schenker AG & Co z Dunaja kupila Intertransov večinski paket delnic in tako je podjetje postalo del mednarodnega koncerna.

Slogan podjetja je "USMERJENI V PRIHODNOST".

Vizija podjetja Intertrans d. d. je, v okviru novega lastnika, postati največje podjetje v Sloveniji za organizacijo, nudenje in izvajanje celovite logistične ponudbe v skladu z zahtevami strank, ki bo sposobno predlagati in izvesti strankam izbor pravega prevoznega sredstva in konkurenčne prevozne poti.

Podjetje Intertrans d. d. je po podatkih iz leta 2004 med srednjimi družbami v dejavnosti drugih prometnih agencij, kjer je registrirano, je drugi največji špediter v Sloveniji po številu zaposlenih in na drugem mestu po skupnih prihodkih, glede na kriterij čisti dobiček pa so celo na prvem. Sami menijo, da so njihove prednosti pred drugimi špediterji predvsem:

- kakovost - certifikat ISO 9002 imajo že od leta 1997,
- razvejana mreža poslovalnic po vsej Sloveniji,
- popolna paleta storitev, vključno s skladiščenjem in distribucijo ter mednarodnimi selitvami,
- konkurenčne cene,
- strokovno in motivirano osebje,
- odlična geografska pozicija med severom in jugom, vzhodom in zahodom Evrope,
- dolgoletne izkušnje v poslovanju s srednjo in vzhodno Evropo, še posebej s Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo in Črno goro ter Makedonijo,

- 28-letne izkušnje v intermodalnem transportu, 40-letne v špediciji,
- zanesljivi poslovni partnerji po vsej Evropi,
- so člani svetovnega združenja špediterjev FIATA in agenti združenja letalskih prevoznikov in agentov IATA.

Politika kakovosti podjetja Intertrans d. d.:

- Vse storitve izvajajo v skladu s slovenskimi in mednarodnimi standardi ter po zahtevah, potrebah in pričakovanjih njihovih strank.
- Kakovost zagotavljajo v vseh fazah poslovnega procesa: od prejema dispozicije (naročila), do njene izvedbe, prevoza blaga, postopka carinjenja, dostave blaga in dokumentacije ter končnega obračuna.
- V vsakem trenutku lahko komitentu povedo, v kateri fazi izvedbe je naročena storitev.
- Izdelali so kontrolne postopke, ki jih izvajajo z namenom, da se število napak v postopku izvajanja storitev in reklamacij komitentov približa številu nič.
- Dobavitelje, ki sodelujejo pri nekaterih storitvah, nenehno kontrolirajo, ocenjujejo in vrednotijo na podlagi njihovih sposobnosti, vključno z zahtevami za sistem kakovosti.
- Motiviranost za kakovost in profesionalen odnos do dela dosegajo s stalnim usposabljanjem in ustreznim nagrajevanjem osebja.

Dejavnost podjetja Intertrans d. d.:

- **Cestni promet.** Skupaj z več kot sto pogodbenimi partnerji v Sloveniji in v tujini organizirajo cestne prevoze različnih vrst blaga po Sloveniji, državah Evrope in bivše Jugoslavije ter državah bivše Sovjetske zveze (kompletne nakladne in dokladne, zbirni promet, izredni prevozi).
- **Železniški promet.** V železniškem prometu imajo dolgoletne partnerje in dobre poslovne odnose s Slovenskimi železnicami in drugimi podobnimi organizacijami v Evropi.
- **Pomorski promet.** Imajo dolgoletne izkušnje v organizaciji prevozov v prekomorskem transportu. Zaradi mreže partnerjev po vsem svetu lahko organizirajo prevoz v/iz 128 držav. Intertrans d. d. opravlja vse vrste storitev v pomorskem prometu preko Luke Koper in drugih evropskih pristanišč. Preko Luke Koper vodi najkrajša transportna pot, ki povezuje Srednjo in Vzhodno Evropo z državami Sredozemlja, Bližnjega, Srednjega ter preko Sueškega prekopa Daljnega Vzhoda. Intertrans d. d. od tu s svojimi storitvami pokriva območje z velikim ekonomskim potencialom. To so države, ki so oziroma bodo v bližnji prihodnosti članice velikih evropskih in tudi svetovnih gospodarskih integracij: Slovenija, Avstrija, Madžarska, Nemčija, Češka, Slovaška, Poljska, Italija, Hrvaška, Srbija in Črna gora in druge.

- **Zračni promet:**

1. Letalski prevozi v izvozu in uvozu po vsem svetu, v sodelovanju z zanesljivimi partnerji.
2. Carinsko posredovanje.
3. Kompletna logistična storitev.
4. Kratek čas in visoka varnost letalskega prevoza.
5. Sledljivost pošiljk preko interneta ali preko partnerjevih informacijskih sistemov.
6. Konkurenčne cene za izvozne in uvozne pošiljke.

5 Organizacijska struktura podjetja Intertrans d. d.

Ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike. V tem delovanju vplivajo drug na drugega in povezujejo svoja individualna dejanja. Med njimi nastajajo medsebojna razmerja, ki ljudi povezujejo v organizirano skupino (združbo). Ker je povezanih s takimi razmerji več ljudi nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo tudi organizacijska struktura. Ključna naloga strukture pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev združbe. Torej organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog (ljudje) in njihova medsebojna razmerja (Kavšek, 2004, str. 14).

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba, kot jo nekateri imenujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 1999, str. 44).

Z oblikovanjem organizacijske strukture želimo doseči njeno čim trajnejšo stabilnost. Zaradi vse večje nestabilnosti okolja so spremembe v organizaciji pogostejše. Organizacija se zmore hitro prilagajati spremembam. Prilagajanje v njenem »mehkem« delu, ki ga predstavljajo ljudje, se kaže v pripravljenosti ljudi, da sprejmejo nove naloge, kot tudi v odločanju posameznika v okviru zadanih nalog. Včasih pa je dosti težje spremeniti obnašanje ljudi kot organizacijsko strukturo, ki predstavlja »trdi« del organizacije (Lipičnik, 1999, str. 47).

5.1 Vrste organizacijskih struktur

Pri organiziranju struktur upoštevamo temeljni načeli strukturiranja: decentralizacijo in centralizacijo. Centralizacija zahteva, da se nekaj dogaja na enem mestu, decentralizacija pa, da se ista naloga opravlja na več mestih (Lipičnik, 1999, str. 49).

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v organizaciji moremo razlikovati pet osnovnih tipov organizacijskih struktur, in sicer (Lipičnik, 1999, str. 50):

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža.

Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša organizacijska struktura. Sodi med centralizirane organizacijske strukture, naloge iste funkcije se opravljajo na enem mestu. Funkcijska organizacijska struktura je primerna predvsem za stabilno okolje, ker se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo počasi.

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura, eno podjetje v bistvu razdelimo na več manjših. Odločitve, vendar ne vse, se sprejemajo decentralizirano. Divizijska organizacijska struktura je bistveno spremenljivejša od funkcijske. Slabost divizijske organizacijske strukture je v tem, da med programi oziroma temi »manjšimi podjetji« lahko pride do prevelike konkurence.

Projektna organizacijska struktura se oblikuje glede na posamezne projekte s ciljem, da je projekt izvršen v določenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V tej strukturi ljudje iz različnih oddelkov dobijo posamezne naloge, potrebne za izvršitev projekta. Ko je projekt končan so ljudje razrešeni teh nalog in se vrnejo na matične oddelke.

Matrična organizacijska struktura je kombinacija funkcijske in divizijske organizacijske strukture ter zelo podobna projektni. Matrična organizacijska struktura zahteva timsko delo, sodelavci v takšni organizaciji so enakopravni.

Dinamična mreža je v bistvu nevidna struktura oziroma povezava konstruktorjev, proizvajalcev, delovne sile in trgovcev. Prednost dinamične mreže je v njeni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti.

Organizacijske strukture je mogoče deliti tudi po drugih vidikih.

5.2 Spreminjanje organizacijske strukture

Določena organizacijska struktura ustreza potrebam organizacije v določenem trenutku in ko se le-te spremenijo, se mora ustrezno spremeniti tudi organizacijska struktura oziroma oblika organizacije (Hellriegel, Jackson, Slocum, 1999, str. 378). Nobena organizacijska struktura ne zagotavlja učinkovitosti v vsakem okolju. Organizacijsko strukturo je potrebno prilagoditi razmeram v organizacijskem okolju (Robey, Sales, 1994, str. 81).

Oblikovanje ustrezne organizacijske strukture je eden ključnih dejavnikov zagotavljanja prilagodljive organizacije. Ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje hitreje prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, ki bo zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude in spremembe v okolju in bo omogočala pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja oblikovanja organizacijske strukture sodobne organizacije (Ivanko, 1999, str. 48).

Ob ustanovitvi podjetja določimo osnovno oziroma temeljno organizacijo. V kolikor se pozneje pokaže potreba po spremembah organiziranosti poslovanja, te spremembe imenujemo reorganizacija.

Organiziranost se mora spremeniti, ko s starim načinom organiziranja ne moremo več dosegati ciljev ali pa je doseganje neracionalno oziroma ko obstoječa organizacija ne omogoča preživetja podjetja v novem okolju. Ko imamo torej dovolj vzrokov za spremembo, koristi od spremembe organizacije pa so večje od stroškov sprememb.

Reorganizacijo je torej potrebno narediti takoj, ko so koristi reorganizacije večje od njenih stroškov, čeprav je za veliko slovenskih podjetij značilno, da začnejo z reorganizacijo šele takrat, ko podjetje ne izpolnjuje več osnovne naloge, to je pridobivanje dobička, in ko je za njegov obstoj potrebna zunanja denarna pomoč.

Pri dobri reorganizaciji moramo začeti znova povsem od začetka. To pomeni, da moramo pozabiti, kako smo delali nekdanj in se vprašati, kako delati naprej. Ne smemo upoštevati preteklih načel, pozabiti moramo na stare poslovne nazive in organizacijske oblike. Prav tako moramo pozabiti na nič koliko pravil in narediti nova. Če tega ne storimo, je brez pomena kakršno koli preoblikovanje.

5.3 Analiza organizacijske strukture podjetja Intertrans d. d. pred 1. majem 2004

Podjetje Intertrans d. d. je do vstopa Slovenije v Evropsko unijo s svojo organizacijo in razvejano mrežo poslovalnic po vsej Sloveniji dobro delovalo, kar kažejo tudi podatki, saj se v dejavnosti drugih prometnih agencij, kjer so registrirani, na podlagi številnih dejavnikov, držijo visoko pri vrhu.

Organizacija podjetja Intertrans d. d. je bila do 1. maja 2004 sestavljena iz (Slika 3 na str. 19):

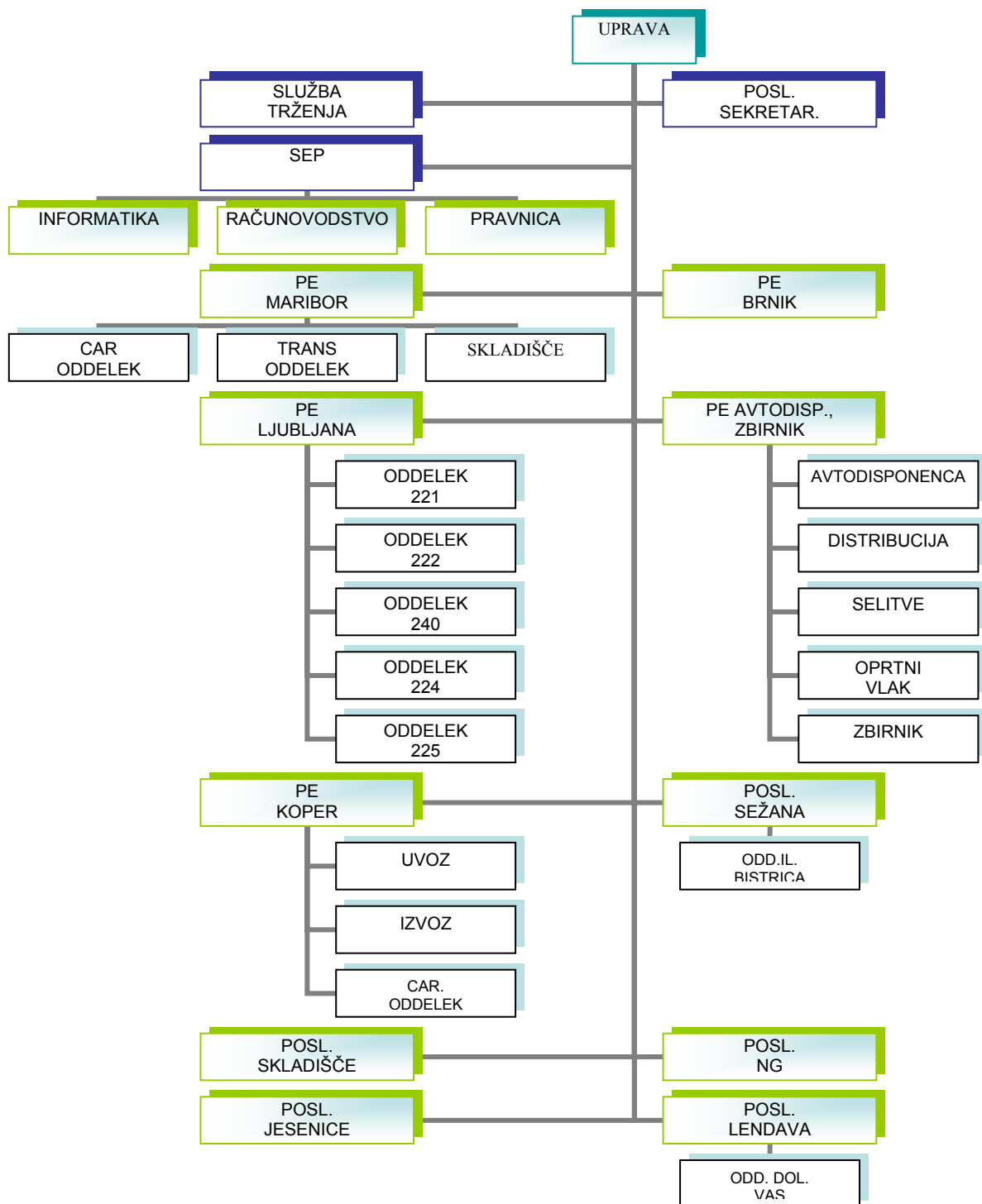
1. uprave,
2. SEP, ki se je delil na:

- informatiko,
 - računovodstvo,
 - pravnico.
3. službe trženja,
 4. poslovnega sekretarja,
 5. poslovnih enot:
 - Ljubljana,
 - Ljubljana – avtodisponenca – zbirnik,
 - Ljubljana – skladišče
 - Maribor,
 - Brnik,
 - Sežana (oddelek Ilirska Bistrica)
 - Koper,
 - Nova Gorica,
 - Jesenice,
 - Lendava (oddelek Dolga vas).

Podjetje Intertrans d. d. je imelo pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo razvejano mrežo poslovalnic po vsej Sloveniji (Slika 3 na strani 19). V poslovalnici v Kopru so se ukvarjali s carinjenjem in skladiščenjem blaga, ki je z ladjami prišlo iz azijskih držav v luko Koper. Poslovalnica na Brniku se je ukvarjala s carinjenjem letalskih pošiljk, poslovalnice na Jesenicah, Novi Gorici, Mariboru in Lendavi pa s carinjenjem blaga, ki je prečkalo meje z našimi sosednjimi državami. Poslovalnica v Ljubljani, ki je bila tudi največja, pa je poleg carinjenja blaga, le – to tudi skladiščila in opravljala tudi druge dodatne storitve. Računovodstvo in informatika je bilo v podjetju organizirano na skupni ravni in sicer na lokaciji v Ljubljani.

Ko je bilo znano, da se bo Slovenija 1. maja leta 2004 pridružila članicam Evropske unije in so se podjetja začela zavedati, da bo to vplivalo na njihovo poslovanje, so se pričele priprave na spremembe. Vstop v EU je imel velik vpliv na špediterska podjetja, saj je prost pretok blaga čez državne meje med članicami pomenil, da bo prišlo do zmanjšanja dela carinskega posredovanja, ki je bil doslej glavni vir dohodka vseh špediterjev. V podjetju Intertrans d. d. so se zavedali, da so za obstoj na trgu potrebne pravočasne spremembe in prilagoditve na nove pogoje poslovanja, zato so začeli proučevati pričakovane spremembe v poslovanju podjetja in kako bodo le – te vplivale na organizacijsko in kadrovsko strukturo podjetja. Ena izmed prednosti v boju za obstanek je bila morda tudi ta, da je podjetje Intertrans d. d. v začetku leta 2004 postalo del mednarodnega koncerna.

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Intertrans d. d. pred vstopom Slovenije v EU



Vir: Poslovniki kakovosti podjetja Intertrans d. d., 2003.

5.4 Analiza organizacijske strukture podjetja Intertrans d. d. po 1. maju 2004

Vodilni v podjetju Intertrans d. d. so se zavedali, da bo po vstopu Slovenije v Evropsko unijo vsekakor prišlo do sprememb v poslovanju podjetja in da se jim ne bo mogoče izogniti. Spremembe je bilo potrebno analizirati, na kakšen način bodo te spremembe vplivale na organizacijo podjetja in se temu prilagoditi. Zaradi zmanjšanega obsega dela carinskega posredovanja so z vstopom v EU zaprli poslovalnice Nova Gorica, Jesenice in Lendava z oddelkom v Dolgi vasi. Poslovalnica v Sežani je postala oddelek poslovalnice Koper. Poslovalnica v Ljubljani je bila pred vstopom v EU razdeljena na dve poslovni enoti. Ena poslovna enota je bila razdeljena na več oddelkov, ki so se ukvarjali s carinskim posredovanjem, druga pa na oddelke avtodisponenca, distribucija, selitve, zbirnik in oprtni vlak. Po vstopu v EU je poslovalnica v Ljubljani ostala razdeljena na dve poslovni enoti, vendar je znotraj njih prišlo do sprememb. Oddelki carinskega posredovanja so se zaradi zmanjšanega obsega dela združili v en oddelek. Oddelek distribucije se je povečal, oddelka avtodisponenca in zbirnik pa sta se združila. Večji pomen v podjetju je dobilo tudi skladišče, ki je po novem samostojen oddelek. Zaradi premika schengenske meje na južno slovensko mejo je tam prišlo do povečanja potreb po carinskem posredovanju, zato so se v podjetju Intertrans d. d. odločili, da tam odprejo nove poslovalnice in tako je poslovalnica Ljubljana dobila nov oddelek Obrežje, poslovalnica Maribor oddelek Gruškovje in poslovalnica Koper oddelek Jelšane.

Podjetje Intertrans d. d. je izkoristilo predvideno povečanje potreb po carinskem posredovanju na meji s Hrvaško in tam odprlo poslovalnice Gruškovje, Obrežje in Jelšane ter poskrbelo, da v teh poslovalnicah omogočajo hitro carinjenje blaga in nudijo 24-urni servis z dodatnimi storitvami, kot so:

- carinska prenapotitev vozil,
- plačilo raznih taks,
- ureditev fitopataloških, veterinarskih in sanitarnih pregledov,
- menjalniški posli in
- ostale špedicijske storitve.

V poslovalnici na Brniku so moči usmerili v izboljšanje, lažjo dostopnost in predvsem cenovno ugodnejšo ponudbo prevoza letalskih pošilk iz oddaljenih letališč, kot so Tokyo, Taipei in Hong Kong. Mariborska poslovalnica po novem organizira dnevne zbirne linije iz Nemčije in 3x tedensko linijo iz Ljubljane v Nemčijo do Nuerenberga.

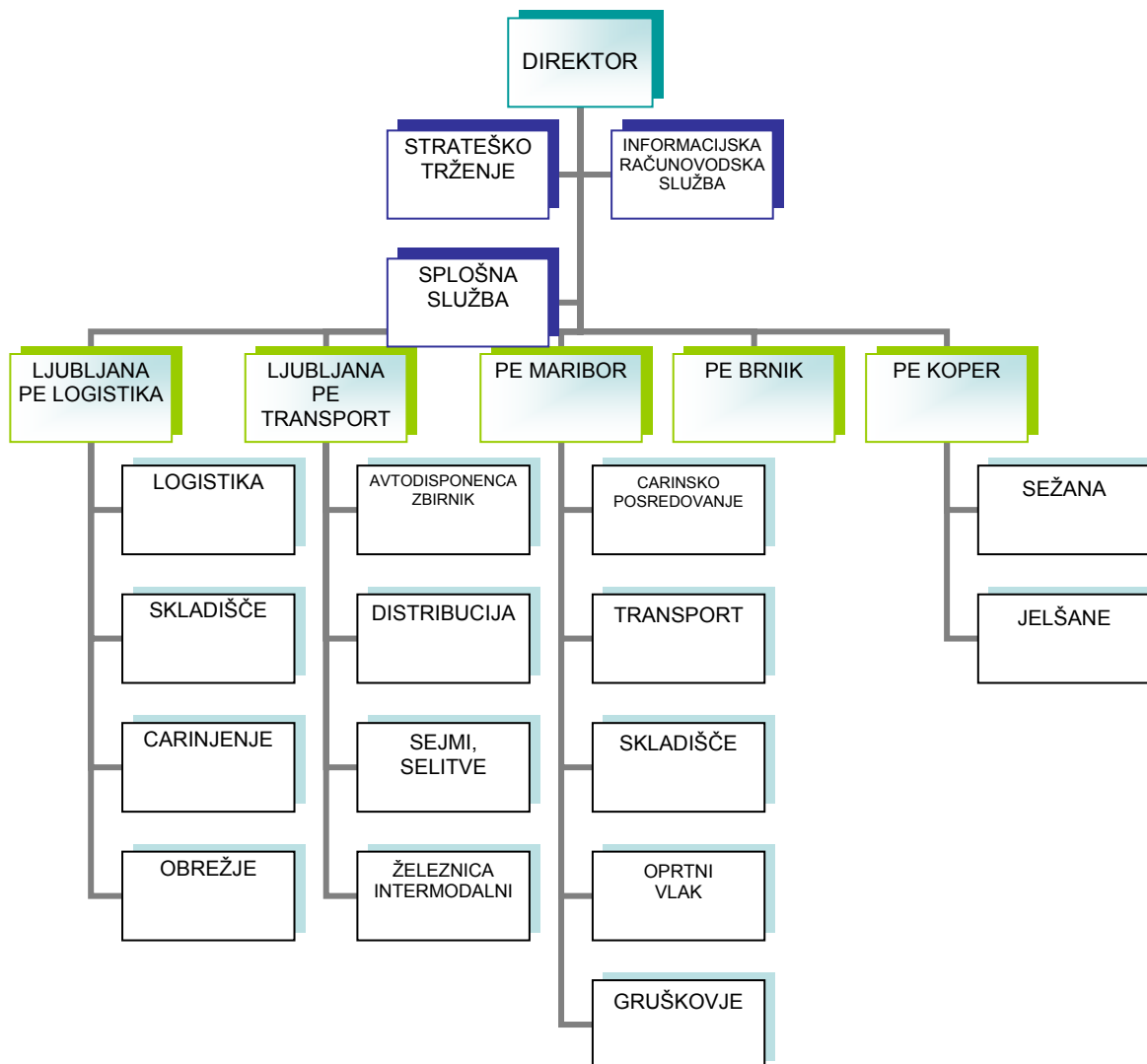
Organizacijska struktura podjetja se ni spremenila. Podjetje je ohranilo divizijsko organizacijsko strukturo, kar pomeni, da so posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni poslovnih enot. Podjetje je v bistvu razdeljeno na več manjših podjetij. Vsaka poslovna enota ima značaj profitnega centra. Vodstvo profitnega centra je

avtonomno pri organiziranju dela in poslovanja, odgovorno je za stroške in prihodke. Divizijska organizacijska struktura pa ne pomeni absolutne decentralizacije organiziranja funkcij. Na skupni ravni se organizira vse tiste funkcije, ki so skupne vsem enotam. Centralizirano se odloča tudi o vseh pomembnih odločitvah, o odločitvah, ki vplivajo na podjetje kot celoto.

Organizacijska struktura podjetja Intetrans d. d. je po 1. maju 2004 sestavljena takole (Slika 4 na str. 22):

1. Direktor.
2. Strateško trženje.
3. Informacijsko računovodska služba.
4. Splošna služba.
5. Ljubljana – PE Logistika, razdeljena na:
 - logistiko,
 - skladišče,
 - carinjenje,
 - Obrežje.
7. Ljubljana – PE Transport, razdeljena na:
 - avtodisponenco, zbirnik,
 - distribucijo,
 - sejme, selitve,
 - železnico, intermodalni transport.
8. PE Maribor, razdeljena na:
 - carinsko posredovanje,
 - transport,
 - skladišče,
 - oprtni vlak,
 - Gruškovje.
9. PE Brnik,
10. PE Koper, katere del sta tudi nekdanji enoti:
 - Sežana,
 - Jelšane.

Slika 4: Organizacijska struktura podjetja Intertrans d. d. po vstopu Slovenije v EU



Vir: Poslovník kakovosti podjetja Intertrans d. d., 2004.

Iz primerjave organizacijskih struktur podjetja Intertrans d. d. pred vstopom v EU (Slika 3 na str. 19) in po njem (Slika 4 na str. 22) lahko sklepamo, da vstop Slovenije v Evropsko unijo ni bistveno vplival na samo obliko oziroma vrsto organizacijske strukture podjetja. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je vplival na horizontalno razvejanost podjetja, saj se je na ravni poslovnih enot in na ravni oddelkov število le-teh zmanjšalo ter na lokacijsko razporeditev poslovalnic, saj so poslovalnice na mejah z Italijo, Avstrijo in Madžarsko skoraj v celoti izginile, pojavile pa so se nove na meji s Hrvaško.

Kljub temu da je v podjetju zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo prišlo do sprememb v poslovanju, iz primerjave strukture podjetja pred in po vstopu vanjo lahko sklepam, da na

samo organizacijsko strukturo podjetja te spremembe niso imele vpliva. Spremembe v poslovanju so vplivale le na velikost posameznih oddelkov in njihovo prostorsko preražporeditev.

6 Kultura podjetja

Po Rozmanu (1993, str. 169-179) je organizacijska kultura celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in tako oblikujejo pojavno obliko kakega podjetja. Organizacijsko kulturo s svojimi usmeritvami, pogledi in strategijo v največji meri oblikuje management določene organizacije. Vendar pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi člani organizacije. Iz navedenega torej izhaja, da je kultura organizacije »proizvod« vseh zaposlenih. Daft (2001, str. 528) pa meni, da je organizacijska kultura sklop vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v organizaciji dobro delujejo.

V nasprotju s preteklostjo so danes morda bolj kot struktura sama pomembni ostali elementi organiziranosti. Če hočemo, da delavci opravijo neko delo brez podrobnih navodil in jim pri tem dati možnost kreativnosti, da bodo pri delu vedno znova ustvarjali novo dodano vrednost za kupce in se počutili soodgovorni za prihodnost podjetja, potem moramo temu prilagoditi tudi kulturo podjetja. Ta pomeni način obnašanja delavcev v podjetju oziroma, kar je za podjetje najpomembnejše, način dela zaposlenih. To je osnova za ustvarjalno delo, ki ga ni mogoče opisati s tehnologijo, je osnova za ogromno število predlogov, za ustvarjalno, motivirano delo, ki se ga ne da pridobiti ne z detajlnimi navodili ne z vnaprej pripravljenimi obrazci in z nobeno prisilo.

Ustvarjalno delo, ki ga moramo usmeriti k pridobivanju vrednosti za kupce, je torej vrednota, ki jo lahko dobimo le z ustrežno kulturo podjetja. Ta je pomembna zaradi različnih vrednot, zaupanja, razumevanja in mišljenja ljudi v podjetju. Razvita s sodelovanjem vseh zaposlenih ima ogromno moč, ki se običajno pokaže pri spremembah, ne glede na to, ali gre za nasprotovanja ali vzpodbujanje. Kultura tudi omogoča posameznikom, da se počutijo kot del podjetja, v okviru katerega rešujejo posamezne probleme in v viziji podjetja vidijo del sebe tudi v prihodnosti. Od nje je odvisno, ali bo delavec z veseljem oziroma motivirano opravil svoje delo, odvisno je obnašanje ne le v podjetju, ampak tudi izven delovnega okolja. Za podjetje je pomembnejši čas, ki ga delavci preživijo v podjetju, ker v tem času največ prispevajo k rezultatom podjetja. Če torej od delavcev želimo marljivost, kvalitetno opravljeno delo, znanje, iznajdljivost, samostojnost, potem moramo to postaviti za vrednoto, nezaželene lastnosti pa obsoditi. Ker je sprememba kulture težka in pomembna naloga, moramo spremeniti način odnosov v podjetju. Delavce je treba spodbujati, jim dajati vzgled in jih tudi nagrajevati. Nagrada pa ni samo denarni dodatek, ampak je tudi zaupanje, pohvala, ki podjetje nič ne stane, delavcem pa pomeni zaupanje in pokaže zeleno stanje obnašanja

ljudi v podjetju. Poleg tega lahko s primerno kulturo in procesom dela delavcem omogočimo, da ne hodijo na delo samo zaradi denarja, ampak tudi zaradi zanimivega dela, ki jim omogoča zadovoljstvo, spoznavanje sebe v opravljenem delu, nenehno učenje, osebni razvoj in jim, plača kot ena izmed vrednot, še zdaleč ni na prvem mestu. Kulturo podjetja lahko prikažemo preko vizije podjetja, preko politike in strategije podjetja, največ pa seveda s pravim vzgledom in načinom odnosa do delavcev.

6.1 Ohranjanje kulture podjetja

Glavni dejavniki (Schein, 1999, str. 135), ki krepijo kulturo podjetja in jo s tem ohranjajo, so:

- dejavniki, ki jim ravnatelji in timi posvečajo največ pozornosti in nadzora,
- reakcije ravnateljev na kritične dogodke in organizacijske krize,
- timsko oblikovanje vlog, poučevanje in vodenje,
- kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa,
- kriteriji za izbor, promocijo in odstranitev iz organizacije in
- organizacijski obredi, ceremonije in zgodbe.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki vplivajo na to, da se kultura podjetja sčasoma utrdi in stabilizira ter tako zagotovi stabilno in predvidljivo okolje in jasen komunikacijski sistem. Toda s povečevanjem njene stabilnosti se zmanjšuje njena fleksibilnost. Postaja tradicionalna in konzervativna, zato novim članom podjetja, ki niso sodelovali pri njenem nastajanju, ne predstavlja več identifikacijskega modela. Pojavi se potreba po njenem spreminjanju.

6.2 Spreminjanje kulture podjetja

Nobena kultura ne more ostati večno veljaven, brezčasen recept za uspešno dejavnost podjetja. Organizacija je odprt sistem, zato je stalno izpostavljena spremembam. Te so nujne in se jim ni mogoče izogniti (Kavčič, 1994, str. 199). Povzročajo jih lahko zelo raznoliki dejavniki, ki jih v grobem delimo v dve skupini:

- dejavnike v podjetju (inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih ipd.) ter
- dejavnike v okolju (gospodarske krize, podražitve ali pocenitve surovin ipd.)

Spreminjanje organizacijske kulture je mogoče doseči z manipulacijo in spreminjanjem vseh dejavnikov, ki vplivajo na ohranjanje kulture. Rozman in sodelavci (1993, str. 174-179) ugotavljajo, da poteka oblikovanje nove kulture v treh fazah:

- analiza obstoječe kulture,
- vrednotenje (tj. primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano

- organizacijsko kulturo) in
- oblikovanje nove kulture podjetja.

Analiza kulture je namenjena predvsem ugotavljanju njene homogenosti oziroma nehomogenosti ter identifikacije vrednot, norm in vedenja, ki omogočajo ugotavljanje temeljnih predpostavk.

V fazi vrednotenja gre za ugotavljanje razlik med obstoječo in želeno kulturo podjetja.

Spreminjanje obstoječe kulture oziroma oblikovanje nove kulture podjetja je potrebno tedaj, ko ugotovimo neskladje med obstoječo kulturo ter strategijami in cilji podjetja. Rozman in sodelavci (1993, str. 177) poudarjajo, da je treba oblikovanje nove kulture začeti z imenovanjem delovne skupine, ki bo vodila njegov potek, in da ta proces močno olajšuje sodelovanje članov v predhodnih dveh fazah analize, saj tako dosežemo njihovo maksimalno informiranost. Omenjeni avtorji navajajo štiri naloge, ki jih mora izvršiti delovna skupina:

- Opredelitev težišča delovanja oziroma določitev ključnih področij, na katerih se cilji in strategije podjetja razhajajo z obstoječo organizacijsko kulturo.
- Izdelava temeljev za oblikovanje nove kulture, ki vključuje informiranje sodelavcev in priprava ravnateljev na »simbolno vodstveno vedenje«.
- Izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in njegova predstavitev vodstvu podjetja.
- Spremljanje uresničevanja akcijskega načrta ter stalen nadzor nad njim.

Za razvoj in utrditev nove kulture v podjetju je pogosto potrebnih več (tri do pet) let.

6.3 Dejavniki spreminjanja kulture podjetja

Clampitt (1991, str. 175-177) poudarja, da obstajajo tri vrste konceptov, ki poudarjajo odločilnost različnih dejavnikov pri uvajanju sprememb:

- Ravnateljski koncept poudarja predvsem vlogo ravnateljev pri uvajanju sprememb. Temelji na predpostavki, da je ravnateljstvo edino pristojno in odgovorno za uspešnost podjetja, zato mora zaznati potrebe po spremembah, jih načrtovati in izvajati prek zaposlenih.
- Delavski koncept temelji na prepričanju, da so zaposleni najbolj primerni za dajanje pobud za spremembe in njihovo izvajanje, saj se ljudje najmanj upirajo tistim odločitvam, pri katerih sami sodelujejo. V praksi se ta koncept izraža z uvajanjem notranjega delničarstva.
- Integrativni koncept poudarja predvsem pomen situacije (tj. pomen sprožilnih dejavnikov v podjetju in njegovem ožjem ali širšem okolju) ter nekoliko zapostavlja vlogo zaposlenih v podjetju.

6.4 Negativne reakcije na spremembe kulture v podjetju

Uvajanje sprememb pogosto naleti na odpor. Kavčič (1994, str. 200) navaja pet kategorij razlogov za upiranje spremembam organizacijske kulture, ki ga pogosto zasledimo pri zaposlenih podjetja:

1. **Nezadostna informiranost** ali celo popolna neinformiranost o spremembah v podjetju. Nezadostno informiranje zaposlenih o načrtovanih spremembah in postavljanje zaposlenih pred dejstva lahko pripelje do nezaželenih reakcij npr. sproženja govoric, ugibanj, napačnih informacij, groženj proti spremembam ipd.
2. **Strah pred neugodnimi ekonomskimi posledicami**, kar poleg strahu pred znižanjem osebnega dohodka vključuje še strah pred izgubo drugih materialnih ugodnosti, ki bi jih lahko povzročile radikalne spremembe v organizacijski kulturi npr. posrednih materialnih koristi, sive ekonomije ipd.
3. **Strah pred socialnimi neugodnostmi** predvsem pred izgubo statusa na delovnem mestu, ki je pogosto povezan s statusom v drugih formalnih in neformalnih skupinah.
4. **Strah pred neznanim**. Uslužbenci se navadno bojijo nepredvidljivega okolja, saj ima vsaka večja sprememba v podjetju poleg znanih tudi neznane in potencialno nevarne posledice.
5. **Strah pred drugimi neugodnostmi**. V to kategorijo spadajo predvsem spremembe posameznikovih navad, življenjskega ritma ipd.

6.5 Vpliv vodenja na kulturo podjetja

Vodstvo je osnovni vir prepričanj in vrednot, ki poganjajo skupino pri soočanju z njenimi notranjimi in zunanji problemi. Če to, kar vodja predlaga, deluje enkrat in nato še večkrat zapovrstjo, postane nekaj, kar je bilo nekoč samo domneva vodje, postopoma skupna domneva.

Vodstvo s svojimi stališči, prepričanji in vizijami odločilno vpliva na vsakodnevne aktivnosti in oblikovanje pomenov, ki so temeljne komponente organizacijske kulture podjetja. Te so namreč v veliki meri odvisne od stila vodenja v podjetju. Formalno vodstvo sicer nima popolnega monopola nad oblikovanjem organizacijske kulture, vendar ima pred drugimi zaposlenimi prednost, ki izvira iz njegove legitimne moči, tj. moči, ki je vezana na njegov položaj v podjetju. Ta mu preko njegove možnosti za nagrajevanje zaželenega in sankcioniranje nezaželenega vedenja omogoča odločilno vplivati na razvoj sistema vrednot, norm in prepričanj v podjetju.

Na proces oblikovanja organizacijske kulture lahko vplivajo tudi drugi zaposleni v podjetju (predvsem velja to za t.i. neformalne vodje), saj se kultura razvija kot posledica socialne interakcije, vendar je njihov vpliv na njen nastanek in razvoj manjši kot vpliv formalnega vodstva (Mesner-Andolšek, 1995, str. 89).

Voditelji uporabljajo različne mehanizme pri komunikaciji svojih predpostavk. Sem spadajo:

- zavestna, namerna, premišljena dejanja ter
- nezavedna in nenamerna dejanja.

Konfliktne vodilne osebnosti lahko oddajajo tudi protislovna sporočila.

Vodje, ki si prizadevajo, da bi njihovo podjetje postalo bolj učinkovito v soočenju z različnimi pritiski iz okolja, so včasih začudeni nad vztrajnostjo, s katero posamezniki in skupine v podjetju nadaljujejo z vedenjem, ki je neučinkovito in ki pogosto ogroža obstoj organizacije. Pri nalogah, ki vključujejo različne skupine, pa pogosto ugotovijo, da med njimi ni ustrezne komunikacije in da je stopnja konfliktnosti med njimi včasih presenetljivo visoka. Podjetja se namreč močno razlikujejo v pristopu, tudi v primerih, ko so v isti panogi in na istem geografskem področju.

Ko postane kultura nefunkcionalna, je prva naloga vodstva, da opazi funkcionalne in nefunkcionalne elemente obstoječe kulture ter sproži kulturni razvoj in spremembe v taki smeri, da lahko skupina preživi v spreminjajočem se okolju. Oblikovanje nove kulture je pogosto posledica spremembe organizacijskih ciljev, metod dela, sistemov in struktur v podjetju ipd. Nove strategije namreč zahtevajo spremembo stališč, prepričanj in predpostavk zaposlenih, česar se vodilni v podjetju najpogosteje zavedo. Vodstvo (zlasti najvišje) ima tako odločilno vlogo pri spreminjanju organizacijske kulture. Pri tem je pomemben predvsem njegov vpliv na utrjene vrednote in vrednostne sisteme v podjetju. Zaposleni sicer lahko dajejo spodbude za organizacijske spremembe, vendar brez podpore vodstva ne morejo uspeti, saj to razpolaga z organizacijskimi mehanizmi za spremembe vedenjskih vzorcev in prek njih za spremembe vrednot.

Glavni problem, ki ga morajo vodje pri spreminjanju kulture ustrezno rešiti, je v izbiri ustreznih strategij in postopkov za prodor do globjih nivojev kulture, določanje funkcionalnosti predpostavk na vsakem nivoju organizacijske kulture in obvladovanje strahu, ki se sprosti, ko so ti nivoji izzvani.

7 Raziskava o spremembah v organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d. po vstopu Slovenije v EU

Ker me je zanimalo tudi, kako je vstop Slovenije v EU in predvsem zmanjšanje števila zaposlenih ter odpuščanje delavcev vplivalo na organizacijsko kulturo podjetja, sem med zaposlenimi izvedla anketo na temo organizacijske kulture podjetja.

7.1 Metodologija

Anketni vprašalnik je bil sestavljen preprosto in razumljivo, da ne bi zaradi nerazumevanja vprašanj prišlo do nepravilnih odgovorov. Poleg prvih nekaj splošnih vprašanj o spolu, starosti, izobrazbi in dobi zaposlenosti v podjetju, je vprašalnik vseboval 21 vprašanj z danim, enostavnim odgovorom, da, ne, dobri, slabi, bolje, slabše. Vprašanja so se nanašala na dogajanje v podjetju ob uvajanju sprememb, na spreminjanje oziroma nespreminjanje odnosov med zaposlenimi in na to kako so bili zaposleni, če so sploh bili, obveščeni o spremembah, ki so jih nameravali uvesti v podjetje nadrejeni po vstopu Slovenije v EU.

V anketo sem vključila 21 zaposlenih v podjetju Intertrans, vsi izbrani so v anketi sodelovali in mi tudi posredovali svoje odgovore. Med anketiranci je bilo osem moških in trinajst žensk. En anketiranec je star 21 – 30 let, 7 je starih 31 – 40 let, 4 41 – 50 let in 9 anketirancev je starih nad 50 let. Med anketiranci so bili trije takšni, ki so v podjetju zaposleni do 5 let, po 6 pa takšnih, ki so v podjetju zaposleni 6 – 15, 16 – 25 in nad 25 let.

7.2 Rezultati ankete

Rezultati ankete so pokazali, da so se zaposleni zavedali, da so bile spremembe v podjetju potrebne, da brez sprememb podjetje ne bi preživel v novih razmerah in da se je organizacijska kultura ohranila in se ni spremenila. Zaposleni so bili o dogajanjih v podjetju dobro obveščeni. Razmere in odnosi med sodelavci so bili po mnenju le teh pred vstopom v EU dobri in so se po njem še izboljšali. Zaposleni so med seboj povezani, razvijajo prijateljske odnose tudi na zasebni ravni, verjamejo in zaupajo vodstvu podjetja in jih tudi zanima razvoj podjetja v prihodnje. Morda je ta pripadnost tudi veliko pripomogla k temu, da se je podjetje obdržalo na trgu in da svoje poslovanje kljub spremembam in zmanjšanju njihove prejšnje osnovne dejavnosti, carinskega posredovanja, še povečuje. To pomeni, da je imelo podjetje že pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo dobro oblikovano kulturo podjetja ter da spremembe le-te po vstopu v EU niso bile potrebne. Pokazalo se je, da je obstoječa kultura podjetja v sedanjih okoliščinah še bolj primerna in učinkovita.

V sledečih preglednicah so navedeni odgovori na vprašanja, ki so bila postavljena v anketi, v PRILOGI pa so odgovori prikazani tudi grafično.

Tabela 1: Zaupanje zaposlenih v podjetje Intertrans d. d. in obveščenost o dogajanju in spremembah v podjetju

TRDITEV	DA		NE	
	ŠT.	%	ŠT.	%
O dogajanjih in spremembah, ki so se dogajale v podjetju sem bil(a) dobro obveščen(a).	20	95	1	5
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(a).	18	85	3	15
Še vedno se bojim, da bi izgubil(a) službo.	0	0	21	100
Zaupam vodstvu podjetja Intertrans d. d.	20	95	1	5
Poznam cilje podjetja Intertrans d. d.	20	95	1	5
Zanima me prihodnost podjetja Intetrans d. d.	21	100	0	0
Zaposleni zaupajo v prihodnost, počutijo se varne, prihodnost ni negotova.	20	95	1	5

Vir: Anketa izvedena v podjetju Intetrans d. d., 2005.

Iz ankete je razvidno, da zaposleni niso izgubili zaupanja v vodstvo podjetja, kljub spremembam, ki so se zgodile v podjetju, in kljub odpuščanju delavcev, ki so mu bili deležni. Zaposleni se zanimajo za prihodnost podjetja, seznanjeni so z njegovimi cilji, v katere tudi verjamejo in jim zaupajo, saj za njih prihodnost ni negotova.

Tabela 2: Odnosi med zaposlenimi v podjetju Intertrans d. d.

TRDITEV	DA		NE	
	ŠT.	%	ŠT.	%
Zaposleni pogosto zaupajo svoje osebne stvari drug drugemu.	16	76	5	24
Zaposleni razvijajo iskrene prijateljske odnose na dolgi rok.	19	90	2	10
Zaposleni varujejo drug drugega pred nadrejenimi.	19	90	2	10
Zaposleni drug drugega ovirajo pri delu.	2	10	19	90
Zaposleni se nimajo za kolege.	4	19	17	81
Zaposleni se izogibajo drug drugemu.	3	16	18	86
Zaposleni se med seboj pogovarjajo in si izmenjujejo ideje.	19	90	2	10
Odnosi med zaposlenimi so se po uvedbi sprememb spremenili.	17	81	4	19
Odnosi med zaposlenimi so danes boljši, kot pred spremembo.	19	90	2	10
Odnosi med sodelavci so bili pred uvedbo sprememb dobri.	20	95	1	5
Odnosi med sodelavci so se po 1. maju 2004 spremenili na bolje.	19	90	2	10

Vir: Anketa izvedena v podjetju Intertrans d. d., 2005.

Zaposleni niso samo sodelavci, ampak tudi prijatelji. Med seboj razvijajo prijateljske odnose in se družijo tudi izven delovnega časa. Zaposleni v podjetju med seboj sodelujejo, se pogovarjajo, med seboj si izmenjujejo ideje, si pomagajo in se ščitijo pred nadrejenimi.

Tabela 3: Odnos zaposlenih do uvedenih sprememb

TRDITEV	VEDNO		POGOSTO		REDKO		NIKOLI	
	ŠT.	%	ŠT.	%	ŠT.	%	ŠT.	%
Pred uvedbo sprememb sem z veseljem hodil v službo	16	76	4	19	1	5	0	0
Po uvedbi sprememb z veseljem hodim v službo	16	76	4	19	1	5	0	0

Vir: Anketa izvedena v podjetju Intertrans d. d., 2005.

Odnosi med zaposlenimi, odnosi zaposlenih do podjetja se zaradi uvedbe sprememb, ki so se morale zgoditi v podjetju zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo, niso niti malo spremenili.

Tabela 4: Dejavniki za povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju Intetrans

DEJAVNIKI	ŠTEVILO ODGOVOROV	%
Izboljšati odnose nadrejeni – podrejeni.	8	38
Povečati red in discipline.	6	28
Izboljšati informiranje v podjetju.	2	19
Več druženja v prostem času.	5	24

Vir: Anketa izvedena v podjetju Intertrans d. d., 2005.

Za še večje zadovoljstvo zaposlenih v podjetju 8 anketirancev meni, da je potrebno izboljšati odnose nadrejeni-podrejeni, 6 anketirancev meni, da bi se zadovoljstvo povečalo z uvedbo večjega reda in discipline v podjetje, 2 anketiranca menita, da bi boljše informiranje povečalo zadovoljstvo zaposlenih v podjetju, 5 anketirancev pa meni, da bi zadovoljstvo zaposlenih v podjetju povečali z več druženja med njimi tudi v prostem času.

7.3 Analiza rezultatov ankete

Zaposleni oziroma anketiranci so bili pri odgovorih zelo enotnega mnenja, kar se lepo vidi iz grafičnega prikaza odgovorov, saj je pri večini odgovorov kar 20 od 21 anketirancev menilo enako, in sicer so se jim odnosi med zaposlenimi, informiranost in pogoji dela zdeli boljši po vstopu v EU kot pred njim. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepam dvoje:

- ali se zaposleni še vedno bojijo za svojo službo in so odgovore prilagodili, da se ne bi zamerili nadrejenim
- ali pa so jih razmere in negotovost pred vstopom v EU še bolj združili v skupen boj za obstanek.

Ne glede na to, na podlagi rezultatov ankete lahko sklepam, da je vstop Slovenije v Evropsko unijo pozitivno vplival na organizacijsko kulturo podjetja Intertrans d. d., na odnose med zaposlenimi. Spremembe v kulturi podjetja zaradi vstopa v EU niso potrebne oziroma na podlagi rezultatov ankete menim, da je obstoječa organizacijska kultura podjetja bolj primerna v novih pogojih poslovanja. Očitno je, da so tako vodilni v podjetju kot zaposleni zadovoljni z obstoječo kulturo in da sprememba le-te ni potrebna.

8 Kadrovska funkcija in njen pomen v podjetju Intertrans d. d.

Sodoben način poslovanja zahteva ustrezne metode alociranja materialnih resursov in kadrovskega potencialov. Kadri kot edini miselni nosilci razvoja predstavljajo eno izmed osnovnih prvin poslovnega procesa, delovno silo. Njihova aktivnost, angažiranost in uspešnost je prvenstveno odvisna od organiziranosti kadrovske funkcije. Ta se ne opravlja več poleg drugih funkcij v organizaciji, ni več relativno neodvisna, temveč je medsebojno povezana z drugimi funkcijami in hkrati z okoljem (Sedej, 1997, str. 81).

Brez zaposlenih in njihovega dela ni mogoče izvesti v podjetju nikakršnega funkcijskega procesa. Potrebni so primerni kadri, to je takšni, ki po izobrazbi, sposobnostih in odnosu do dela ustrezajo delovnim mestom. Sicer pa zaposleni v podjetju niso »za vselej dani«. Kadar posamezni zaposleni iz takšnega ali drugačnega razloga zapuščajo podjetje, je potrebno poskrbeti za njihovo nadomestitev. Včasih je mogoče odhod kakega zaposlenega celo izrabiti za izboljšave v sestavi zaposlenih. Razumljivo je tudi, da vsaka razširitev ali preusmeritev poslovanja povzroči potrebo po dodatnih zaposlenih.

8.1 Kadrovska politika

S kadrovsko politiko opredeljujemo celoto sprejetih načel in smernic, ki se nanašajo na kadre v podjetju in drugih organizacijah, s posebnim poudarkom na čim bolj učinkovitem sprejemanju in razporejanju kadrov na ustrezna delovna mesta in na čim bolj stimulativnem odnosu do strokovnega in osebnostnega razvoja kadrov (Sedej, 1997, str. 80).

Ker se tudi v podjetju Intertrans d. d. zavedajo pomena, ki ga ima usklajenost nalog kadrovske politike s kratkoročno in dolgoročno vizijo razvoja podjetja, prilagajajo ciljem poslovne politike podjetja tudi kadrovske ravnanje in načrtovanje.

Organizacijske spremembe v podjetju in zapiranje poslovalnic zaradi manjšega obsega dela so terjale tudi zmanjšanje števila zaposlenih in odpuščanje delavcev. Na temo kadrovskih sprememb, zaposlenih in odpuščanja so v podjetju naredili določene analize. Potrebno je bilo določiti višek delovne sile, ugotoviti kje in koliko zaposlenih je mogoče prerazporediti in določiti kriterij odpuščanja. Vodilni v podjetju, ki so določali ta kriterij, niso imeli lahkega dela. Po eni strani so se morali odločiti za dobrobit podjetja, za njegov obstoj v novih pogojih poslovanja, po drugi strani pa so morali od vsakdanjega kruha odtegniti ljudi, ki so bili zanje skoraj kot člani družine, saj so z nekaterimi delali skupaj v podjetju tudi več desetletij.

Kljub opravljeni analizi, na podlagi katere je bilo določeno število presežnih delavcev, so vodilni zanje iskali rešitev v prerazporeditvi med oddelki in poslovnimi enotami. Na podlagi tega so v podjetju Intertrans d. d. tudi dejansko odpustili manj delavcev kot so prvotno predvidevali in kot je pokazala analiza.

Kljub temu da je podjetje v mesecu ali dveh pred in po vstopu v EU doživljalo velike spremembe in precejšnje zmanjšanje zaposlenih, v letu po vstopu Slovenije v Evropsko unijo ugotavljajo ponovno povečanje potreb po zaposlenih. To pomeni, da je podjetje uspešno preživelo prehod in da je bilo na spremembe dobro pripravljeno, kajti že v enem letu po vstopu Slovenije v Evropsko unijo so se pokazale potrebe po večjem številu zaposlenih in podjetje Intertrans d. d. je ponovno začelo zaposlovati in tako so že dodatno zaposlili 10 ljudi. To je skupno še vedno manj, kot so jih pred vstopom v EU odpustili, kljub temu pa so zadovoljni, da je do povečanja potreb in dodatnih zaposlenih sploh prišlo.

8.2 Analiza kadrov in njihova prostorska razporeditev

Zaposleni v podjetju Intertrans d. d. so bili pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo razdeljeni na več oddelkov po posameznih poslovalnicah. Po vsebini dela so bili oddelki v vseh poslovalnicah organizirani približno enako, razdeljeni so bile na oddelke carinskega posredovanja, logistike in transporta ter skladišča. Po vstopu v Evropsko unijo je

razporeditev oddelkov ostala enaka, spremenila se je le velikost le-teh, saj je carinsko posredovanje izgubilo osrednji pomen v podjetju, zato se je število teh oddelkov zmanjšalo in združilo. Večji pomen sta dobila oddelka skladišče ter transporta in logistike, zato sta se le-ta povečala. Ker je večina zaposlenih v podjetju že dalj časa, kar pomeni, da so se tekom let po potrebi že prerazporejali med oddelki, so jih vodilni v podjetju lahko tudi sedaj prerazporedili med oddelki brez večjega dodatnega izobraževanja in uvajanja v novo delo.

Zmanjšanje števila zaposlenih je bilo skorajda skladno z zmanjšanjem oziroma zaprtjem poslovalnic. V podjetju so bile o zaposlenih in odpuščanju delavcev opravljene določene študije in analize tako zunaj kot znotraj podjetja.

Tabela 5 spodaj prikazuje število zaposlenih po poslovalnicah oziroma poslovnih enotah v podjetju Intertrans d. d. pred vstopom Slovenije v EU, tabela 6 pa njihovo razporeditev po poslovalnih po vstopu Slovenije v EU.

Tabela 5: Struktura zaposlenih pred vstopom v EU

POSLOVALNICA/POSLOVNA ENOTA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
SEP	12
SLUŽBA TRŽENJA	1
POSLOV. SEKRETAR.	4
PE MARIBOR	19
PE BRNIK	8
PE LJUBLJANA	30
PE AVTODISPONENCA-ZBIRNIK	18
PE KOPER	19
POSL. SKLADIŠČE	15
POSL. SEŽANA	4
POSL. NOVA GORICA	7
POSL. JESENICE	4
POSL. LENDAVALA	4
SKUPAJ	145

Vir: Baza podatkov podjetja Intetrans d. d., 2004.

Tabela 6: Struktura zaposlenih po vstopu v EU

POSLOVALNICA/POSLOVNA ENOTA	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
STRATEŠKO TRŽENJE	1
INFO.-RAČUNOVODSKA SLUŽBA	8
SPLOŠNA SLUŽBA	7
LJUBLJANA – PE LOGISTIKA	31
LJUBLJANA – PE TRANSPORT	26
PE MARIBOR	17
PE BRNIK	7
PE KOPER	17
SKUPAJ	114

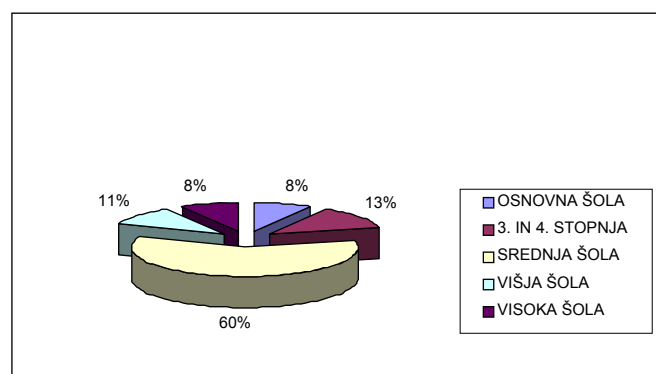
Vir: Baza podatkov podjetja Intetrans d. d., 2004.

V leto 2004 je podjetje vstopilo s 145 zaposlenimi. To število je med letom postopno zmanjševalo. Največje odpuščanje se je izvedlo meseca maja 2004 z vstopom v EU. V letu 2004 je podjetje zmanjšalo število zaposlenih za 31 delavcev.

8.3 Izobrazbena struktura zaposlenih

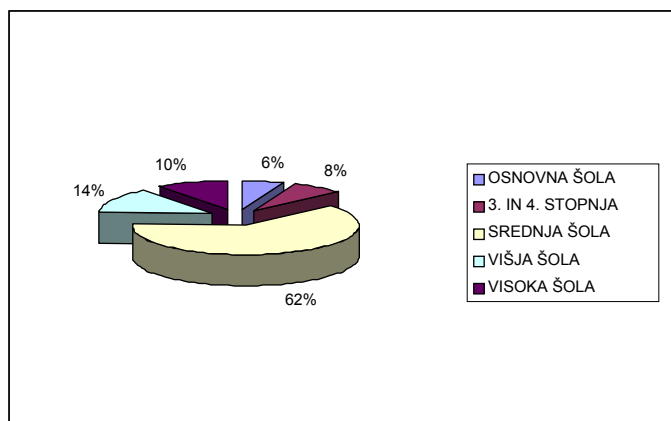
Izobrazbena struktura zaposlenih pred vstopom v EU in po njem se ni bistveno spremenila. Menim, da je vzrok v tem, da je večina zaposlenih starejše generacije, ki se je zaposlovala takoj po končani srednji šoli. In ker je imela večina zaposlenih izobrazbo V. stopnje (več kot polovica) se tudi z zmanjšanjem zaposlenih razmerje med bolj in manj izobraženimi ni bistveno spremenilo. To je dobro razvidno tudi na naslednjih dveh grafikonih.

Slika 5: Izobrazbena struktura zaposlenih pred vstopom v EU



Vir: Letno poročilo podjetja Intetrans d. d., 2003.

Slika 6: Izobrazbena struktura zaposlenih po vstopu v EU



Vir: Letno poročilo podjetja Intertrans d. d., 2004.

9 Sklep

Ob vključevanju Slovenije v Evropsko unijo so se postavljala različna vprašanja, vprašanja o pripravljenosti na vstop in vprašanja o obsegu in vrstah koristi, ki jih članstvo prinaša. Na podlagi teh vprašanj se je utrdilo prepričanje, da vključitev Slovenije v Evropsko unijo ne bo preveč rožnata za slovenske špediterje. Med njimi se je pojavilo vprašanje, kaj storiti, da bi bili kar najbolje pripravljeni na vstop v Evropsko unijo. Špediterji so razmišljali, kako nastopiti in kaj storiti, da bi bili dovolj močni, da bi lahko obstali v trdi in neizprosni konkurenci z zahodnoevropskimi špediterji. Vstop na evropski špediterski trg je bil težak, saj je ta dokaj zasičen. Ponudba na tem trgu je bila že pred vstopom Slovenije v EU večja od povpraševanja. Na tem trgu so prisotni dobro organizirani in pripravljeni špediterji, ki znajo ponuditi kvalitetno, konkurenčno in prilagodljivo storitev, ki pa je hkrati tudi finančno ugodna.

Slovenski špediterji so se na vstop v EU pripravljali na različne načine. Zavedali so se, da se bodo morali temeljito pripraviti in preobraziti, če bodo hoteli še naprej poslovati. Nekateri so poudarili pomen transporta, drugi pa so videli možnost v celoviti logistični ponudbi in skladiščenju, kar jih je navedlo do gradnje novih skladišč. Klasični carinski posrednik in organizator transporta, kar naj bi bili slovenski špediterji, je preteklost. Novosti in spremembe, ki so prišle z vstopom v EU so neizbežne. "Novi" špediterji so se morali specializirati na področju logistike, se preoblikovati v sodobna evropska logistična podjetja.

Tudi podjetje Intertrans je bilo med tistimi, ki so se morali, če so se hoteli obdržati na trgu tudi po vstopu v Evropsko unijo, preoblikovati in pripraviti na spremembe. Podjetje je po vstopu v Evropsko unijo poudarilo pomen logistične in skladišče dejavnosti. Spremembe so vplivale na velikost podjetja v smislu števila zaposlenih, saj je prišlo do presežka delovne

sile. Sam vstop pa ni bistveno vplival na organizacijsko strukturo podjetja, sprememba organizacijske strukture ni bila potrebna, prišlo je le do manjših prilagoditev v smislu velikosti in števila oddelkov ter poslovnih enot. Iz primerjave organizacijske strukture pred in po vstopu Slovenije v EU lahko sklepam, da vstop v EU ni imel vpliva na samo vrsto organizacijske strukture v podjetju Intertrans d. d., imel pa je vpliv na velikost podjetja, na velikost samih poslovnih enot in oddelkov v podjetju, saj so se oddelki carinskega posredovanja precej zmanjšali, povečali pa so se oddelki skladiščenja in logistike. Na podlagi ankete sem tudi ugotovila, da vstop Slovenije v EU in odpuščanje delavcev nista vplivala na kulturo podjetja oziroma, da je obstoječa kultura podjetja še bolj primerna v okoliščinah, v katerih posluje podjetje danes.

Kljub potrebnemu odpuščanju delavcev ob vstopu v EU pa je danes v podjetju Intertrans d. d. opaziti povečanje potreb po zaposlenih, kar pomeni, da je vstop Slovenije v Evropsko unijo pomenil le trenutni šok za podjetje in da posledice niso bile dolgoročne. Podjetje je uspešno prestalo vstop v EU, uspelo se mu je obdržati na trgu, danes pa svoje poslovanje še povečuje. Kljub temu, da velikost poslovanja v letu po vstopu v Evropsko unijo še ni dosegla velikosti pred vstopom, so tako zaposleni predvsem pa vodilni v podjetju, veseli, da se stanje umirja in da se zopet kažejo potrebe po zaposlovanju, saj bodo tako spet zaposlili ljudi, ki so bili ob vstopu v EU prisiljeni v odhod iz podjetja.

Literatura

1. Clampitt Philip G.: Communicating for Managerial effectiveness. Newbury : Sage Publications, 1991. 295 str.
2. Daft Richard L.: Organizational Behaviour. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
3. Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W.: Management. 8. izd. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1999. 747 str.
4. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
5. Jelenc Milan: Šibka vloga in slab položaj špediterjev v EU. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 7, str. 4-8.
6. Jelenc Milan: Pomen elektronske izmenjave podatkov za delovanje špediterja v logistični verigi. Organizacija, Kranj, 1998, 5, str. 270-279.
7. Jelenc Milan: Nove zasnove logističnih procesov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 1, str. 4.
8. Jelenc Milan: Globalizacija v logistiki. Logistika in Transport, Ljubljana, 2000, 5, str. 4-9.
9. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Management. Radovljica : Didakta, 1994. str. 174-212.
10. Kavšek Alenka: Organizacijska kultura v podjetju Hipot P & EMS, d. o. o. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
11. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
12. Mesner Dana M.: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
13. Metlika Bogomila: Carine-izjava dobavitelja. Glas gospodarstva, Ljubljana, april 2004, str.48

14. Oblak Henrik: Mednarodna poslovna logistika. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 362 str.
15. Ogorelc Anton: Logistika: Organiziranje in upravljanje logističnih procesov. Maribor : PEF, 1996. 224 str.
16. Puharič Krešo: Pogodbeno pravo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 335 str.
17. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing organizations. Sydney: Irwin, 1994. 536 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc. Management. Ljubljana : GV, 1993. 312 str.
19. Schein Edgar H.: The Corporate Culture: Sense and Nonsense about Cultural Change. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1999. 199 str.
20. Sedej Marjan: Metode in tehnike kadrovanja. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 145 str.
21. Štemberger Mateja: Državno urejanje špediterske dejavnosti v Sloveniji. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 58 str.
22. Trpin Urška: Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na špedicijsko deavnost. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
23. Turk Tanja: Položaj špedicije ob vstopu Slovnije v Evropsko unijo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 51 str.
24. Zavrl Janez: Špedicija s temeljnimi pravnimi pojmi. Ljubljana : Alea, 1999. 175 str.
25. Zelenika Ratko: Logistična špedicija za 21. stoletje. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 2003, 49, str. 141-156.

Viri

1. Letno poročilo podjetja Intetrans d.d., 2003.
2. Letno poročilo podjetja Intetrans d.d., 2004.
3. Intertrans d. d., Mednarodna špedicija. [URL: <http://www.intertrans.si>], 20.07.2005.
4. Študijska baza, Univerza v Mariboru. [URL: <http://www.sbaza.net>], 20.07.2005.

5. FIATA. [URL: <http://fiata.com>], 20.07.2005.
6. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si>], 20.07.2005.
7. Intereuropa d. d., globalni logistični servis. [URL: <http://www.intereuropa.hal.si>], 24.01.2006.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovška ZRC SAZU. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj>], 14.11.2005.
9. Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01).
10. Poslovník kakovosti podjetja Intertrans d. d., 2003.
11. Poslovník kakovosti podjetja Intertrans d. d., 2004.
12. Slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
13. Snoj Marko: Slovenski etimološki slovar. 1.izd. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1997. 900 str.
14. Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na notranjo špedicijo. Raziskovalna naloga. PRINZ Inštitut. 2002.

PRILOGA

ANKETA O ORGANIZACIJSKI KULTURI PODJETJA INTERTRANS d. d.

Pozdravljeni!

Sem Polona Čebela, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani. Pripravljam diplomsko delo na temo vpliv vstopa Slovenije v EU na organizacijsko in kadrovske strukturo podjetja Intertrans d. d. Svoje teoretično znanje želim z vašo pomočjo dopolniti z vpogledom v organizacijsko prakso. V ta namen sem pripravila anketo s katero želim ugotoviti vpliv sprememb, ki so se dogajale na kulturo podjetja. Anketa je anonimna, rezultate pa bom uporabila izključno v svojem diplomskem delu.

Že v naprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

Spol	
M	
Ž	

Starost	
21-30	
31-40	
41-50	
Nad 50	

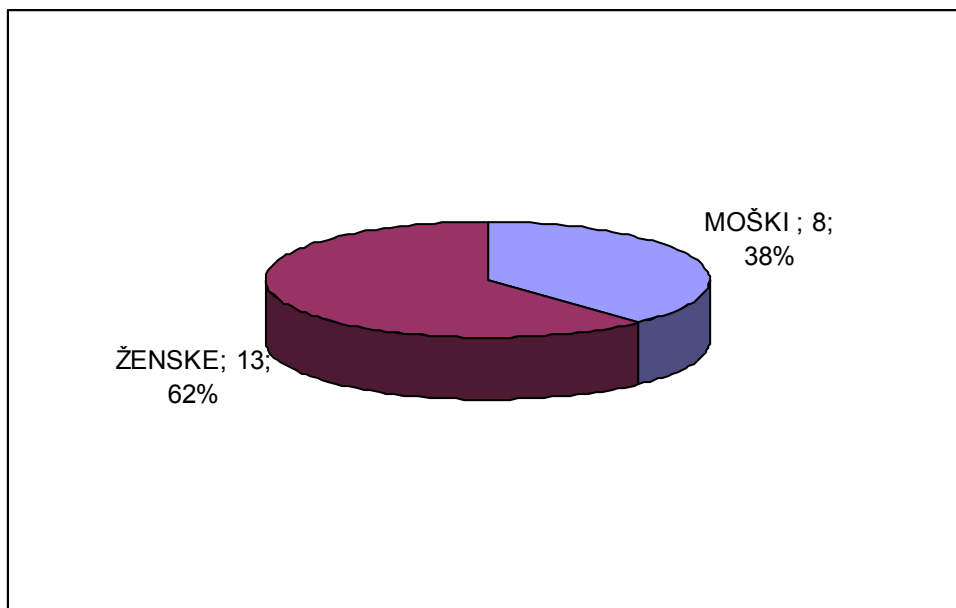
Izobrazba	
Osnovnošolska izobrazba	
Poklicna srednja šola	
4-letna srednja šola	
Višješolska izobrazba	
Visokošolska izobrazba	
Univerzitetna izobrazba in več	

Zaposlen(a) v podjetju Intertrans d.d.	
0 do 5 let	
6 do 15 let	
16 do 25 let	
nad 25 let	

1. O dogajanjih in spremembah, ki so se zgodile v podjetju sem bil(a) dobro obveščen(a).
 - DA
 - NE
2. Odnosi med sodelavci so bili pred uvedbo (1.maj 2004) sprememb:
 - DOBRI
 - SLABI
3. Odnosi s sodelavci so se po 1.maju 2004 spremenili na:
 - BOLJE
 - SLABŠE
4. Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen(a).
 - DA
 - NE
5. Še vedno se bojim, da bi izgubil(a) službo.
 - DA
 - NE
6. Zaupam vodstvu podjetja Intertrans d. d.
 - DA
 - NE
7. Poznam cilje podjetja Intertrans d. d.
 - DA
 - NE
8. Pred uvedbo sprememb sem z veseljem hodil v službo.
 - VEDNO
 - POGOSTO
 - REDKO
 - NIKOLI
9. Po uvedbi sprememb z veseljem hodim v službo.
 - VEDNO
 - POGOSTO
 - REDKO
 - NIKOLI
10. Zanima me prihodnost podjetja Intertrans d. d.
 - DA
 - NE

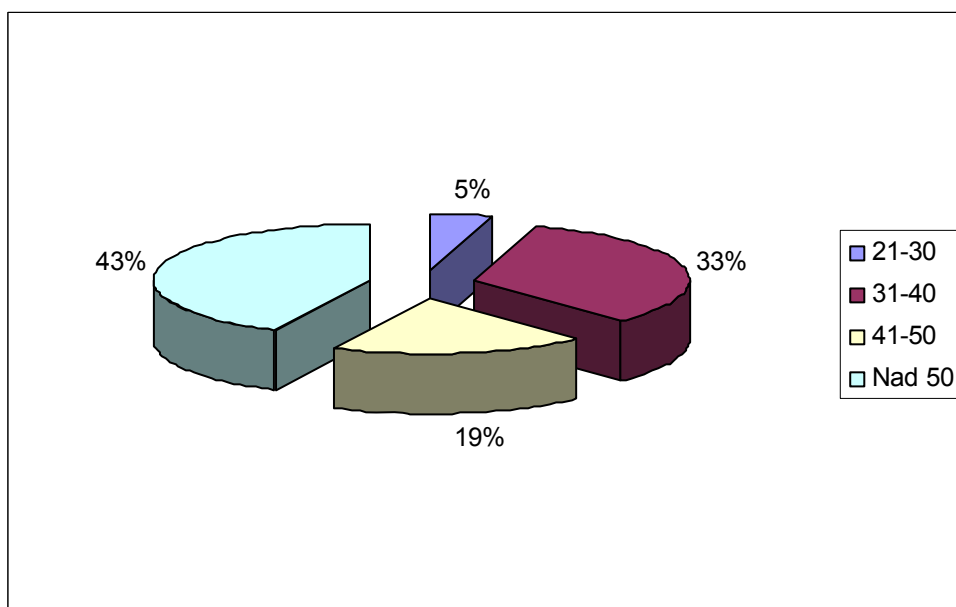
11. Kaj bi po vašem mnenju morali storiti za večje zadovoljstvo zaposlenih?
 - Izboljšati odnose nadrejeni/podrejeni: DA/NE
 - Povečati red/disciplino: DA/NE
 - Izboljšati informiranje zaposlenih o dogajanju v podjetju: DA/NE
 - Večdruženja zaposlenih izven delovnega časa: DA/NE
 - Drugo: _____
12. Zaposleni pogosto zaupajo svoje osebne stvari eden drugemu.
 - DA
 - NE
13. Zaposleni razvijajo iskrene prijateljske odnose na dolgi rok.
 - DA
 - NE
14. Zaposleni varujejo drug drugega pred nadrejenimi.
 - DA
 - NE
15. Zaposleni drug drugega ovirajo pri delu.
 - DA
 - NE
16. Zaposleni se nimajo za kolege.
 - DA
 - NE
17. Zaposleni se izogibajo drug drugemu.
 - DA
 - NE
18. Zaposleni zaupajo v prihodnost, počutijo se varne, prihodnost ni negotova.
 - DA
 - NE
19. Zaposleni se med seboj pogovarjajo in si izmenjujejo ideje.
 - DA
 - NE
20. Odnosi med zaposlenimi so se po uvedbi sprememb spremenili.
 - DA
 - NE
21. Odnosi med zaposlenimi so danes:
 - BOLJŠI (kot pred spremembo)
 - SLABŠI (kot pred spremembo)

Slika 1: Struktura vzorca glede na spol zaposlenih



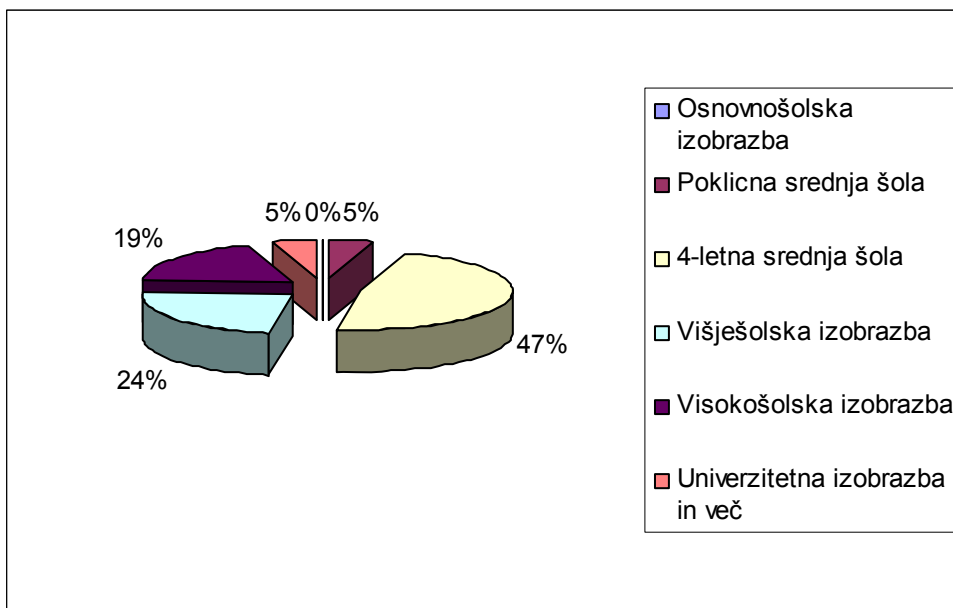
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 2: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih



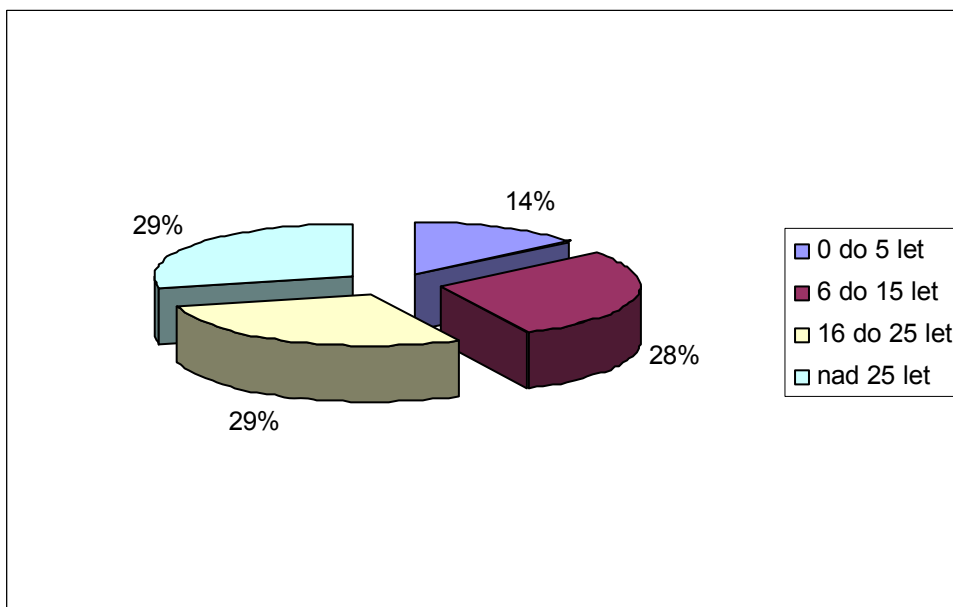
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 3: Struktura vzorca glede na izobrazbo zaposlenih



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

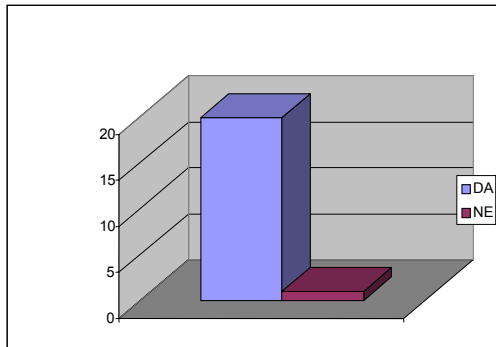
Slika 4: Struktura vzorca glede na dobo zaposlitve v podjetju



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

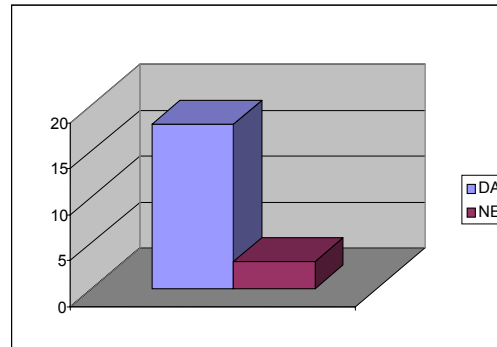
Odgovori na vprašanja:

Slika 5: Odgovor na vprašanje 1



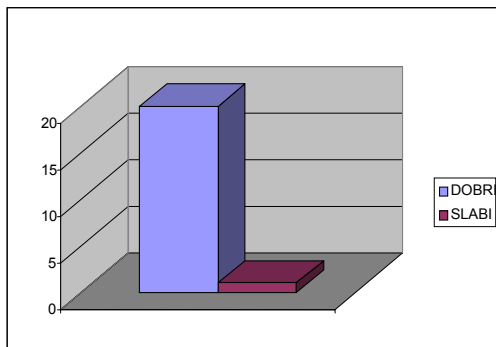
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 8: Odgovor na vprašanje 4



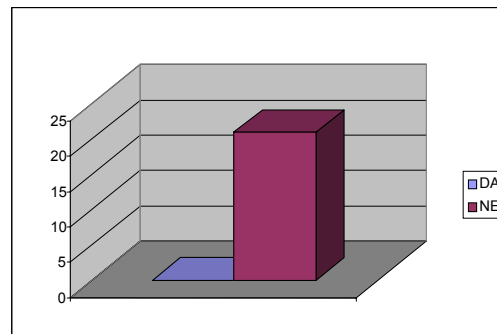
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 6: Odgovor na vprašanje 2



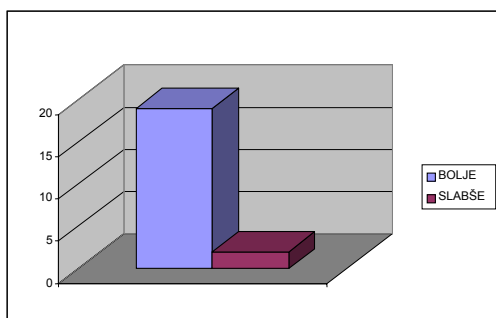
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 9: Odgovor na vprašanje 5



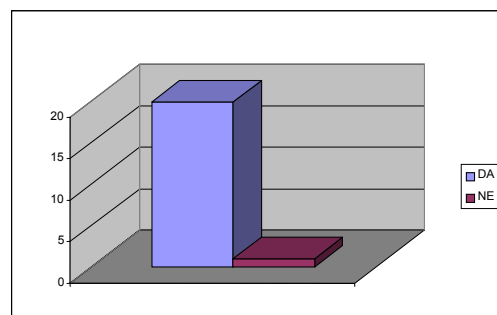
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 7: Odgovor na vprašanje 3



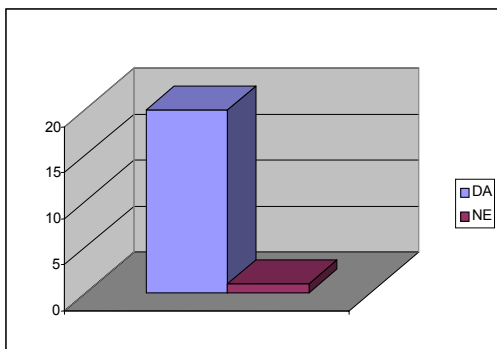
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 10: Odgovor na vprašanje 6



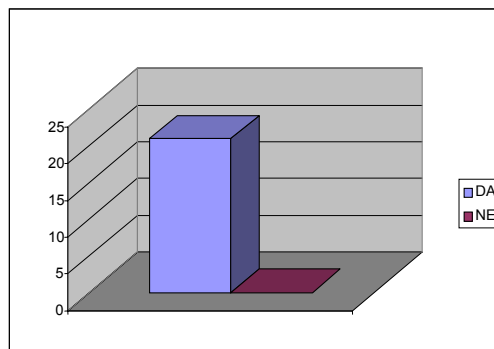
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 11: Odgovor na vprašanje 7



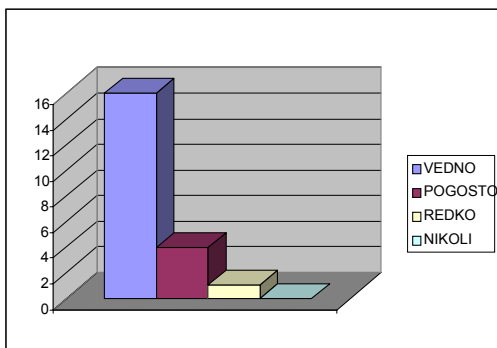
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 14: Odgovor na vprašanje 10



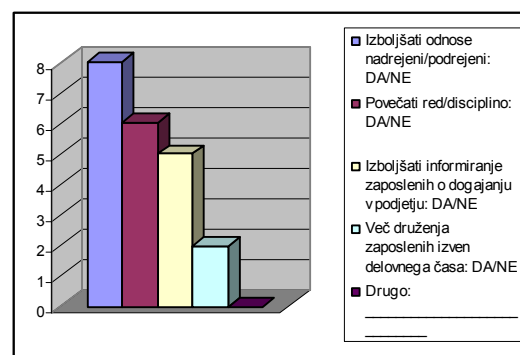
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 12: Odgovor na vprašanje 8



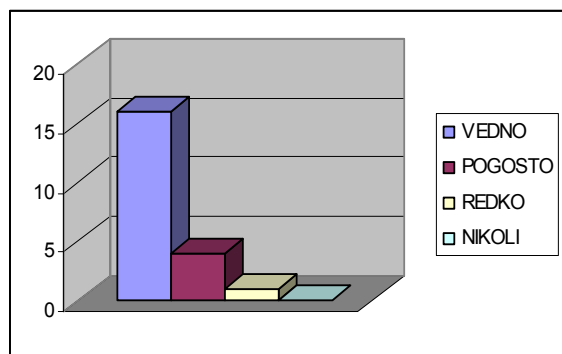
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 15: Odgovor na vprašanje 11



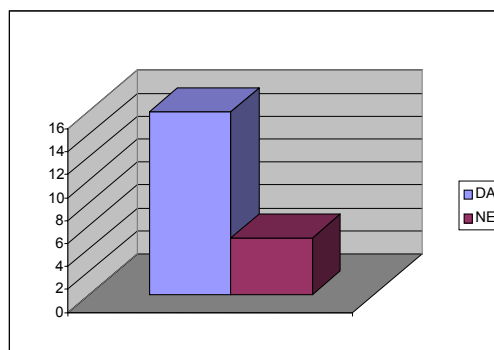
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 13: Odgovor na vprašanje 9



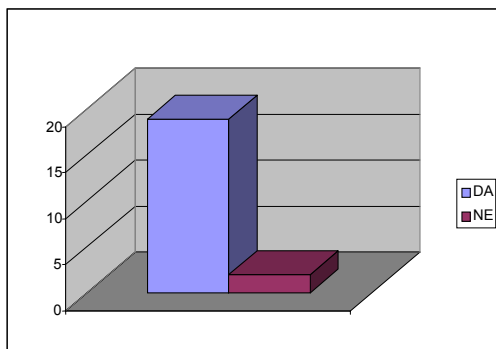
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 16: Odgovor na vprašanje 12



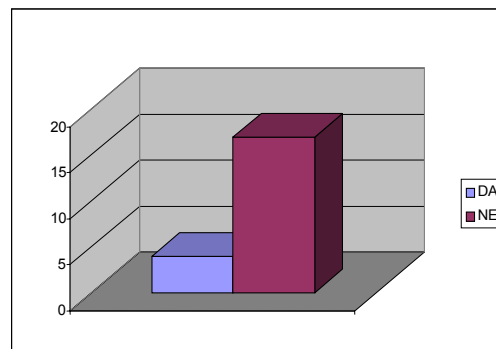
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 17: Odgovor na vprašanje 13



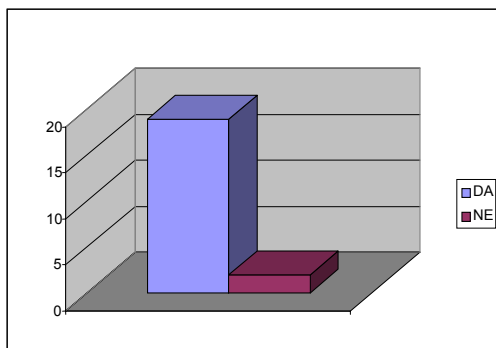
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 20: Odgovor na vprašanje 16



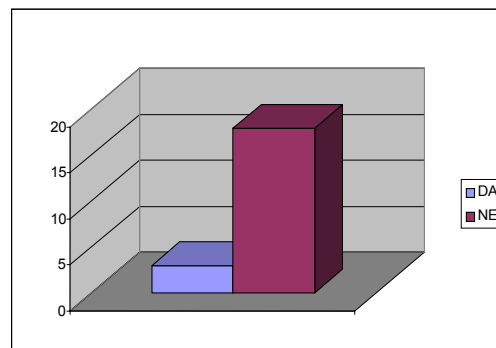
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 18: Odgovor na vprašanje 14



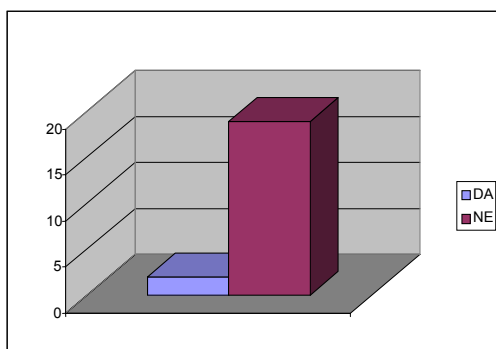
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 21: Odgovor na vprašanje 17



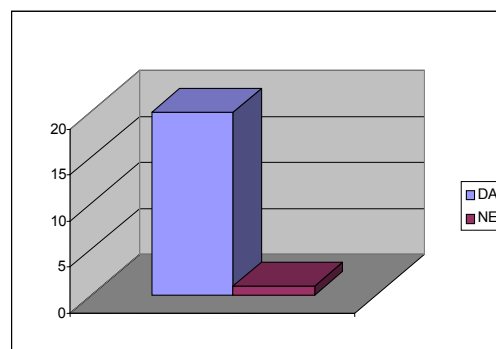
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 19: Odgovor na vprašanje 15



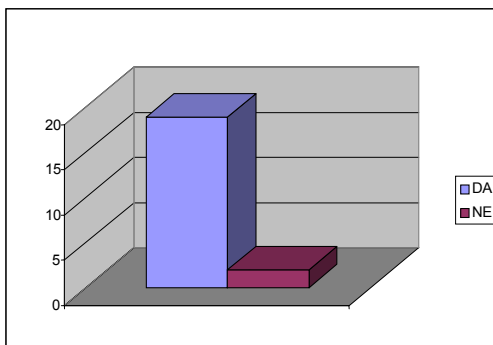
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 22: Odgovor na vprašanje 18



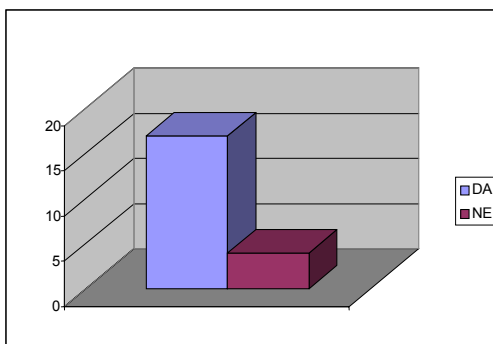
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 23: Odgovor na vprašanje 19



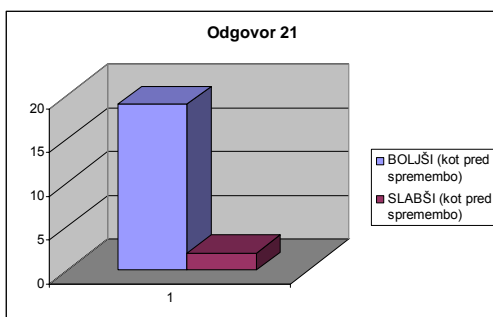
Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 24: Odgovor na vprašanje 20



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.

Slika 25: Odgovor na vprašanje 21



Vir: Rezultati ankete o organizacijski kulturi podjetja Intertrans d. d., 2005.