

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Biljana Savičič

**ORGANIZACIJA DELA: PRIMER SLOVENSKE
ŽELEZNICE D. O. O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Biljana Savičić

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela

**ORGANIZACIJA DELA: PRIMER SLOVENSKE
ŽELEZNICE D. O. O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so mi pomagali pri nastajanju mojega diplomskega dela:

- *Mentorici Aleksandri Kanjuo Mrčela za mentorstvo in napotke pri delu;*
- *Staršem in bratu, ki so me podpirali pri študiju, mi stali ob strani ter me pri njem spodbujali;*
- *Lektorici Marjetki Zorzut za skrbno lektoriranje naloge.*

Posebno zahvalo namenjam mag. Francu Zemljiču za pester izbor literature, napotke pri pisanju diplomskega dela ter za zanimanje in voljo, ki jo je pri tem pokazal. Brez vas tega dela ne bi bilo. Hvala!

Biljana Savičić

Organizacija dela: Primer Slovenske železnice d.o.o.

Sodobna organizacija se je dandanes prisiljena soočiti s hitro razvijajočimi se tehnologijami, kar jo sili v nenehno izboljševanje in v inovacijske procese. Optimalno delovanje in uspešnost podjetja sta pomembna za obstoj na vedno bolj spremenljivih trgih. Pri tem ima veliko vlogo organizacija dela, z namenom doseganja večje produktivnosti. V diplomskem delu so predstavljene organizacijske spremembe na Slovenskih železnicah od osamosvojitve Slovenije do danes skozi tri proučevana obdobja. Pri raziskovanju organizacije dela sem se osredotočila predvsem na spremembe pravne oblike organizacije in spremembe notranje organizacijske strukture ter pri tem ugotavljala notranje in zunanje razloge za spremembe v raziskovalnem obdobju. Med zunanjimi razlogi sem raziskovala razloge vezane na politične in lastninske spremembe, med notranjimi razlogi za spremembe pa sem se osredotočila na menedžment in razvoj tehnologije. V sklepnem delu so na podlagi analize teoretičnih konceptov in empiričnega dela podane sklepne ugotovitve in predlogi za izboljšave trenutne organizacije dela na Slovenskih železnicah d. o. o.

Ključne besede: Organizacija dela, delniška družba, holding, koncern, družba z omejeno odgovornostjo

Work organization: Example of Slovene railways Ltd.

Contemporary organizations are nowadays forced in confrontation with highly developing technology, which forces organizations in continuous improvement and in innovation processes. Optimal activity and efficiency of enterprises are very important for subsistence on more and more variable markets. This is the reason why work organization has very important role in that with the purpose to reach bigger productivity. In my diploma work are represented organizing changes on Slovene railways from attainment of independence until today through three periods. In researching work organization I was concentrating on legal forms of organization and organizational structure modification and I was trying to assess internal and external reasons for changes in the researched period. Among external reasons I researched reasons tied with political and ownership modifications, but among internal reasons for modifications I was concentrating on management and technology development. In conclusion are some findings and suggestions for momentarily improvement of work organization on Slovene railways which are based on theoretical concepts.

Key words: Work organization, jointstock company, holding, concern, closely held corporation.

KAZALO:

1. UVOD	7
2. TEORETIČNI UVOD	9
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE.....	9
2.2 OPREDELITEV DELA.....	12
2.3 OPREDELITEV ORGANIZACIJE DELA.....	16
2.3.1 NOVE OBLIKE ORGANIZACIJE DELA	17
2.3.2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO DELA.....	19
2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	20
2.5 PRAVNE OBLIKE ORGANIZACIJE.....	22
2.5.1 Delniška družba	23
2.5.2 Koncern.....	25
2.5.3 Holding	27
2.5.4 Družba z omejeno odgovornostjo	29
3. EMPIRIČNI DEL	30
3.1 PREDSTAVITEV SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. O. O.....	30
3.2 UPRAVLJAVSKA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. O. O.....	31
3.3 POSLANSTVO IN VIZIJA.....	32
3.4 ZGODOVINA SLOVENSКИH ŽELEZNIC	33
3.5 UREDITEV ŽELEZNIŠKEGA PROMETA V SLOVENIJI.....	34
3.5.1 VLADNI ORGANI.....	35
3.5.1.1 JAVNA AGENCIJA ZA ŽELEZNIŠKI PROMET RS (AŽP) ...	35
3.5.1.2 DIREKTORAT ZA ŽELEZNICE IN ŽIČNICE	36
3.5.1.3 DIREKCIJA ZA VODENJE INVESTICIJ V JAVNO ŽELEZNIŠKO INFRASTRUKTURO	36
3.5.2. REGULATORNI IN NADZORNI ORGANI	37
3.5.2.1 MINISTRSTVO ZA PROMET KOT REGULATORNI ORGAN	37
3.5.2.2 PROMETNI INŠPEKTORAT RS.....	37
3.6 UPORABA NOVIH TEHNOLOGIJ.....	38
3.7 SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	43
3.7.1. PRVO OBDOBJE.....	44
3.7.2 DRUGO OBDOBJE	49
3.7.3 TRETJE OBDOBJE.....	55
4. SKLEP	59
5. LITERATURA	65
6. PRILOGE	69
PRILOGA A: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. D., (OBDOBJE OD 1993–2000)	69
PRILOGA B: ORGANIZACIJSKA SHEMA SŽ (OBDOBJE OD 2000–2003)	70
PRILOGA C: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC (OBDOBJE OD 2003–2006)	71
PRILOGA Č: PREDLOG ORGANIZACIJSKE SHEME SLOVENSКИH ŽELEZNIC, KI NI ZAŽIVEL	72
PRILOGA D: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC (OBDOBJE OD 2007 DO DANES).....	73

Kazalo slik

Slika 3.2.1: Upravljavka in organizacijska struktura Slovenskih železnic – sedanje stanje	32
Slika 3.6.1: Idealni model povezave med informacijskimi sistemi	42
Slika 3.7.1: Makroorganiziranost v prvem obdobju	47
Slika 3.7.2.1: Makroorganiziranost SŽ v drugem obdobju.....	50
Slika 3.7.2.1: Koncern Slovenske železnice	51

Kazalo Tabel:

Tabela 3.7.1: Pregled organizacijskih sprememb skozi tri obdobja	44
--	----

1. UVOD

Dobro zasnovana organizacija dela je bistvenega pomena za uspešen potek delovnega procesa v podjetju. Ker je uspešnost podjetja danes ključna za obstoj na vedno bolj spremenljivih trgih, je pomembno, da menedžerji v podjetjih optimizirajo organizacijo dela, ki naj bi nato njihovo podjetje vodila do večje produktivnosti in posledično do večjega uspeha na trgu. Sodobna organizacija se je dandanes prisiljena soočiti z hitro razvijajočimi se tehnologijami, kar jo sili v nenehno izboljševanje in v inovacijske procese. Obdobje stabilnega in varnega okolja, v katerem so še na začetku prejšnjega stoletja delovala podjetja z jasno definirano hierarhijo, je minilo. Organizacije so bile in so prisiljene iskati alternative klasičnemu ukazovanju in jasni določitvi vlog, zato je v večini podjetij prišlo do prestrukturacije in nove organizacije dela z namenom doseganja večje produktivnosti.

V diplomskem delu bom opredelila in analizirala koncept organizacije dela v povezavi z organizacijsko strukturo. Teoretično znanje bom poskušala aplicirati na analizo praktičnega primera. Analizirala bom podjetje Slovenske železnice, d. o. o. Podjetje se je po osamosvojitvi Slovenije do danes soočalo s številnimi spremembami. Razlog za spremembe je bila Evropska zakonodaja, natančno Direktiva Evropske unije 2001/12/ES, ki je zahtevala prost dostop tujih prevoznikov do železniške infrastrukture znotraj Slovenije. Domnevam, da so te spremembe vplivale na pravno obliko organizacije in notranjo organizacijsko strukturo, saj je podjetje v zadnjih osemnajstih letih kar trikrat zamenjalo obliko organizacije od delniške družbe, holdinga pa do družbe z omejeno odgovornostjo. Tezo bom testirala na podlagi analize sprememb pravnih oblik organizacije in notranjih organizacijskih struktur skozi obdobje od osamosvojitve Slovenije do danes. Pri tem bom poskušala oceniti, kaj so bili razlogi za organizacijske spremembe in ali so le-te bile v večji meri povzročene z zunanjimi dejavniki (spremembe v okolju – nova zakonodaja, lastniške spremembe) ali notranjimi dejavniki (tehnološke spremembe, spremembe vodenja). Iz tega razloga bom opredelila obstoječe stanje in glede na ugotovitve poskušala predstaviti morebitne predloge za izboljšanje njihove organizacijske strukture in organizacije dela, ki bi vodile do hitrejšega in boljšega doseganja zastavljenih planov. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu bom skozi analizo teoretičnega gradiva predstavila teoretična izhodišča organizacije, organizacije dela,

organizacijske strukture in različnih pravnih oblik organizacije. Na tej teoretični osnovi bom gradila drugi, empirični del diplomskega dela, v katerem bom vsa teoretična znanja analizirala na primeru. Poskušala bom ugotoviti, iz kakšnih razlogov prihaja do sprememb v pravnih oblikah organizacije, organizaciji dela, in organizacijskih strukturah, in sicer na podlagi analize internega gradiva in intervjujev z mag. Francem Zemljičem, ki je na Slovenskih železnicah zaposlen od leta 1990, najprej v izvršilnih nato pa v strokovnih službah prometne dejavnosti.

V empiričnem delu bom opredelila zunanje in notranje razloge za spremembe. Med zunanjimi razlogi bom raziskovala razloge vezane na politične in lastninske spremembe. V preučevanem obdobju se je pokazalo, da se je podjetje začelo vračati k enotni ureditvi, ki je veljala pred slabima dvema desetletjema ob osamosvojitvi Slovenije. Dejstvo je, da je edini ustanovitelj Slovenskih železnic država, ta pa samemu menedžmentu ni dajala pravic za upravljanje s proračunom, ki ga je namenila za obstoj Slovenskih železnic, ampak je bilo upravljanje s proračunom dejavnost organov, ki upravljajo z obstoječim sistemom Slovenskih železnic. Zaradi vseh nesoglasij, ki v podjetju vladajo med lastniki in menedžmentom, bom v empiričnem delu poskušala preveriti, ali so bile vse spremembe in prestrukturacije zgolj rezultat menjav politike v državi. Med notranjimi razlogi za spremembe se bom osredotočila na menedžment in razvoj tehnologije in poskušala ugotoviti, ali so bile spremembe morda posledice tehnološkega razvoja in je bilo vodstvo Slovenskih železnic prav iz tega razloga venomer prisiljeno spreminjati organizacijsko strukturo in pravno obliko organizacije oziroma ali je vodstvo sploh sledilo tehnološkemu napredku na področju železniškega prometa.

V zaključnem delu diplomskega dela bom na podlagi analize teoretičnih konceptov in empiričnega dela podala sklepne ugotovitve o organizaciji dela na splošno in v konkretnem primeru Slovenskih železnic, d. o. o., ter podala napotke za organizacijo dela in organizacijsko strukturo, s katero bi celoten sistem Slovenskih železnic po mojem mnenju dosegal optimalen rezultat.

2. TEORETIČNI UVOD

V teoretičnem uvodu bom podrobno analizirala pojem organizacije, pojem dela ter besedno zvezo organizacija dela. Predstavila bom vpliv tehnologije na organizacijo dela, poleg tega pa podrobno analizirala še pojem organizacijske strukture ter tri organizacijske oblike, s katerimi so se Slovenske železnice soočale v obdobju od osamosvojitve Slovenije do danes.

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

"Organizacija obstaja že od nekdanj, takoj ko se je dvoje ali troje najprimitivnejših ljudi sporazumelo, da naredijo nekaj skupno. Ne glede na to kako primitivna je bila naloga, so se morali dogovoriti, kdo in kdaj bo kaj naredil" (Vila 1994: 17). Začetek razvoja organizacijskih teorij v današnjem pomenu pojma avtorji predvsem soglasno postavljajo na konec 19. ali na začetek 20. stoletja in ga brez izjeme povezujejo z delom F. W. Taylorja in znanstvenim upravljanjem. Največ pozornosti je namenil posameznemu delavcu, oblikovanju njegovih delovnih nalog v obratu. Njegov najpomembnejši prispevek je ločitev načrtovanja in strokovnosti dela od izvajanja. Delavec postane le izvajalec dela, ki je skrbno načrtovano in oblikovano. To je kasneje omogočilo podreitev delavca. Primere velikih delovnih projektov, ki so zahtevali visoko stopnjo organiziranosti, srečamo seveda v zgodovini človeštva že mnogo prej. Med večje takšne podvige sodi gradnja egiptovskih piramid okrog 2500 let p. n. š., nekoliko manjši je primer kitajskega zidu, ki so ga gradili v tretjem stoletju p. n. š. Velike organizacijske dosežke nedvomno pomenijo vojaške organizacije, zlasti organizacija vojske v starem Rimu. K nastanku organizacijske teorije so mnogo prispevali avtorji, ki so se ukvarjali s problematiko delitve dela. Med njimi kaže omeniti zlasti škotskega ekonomista Adama Smitha. Z analizo nastanka in razvoja kapitalistične organizacije dela se je veliko ukvarjal Karl Marx. Zgodovino človeštva lahko spremljamo preko razvoja organizacij: od začetne oblike družine, nekoliko kasnejših rodovnih organizacij do sodobnih vidikov organiziranosti vseh vrst človekove aktivnosti. Sodelovanje ljudi pri kaki dejavnosti zahteva usklajevanje individualnih aktivnosti. Pri večji skupni akciji je potrebno naloge razdeliti med posameznike in poskrbeti za njihovo usklajeno delovanje (Kavčič 1991). Henry Mintzberg je opredelil pet koordinacijskih mehanizmov, s katerimi organizacije koordinirajo svoje delo:

/.../ vzajemno prilagajanje, direkten nadzor, standardizacija delovnega procesa, standardizacija delovnih outputov in standardizacija spretnosti delavcev. Vzajemno prilagajanje doseže koordinacijo dela s preprostim procesom neformalne komunikacije v preprostih organizacijah. Pri direktnemu nadzoru je koordinacija vzpostavljena s tem, da ena oseba prevzame odgovornost za delo ostalih, jim daje navodila in jih nadzoruje. Delovni proces je standardiziran, ko je obseg dela določen, outputi, ko so rezultati dela določeni, in spretnosti, ko je določeno usposabljanje, ki je potrebno za opravljanje dela (Mintzberg 1971:54).

Webrova birokratska teorija organizacije je podlaga organizacijske paradigme, ki je bila dominantna celega pol stoletja, vse od sedemdesetih let prejšnjega stoletja. To je teorija zaprtega sistema, v delovne organizacije prenesena iz vojske. Doživela je številne kritike in dopolnitve, vendar pomeni temeljno teorijo organizacije za razviti industrializem, vse dokler je tehnologija determinirala organizacijo (Kavčič 1991).

"Beseda organizacija prihaja iz grške besede »organon«. Ta beseda se kasneje pojavi v starem Rimu, kjer se preobrazi v »organizare« s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem" (Vila 1994: 18). Kaj je torej organizacija? Dejstvo je, da je organizacija pojav, s katerim se neprestano srečujemo. Zato je potrebno te pojave, ki močno vplivajo na naše življenje, spoznavati in spremljati. Da bi do tega prišli, potrebujemo enotno razumevanje organizacije in izgrajeno organizacijsko teorijo. Vila je v svojem delu (Vila 1994: 20) predstavil več različnih definicij organizacije, med njimi tudi:

- Steersovo: »Organizacija je način, s pomočjo katerega so ljudje in naloge, katere izvršujejo, sistematično povezane, tako da lahko dosežejo cilje, ki so si jih skupno zastavili.«
- Cooper Jonesovo: »Organizacija je način, s katerim so vsi deli neke celote medsebojno tako urejeno povezani, da delujejo kot eden oziroma kot celota.«

V literaturi lahko najdemo še več različnih definicij organizacije, za primer predstavljam naslednji dve:

- »Organizacija je eden najpomembnejših pojavov, s katerimi se ljudje soočamo in ki bistveno vpliva tako na življenje združb kot ljudi. Potrebno jo je spoznati, jo razumeti in spremeniti oziroma prilagoditi sebi v prid« (Rozman 2000: 1).

- »Organizacija katerekoli združbe je tako sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje cilja« (Lipovec 1987: 35).

Rozman (2000) je opredelil tri vidike organizacij, ki jih v literaturi srečujemo pri definiranju organizacijskih fenomenov. Prvi vidik je organizacija kot proces ravnateljstva. Le-ta trdi, da je ključ do učinkovitosti vse manj v izvajanju in vse bolj v planiranju in kontroliranju. Znanstveno proučevanje dela je poudarilo vidik motiviranja v organizacijah. Naslednji vidik je organizacija kot združba ljudi. Organizacija je opredeljena kot socialna enota, združba, ki sestoji iz ljudi in nastane zaradi doseganja ciljne enote. Sestavljena je iz števila ljudi, ki opravljajo različna dela in izpolnjujejo različne vloge in položaje, katerih dejavnost je koordinirana tako, da so njihova individualna prizadevanja združena. Taka enota ima dve vrsti ciljev: cilj celote in cilj posameznika. S pojmom organizacije je mišljena združba, ki raziskuje različne znanosti z različnih vidikov, zato gre za multidisciplinarno vedo (sociologija, psihologija, antropologija, itd).

Morganova definicija organizacije (Morgan 2004) temelji na preprosti predpostavki, da vse teorije organizacij in managementa temeljijo na implicitnih podobah ali metaforah, ki nas vodijo, da vidimo, razumemo in vodimo organizacijo na posebne načine. Tako preučuje organizacije kot stroje, organizme, možgane, kulture, politični sistem, duševni zapor, tok in transformacije in kot inštrument dominacije.

Kljub različnim definicijam in metaforam organizacije smo si vsi enotni v tem, da brez uspešnega sodelovanja med njenimi deli in zunanjim okoljem le-ta ne deluje učinkovito. Handy (2004) pravi, da če želimo razumeti organizacijo, moramo razumeti naravo moči in vpliva, s katerim ljudje v organizaciji težijo k doseganju določenih ciljev, saj lahko preko organizacije kot individualisti ali kot skupina vplivajo na druge, da tudi ti začnejo delovati in razmišljati na določen način.

Iz vseh definicij je razvidno, da so najpogostejši elementi definicij organizacij naslednji:

- velikost (najmanj dve osebi),
- medsebojna odvisnost: Ta se je razvila sama po sebi, takoj ko je posameznik ugotovil, da bi svoje cilje lažje dosegel, če se s kom združi.
- input: Vstopiti mora preko meja iz okolice, ki so definirane s člani nekega sistema, lokacijo in podobnim. To je material, energija, informacija, to so delovna sredstva.
- transformacija: To je prehod materiala, energije in informacij od njihovega vstopa v sistem do njihovega izhoda.
- output pomeni transformirani material, energijo in informacije, s čimer se celoten cikel zapre (France-Monge Rossel v Vila 1997).

2.2 OPREDELITEV DELA

Tudi delo je ključni sociološki pojem in eden najbolj središčnih vidikov človekovega življenja. V diplomski nalogi koncept dela opredeljujem predvsem zato, da bi razumeli, kakšen pomen ima delo na družbo in ljudi v njej. Na individualni, osebni ravni, je delo videno kot glavno sredstvo za doseganje ekonomske sposobnosti za življenje in status odrasle osebe. Poleg tega ljudje večino svojega časa preživimo v službi, zato se skozi delo izraža in oblikuje tudi naša osebnost, percepcija in obnašanje, zato ima delo na nas kulturne in družbene vplive, saj način, na katerega je delo organizirano, vpliva na pogled in izkušnje ljudi v okolju, v katerem delajo. V življenju posameznikov igra delo zelo pomembno vlogo pa tudi v družbi, saj se vsaka sprememba v naravi dela odraža tudi v kulturnih spremembah.

Vpliv dela na percepcijo ljudi, njihov osebni razvoj in na delitev dela se kaže v študiji, ki je opazovala delo množične produkcije lažjih tehničnih produktov. Pri študiji so opazili velike razlike med nekvalificiranimi in kvalificiranimi delavci v podjetju. Razlike so se pojavljale prav zaradi različne organizacije dela: razlike v delovnih izkušnjah vodijo k razlikam v percepciji in obnašanju. Delo nekvalificiranih delavcev je bilo racionalizirano in razdeljeno tako, da je vsak izmed njih opravljal zgolj eno funkcijo. Ta oblika organizacije dela je veljala že nekaj časa, prav tako pa je način, na katerega je bilo delo organizirano, močno vplival nanje. Organizacija dela je vplivala na njihovo percepcijo dela predvsem pri razlikovanju dobrih od slabih del. Niso se obremenjevali s spremembami, ki so se dogajale v podjetju, še več, sploh se jih niso zavedali, saj se sama organizacija dela pri njih ni spremenila. Za vse ostale, katerih

delo ni bilo visoko racionalizirano, so bile zahteve okolja veliko bolj raznolike in konfliktno; njihova percepcija je bila širša in njihovo obnašanje bolj enotno. Bili so bolj zainteresirani za dogajanje v podjetju. Ta organizacija dela je tako vodila tudi v ločitev podjetja na kvalificirane in nekvalificirane delavce (Klein 1976). Glede na različne oblike organizacije dela lažje razumemo oblikovanje fleksibilnih oblik dela, saj so se z njihovim razvojem začele razlikovati tudi organizacije dela in organizacijske strukture, kar pa je v veliki meri posledica tudi tehnološkega razvoja.

Koncept dela je družbeno konstruiran in zaradi tega sprejemljiv. Analitiki dela se strinjajo, da je težko podati eno samo definicijo dela. Ali je delo vsaka človeška dejavnost (kar vključuje tudi igro, zabavo ali učenje) ali samo tista, ki družbi prispeva merljive rezultate, posameznikom pa zagotavlja preživetje? J. Holmer in J. C. Karlson (v Kanjuo-Mrčela 2002) delo definirata kot dejavnosti, ki se opravljajo znotraj okvira družbenih odnosov, ki strukturirajo sfero nujnosti. Po R. Worsley je delo smotrna dejavnost, katero drugi cenijo in prinaša določeno vrsto nagrade. P. Ransome pa delo definira kot formalno plačano zaposlitev (Kanjuo-Mrčela 2002).

Trije analitiki dela in povezanosti družbe so pomembno vplivali na definicijo dela: Durkheim, Marx in Weber. Marx je delo opredelil na eni strani kot proces med človekom in naravo:

Delo je predvsem proces med človekom in naravo, proces, v katerem človek s svojo dejavnostjo posreduje, uravnava in kontrolira menjavo snovi med seboj in naravo. Nasproti naravi nastopa kot naravna sila. Da bi si prisvojil naravno snov v taki obliki, ki bi bila uporabna za njegovo življenje, spravlja v gibanje naravne sile, ki pripadajo njegovemu telesu, roke in noge, glavo in roko. S tem, da s takim gibanjem učinkuje na naravo izven sebe in jo spreminja, spreminja obenem svojo lastno naravo. Razvija potence, ki spijo v njegovi naravi, in podreja igro njenih sil svoji lastni oblasti (Marx v Kavčič 1979).

Za Marxa je delo – proizvodnja blaga in storitev – ključno za človekovo srečo in samouresničitev. Delo je temeljna človekova dejavnost. V zgodnjih delih je Marx razvil idejo odtujenega dela. Odtujitev v najpreprostejšem smislu pomeni, da ljudje ne morejo najti zadovoljstva in samouresničitve pri opravljanju svojega dela ali v proizvodih lastnega dela. Ker ne morejo izraziti svoje resnične narave v delu, se sami

sebi odtujijo: so tuji svojemu lastnemu jazu, kar pomeni tudi odtujitev od drugih. Marx je menil, da je izvor odtujitve mogoče najti v gospodarskem sistemu, ki vključuje izmenjavo dobrin na podlagi kupčije. Znotraj takega sistema so izdelki postali tržno blago. Odtujitev izvira najprej iz izmenjave dobrin v nekakšni obliki tržnega sistema. Iz tega se razvijeta ideja in praksa privatne lastnine. Sklepal je, da lahko naravo dela v družbi razumemo le s preučevanjem dela glede na ekonomsko bazo, saj ta neizogibno povzroča visoko stopnjo odtujitve. Odtujitev je tudi posledica meznega dela v kapitalizmu. Mezdno delo je sistem suženjstva, ki vključuje izkoriščanje delavcev. Le delo ustvarja bogastvo, vendar pa delavci v obliki mezd prejmejo le del bogastva, ki ga ustvarjajo. Marx je videl dve pomembni značilnosti industrijske družbe – mehanizacijo proizvodnje in nadaljnjo specializacijo delitve dela – kot prispevek k odtujitvi delovne sile. Vendar pa poudarja, da je kapitalistični gospodarski sistem, bolj kot industrializacija kot takšna, prvenstveni izvor odtujitve. Dokazoval je, da mehanizacija proizvodnje zmanjša fizični napor, ki je potreben za delo, vendar lajšanje dela postane celo neka vrsta mučenja, ker stroj ne osvobodi delavca dela, ampak ga oropa vsega zanimanja. Videl je rešitev problema odtujenega dela zlasti v komunistični ali socialistični družbi, v kateri so proizvodjalna sredstva v družbeni lasti in je ukinjena specializirana delitev dela (Haralambos 2001).

Družbena solidarnost v predindustrijskih družbah temelji na podobnosti med posameznimi člani. Delijo ista prepričanja, vrednote in vloge. Enotnost, ki temelji na podobnosti Durkheim obravnava kot mehansko solidarnost. Za družbo, ki temelji na mehanski solidarnosti, je značilno, da so člani narejeni po istem kalupu. Solidarnost v industrijskih družbah ne temelji na uniformiranosti, temveč na razlikah. Posamezniki so vse bolj različni, individualizirani in prav zaradi tega vse bolj med seboj povezani in soodvisni (Haralambos 2001).

Večina analitikov dela in organizacije ima Webra za utemeljitelja organizacije (dela), ki je (bila) značilna za moderno družbo. S konceptom birokratske organizacije je Weber ponudil idealni tip organiziranja dela v pogojih množičnega skupnega dela ljudi v industriji in državnem upravnem aparatu. Model birokratske organizacije dela temelji na racionalizaciji dela, na abstraktnih pravilih in znanju kot kriteriju opravljanja organizacijskih vlog (Kanjuo-Mrčela 2002).

Analiza pojmovanja dela skozi zgodovino razkriva dvojnost opredeljevanja dela – del definicij je delu pripisoval pozitivno, del pa negativno konotacijo. Del definicij je delo definiral kot človeško bistvo – bistvo človekove humanosti; dejavnost, ki ji je imanentna ustvarjalnost; simbol osebne vrednosti, statusa; osnovo družbenosti in socialne kohezije. Drugi del definicij je poudarjal prisilnost dela in opredeljeval delo kot sredstvo in področje odtujevanja, neenakosti med ljudmi (Kanjuo-Mrčela 2002: 32).

Nekateri avtorji delo obravnavajo kot neke vrste blago, katerega delojemalec – zlasti industrijski delavec – prodaja delodajalcu, ki je hkrati lastnik kapitala. Takšno pojmovanje dela se je razširilo predvsem v prvi polovici 19. stoletja. V poznejšem času so tovrstne izrečene formulacije skoraj popolnoma izginile in prepustile mesto bolj človeškemu mišljenju in vrednotenju dela. Interakcija delavca ter celote proizvodnih orodij in sredstev je privedla k razvitju različnih oblik kapitalizma – vzporedno z različnimi oblikami kolektivizma; temu so se pridružile še druge socioekonomske prvine, in sicer kot posledica novih okoliščin in delovanja delavskih združenj ter javnih oblasti, pa tudi nastopa velikih nadnacionalnih podjetij. Kljub temu obstaja še vedno nevarnost, da bi z delom ravnali kot s "svojevrstnim blagom" ali kot z nekakšno "anonimno močjo", ki je potrebna za proizvodnjo (Paulus 1981).

Za današnji čas so predvsem značilne fleksibilne oblike dela, ki pa so izredno naklonjene lažji organizaciji dela, imajo pa drugačne, negativne posledice za delavce in sam trg dela.

Zaradi tehnoloških sprememb, gospodarskega in poslovnega virtualnega povezovanja prihaja v vseh delovnih okoljih do velikih preobratov. Spreminja se logika delovanja celotnega gospodarskega sistema in ne le prostorsko–časovna organizacija dela in proizvodnje. "Te spremembe v družboslovju označujemo kot teze o fleksibilnosti, ki kažejo prehod iz fordistične v postfordistično produkcijo, za katero je značilna fleksibilnost na ravni delovnega procesa (decentralizacija proizvodnje), delovne sile (globalni trg delovne sile) in pri plačilu za opravljeno delo: »just-in-time produkcija, individualizacija izdelkov, timsko delo, ozka specializacija zaposlenih« (Pajtler 2008).

2.3 OPREDELITEV ORGANIZACIJE DELA

Pojma organizacija in delo sta pomembna sociološka pojma. Na področju sociološke znanosti iz tega razloga obstaja veliko definicij, ki se navezujejo na prvi ali drugi pojem. Vsebina te naloge bo osredotočena na besedno zvezo organizacija dela.

Glede na učinke, ki jih ima organizacija na delo ljudi, je razumljivo, da se je človek začel ukvarjati z organizacijo zelo zgodaj. Rozmanova definicija organizacije dela ali tehnične organizacije (Rozman 2000: 15-18) pravi,

da se človek od drugih bitij loči po tem, da je njegovo delovanje zavestno in ne instinktivno kot pri živalih. Temelj njegovega zavestnega delovanja postane delovni proces. Človek zavestno deluje smotrno, da bi s čim manjšimi vložki dosegel čim več. Vzpostavlja razmerja med delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti, svojim delovanjem in jih časovno, prostorsko in vsebinsko prireja, da bi dosegel večjo učinkovitost. Organizacija je formalen tehničen proces kombiniranja med prvinami, procesi in proizvodi ter storitvami za dosego večje učinkovitosti. Organizacijo v navedenem pomenu imenujemo organizacija dela, tehnična organizacija, urejanje dela, inženirstvo... Z njo so se ukvarjali začetniki organizacijske vede, saj je bila tako željna učinkovitost in z njo uspešnost na določeni stopnji razvoja odvisna predvsem od tehničnega razvoja. Pri tem je vključevanje delavcev v razmerja enako razmerjem katerekoli druge poslovne enote (npr. delovnih sredstev).

Znanstvenike so že od nekdaj zanimale temeljne razlike med človeškim in živalskim delom. Ugotavljali so, da se človeško delo zelo razlikuje od živalskega.

Glede razlike med živalskim in človeškim delom je Marx zapisal:

Človekovo delo je zavedno, namensko in ciljno; ta razlika je v primerjavi z živalsko 'proizvodnjo' radikalna. V procesu dela, ki pomeni najprej predelavo narave, človek spreminja tudi samega sebe. Generično, zgodovinsko opazovano, človek z delom spreminja svoje sposobnosti, čute, intelekt, potrebe itd. Sodobni človek je v tem smislu samo proizvod zgodovinskega razvoja. Prav v tem kontekstu pa je pomembna družbena organizacija dela (Univerza v Mariboru 2008).

Iz Rozmanove definicije organizacije dela in Marxovega pojmovanja razlike med človeškim in živalskim delom vidimo, da oba opredeljujeta človekovo dejanje kot zavestno in ne zgolj instinktivno kot pri živalih. Prav zaradi zavestnega delovanja je človek sposoben organizirati svoje delo na način, da z najmanjšimi vložki doseže maksimalni rezultat. Da bi bilo to mogoče, pa je potrebno delovni proces oblikovati brezhibno. Pri tem ima veliko vlogo tudi tehnologija, saj nam ta lahko delovni proces močno olajša, kar posledično vodi zopet do večje učinkovitosti.

Pri spremembah organizacije dela in reformah, ki jih v organizacijo dela uvajamo, je bistvenega pomena, da upoštevamo celoten kontekst organizacije, saj v nasprotnem primeru nova organizacijska struktura ne bi delovala na način, kot bi si želeli. Tveganje obstaja, da se reformatorji osredotočijo na le en organizacijski faktor in tega pretirano poudarijo na račun zatiranja drugih (Klein 1976).

Velikokrat se pojem organizacije dela zamenjuje s pojmom organizacije podjetja. Vendar pa je med njima bistvena razlika. Pri organizaciji dela gre za usklajevanje vseh proizvodnih tvorcev v neposredni proizvodnji, pri organizaciji podjetja pa za usklajevanje vseh proizvodnih tvorcev v neposredni proizvodnji in tudi drugih organizacijskih delih (Štefan 2002).

V zadnjih 200 letih se je organizacija dela obračala v smeri racionalizacije, specializacije in razdelitve na oddelke ter k minimizaciji in standardizaciji delovnih nalog. Najprej so v manufakturah nato v administraciji sledili težnji, da odkrijejo take metode dela in organiziranja, ki bi dosegale dobre ekonomske rezultate in zastavljene cilje (Klein 1976).

2.3.1 NOVE OBLIKE ORGANIZACIJE DELA

Možno je identificirati štiri glavne razloge za oblikovanje novih oblik organizacije dela:

- zadovoljstvo z delom,
- participacija ali demokracija na delu,
- produktivnost,
- delovno okolje (varnost in zdravje na delu).

Zadovoljstvo z delom je motivacijska sila za izboljšanje organizacije dela. Povezava med demokracijo na delu in organizacijo dela je poznana. Glavni argument je, da visoka stopnja delitve dela ne povzroča pozitivnih rezultatov, saj vpliva na kompetence, sposobnost vodenja in družbene stike zaposlenih. Delavci z malo avtonomije in malo kompetencami ter brez kolektivne organizacijske strukture, ki bi jih povezovala med seboj, so v splošnem nesposobni imeti aktivne, konstruktivne poglede na probleme, ki se jih tičejo. Iz tega razloga niso sposobni popolnoma sodelovati v demokratičnem sistemu (Pateman v Gustavsen 1986). Glede na produktivnost je glavni argument proti visoki fragmentaciji dela ta, da le-ta ni primerna, če želimo doseči boljšo produktivnost, saj z drobljenjem dela povzročamo napake in probleme za zaposlene na nižjih delovnih mestih. Pomembna je participacija delavcev pri reševanju problemov, saj z njo definiramo probleme in dorečemo rešitve. Med pomembnimi pogoji, ki vplivajo na participacijo delavcev, je predvsem način organizacije dela. V zadnjih 50-ih letih je v Evropi prišlo do velikih sprememb. Po dolgem obdobju industrializacije prihaja do novih oblik organizacije dela, izboljšal se je položaj žensk, obstaja večja stopnja demokracije, izobrazbena stopnja prebivalstva narašča po celi Evropi, zaradi česar imajo delavci vedno več kompetenc, življenjski standard pa postaja vedno boljši. Zaradi vseh sprememb postajajo tudi ljudje vedno bolj zahtevni, prosti čas pridobiva na pomenu, zato je zanje ključnega pomena, da je delo smiselno organizirano in da so z zaposlitvijo zadovoljni (Gustavsen in Hethy 1986).

Tradicionalne oblike organizacije dela, kot je organizacija od zgoraj navzdol, so naletele na številne kritike ob inovacijah, kot so delavska participacija, timsko delo ali pri razvijanju dodatnih sposobnosti in učenju zaposlenih. Te tehnike so se razširile od proizvodnje do storitvenega sektorja in jih lahko najdemo v sindikalno organiziranih ali neorganiziranih združbah. Nova »visoko učinkovita« delovna mesta so pridobivala na ugledu zaradi večje produktivnosti in tekmovalnosti ter s povečevanjem kvalitete delovnega okolja za zaposlene. Jasno je, da zaposleni bolj cenijo nove oblike organizacije dela kot pa tradicionalne. Mnogi vidijo reforme delovnih mest kot način premika k izboljšanju veščin in izboljšanju plač, kar je sigurna pot do uspeha kadrovskega menedžmenta (Milkman 1998).

Na to popolno sliko pa vpliva mnogo faktorjev. V popolnoma enakem času, ko so bile predstavljene nove oblike organizacije dela, so realne plače delavcev padle, povečala

se je negotovost delovnih mest zaradi zmanjševanja števila zaposlenih, zmanjšala se je moč sindikalnih združenj, povečale pa so se ekonomske razlike. Nov razvoj je kazal temno prihodnost življenjskemu standardu delavcev. Iz tega razloga so se pojavljala vprašanja, kako poenotiti to kontradiktorno sliko? Delavci zaradi novih oblik organizacije dela vsekakor pridobivajo in izboljšujejo svoje sposobnosti, zato ima smiselna organizacija dela zanje le pozitivne učinke. Mnoga podjetja, ki so preoblikovala organizacijo dela pa niso mogla izmeriti učinkov in pobrati sadov boljšega organiziranja, ker se stalno soočajo z očitki, da nove organizacije dela vplivajo na ekonomski položaj delavcev (ibid. 1998).

2.3.2 VPLIV TEHNOLOGIJE NA ORGANIZACIJO DELA

Odnos med tehnologijo in organizacijo dela je bil vedno ena glavnih tem družbenih znanosti. Pri tem se pojavljajo različna stališča. Nekateri avtorji pojasnjujejo, da se bodo nove tehnologije integrirale v obstoječe organizacijske vzorce. Glavni argument proti temu je, da zgodovinski in institucionalni vzorci ter tradicija, še posebej na področju izobraževanja in industrijskih odnosov, igrajo veliko bolj pomembno vlogo kot pa tehnološke inovacije. Drugi avtorji poudarjajo, da razvoj tehnologije zaradi posebnih lastnosti in boljše učinkovitosti nujno zahteva tudi nove oblike organizacije dela. Stališče je tudi, da naj bi nove tehnologije omogočale bolj obsežne in razumne strategije. Podjetja so prisiljena v nove oblike delovnih strategij zaradi vse večje konkurence na trgu, zaradi večje fleksibilnosti ter zaradi zahtev po kvalitetnih izdelkih v čim krajšem času. Nove strategije se od starih načinov dela razlikujejo v tem, da težijo k optimalnemu odnosu med tehnologijo na eni strani in kvalifikacijami in delovnimi izkušnjami zaposlenih na drugi strani. To omogoča večji izkoristek kvalifikacij zaposlenih, poveča njihovo participacijo, s tem pa se poveča tudi avtonomija. Stališče avtorjev je, da na današnji razvoj tehnologije lahko gledamo kot na neke vrste eksplozijo v smislu, da je dostopnih veliko različnih tehnoloških možnosti, od katerih je vsaka povezana z različno vrsto organizacije dela. Organizacije naj bi od novih tehnologij pridobile večji dobiček in boljšo organiziranost, ki bi jo bilo potrebno venomer prilagajati spreminjajočim se tehnologijam in hitremu napredku (Grootings in drugi 1986).

Nove tehnologije povzročajo tudi razlike v sposobnostih. Nekatere jih izboljšujejo, druge znižujejo. Posledično nastajajo razlike med ljudmi z različnimi sposobnostmi.

Prvotno mišljenje je bilo, da bodo nove tehnologije omogočale lažje delo manj kvalificiranim delavcem, kar pa je predstavljalo problem, ker se je stopnja izobrazbe v družbi stalno poviševala. Pojavljala so se ugibanja ali bodo nove tehnologije vplivale na plačo zaposlenih in splošno stopnjo brezposelnosti. Težko je govoriti o samih posledicah novih tehnologij na usposobljenost zaposlenih, plačo, motivacijo ali brezposelnost. Na te dejavnike vpliva tudi organizacija dela ter odnos med lastniki, menedžerji in delavci v podjetju (ibid. 1986).

Ob pojavu novih tehnologij smo zdaj že močno zakorakali v »informatično dobo«, v kateri ni več pomembna produkcija, pač pa znanje in zmožnost razumevanja različnih simbolov. Uspeh organizacije tako ni več v velikosti obrata, pač pa v zmožnosti lociranja kritičnih informacij na način, da jih bodo razumeli vsi, ki se jih informacije tičejo. Delovno mesto in organizacija dela tako ni več piramida ali birokracija, pač pa vedno bolj sledi obliki mreže. To omogoča zmanjševanje meja v organizaciji in vzpostavitev virtualnih organizacij, ki ukinjajo hierarhije in jih nadomeščajo z mrežnim načinom vodenja. Nove oblike organizacije dela zahtevajo od menedžerjev bolj sproščen kot pa nadzorovalen pristop (Warhurst in Thompson 1998).

Nove tehnologije bi lahko izničile najbolj dolgotrajna in nevarna dela ter izboljšale sposobnosti in odgovornost delavcev do tistih poklicev, ki so za organizacijo bistvena. Poleg tega pogosto zahtevajo izjemno inteligentne delavce, ki so sposobni upravljati z njo. Tudi na področju tehnologije se venomer pojavljajo nove ideje, izboljšujejo se stroji, ki danes nimajo več zgolj ene funkcije, pač pa postajajo večfunkcionalni. Taka kompleksnost pa zahteva osebe, ki so sposobne usmerjati tovrstne tehnologije (Milkman 1998).

2.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

»Podobno kot drugi vidiki organizacije je tudi pojem organizacijske strukture v strokovni literaturi deležen različnega obravnavanja. Večinoma jo definirajo kot izoblikovan vzorec odnosov med sestavinami ali deli organizacije« (Kast in Rosenzweig v Kavčič 1991).

»Chandler (v Kavčič 1991) je na podlagi empiričnega preučevanja razvoja več kot sedemdesetih največjih ameriških podjetij strukturo opredelil kot načrt organizacije,

ki omogoča njeno upravljanje. Kot ključno nalogo strukture opredeljuje zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije, strategija pa se ukvarja z učinkovitim razporejanjem teh sredstev.« Kovač (v Kavčič 1991) pravi, da

strukturo organizacije navadno povezujejo s procesi, ki v njej potekajo. Tako se je oblikovalo razlikovanje med statičnimi in dinamičnimi modeli strukture. Statični vidik se nanaša predvsem na delitev celotne naloge organizacije na delne naloge in njihove podnaloge ter oblikovanje tem nalogam in podnalogam ustreznih oddelkov organizacije. Dinamični vidik pa se nanaša na prostorsko in časovno dimenzijo strukture organizacije.

Kadar govorimo o organizacijski strukturi, si večinoma predstavljamo organizacijsko shemo, ki pa je le vizualna predstavitev veliko bolj kompleksne ideje.

Organizacijska struktura ima 3 osnovne dimenzije, komponente:

- *kompleksnost ali, kot jo še imenujemo, vertikalna in horizontalna diferenciacija - gre za razvitost organizacije v višino in širino*
- *Formalizacija opredeljuje predpisanost in standardiziranost neke naloge ali opravljanja nekega dela. Izvajamo jo s pomočjo organizacijskih predpisov in različnih navodil.*
- *Centralizacija opredeljuje koncentracijo pravic za sprejemanje odločitev. Če je ta pravica bolj ali manj razpršena na organizacijske enote, govorimo o različnih stopnjah decentralizacije (Vila 1997: 124).*

Tipičen prikaz organizacijske strukture je organigram. V njem so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh, pa tudi formalne povezave med temi deli. Dodani opisi nakazujejo temeljno delovno nalogo posameznega oddelka. Organigram definira tudi komunikacijske povezave med sestavinami organizacije. Večinoma nakazujejo hierarhične odnose med sestavinami organizacije. Struktura se tako pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji in je s tem tudi podlaga za definiranje odnosov oblasti. Učinkovita organizacijska struktura mora spodbujati učinkovitost organizacije (Hodge in Anthony v Kavčič 1991). Znaki učinkovite organizacijske strukture so:

1. *jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti. Vsak posameznik ve, komu in za kaj je odgovoren ter kdo in za kaj je odgovoren njemu;*

2. *organizacija tako definira svoje aktivnosti, da jih je mogoče opravljati učinkovito in uspešno;*
3. *organizacija je sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti;*
4. *komunikacijski proces je zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije;*
5. *formalna organizacijska struktura priznava in dopušča ravnanje, ki je deviantno od formalnega, neformalna organizacija je razumljena kot dopolnilo formalne;*
6. *organizacijska struktura je dovolj decentralizirana in kompleksna, da organizacija lahko (preko svojih delov) reagira na okolje;*
7. *organizacijska struktura je toliko usklajena, da v njej ni lukenj (o organizacijski luknji govorimo, če v organizaciji kake pomembne funkcije ne pokriva nobena enota oziroma noben del).* (Hodge in Anthony v Kavčič 1991)

Struktura organizacije pomeni tudi mrežo oziroma povezavo med organizacijskimi podsistemi in okoljem. Organizacija kot odprt sistem mora dobivati iz okolja vložke, če hoče obstajati, in oddajati svoje rezultate v okolje, da preživi. Organizacijska struktura seveda ni stabilna, ampak se spreminja s spreminjanjem dejavnikov v okolju in v organizaciji. Prav tako se spreminja, če se bistveno spremenijo organizacijski cilji. Organizacija lahko na spremembe reagira tudi le s spremembami v preoblikovalnem procesu ali dejavnosti kakega drugega, že oblikovanega oddelka (Kavčič 1991).

2.5 PRAVNE OBLIKE ORGANIZACIJE

Slovenske železnice so ob osamosvojitvi Slovenije imele obliko delniške družbe, nato so se preimenovala v holding in koncern, danes pa imajo obliko družbe z omejeno odgovornostjo. V empiričnem delu diplomskega dela so za razumevanje sprememb organizacijskih struktur na Slovenskih železnicah pravne oblike organizacije bistvene. Oblike, ki so se od osamosvojitve do danes pojavljale na Slovenskih železnicah, so: koncern, delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo in holding.

2.5.1 Delniška družba

Slovenske železnice so ob osamosvojitvi Slovenije imele pravno obliko delniške družbe. Delniška družba je pravna oseba in kot taka ima pravno in poslovno sposobnost. V posameznih ureditvah jo po zakonu zastopa organ vodenja. V enotirnem sistemu pripada pristojnost vodenja poslov družbe odboru direktorjev, ki nato izvajanje svojih pristojnosti delegira na izvršne organe, v dvotirnem sistemu pa je uprava tudi izvršni organ in svojih pristojnosti ne more delegirati na posamezne člane uprave in ne na druge organe oziroma osebe. Samostojnost organa vodenja v delniški družbi je nujno potrebna za zagotovitev samostojnosti in neodvisnosti delniške družbe. Delničarji imajo lahko svoje osebne interese, ki so lahko v nasprotju z interesi delniške družbe kot samostojnega pravnega subjekta, zato je nujno, da organ vodenja ščiti interese delniške družbe. Člani organov vodenja niso v pravnem razmerju z delničarji, temveč le z družbo kot pravno osebo in torej ne zastopajo interesov posameznih delničarjev v organu vodenja (Bohinc in Bratina 2005).

Pri dvotirnem sistemu med ključne dolžnosti uprave štejemo dolžnost poročanja nadzornemu svetu o načrtovani politiki, donosnosti družbe, poteku poslov ter o poslih, ki pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe. Nadzorni svet lahko od uprave kadarkoli zahteva poročilo o vprašanih, ki so povezana s poslovanjem družbe in pomembneje vplivajo na položaj družbe. Nadzorni svet je odgovoren za stanje poslov v delniški družbi in za gospodarjenje z vanjo vloženim kapitalom. Nima sicer pravice odločati niti se vmešavati v poslovanje ali spreminjati odločitve uprave, lahko pa kadarkoli terja od uprave poročilo o posameznih zadevah, povezanih s posli družbe. Po naši zakonodaji velja načelo samostojnosti uprave pri sprejemanju odločitev. Delniško družbo uprava vodi v dobro družbe. Samostojnost se nanaša predvsem na razmerje do delničarjev (ibid. 2005).

Nadzorni svet je pogojno obvezen organ delniške družbe, saj Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 42/2006) določa, v katerih primerih je njegovo oblikovanje obvezno, in sicer po osnovnem kapitalu, številu zaposlenih oziroma številu delničarjev. Pristojnost nadzornega sveta je nadzorovanje vodenja poslov družbe. Praviloma posluje na sejah. Nadzorni svet ne odloča o zadevah vodenja poslov. Pristojnosti in dolžnosti članov nadzornega sveta se od pristojnosti članov uprave

razlikujejo, saj uprava vodi posle in zastopa družbo, nadzorni svet pa to nadzira (ibid. 2005).

»V enotirnem sistemu so tako vodstvene kot nadzorstvene funkcije v pristojnosti upravnega odbora, v dvotirnem sistemu pa so te pristojnosti in tudi odgovornosti porazdeljene med upravo in nadzorni svet.« (Bohinc in Bratina 2005: 323) Upravni odbor vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov. Odgovoren je za ustrezne ukrepe pri poslovanju. Upravni odbor izmed sebe izvoli predsednika in najmanj enega namestnika, ki prevzame pravice in obveznosti predsednika le, če je ta onemogočen. Izmed svojih članov lahko upravni odbor sestavi eno ali več komisij, vendar nanje ni mogoče prenesti pristojnosti upravnega odbora. Lahko tudi imenuje enega ali več izvršnih direktorjev, ki so lahko hkrati tudi člani upravnega odbora (Bohinc in Bratina 2005).

Tudi skupščina je organ delniške družbe, v katerem se oblikuje in izraža volja delničarjev. Hierarhično je skupščina najvišji organ delniške družbe, vendar pa je pri opredelitvi položaja skupščine v strukturi organov delniške družbe treba izhajati iz dejstva, da ima skupščina pomembne kadrovske pristojnosti, saj imenuje in odpokliče člane upravnega odbora in nadzornega sveta, nadzorni svet pa imenuje upravo. Tako skupščina posredno vpliva na kadrovske zasedbe uprave, neposredno pa izbira člane upravnega odbora (ibid. 2005).

V času, ko je na Slovenskih železnicah še veljala pravna oblika delniške družbe, je bila edini ustanovitelj družbe država, ki jo zastopa vlada, in dokler je bila država edini delničar, je opravljala vlogo skupščine družbe vlada. Nadzorni svet javnega podjetja je bil sestavljen iz devetih članov. V soglasju z državnim zborom je imenovala štiri člane vlada, štiri člane pa svet delavcev. Predsednika nadzornega sveta je imenoval državni zbor.

Splošni akt javnega podjetja Slovenske železnice je definiral sestavo sveta delavcev ob upoštevanju zastopanosti delavcev iz posameznih delov proizvodnega procesa in definiranosti časa profesionalnega dela iz Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS št. 42/93). Delavci javnega podjetja so izvolili v svet delavcev

po enega profesionalnega predstavnika delavcev na vsakih 2000 zaposlenih delavcev v podjetju.

Nadzorni svet je imel, poleg pristojnosti določenih v zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 30/93), še naslednje pristojnosti:

- zagotavljal je izvajanje odločitev skupščine o pogojih za delovanje javnega podjetja;
- skupščini je predlagal imenovanje uprave javnega podjetja;
- spremljal je pristop javnega podjetja k mednarodnim pogodbam, ki zadevajo izvajanje železniškega prometa, z ustreznimi železniškimi upravami in organizacijami drugih držav (ZNOFP¹ 1993).

2.5.2 Koncern

Definicija koncerna pravi, da »je koncern združenje pravno samostojnih podjetij, v katerem ima odločilen vpliv na poslovanje najmočnejša članica« (SSKJ 2005).

Koncern je najpomembnejša vrsta povezanih družb. Opredelimo ga kot sistem samostojno povezanih družb, ki imajo enotno podjetje, bistvena sestavina koncerna pa je enotno vodstvo obvladujoče družbe. Ne gre za enotno upravljanje obvladujoče družbe, temveč o enotnem vodstvu, pri čemer je potrebno poudariti, da se enotno vodstvo obvladujoče družbe nanaša na vodenje podjetja odvisne družbe oz. njenih polov. O koncernu je govor takrat, ko sta dve ali več pravno samostojnih družb povezanih z enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Za njegov obstoj je pomembno, da obvladujoča družba uporablja svoj obvladujoči položaj za enotno vodstvo vseh koncernskih družb. Koncern je mogoče primerjati z »organizmom«, v katerem so pravno samostojne družbe organi, katerih delovanje usmerja obvladujoča družba. Ne zadostuje torej samo možnost enega vodstva, temveč je treba enotno vodstvo dejansko tudi izvajati in zajeti mora vse koncernske družbe, vključno z obvladujočo družbo (Bohinc in drugi 2002: 525).

¹ Zakon o načinu upravljanja in financiranju prometa na obstoječi železniški mreži ter reorganizaciji in lastninskem preoblikovanju javnega podjetja Slovenske železnice (Uradni list RS, št. 71/93)

Enotno vodstvo ne pomeni, da se odvisnim družbam, s strani obvladujoče družbe, odvzame pravico voditi svojo družbo, temveč da organi vodenja koncernskih družb v poslovnih zadevah ne odločajo več samostojno. Obvladujoča družba lahko po svoji volji usmerja investicije, finance, proizvodnjo, itd. koncernskih družb. Potrebno pa je vedeti, da je položaj organov vodenja odvisnih družb odvisen od vrste koncerna. Tako poznamo (Bohinc in drugi 2002: 524):

- »**Dejanski koncern**; ena obvladujoča in ena ali več odvisnih družb, povezanih pod enotnim vodstvom obvladujoče družbe.
- **Pogodbeni koncern**; družbe, ki so povezane s pogodbo o obvladovanju.
- **Koncern z razmerjem enakopravnosti**; pravno samostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile pri tem družbe medsebojno odvisne«.

V dejanskem koncernu se organi vodenja odvisnih družb praviloma ravnavajo po lastni odločitvi in se v interesu lastne družbe podrejajo volji in vplivom obvladujoče družbe. Poslovno odločitev obvladujoče družbe lahko tudi odklonijo, če je po njihovi presoji škodljiva za družbo. Enotno vodstvo obvladujoče družbe v tem koncernu temelji na dejanski odvisnosti družb od obvladujoče družbe. Razmerje odvisnosti, ki je predpostavka za ta koncern, privede v koncernu do enotnosti vodstva vseh odvisnih družb in do povezave vseh družb v enotni poslovni sistem. Ker enotno vodstvo omogoča dejanska razmerja odvisnosti, je podan dejanski koncern. Zaradi odvisnosti je navzoča tudi podrejenost družb obvladujoči družbi. Zato je dejanski koncern koncern z razmerjem podrejenosti (Bohinc in drugi 2002: 525-526).

Slovenske železnice so prevzele koncernsko organiziranost predvsem zaradi prednosti, ki jih ta oblike ponuja. Glavne prednosti koncernske organiziranosti so naslednje:

- Večja decentralizacija odločanja, predvsem o prometnih storitvah, kar pomeni približevanje storitev železniškega prometa dejanskim uporabnikom. To omogoča doseganje večje odgovornosti vodstva posamezne družbe za poslovni rezultat družbe in za razvoj storitev v skladu s potrebami trga.
- Merjenje rezultatov poslovanja je bilo iz gornjega razloga prav tako decentralizirano, kar povečuje transparentnost poslovanja za lastnika, obenem

pa objektivizira odgovornost vodstev družb. Omogočen je večji vpliv posamezne družbe na optimizacijo poslovanja. Država ima natančnejši pregled nad uporabo denarja, namenjenega za transportne storitve.

- Decentralizacija omogoča večjo samostojnost vodstev in zaposlenih posameznih družb. Samostojnost predstavlja motivacijo za boljše vodenje, poslovno odločanje in izvajanje. Obenem povečuje ugled menedžmenta posameznih družb. Vodstva družb prevzemajo tudi večjo stopnjo poslovnega tveganja. Kontrola in koordinacija sta s tem poenostavljeni.
- Notranja členjenost posameznih družb je v večji meri usklajena z njihovo dejavnostjo in bolj fleksibilna. Obvladovanje stroškov je učinkovitejše, motivacija in odgovornost za obvladovanje stroškov sta širši. Izkoriščenost kapacitet se poveča, zato se stroški vodenja zmanjšajo.
- Poslovanje je bolj prilagojeno okolju, odzivnost na potrebe okolja je hitrejša. Reakcije na izjemne priložnosti so dovolj hitre, zato se poveča uspešnost izkoriščanja konkurenčnih prednosti železniškega transporta.
- Procesi zagotavljanja pravočasnih in kakovostnih informacij so poenostavljeni in hitrejši, zato je posledično tudi predelava informacij bolj učinkovita.

Organizacija posameznega dela podjetja kot samostojne pravne osebe zagotavlja večjo zaokroženost dejavnosti, kar omogoča specializacijo posameznega dela podjetja za določeno storitev na določenem področju.

2.5.3 Holding

Po definiciji »je holding družba, ki sama ne proizvaja, ampak si z nakupom delnic omogoča vpliv v določenih delniških družbah« (SSKJ 2005). Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS št. 46/2006) je holding družba, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojne družbe in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb, je družba z večinskim deležem.. Holding sestavljajo družba z večinskim deležem kot obvladujoča družba ter družbe v večinski lasti kot odvisne družbe. V primeru Slovenskih železnic je obvladujočo družbo predstavljalo poslovodstvo, odvisne družbe pa so bile tovorni in potniški promet ter infrastruktura, ki so bile organizirane kot družbe z omejeno odgovornostjo.

Po ZGD je holdinška družba tisto podjetje, katerega osnovna dejavnost je, da upravlja deleže, ki jih ima v drugih podjetjih, ter financiranje drugih podjetij. Če mi kapitalska udeležba omogoča, lahko holding prevzame tudi vodstvene funkcije, ki so značilne za obvladujočo družbo pri koncernih. V tem primeru je govora o holdinškem koncernu (Pivka 1993: 596). V primerih, ko se holding izenači s koncernsko obvladujočo družbo, organi vodenja odvisnih družb niso več samostojni pri odločanju o poslovnih zadevah, ampak se podredijo vodstvu holdinške družbe glede investicij, financ, proizvodnje in drugih strateških področij vodenja. Glede vpliva obvladujoče družbe ter drugih pravic in obveznosti pa veljajo določbe, ki veljajo tudi za koncernske družbe (Pavliha 1998: 10).

Glede na številčnost in različnost nalog krovne organizacije razlikujemo številne holdinške strukture. Naloge podjetja razdeljujemo v štiri temeljne funkcije: finančna (zagotavljanje sredstev), investicijska (investicije za pričakovani razvoj), organizacijska (zagotavljanje okvirnih organizacijskih pogojev in pridobivanje resursov) ter operativna (določitev vodstva in njegovih oddelkov). Odločitve je možno razdeliti v strateške (dolgoročne, ki se nanašajo na vsa podjetja), administrativne (srednjeročne, ki se nanašajo na dele podjetja) in operativne (kratkoročne, ki zadevajo le določene dele). Naloge in pristojnosti se torej delijo:

- *na funkcije in odločitve, ki jih sprejema vodstvo koncerna;*
- *vodstvo koncerna je pristojno le za nekatere naloge ali tudi za nobeno.*

Pridrži pa si vedno temeljne odločitve, ki zagotavljajo izvajanje dogovorjenega ravnanja podjetij (Šinkovec 2001: 29).

Pri tem Šinkovec loči štiri idealne tipe holdingov:

- **operativni holding**, ki prevzame vodečo enoto in vse njene funkcije, s tem pa tudi operativno funkcijo, to je dajanje navodil;
- **strateški holding**, za katerega ni pomembna enotnost koncerna ter nastopanje na trgu v imenu vseh povezanih družb, temveč so pomembne le strateške odločitve glede alokacije finančnih sredstev, nakupa in prodaje hčerinskih družb, koordinacije raziskovanja in razvoja, planiranja in razporejanja vodilnih kadrov;

- **finančni holding**, ki je usmerjen le v finančno funkcijo, to je dodeljevanje finančnih virov, vzpodbujanju teka kapitala znotraj koncerna ter doseganju finančnih sinergijskih učinkov;

- **podjetniški holding**, kjer gre za združevanje samostojnih podjetij brez prave regulative in hierarhičnih pritiskov (Šinkovec 2001: 30-31).

2.5.4 Družba z omejeno odgovornostjo

»Pod pojmom družba z omejeno odgovornostjo razumemo družbo z lastno pravno sposobnostjo, ki za prevzete obveznosti jamči le s premoženjem družbe in ima na poslovne deleže razdeljen osnovni kapital« (Bohinc in Bratina 2005: 394). Tako pravno obliko organizacije imajo Slovenske železnice še danes.

Osnovna razlika med poslovnim deležem in delnico je v tem, da je delnica lahko vrednostni papir, medtem ko poslovni delež nima te narave, je le legitimacijski papir. Družba z omejeno odgovornostjo je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in ima lastni kapital. Upnikom jamči samo s premoženjem družbe, družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe. Navzven nastopa družba preko svojih organov, poslovodje, ki ni nujno družbenik. D. o. o. kot oblika družbe se pogosto uporablja tudi za negospodarske dejavnosti. D. o. o. je priljubljena oblika predvsem za koncernsko oziroma kapitalsko povezane družbe (Bohinc in Bratina 2005).

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb. Praviloma lahko ima družba največ 50 družbenikov. Družba se ustanovi z družbeno pogodbo, če pa družbo ustanavlja ena sama oseba, potem ta sprejme akt o ustanovitvi v obliki notarskega zapisa. Družba z omejeno odgovornostjo pridobi z vpisom v register položaj pravne osebe. S tem postane sama nosilka pravic in obveznosti, lahko pridobiva in odtuja premoženjske pravice, je lahko tožena in lahko toži. S prevzemom osnovnega deleža pridobi vsak družbenik svoj poslovni delež v družbi in s tem članstvo v družbi (ibid. 2005).

»Pravice družbenikov so upravljaljske in premoženjske. Upravljaljske pravice so pravica do glasovanja, pravica do sklica skupščine družbenikov, pravica zahtevati prenehanje družbe zaradi obstoja pomembnih razlogov, pravica zahtevati postavitev

likvidatorjev družbe itd. Osnovni premoženjski pravici družbenika pa sta pravica do deleža pri dobičku in ob prenehanju družbe pravica do likvidacijskega deleža« (Bohinc in Bratina 2005: 400). Podrobne spremembe organizacijskih struktur so predstavljene v nadaljnjem empiričnem delu naloge, kjer so prehodi iz ene pravne oblike organizacije v drugo bolj nazorno predstavljeni.

3. EMPIRIČNI DEL

3.1 PREDSTAVITEV SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. O. O.

Slovenske železnice (v nadaljnjem besedilu SŽ) so obvladujoča družba v poslovnem sistemu slovenskih železniških družb in v njej se opravljajo vse železniške storitve. SŽ pri upravljanju odvisnih družb skrbijo tudi za uresničevanje javnega interesa na področju železniškega prometa. SŽ opravljajo obvezne gospodarske javne službe, naloge upravljavca Javne železniške infrastrukture ter druge naloge upravljavca določene z Zakonom o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 44/2007 - UPB4) in Zakonom o varnosti v železniškem prometu (Ur. l. RS št. 61/07). SŽ za opravljanje navedenih obveznih gospodarskih javnih služb ter nalog upravljavca sklepajo pogodbe z državo v skladu z Zakonom o železniškem prometu. Uredba o načinu izvajanja obvezne gospodarske javne službe prevoza potnikov v notranjem železniškem prometu (Ur. l. RS št. 12/2001) določa vrsto in obseg storitev, pogoje za njihovo zagotavljanje, način oblikovanja prevoznih cen in kakovost storitev javne gospodarske službe prevoza potnikov v notranjem železniškem prometu. Na podlagi Uredbe o načinu opravljanja obvezne gospodarske javne službe vzdrževanja javne železniške infrastrukture in vodenja železniškega prometa (Ur. l. RS št. 115/2007) so opredeljeni načini opravljanja obvezne gospodarske službe. Zaradi zagotavljanja obveznih gospodarskih javnih služb in nalog upravljavca ter ciljev poslovnega sistema slovenskih železniških družb SŽ opravljajo zlasti temeljne in spremljajoče dejavnosti. Med temeljnimi dejavnostmi, ki jih opravljajo SŽ, so vzdrževanje javne železniške infrastrukture in upravljanje z njo, vodenje železniškega prometa, prevoz potnikov in blaga po javni železniški infrastrukturi ter vleka vlakov in tehnična vagonška dejavnost. Med spremljajoče dejavnosti pa spada izvajanje storitev logističnih centrov, gradbena dejavnost, skladiščenje, telekomunikacije, raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije, projektiranje in tehnično

svetovanje, tehnično preizkušanje in analiziranje, izvajanje informacijskih, finančnih, računovodskih in drugih podobnih storitev ter izvajanje investicij v vseh fazah investicijskega procesa, koncernsko načrtovanje ter kontroling in druge dejavnosti.

Po Zakonu o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 44/2007 - UPB4) morajo SŽ dejavnosti opravljati tako, da zagotavljajo varno odvijanje železniškega prometa po enotnem tehnično-tehnološkem procesu ter racionalno in družbenim potrebam prilagojeno možnost zagotavljanja javnih dobrin, ki jih mora skladno z zakonom na področju železniškega prometa zagotavljati država v razmerah trga prevoznih storitev.

Potniški promet na SŽ zajema prevoz potnikov in vsa dela, ki so potrebna, da ta lahko poteka varno, redno in nemoteno. Pri prevozu potnikov imajo SŽ pretežno značaj javnega prevoznika, kar pomeni, da opravljajo prevoz oseb po določenih in za vse enakih pogojih. Pri tem imajo nekatere zakonske oziroma pogodbene obveznosti, kar pomeni, da morajo obvezno kakovostno opravljati nekatere prevoze v ustreznem obsegu ter uporabljati določene tarife. S takšno regulativo država omogoča prebivalcem prevoz pod enakimi pogoji, ne glede na družbeni status in socialni položaj, ter zmanjšuje negativni vpliv prometa na okolje. Za zagotavljanje javnega interesa glede dostopnosti do železniškega prevoza država SŽ zagotavlja proračunska sredstva za pokrivanje stroškov opravljanja prevoznih storitev.

3.2. UPRAVLJAVSKA IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. O. O.

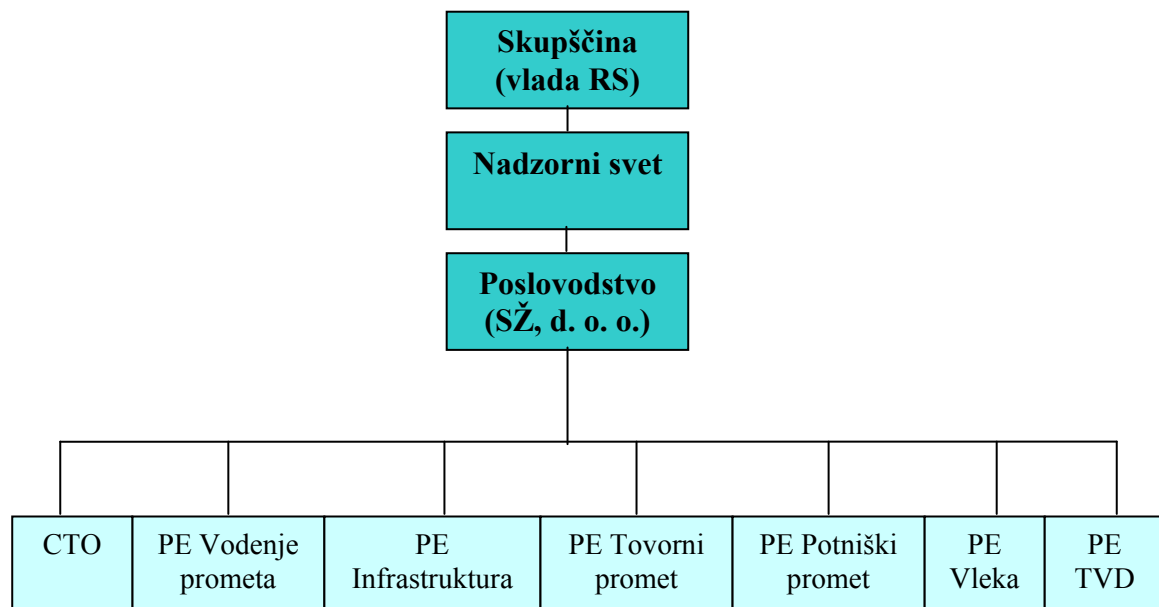
Zakon o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 44/2007 - UPB4) pravi, da poslovni sistem slovenskih železniških družb sestavljajo obvladujoča družba Slovenske železnice, d. o. o. in odvisne družbe, ki jih obvladujoča družba ustanovi ali katerih večinski lastnik je, ter druge pravne osebe, v katerih izvaja ustanoviteljske pravice s ciljem zagotavljanja izvajanja storitev in dejavnosti ter vseh drugih storitev in dejavnosti, potrebnih za njihovo nemoteno in kakovostno opravljanje, kot so dopolnilne dejavnosti:

- proizvodnja železniških in drugih tirnih vozil,
- vzdrževanje in popravila tirnih in motornih vozil,

- splošna gradbena dela in gradbena dela specialnih strok,
- razvoj, svetovanje in opremljanje z računalniško programsko opremo ipd.

Kot sem že omenila v uvodnem delu, je edini ustanovitelj SŽ država, ki jo zastopa vlada, in dokler je država edini delničar, opravlja vlogo skupščine družbe vlada. Nadzorni svet javnega podjetja je sestavljen iz devetih članov. V soglasju z državnim zborom imenuje štiri člane vlada, štiri člane pa svet delavcev. Predsednika nadzornega sveta imenuje državni zbor. Upravljavska in organizacijska struktura Slovenskih železnic, d. o. o., je prikazana na Sliki 3.2.1.

Slika 3.2.1: Upravljavska in organizacijska struktura Slovenskih železnic – sedanje stanje.



3.3 POSLANSTVO IN VIZIJA

Slovenske železnice želijo postati ključen, tržno usmerjen, tehnološko razvit ter stroškovno učinkovit železniški operater in ponudnik logističnih storitev na križišču V. in X. vseevropskega koridorja skupaj s potencialnimi strateškimi partnerji, ponudnik celovitih in prijaznih storitev v potniškem prometu v Sloveniji in regiji ter vzdrževalec sodobne in varne železniške infrastrukture v

okviru nacionalnega programa. S povečanjem kakovosti storitev bo postopoma uresničena poslovna odličnost (Letno poročilo 2004: 14).

Zato so oblikovali natančno strategijo do leta 2010 z imenom Nova smer². Dokument je temeljil na poglobljeni analizi stanja sistema Slovenskih železnic, analizi tržnega okolja in analizi možnosti izboljšanja poslovnega sistema v Evropski uniji. Namenjen je bil lastnikom, zaposlenim, partnerjem in zainteresiranim javnostim. Poslovodstvu Slovenskih železnic in celotnemu kolektivu je postavljajal zelo jasne cilje preobrazbe sistema in je bil podlaga za izdelavo poslovnih načrtov kot temeljnih instrumentov vodenja tekočega poslovanja. Konkretno je bila strategija opredeljena v 16 strateških projektih, ki so bili razdeljeni po posameznih organizacijskih področjih. Strateški načrt Nova smer zaradi menjave vodstva ni bil realiziran v celoti, leta 2007 pa so na Slovenskih železnicah pripravili nove strateške smernice³. Nova strategija je izrazito naravnana na identificiranje priložnosti za rast prihodkov in ustvarjanje višje stopnje uspešnosti zaposlenih⁴, vendar pa jasno poudarja pomen in nujnost izboljšanja stroškovne učinkovitosti Slovenskih železnic. Projekt obsega strateške smernice, strateške programe in strateške projekte. Opredelili so razvojne cilje, poslanstva in strateško usmeritev, ključna poslovna področja in ciljne skupine kupcev. Opredelili so tudi konkretne projekte za doseganje strateških ciljev in programe za izvedbo razvojne vizije. Slovenske železnice naj bi se preoblikovale iz »kronično nedobičkonosnega in monolitnega operaterja« v uspešnega »integratorja transportnih storitev«.

3.4 ZGODOVINA SLOVENSКИH ŽELEZNIC

V začetku prejšnjega stoletja je bila železnica revolucionarno odkritje glede na predhodne oblike prevoza. Na Slovenskem so prvo železnico začeli graditi že leta 1838, komaj trinajst let po začetku obratovanja Angleške železnice. Čas gradnje prve proge je glede na obdobje povezan z absolutizmom, tlačanstvom in desetinskimi dajatvami fevdalcem. Osnovni motiv za izgradnjo posamezne proge je bil dobiček. Po začetku fordizma⁵ pa se je vedno bolj uveljavljajal cestni promet, predvsem

² Strateški načrt Nova smer je bil predstavljen za obdobje 2003–2010, a zaradi zamenjave vodstva ni zaživel.

³ Za obdobje 2007-2015

⁴ Dvig prihodkov in dobička na zaposlenega

⁵ Značilnosti fordistične proizvodnje (1913-1945): množična produkcija standardiziranih proizvodov; tekoči trak; množična potrošnja; prevladovanje industrijskih, nekvalificiranih delavcev, ki opravljajo le

avtomobilski. Takrat se je za železnico začelo izredno slabo obdobje, ki je trajalo skoraj pol desetletja. V tem obdobju so ukinili številne železniške tire, nekatere tire so celo odstranili. Takrat so veljale železnice za nekaj starega in nazadnjaškega, zato so ves kapital vlagali v razvoj modernih cest. Preden smo se ljudje zopet zavedli pomena železnic, so bile le-te v zelo slabem stanju, interesa za vlaganje vanje pa s strani investitorjev ni bilo. Železnice so gradili le tam, kjer je bilo mogoče prevažati naravna bogastva, kot so rude, les in premog. Investitorji se niso ozirali na potrebe in želje prebivalstva, zato so proge ostale nepovezane. Po ugotovitvi, da železnica prinaša koristi, se je tudi pri nas pojavila želja po povezavi med Dunajem in Trstom. Takrat se je začela gradnja Južne državne železnice, ki je potekala v treh delih. Pri nas je bil za javni promet odprt prvi odsek od Gradca do Celja leta 1846. Proga je dosegla Ljubljano leta 1849, dokončno pa je bila zgrajena, ko je zadnji odsek leta 1857 preko Postojne, Pivke, Divače, Sežane in Nabrežine dosegel Trst. Proga Prešnica – Koper je bila zgrajena leta 1967 za potrebe Luke Koper, ki ob ustanovitvi leta 1957 ni imela neposredne povezave z železniškim omrežjem. Leta 1978 je ponovno vpeljan potniški promet na progi Ljubljana – Kamnik in leta 1981 na progi Prvačina – Ajdovščina. Omeniti je potrebno še progo nove koprške potniške postaje, zgrajeno leta 1979, tretji tir na progi Ljubljana – Moste, ki je bil zgrajen leta 1980 in divaški lok, zgrajen leta 1987 (Bogič 1997). Leta 2001 se je ponovno⁶ gradila povezava z madžarskim železniškim omrežjem. Od Murske Sobote do Puconcev smo že imeli industrijsko progo, ki je bila potrebna obnove, od Puconcev naprej pa se je gradila nova proga.

Z osamosvojitvijo Republike Slovenije so Slovenske železnice postale nacionalno podjetje, ki v celoti opravlja vse dejavnosti železniškega prometa samostojne države, kar tudi pomeni, da so od prejšnjih Jugoslovanskih železnic prevzele tudi tiste funkcije, ki so jih prej tudi za njihove potrebe opravljali v Beogradu.

3.5 UREDITEV ŽELEZNIŠKEGA PROMETA V SLOVENIJI

Pristojnosti in odgovornosti v železniškem prometu so razmejene med različne organe v Republiki Sloveniji. Na najvišjem nivoju skrbita za delovanje železniškega prometa

ozko definirane delovne naloge; polna zaposlenost; izrazito hierarhična organizacijska struktura (Glej Pajtler (2004))

⁶ Proga na odseku Puconci – Hodoš – Madžarska je bila zgrajena leta 1907 in nato 1.6.1966 ukinjena

Ministrstvo za promet in Javna agencija za železniški promet Republike Slovenije (AŽP). V okviru Ministrstva za promet deluje Direktorat za železnice in žičnice ter Direkcija za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo.

3.5.1 VLADNI ORGANI

3.5.1.1 JAVNA AGENCIJA ZA ŽELEZNIŠKI PROMET RS (AŽP)

Konec meseca januarja 2007 je državni zbor sprejel Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 15/2007) in kasneje uradno prečiščeno besedilo Zakona o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 44/07), ki določa, da Javna agencija za železniški promet Republike Slovenije opravlja naloge varnostnega organa, dodeljuje vlakovne poti, določa uporabnino, zagotavlja učinkovitost mednarodnih vlakovnih poti, zagotavlja konkurenčnost mednarodnega tovarnega prometa, dodeljuje, preklicuje, začasno odvzema licence železniškim prevoznikom, sprejema vozni red omrežja in začasno, za dobo enega leta opravlja naloge priglašene organa. Zakon je določil drugačne pristojnosti organov na področju železniškega prometa. Zaradi spremembe zakonodaje (Ur. l. RS št. 44/07 - UPB4) se spreminjajo pristojnosti upravljavca in pooblaščenega upravljavca ter določa pristojnosti novega organa v sestavi Ministrstva za promet - Direkcije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo (AŽP 2008a).

AŽP je samostojna pravna oseba javnega prava z javnimi nalogami. Kot neodvisno ustanovo, ki skrbi za varnost železniškega prometa, je Vlada RS ustanovila AŽP. Opravlja varnostne, strokovne, tehnične, določene upravne in nadzorne naloge s področja železniškega prometa v skladu z določbami Zakona o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 26/05), Zakona o spremembah in dopolnitvah zakona o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 15/07; 44/07 – UPB4), Zakona o varnosti v železniškem prometu (Ur. l. RS št. 61/07) ter s Sklepom o ustanovitvi javne agencije za železniški promet (Ur. l. RS št. 54/07).

Agencija opravlja naloge, ki jih določa ZZelP za zagotovitev nediskriminatornega pristopa do železniške infrastrukture, kar vključuje:

- dodeljevanje vlakovnih poti,
- določanje uporabnine,

- zagotavljanje učinkovitosti mednarodnih vlakovnih poti,
- zagotavljanje konkurenčnosti mednarodnega tovarnega prometa,
- dodeljevanje, preklic ali začasen odvzem licenc,
- nadzor nad veljavnostjo licenc, odobrenimi vlakovnimi potmi ter izpolnjevanjem pogojev v zvezi s tem,
- sprejem voznega reda omrežja,
- naloge varnostnega organa,
- izvajanje ukrepov v zvezi z uporabo TSI (AŽP 2008c).

3.5.1.2 DIREKTORAT ZA ŽELEZNICE IN ŽIČNICE

Direktorat za železnice in žičnice opravlja določene prednostne programske naloge na področju železnic in žičnic. S področja železnic so te naloge:

- sprejem Nacionalnega programa razvoja javne železniške infrastrukture in na tej osnovi posodobitev V. in X. železniškega koridorja,
- sodelovanje pri pripravi predlogov zakonodaje EU za področja železnic in žičnic in prenos v pravni red RS,
- sodelovanje pri pripravi mednarodnih sporazumov in sodelovanje v mednarodnih državnih institucijah s področja železnic in žičnic,
- nadzor nad zakonitostjo, učinkovitostjo in uspešnostjo dela Javne agencije za železniški promet,
- sodelovanje pri pridobivanju sredstev EU za sofinanciranje investicij v železniško infrastrukturo,
- priprava zakonskih predlogov in predpisov na podzakonski ravni (Ministrstvo za promet 2008a).

3.5.1.3 DIREKCIJA ZA VODENJE INVESTICIJ V JAVNO ŽELEZNIŠKO INFRASTRUKTURO

Dne 1. 8. 2007 je v Mariboru pričela delovati Direkcija Republike Slovenije za vodenje investicij v javno železniško infrastrukturo. Direkcija, kot organ v sestavi Ministrstva za promet, izvaja naloge vodenja investicij v javno železniško infrastrukturo, ki obsegajo zlasti naslednje:

- pripravo, organiziranje in vodenje investicij v vseh fazah investicijskega procesa,

- organiziranje in izvajanje revizij projektne dokumentacije (Ur. l. RS 15/07, 44/2007 - UPB4).

3.5.2. REGULATORNI IN NADZORNI ORGANI

3.5.2.1 MINISTRSTVO ZA PROMET KOT REGULATORNI ORGAN

Ministrstvo za promet izvaja tudi naloge t. i. regulatornega organa, ki ima naslednje naloge:

- opravlja monitoring oziroma spremljanje trga železniških storitev in ukrepa v primerih ugotovljenih kršitev svobodne konkurence na tem področju,
- rešuje pritožbe vseh vpletenih subjektov v primeru kršenja svobodne konkurence na področju železniških storitev.

3.5.2.2 PROMETNI INŠPEKTORAT RS

Prometni inšpektorat Republike Slovenije (v nadaljevanju PIRS) deluje od 1. 1. 1995 dalje kot organ v sestavi Ministrstva za promet. Po Uredbi o organih v sestavi ministrstev je pristojen za opravljanje nalog inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem predpisov s področij cestnega in železniškega prometa in določb Zakona o železniškem prometu, žičniških naprav in varnosti na smučiščih ter pripadajoče prometne infrastrukture navedenih vrst prometa. Inšpekcijski nadzor izvajajo inšpektorice in inšpektorji, ki so, kot uradne osebe s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, pri opravljanju inšpekcijskega nadzora samostojni v okviru svojih pooblastil (MZP 2008b). PIRS je pristojen za nadzor nad zagotavljanjem varnosti in urejenosti železniškega prometa pri izvajanju prevoznih storitev v železniškem prometu. Neposredne naloge inšpekcijskega nadzorstva po tem zakonu opravlja inšpektor za železniški promet. Inšpektor mora izpolnjevati pogoje, ki jih določa Zakon o varnosti v železniškem prometu in Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS št. 63/07 UPB). Za opravljanje dela inšpektorja morajo kandidati opraviti izpit iz upravnega postopka glede na Zakon o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS št. 24/06-UPB2). Na področju javne železniške infrastrukture PIRS izvaja nadzor nad organiziranjem in izvajanjem vzdrževalnih in modernizacijskih del na javni železniški infrastrukturi in nad izvajanjem kontrole glede stanja te infrastrukture. Na področju izvajanja prevoznih storitev v javnem železniškem prometu PIRS izvaja nadzor nad prevozniki glede:

- veljavnosti licence za prevozne storitve v železniškem prometu, ki jih izvajajo;
- posedovanja varnostnega spričevala, za izvajanje prevoza na posamezni progi;
- odobrene vlakovne poti za vožnjo vlaka na določeni relaciji ob določenem času;
- izpolnjevanja pogojev, zahtevanih v dokumentih iz prve in druge alineje.

PIRS o vseh ugotovljenih pomanjkljivostih obvešča agencijo. Poleg pravic in dolžnosti, ki jih ima po zakonu o upravi, ima inšpektor pri opravljanju inšpekcijskega nadzorstva pravico in dolžnost:

- odrediti odpravo ugotovljenih nepravilnosti ali pomanjkljivosti v roku, ki ga določi,
- prepovedati nadaljnje izvajanje prevoznih storitev v železniškem prometu prevozniku, če zanje nima veljavne licence ali varnostnega spričevala ali če ne izpolnjuje pogojev, na podlagi katerih je pridobil ta dokument. Pri opravljanju inšpekcijskega nadzorstva ima inšpektor pravico pregledati objekte, stroje in naprave, železniška vozila, materiale, tehnično in drugo dokumentacijo v skladu z namenom inšpekcijskega nadzorstva, lahko pa tudi zahteva potrebna dokazila, po potrebi pa se lahko obrne tudi na strokovne organizacije in strokovnjake (Uradni list RS št. 15/07, 44/07 - UPB4).

3.6 UPORABA NOVIH TEHNOLOGIJ

Informacijski sistem Slovenskih železnic je pretežno plod lastnega razvoja in zagotavlja razvoj in delovanje informacijske podpore za večino vitalnih procesov na železnici. Zajema tehnični informacijski sistem ISSŽP⁷ in poslovni informacijski sistem, ki pokriva poslovne aplikacije predvsem dveh področij in sicer opravljanje kadrovskega (KIS)⁸ in ekonomskih (SAP)⁹ opravil.

Informacijski sistem za spremljanje železniškega prometa (ISSŽP) je namenjen predvsem podpori vodenja prometa vlakov in spremljanju tovornega in potniškega prometa, gibanja pošiljk in vlečnih vozil. Vnos podatkov poteka na več kot petsto lokacijah in sistem v vsakem trenutku podaja informacijo o lokaciji in vsebini tovora ter prevoznega sredstva na celotnem območju Slovenski železnic. Poleg tega zagotavlja tudi mednarodne obračune tovornih listov kot glavni vir ugotavljanja prihodkov, izmenjavo podatkov z drugimi železnicami in uporabniki storitev. V začetku leta 2006 je bil predan v obratovanje nov strežnik za podporo upravljanja

⁷ ISSŽP – informacijski sistem za spremljanje železniškega prometa

⁸ KIS – kadrovski informacijski sistem

⁹ SAP – poslovnoinformacijske rešitve za podjetja

železniškega prometa. Aplikativna programska oprema je bila prenesena v okolje novega operacijskega sistema in posodobljena z novim razvojnim orodjem, strežnik je bil načrtovan za nadomestilo zmogljivosti enajst let starega centralnega računalniškega sistema, ne pa tudi kot dovolj zmogljiv sistem za uresničitev morebitnih dodatnih funkcionalnosti.

Poleg tega so posodobili tudi programsko in strojno opremo za sistem SAP. Uresničevati so začeli tudi projekt Elektronsko vodenje prejetih in izdanih računov, ki bi omogočil odpravo ročnih in podvojenih postopkov, ter pregledno in učinkovito sledenje in potrjevanje računov (SŽ 2006).

Glede organizacijskih predpisov o poslovanju organizacijskih enot se je naredil korak naprej s tem, da se izdelujejo elektronske verzije predpisov. Spreminjanje predpisov in standardov je nenehen proces, ki je odvisen od zunanjih predpisov ter strateških in operativnih odločitev in potreb procesov dela in organizacije. V elektronskih verzijah predpisov je bilo opredeljeno skrbništvo in določeno razmerje med holdingom in jedrnimi družbami, kjer je holding zagotavljal systemske rešitve in enotnost predpisov, družbe pa so zagotavljale vsebine in obvladovanje predpisov na svojem področju. Pri elektronskem obvladovanju bi bilo še potrebno zagotoviti opremo in povezave v vseh organizacijskih enotah. Cilj je elektronsko obvladovanje notranjih in zunanjih dokumentov. Ta cilj je deloma že dosežen in se postopoma izboljšuje. Za celovito doseganje so trenutno še naslednje ovire: stanje informacijske opreme in povezav, ki ne omogočajo vključitve vseh uporabnikov, navajenost na papirnate dokumente ipd. Vsekakor gre za dolgoročnejši proces in se dotika mnogih področij dela, virov in organizacijske kulture (Holding SŽ 2004a).

Uporaba modernih tehnologij je podlaga za procese in organizacijo. Novi procesi in organizacije temeljijo in bodo vse bolj vključevale informacijske tehnologije in elektronsko poslovanje, logistične rešitve, nova vozila in nove tehnologije. Dosežen je bil premik na področju elektronskega poslovanja z uporabniki, prenova spletnih strani, razvoj SAP in drugih poslovnih in tehnoloških aplikacij. Slovenske železnice imajo informacijski sistem skromno razvit, glavni problem pa je v zastareli infrastrukturi, za katero pa tudi ne kaže, da bo v kratkem prišla do izboljšanj.

Tisto, kar si zaposleni želijo, je uporabnost informacijske tehnologije, ki jim bo izboljšala in olajšala način dela. Težava informacijskih sistemov na slovenskih

železnicah je, da v prvi vrsti nimajo možnosti pošiljanja ali prenosa podatkov. Ob tem se pojavlja težava, da so možni zgolj številni pregledi, ne pa tudi njihova obdelava, analiziranje in arhiviranje.

Prevozniki, ki najamejo vleko Slovenskih železnic, si namreč želijo podatke o lokacijah vlakov in njihovega tovora ter o morebitnih zamudah, vendar tako izdelanega sistema, ki bi uporabnikom nudil tovrstne informacije, zaenkrat še nimajo. Predlog za izboljšanje obstaja, da bi bili ob tirih postavljeni senzorji oziroma optični čitalci, ki bi zaznali lokacijo vlaka in to informacijo pošiljali v določen center.

Porast prometa vlakov in vse večje ovire na infrastrukturi neugodno vplivajo na kazalnike poslovanja. V Evropi obstajajo informacijski programi, ki bi bili uporabni tudi za Slovenske železnice, pravzaprav je njihova uvedba za skladnost z Evropsko unijo nujna. Med njimi je EUR OPTIRAILS, ki je program, namenjen sledenju vlakov. Uvedba tega programa je za učinkovito poslovanje s prevozniki neizogibna.

CVP¹⁰ temelji na daljinskem vodenju in upravljanju prometa ter spremljanju prometa vlakov. Franc Zemljič (Zemljič 2007: 21-22) v svojem članku z naslovom "Namen sistema za daljinsko vodenje prometa vlakov, potrebni tehnični pogoji in elementi za funkcionalnejšo uporabo ter oprema postavljalnic" »navaja, da je eno izmed področij, kjer obstaja možnost izboljšanja pogojev za učinkovitejše izvajanje prometa vlakov posodobitev – nadgradnja postaj s signalnovarnostnimi in telekomunikacijskimi napravami in vključitev sistema za daljinsko vodenje elektronskih postavljalnic iz enega osrednjega mesta za več postaj (CVP).

Za vodenje prometa z osrednjega mesta mora biti urejena vrsta tehničnih pogojev«.

Daljinsko vodenje prometa vlakov bi se izvedlo z namenom učinkovitejšega dela in spremljanja poteka voženj vlakov, ki ima za prednost:

- zmanjšanje števila zaposlenih,
- zagotavljanje zanesljivejšega odvijanja prometa vlakov,
- povečanje komercialne hitrosti,
- zmanjšanje porabe energije,

¹⁰ CVP - Center vodenja prometa – vodenje prometa vlakov z enega osrednjega mesta za več postaj

- *boljšo sledljivost vlakov,*
- *lažje in boljše planiranje prometa vlakov,*
- *popolno, sprotno in točno evidentiranje zamud in vzrokov zamud vlakov.*

S ciljem zmanjšanja števila zaposlenih in posodabljanja prog s sistemom elektronskega zavarovanja postaj bi se funkcije opravljanja delovnih mest (prometnik oz. vlakovni odpravnik in vlakovni dispečer oz. progovni prometnik) bistveno spremenile glede na njihovo opravljanje dela na progah opremljenih z relejnimi ali celo mehanskimi signalnovarnostnimi napravami. Še vedno pa ostanejo potrebe po lokalnem delu na kraju samem, na vsaki postaji posebej in to za čas:

- *rednega vzdrževanja SV naprav (načrtovani izklopi) zaradi ugotavljanja prostosti tirov,*
- *izrednih izpadov iz obratovanja zaradi ugotavljanja prostosti tirov*
- *zapor tirov – prog večjega obsega zaradi izvajanja operativnih opravil, ki zahtevajo veliko komunikacijskih dogovorov.*

Potrebe po lokalnem delu pa so lahko tudi druge tehnološke narave, s katerimi združujemo izvršilna opravila, kot so na primer: zanesljivejša varnost potnikov na postajah, obveščanje potnikov in prodaja vozovnic, komercialno skladiščna opravila, nadzor tehničnih prostorov, itd. Glede na razdelitev funkcij opravljanja del in nalog na delovnem mestu v Centru vodenja prometa in lokalnem delu (na postaji) bi bilo potrebno zasedbo delovnih mest, zaradi poenostavitve postopkov, opraviti smiselno in podobno kot na večjih razporedih postajah (Zemljič 2007: 21-22).

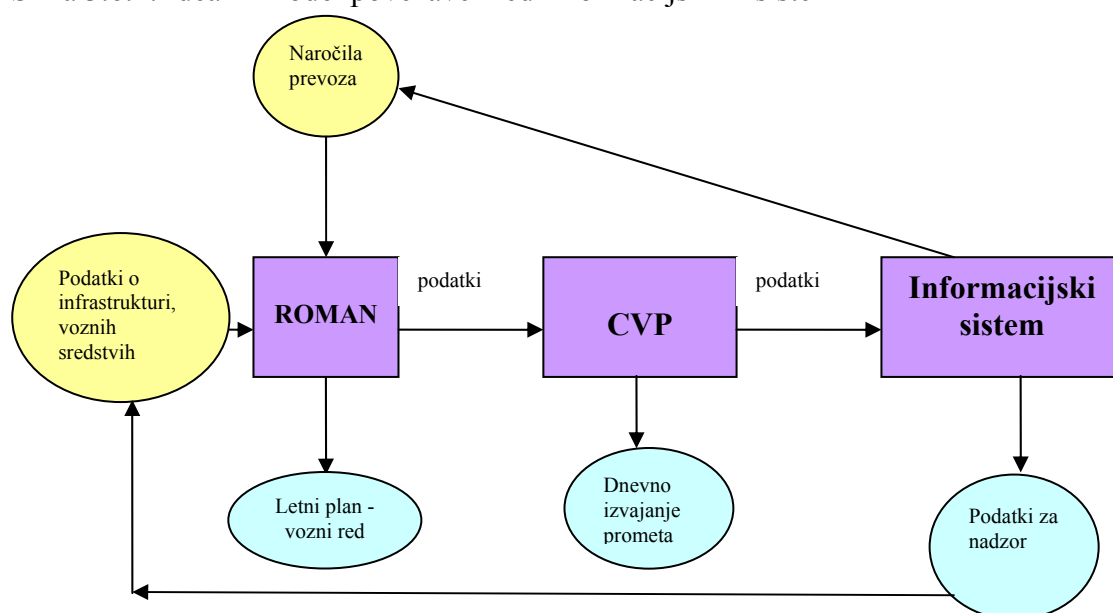
Po besedah g. Zemljiča trenutni projekti, Ljubljana–Sežana in Ormož–Hodoš, ne vsebujejo vsega predlaganega v njegovem članku (predvsem kar zadeva podhode) in predstavljajo zadržke pri izvedbi projektov, saj ti že več let niso zaključeni. Iz tega razloga projekti ne bodo omogočali predvsem zmanjšanja števila zaposlenih na postajah in povečanja varnosti prometa vlakov, kar sta ključna cilja uvedbe centra za vodenje prometa.

Program za konstrukcijo voznega reda ROMAN D (načrtovanje) na osnovi infrastrukturnih podatkov in naročil prevoznikov izdelava službeni vozni red. S posebnimi moduli (ROMAN P – javnost) je možno izdelati tudi vozni red za uporabnike (Žepni vozni red, knjižica voznega reda ...). Poleg tega bi bilo potrebno omogočiti naknadno izdelavo voznega reda – dnevnega voznega reda oz. simuliranje (ROMAN S – simuliranje) možnosti izvedbe prometa vlakov (Pirnar in Traven 2006).

Po besedah Zemljiča bi, glede na potrebe po boljši sledljivosti in lažjemu vodenju prometa vlakov, bila potrebna obvezna povezava z informacijskim sistemom Slovenskih železnic in sistemov za daljinsko vodenje prometa vlakov s posebnim modulom programa (ROMAN I – vmesnik).

Na Sliki 3.6.1. je prikazan idealni model povezave med informacijskimi sistemi. Podatki o infrastrukturi, voznih sredstvih in naročilih prevoza bi se morali posredovati v program ROMAN, ki je namenjen konstrukciji voznih redov. Iz tega programa bi se podatki posredovali centru vodenja prometa, ta pa bi na podlagi voznih redov dnevno izvajal promet. Iz centra vodenja prometa bi se podatki izbirali v obstoječem informacijskem sistemu, kar bi omogočalo boljši pregled in nadzor nad potrebami. Na ta način bi naročnikom prevoza posredovalo informacije o položaju njihovega tovora ter omogočilo nadzor nad podatki o infrastrukturi in voznih sredstvih oziroma interno uskladitev teh podatkov.

Slika 3.6.1: Idealni model povezave med informacijskimi sistemi



Vsi informacijski sistemi in njihova uvedba bi s strani potnikov omogočila izboljšanje uporabniške izkušnje, saj bi ti sistemi omogočili boljši pregled voznih redov, smeri in številke vlakov. Poleg tega bi bilo evidentiranje zamud olajšano, to pa bi izboljšalo analiziranje podatkov v smislu odstopanja od voznih redov in uskladitev s prevozniki. Vsi informacijski sistemi, ki sem jih omenila, bi bili tako med seboj povezani in bi omogočali prenašanje podatkov in izmenjavo informacij med posameznimi centri

znotraj države kot tudi s centri izven meja. Pri železniškem prometu je za prevoznike namreč pomemben podatek, kdaj kateri izmed tovornih vlakov prestopi mejo in kdaj ga lahko v določenem kraju pričakujejo. Informacijski sistemi zahtevajo stalno ažurnost in spremljanje podatkov ter vnosov, zato je potrebno skrbeti, da je zares vsak podatek evidentiran v sistemu, saj sicer zaposleni kot uporabniki informacijskega sistema nimajo zaupanja vanj. Na Slovenskih železnicah so vsi izmed informacijskih sistemov zaenkrat samostojni in ni povezave med njimi, za optimalno delovanje pa bi bila povezava med njimi nujna.

3.7 SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Mnogo problemov, ki so se pojavili na Slovenskih železnicah, izvirajo iz stanja organiziranosti in poslovne sposobnosti sistema Slovenskih železnic, ki je prenovo v obdobju po osamosvojitvi Slovenije doživel večkrat. Problemi so nastajali tudi zaradi nastopajočih nasprotij kot posledica raznih materialnih, individualnih in skupinskih interesov. To je delno pozitivno in delno negativno vplivalo na ekonomsko stanje gospodarske celote in so povzročitelji nestabilnosti poslovnega sistema SŽ. Zaradi lažjega razumevanja sprememb sem obdobje od osamosvojitve pa do danes razdelila na tri obdobja, s pomočjo katerih bom predstavila organizacijske spremembe, ki jih je bilo podjetje deležno, poleg tega pa razložila zakaj je do sprememb v organizacijski strukturi prihajalo.

Prvo obdobje bo obdobje od leta 1993 do leta 2000. Najprej so bile železnice del Jugoslovanskih železnic, nato so se preoblikovale v javno podjetje Slovenske železnice, d. d.

Drugo obdobje bo od leta 2000 do leta 2006. Na začetku tega obdobja so bile uvedene zakonske spremembe organizacijske strukture, ki so jih sprejeli že leta 1998, vendar pa so spremembe v podjetju zaživele šele takrat, ko so iz enovite organiziranosti prešli v ločeno. V tem obdobju so SŽ preimenovala vodstvo generalnega direktorja v upravo, ki je narekovala nadaljnje delovanje podjetja. Leta 2003 je zopet prišlo do preoblikovanja, tokrat v holdinško obliko organizacije, v okviru katere so delovale tri odvisne družbe.

Zadnje obdobje bo od leta 2007 do danes, saj so zadnjo spremembo Slovenske železnice doživele leta 2007, ko so se preoblikovale iz holdinga v enovito podjetje. Tako je prišlo tudi do pripojitve odvisnih družb. Slovenske železnice so tako danes enovito podjetje. Organizacijske spremembe prikazuje spodnja tabela:

Tabela 3.7.1: Pregled organizacijskih sprememb skozi tri obdobja

OBDOBJA	SPREMEMBE	PRAVNA OBLIKA ORGANIZACIJE	VODSTVO	ORGANIZIRANOST
1. obdobje	1993-2000	d. d.	generalni direktor	enovita
2. obdobje	2000-2003 2003-2006	d. d. Holding SŽ, d. o. o.	uprava poslovodstvo	ločena prevoznik in upravljavec (infrastruktura) ločene tri odvisne družbe
3. obdobje	2007- danes	d. o. o.	poslovodstvo	enovita

3.7.1. PRVO OBDOBJE

Slovenske železnice so pred letom 1990, ko so bile ustanovljene kot javno podjetje, predstavljale del jugoslovanskih železnic. Jugoslovanske železnice so sicer bile del mreže evropskih železnic, vendar pa se z večino oz. vsaj z zahodnoevropskimi železnicami tehnološko niso mogle primerjati.¹¹ Prav ta pojav konkurenčnosti je trenutek aktivne angažiranosti za prilagoditev nacionalnih predpisov oz. sprejema evropske zakonodaje v naš, slovenski pravni red, kljub dolgoletnemu članstvu v UIC¹², ki je prav tako zahtevala obvezo po poenotenju. Po osamosvojitvi Slovenije smo podedovali železniško omrežje, ki ni bilo zavidanja vredno. Po razpadu Jugoslavije se je železnica v Sloveniji, ki se je v okviru Jugoslovanskih železnic

¹¹ Leta 1989 so vlaki v zahodni Evropi na rednih linijah dosegali hitrost do 300 km/h, medtem ko je po progi Zagreb - Beograd eksperimentalno vozil vlak s hitrostjo 160km/h.

¹² UIC - fran. Union International des Chemines de Fer, angl. International Union of Railways – Mednarodna železniška unija

imenovala Železniško gospodarstvo Ljubljana, preimenovala v Javno podjetje Slovenske železnice, d. d.

V tem času je glede na situacijo naraščala potreba po določeni organizacijski in poslovni prenovi, ki bi podjetju omogočila čim manjšo možno mero tveganja in čim večjo poslovnost ter gospodarnost ob minimalnih stroških in optimalnem koriščenju poslovnega organizacijskega potenciala. Prvi korak k ureditvi nove oblike poslovne organiziranosti je bil narejen 1. 12. 1993 s sprejetjem Zakona o načinu upravljanja in financiranja prometa na obstoječi železniški mreži ter reorganizaciji in lastninskem preoblikovanju javnega podjetja Slovenske železnice (Uradni list RS št. 71/93) v javno podjetje v obliki delniške družbe. S tem zakonom je bil vzpostavljen jasen pogodbeni odnos med železnico in državo pri financiranju vzdrževanja in razvoja železniške infrastrukture in sofinanciranju storitev, ki se opravljajo zaradi javnega interesa. Država je prevzela tudi obveznosti, ki izhajajo iz posojilnih pogodb (SŽ 1994: 2). Na podlagi tega zakona in Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS št. 30/93 in 29/94) so se Slovenske železnice leta 1993 preoblikovale v javno podjetje v obliki delniške družbe, ki opravlja prometne storitve in posluje po tržnih načelih, razen v primeru zagotavljanja storitev, ki so v javnem interesu.

Drugi korak k ureditvi nove oblike poslovne organiziranosti pa je Vlada Republike Slovenije naredila na seji dne 26. 2. 1998, ko je sprejela statut Slovenskih železnic, d. d. V statutu je v 27., 48. in 50. členu določeno, da so za uresničitev sklepov skupščine odgovorni direktor družbe in delavci s posebnimi pooblastili ter da je akt o notranji organizaciji družbe splošni akt družbe in da notranjo organizacijo družbe s posebnim aktom določi direktor družbe po predhodnem soglasju nadzornega sveta družbe. Ta korak je vlada naredila v skladu s priporočili Evropske skupnosti sprejetimi v smernicah¹³.

Temeljni cilji organizacijske prenove so bili:

- organiziranost, ki bo omogočila vključevanje v Evropsko skupnost,
- doseči večjo transparentnost poslovanja,

¹³ EU 440/91 - določa cilje nadaljnjega razvoja železnic v državah Evropske skupnosti
EU 95/18 – opredeljuje izdajanje dovoljenj železniškim podjetjem in
EU 95/19 – opredeljuje pogoje dodeljevanja kapacitet in zaračunavanje stroškov infrastrukture.

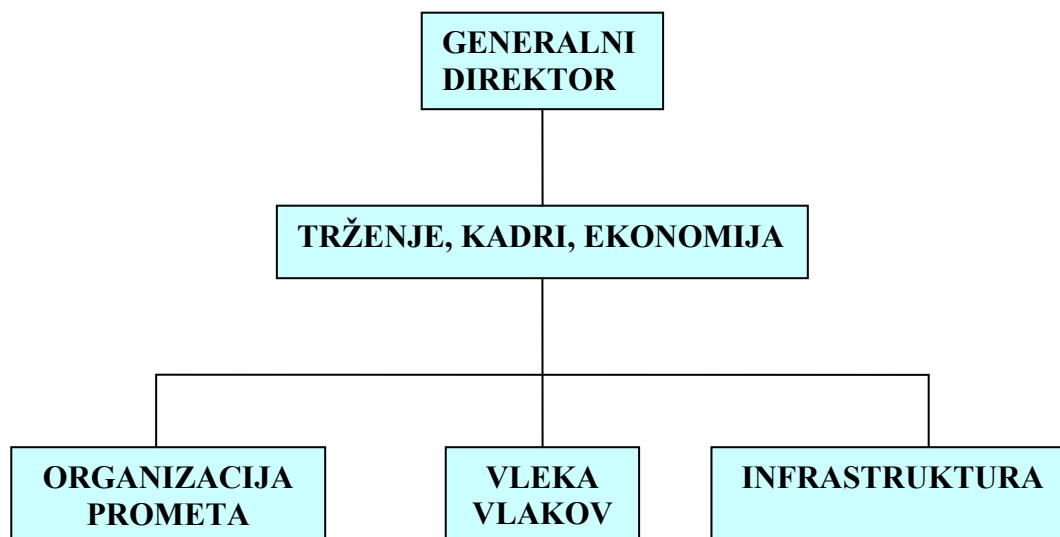
- vzpostaviti bolj decentralizirano strukturo, ki bo omogočila prenos odgovornosti za uspešno poslovanje na širši del (vodilnih) zaposlenih in s tem prispevala k intenzivnejšemu in širšemu angažiranju potenciala zaposlenih,
- povečati odgovornost menedžmenta,
- povečati tržno usmerjenost poslovanja,
- povečati učinkovitost in rentabilnost poslovanja,
- zmanjšanje subvencij iz državnega proračuna,
- preusmeritev od tehnološko obvladovanega v tržno usmerjen poslovni sistem,
- nova ureditev financiranja javnega interesa,
- uskladitev števila zaposlenih z obsegom poslovanja,
- spoštovanje pravil glede varnosti v železniškem prometu (Florjančič in drugi 1998: 2).

Temeljni cilj prestrukturiranja je bil oblikovati sodoben tržno usmerjen in gospodarsko učinkovit poslovni sistem, usklajen s smernicami EU za to področje, ki bo konkurenčno sposoben na domačem in tujih trgih prometnih storitev, obenem pa bo na domačem trgu izvajal tudi pogodbeno dogovorjen obseg javne službe v potniškem prometu (SŽ 1997). Cilje naj bi Slovenske železnice dosegle do leta 2005.

V tem času je potekal proces reorganizacije, v katerem sta bila dva zavoda, ki sta bila v 100 % lasti ustanovitelja, to je Slovenskih železnic, ukinjena oziroma pripojena drugim institucijam, in sicer se je Zdravstveni center Maribor združil z Zdravstvenim domom Ljubljana, Železniška srednja šola Ljubljana pa se je preimenovala v Gimnazijo Šiška v okviru Ministrstva za šolstvo in šport. Zavod Železniška srednja šola Maribor je ostal nespremenjen.

Na Sliki 3.7.1. je prikazana makro organiziranost Slovenskih železnic v prvem obdobju. Taka organizacijska ureditev se je ohranila do leta 2000. Sprva od leta 1993 do leta 1997 je bila enota »vleka vlakov« zružena z enoto »organizacija prometa«.

Slika 3.7.1: Makroorganiziranost v prvem obdobju



V Prilogi A (glej Prilogo A) je mikro organigram takratnih Slovenskih železnic, d. d., oblikovan v šestih ravneh vodenja. Na shemi je opazna štabna organizacijska enota in organiziranost v sekcije. V štabni organizacijski enoti se na čelu nahaja generalni direktor, nato so oblikovane tri ravni. Prvo raven predstavljajo trženje in promet ter infrastruktura, razvoj in mednarodni odnosi, ki jo vodijo namestniki za posamezno področje. Prva raven ima eno podraven, kjer so pomočniki generalnega direktorja za različna področja (ekonomika, kadri ter splošne in pravne zadeve, trženje, promet, vleka vlakov¹⁴ in vozna sredstva in infrastruktura). Drugo raven predstavljajo razne službe. Zadnja raven so sekcije, v okviru njih pa so organizirana še vozlišča in postaje oz. nadzorništva kot podravni. V organigramu v Prilogi A je še vedno opaziti enotnost prometa – tovorni in potniški promet, ki nista ločena, pač pa sta oblikovana v enotni organizaciji prometa. Ločeno je le področje infrastrukture. Enoti za ekonomiko in kadre ter splošne in pravne zadeve sta bili v tem obdobju enačeni z enoto prometa in infrastrukture. Kasneje se ti dve organizacijski enoti premakneta v poslovodstvo.

Ta organizacijska struktura je bila enovita in ni omogočala razvoja in fleksibilnosti. V letu 1998 je Evropska komisija predložila tri predloge, katerih cilj je bil izboljšanje

¹⁴ Od leta 1993 do leta 1997 je bila enota »vleka vlakov« združena z enoto »organizacija prometa«

učinkovitosti obstoječih pravnih predpisov. S 15. 03. 2001 pa so stopile v veljavo tri direktive EU¹⁵ o dostopu do železniške infrastrukture, dajanju dovoljenj za železniška prometna podjetja in dodelitvi vozniških kapacitet, katerih določila so države članice EU morale uvesti v svojo državno zakonodajo najkasneje do 15. 03. 2003. Direktiva 2001/12 je določala, da morajo države članice svojo državno zakonodajo prilagoditi določbam, ki omogočajo dostop mednarodnim železniškim prometnim podjetjem na transevropsko železniško omrežje tovornega prometa. Ta direktiva je tudi predvidevala ločeno knjigovodsko vodenje za potniški in tovorni promet, kar omogoča neodvisno nadziranje. Smernice, ki so bile izdane v letu 1998, so zahtevale ločitev prevoznika in upravljavca, kar je vodilo do nadaljnjih sprememb v organiziranosti.

V prvem obdobju so obstajali notranji in zunanji razlogi za spremembe. Zunanji razlogi so se kazali predvsem v spreminjanju okolja. Ljudje so postali vedno bolj zahtevni, bolj mobilni, čemur so se morale prilagajati tudi Slovenske železnice, če so želele obdržati svoje potnike. Glede na spreminjajoče se tehnologije so morali ostati v koraku s časom, zaradi vse večjega vpliva avtomobilske industrije pa je bil nujen nov pristop, ki bi ljudi usmeril na vožnje z vlakom in omogočil prenos tovora s cestnega prometa na železnice. Te spremembe pa niso bile nujne le za potniški promet, tudi infrastruktura je glede na naraščajoče tehnologije močno zaostajala in ni sledila smernicam Evropske unije. Glede na razvoj železniškega prometa v ostalem delu Evrope je bila Slovenija v tem obdobju v močnem zaostanku; ne le infrastrukturnem, temveč tudi organizacijskem. Tovrstna negotovost okolja je zahtevala tudi večjo kompleksnost organizacijske strukture in večjo kompleksnost organizacije dela. Enovita struktura tako ni bila več zadovoljiva, pač pa jo je bilo potrebno preoblikovati na način, ki bi omogočal lažje obvladovanje bolj kompleksnega okolja in organizacijske strukture. Te spremembe so omogočile zahteve smernic EU iz leta 1998, torej so bili zunanji razlogi za spremembe v prvem obdobju predvsem politični v smislu nove zakonodaje in prilagajanju vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Tovorni promet je ustvarjal pri svojem delovanju dobiček, potniški promet pa izgubo. Kritje enega in drugega se je tako med seboj pokrivalo. Delno je izgube potniškega prometa

¹⁵ Direktiva 2001/12 ES o dostopu na železniško infrastrukturo

Direktiva 2001/13 ES o dodeljevanju dovoljenj oz. koncesij železniškim prometnim podjetjem

Direktiva 2001/14 ES o dodeljevanju infrastrukturnih zmogljivosti, določanju uporabnine za uporabo železniške infrastrukture in podeljevanju varnostnega spričevala.

krila država, delno pa so jih krili s časovnim zamikom. Potniški promet je ena izmed javnih gospodarskih služb in temeljna dejavnost Slovenskih železnic, ki so jo kljub izgubam morali vzdrževati, saj gre v primeru potniškega prometa za javno dobro izgubo, ki se jo krije kasneje, zato ukinitvev potniškega prometa ne bi bila smiselna. Razlogi za spremembe so bili tudi notranji. Ni bilo več možno skupno delovanje tako potniškega kot tovornega prometa, zato je bila med njima nujna ločitev. To so določale že smernice, vendar tudi znotraj organizacije združitvev teh dveh delov ni bila več funkcionalna. Sledile so spremembe v notranji organizaciji družbe. V drugem obdobju je do preoblikovanja organizacijske strukture prišlo kar dvakrat.

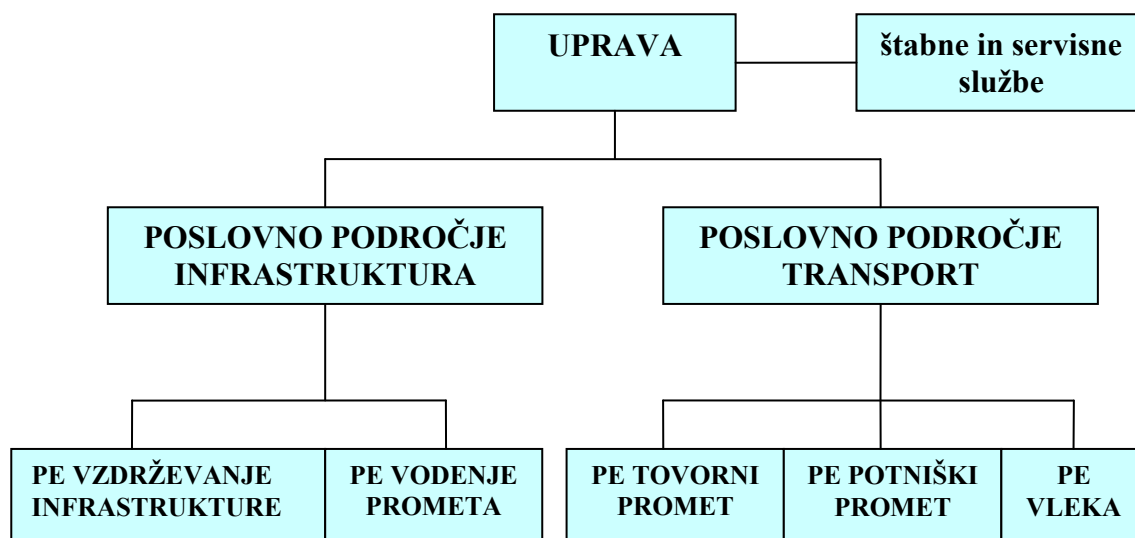
3.7.2 DRUGO OBDOBJE

2. 11. 1999 je bil sprejet nov Zakon o železniškem prometu (Ur. l. RS št. 92/99), ki je bil za razliko od starega zakona usklajen s pravnim redom Evropske unije.¹⁶ Novi zakon je omogočil začetek temeljite organizacijske preobrazbe in podrobne razmejitve odgovornosti med železnico in državo.

V skladu z Zakonom o preoblikovanju in privatizaciji javnega podjetja Slovenske železnice, d. d., (ZPPJPSZ Ur. l. RS št. 26/03) so delavci, zaposleni v javnem podjetju Slovenske železnice, prešli na delo v holding, vendar šele leta 2003, kljub temu da je bila zakonska podlaga sprejeta že prej. Od leta 2000 do leta 2003 se je spremenilo vodstvo zgolj imensko. Na Slovenskih železnicah so tudi predhodno imeli generalnega direktorja, ki je bil član uprave. V tem obdobju so vodstvo zgolj preimenovali iz generalnega direktorja (ena oseba) v upravo (štirje člani). Makroorganiziranost Slovenskih železnic prikazuje Slika 3.7.2.1.

¹⁶ S sprejetjem tega zakona je bila podana pravna podlaga za trajno sanacijo finančnega stanja Slovenskih železnic.

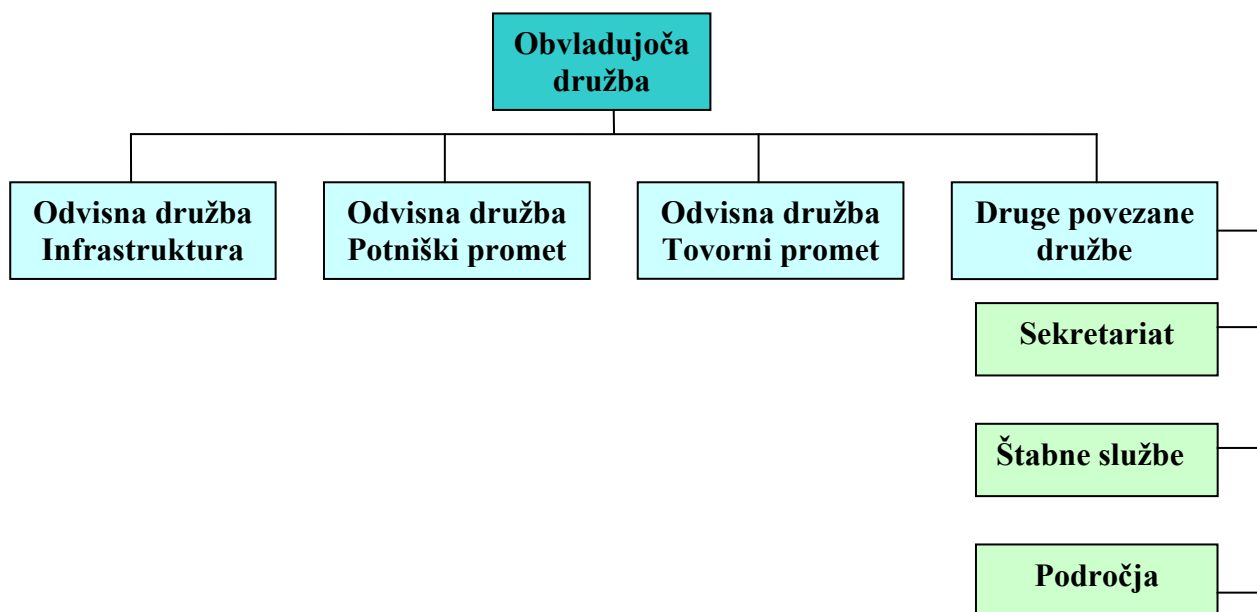
Slika 3.7.2.1: Makroorganiziranost SŽ v drugem obdobju



Leta 2003 je bil ustanovljen holding in z njim posloводство. Holding ustanovi na podlagi ZPPJPSZ odvisne družbe po postopku delitve z ustanovitvijo novih družb. Omenjeni zakon predstavlja uskladitev pravnega reda Republike Slovenije s pravnim redom EU glede institucionalne ureditve železniškega podjetja in institucionalno uskladitev organizacije železniških podjetij z veljavnim slovenskim pravnim redom, kar je Slovenija morala poenotiti, če je želela zadovoljiti zahteve za vstop v EU. Na tem mestu so bile realizirane direktive Evropske skupnosti, ki so določale ločitev upravljavca od prevoznika. Pri uskladitvi z evropskim pravnim redom zakon zasleduje cilj zagotoviti preglednost dohodkov in stroškov v posameznih dejavnostih in med njimi. Holding Slovenske železnice, d. o. o., je bil vpisan v sodni register in s tem registriran 29. 8. 2003. V okviru holdinga so se oblikovale tri odvisne družbe, in sicer:

- Slovenske železnice - Infrastruktura, družba za opravljanje vzdrževanja železniške infrastrukture in vodenje železniškega prometa, d. o. o.,
- Slovenske železnice - Tovorni promet, družba za opravljanje prevoza blaga v notranjem in mednarodnem železniškem prometu, d. o. o., in
- Slovenske železnice - Potniški promet, družba za opravljanje prevoza potnikov v notranjem in mednarodnem železniškem prometu, d. o. o.,
- ter druge odvisne družbe in zavodi, katerih večinski ali edini lastnik so SŽ.

Slika 3.7.2.1: Koncern Slovenske železnice



Slovenske železnice so se v tem obdobju preoblikovale v koncern, ki je bil sestavljen iz ene obvladujoče družbe in več odvisnih družb. Koncern Slovenske železnice je v tem obdobju predstavljal Slovenske železnice kot celoto in se je ukvarjal z zagotavljanjem storitev železniškega potniškega, tovornega in kombiniranega prometa, z upravljanjem javne železniške infrastrukture ter vodenjem prometa.

Predlagani koncept ureditve poslovnih odnosov v koncernu temelji na načelu močne usmerjevalne vloge obvladujoče družbe ob zadostni avtonomiji in odgovornosti odvisnih družb. Močna usmerjevalna vloga obvladujoče družbe je bila utemeljena predvsem s tem, da so železnice tehnološko enovit sistem. Za njihovo optimalno izkoriščanje je bila zato potrebna sorazmerno visoka usklajenost vodenja. V obdobju po letu 2000 je bila večina železnic na področju Evropske unije v procesih prestrukturiranja. Večina jih je še veliko bolj centraliziranih, kot pa so bile SŽ, zato je bilo potrebno imeti za primerno sodelovanje z evropskimi železnicami enotno organiziranost SŽ.

Organiziranost Holdinga Slovenske železnice, d. o. o., je temeljila na naslednjih osnovnih načelih:

- prehod iz ene enovite organizacije v štiri organizacije (holding s tremi jedrnimi družbami),
- racionalizacija organizacijskih ravni vodenja s šestih na štiri (poslovodstvo, odvisne družbe, sekcije, postaje)
- ustroj novih organizacijskih enot, ki bodo podpirale novoustanovljene družbe tako, da bo zagotovljena enotnost železniškega sistema, racionalnost, kakovost in učinkovitost,
- združevanje organizacijskih enot po teritorialnem in procesnem načelu, da se zagotovi doseganje prej navedenega.

Ko primerjamo predhodno organiziranost Slovenskih železnic v delniško družbo in kasnejšo organiziranost v holding je treba upoštevati, da gre za preoblikovanje in ne ukinjanje posameznih organizacijskih enot na tehnično–tehnoloških, teritorialnih in poslovnih načelih.

Glavna kontradiktornost, ki se je pojavljala v drugem obdobju, je bila uporaba besed koncern in holding. Slovenske železnice dejansko niso bile nikoli holding po obliki, saj holding po definiciji pomeni družbo, ki sama ne proizvaja, ampak si z nakupom delnic omogoča vpliv v določenih delniških družbah. Slovenske železnice niso družba, ki sama ne bi proizvajala. Lahko bi to postale, vendar organizacijska struktura holdinga na Slovenskih železnicah ni bila dokončno realizirana. V tem obdobju so bile prej kot holding združenje pravno samostojnih podjetij, v katerem ima odločilen vpliv na poslovanje najmočnejša članica – to pa je koncern. Slovenske železnice so dejansko v tem obdobju bile koncern. Takratno vodstvo je imelo težnjo po oblikovanju holdinga, kar so podrobno opisali v strateškem načrtu Nova smer, vendar pa ta načrt zaradi spremembe vodstva kasneje ni zaživel (glej Prilogo Č). Možno bi bilo oblikovati holding, ker so se pojavljale težnje, da bi bili enoti potniškega in tovornega prometa v privatni lastnini, poleg tega pa bi bila enota vleke združena s tovrnim in potniškim prometom. Oblikovani bi bili produktni in regijski centri, ki bi delovali avtonomno.

Priloga B prikazuje začetek približevanja direktivam Evropske unije. Direktive so bile tudi za nas obvezujoče, vendar pa je bilo ogromno neobvezujočih smernic. Glede na željo po vključitvi v EU je bilo nujno, da smo za vstop morali slediti tudi smernicam,

ker sicer določene zadeve, ki so jih smernice določale, ne bi bile urejene pravočasno. V tej shemi vidimo, da je bilo področje ekonomike in kadrov ter splošnih in pravnih zadev premaknjeno na upravna področja. V prejšnjem obdobju je bilo trženje enotno, zdaj pa se razdeli med tovorni in potniški promet. Do ločitve na tovorni in potniški promet je prišlo zaradi direktiv. Bistvenega pomena za ločitev je bilo dejstvo, da javni promet krije in financira država, tovorni pa se krije na trgu. Ta rešitev je bila precej boljša kot predhodna, v kateri je bilo vse združeno, vendar pa še vedno ni bila dosežena popolna ločenost, saj je bila še vedno glavna delitev na poslovno področje infrastrukture in poslovno področje transporta. Znotraj teh poslovnih področij so bile oblikovane enote in oddelki. Leta 2003 se SŽ niso celotno preoblikovale v holding, ker takrat same zahteve za holdinško organiziranost še niso bile izpolnjene. Tako so se SŽ preoblikovale iz delniške družbe v Holding Slovenske železnice, d. o. o., uprava pa se je v tem času preimenovala v poslovodstvo, kar je posledica nove pravne oblike organizacije, v kateri ni bilo več dvotirnega upravljanja in s tem ločitve na upravo in nadzorni svet.

Do glavnega preskoka pride leta 2003, ko se oblikujejo tri odvisne družbe kot samostojne enote. Priloga C prikazuje shemo Slovenskih železnic v obdobju od leta 2003 do 2006. Tu je opazno, da se je organizacijska shema preoblikovala iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Glavna sprememba v tem obdobju bi morala biti ločitev poslovnega področja transport na odvisni družbi Potniški in Tovorni promet, poslovno področje infrastruktura pa bi se preoblikovalo v odvisno družbo Infrastruktura. Poslovno področje transport je prej poleg Potniškega in Tovornega prometa vseboval tudi poslovno enoto Vleka in Tehnična vagonška dejavnost. Ta bi se v tem obdobju morala združiti s tovornim prometom (glej Prilogo D), a se zaradi zamenjave vodstva to ni zgodilo. Tu se zopet pojavlja glavna slabost organiziranosti, ki je ostala v veljavi v obdobju od 2000 - 2006. Poslovna enota Vleka je bila del poslovnega področja transport kot samostojna poslovna enota, ki se je delno financirala iz potniškega in delno iz tovornega prometa.

Vleka bi se lahko financirala sama tako kot ostale povezane družbe, kot so ŽIP¹⁷, tiskarna, gradbeno podjetje itd. V tem primeru bi bil točno viden njen poslovni uspeh.

¹⁷ Železniško invalidsko podjetje

Ta organizacijska struktura je bila razvita za potrebe vitkih procesov in tržno ter tehnološko urejenih in racionaliziranih družb, ki se bodo sposobne dolgoročno tržno pozicionirati v pogojih odprtega trga železniških storitev. Razvoj nove oz. obstoječe organizacije je vseboval naslednje točke:

- V prvem koraku se osvoji makroorganizacijska shema podjetja (ukinejo se poslovna področja, število poslovnih enot se razumno zmanjša, centri, upravna področja in štabne službe se naravno združijo oz. dopolnijo v nove organizacijske enote), ki ustreza zakonsko predvideni organizacijski strukturi koncerna.
- Prenos ključnih osnovnih sredstev na tri jedrne družbe (Tovorni promet, Potniški promet in Infrastruktura).
- Združevanje sekcij in njihovo preoblikovanje v produktne ali regijske centre znotraj jedrnih družb.
- Zmanjševanje administrativne podpore na vseh ravneh (unifikacija in centralizacija).
- Racionalizacija, poenotenje in standardizacija tehnoloških in poslovnih procesov (osnova za razvoj organizacije).
- Krepitev trženjske in razvojne funkcije (strateške na nivoju holdinga, operativne in aplikativne na nivoju jedrnih in povezanih družb).
- Centralizacija in krepitev funkcije poslovnega planiranja in uvedba monitoringa procesov.
- Uvajanje projektnega vodenja in razvoj procesne organiziranosti.
- Prehod iz proračuna stroškov na sporazume pri urejanju odnosov znotraj notranjih trgov v koncernu.

Zunanji razlogi za spremembe so se tudi v tem obdobju kazali predvsem v spreminjanju okolja, bistveni pa so bili tudi politični razlogi, saj se je močno približeval vstop Slovenije v Evropsko unijo, zaradi česar so bile zahteve po »evropsko« urejeni organiziranosti vedno večje. Prav tako je bila potrebna večja skladnost s standardi Evropske unije v smislu tehnoloških izboljšav.

Notranji razlogi za spremembe so se pojavljali predvsem zaradi novih načinov vodenja in zaradi razmerij lastništva med državo in menedžmentom Slovenskih železnic. Na Slovenskih železnicah menedžment nima nadzora nad kapitalom, pač pa je ta v rokah raznih organov v sestavi, ki upravljajo s premoženjem in z investicijami. Tudi pravna oblika delniške družbe ni več ustrezala Slovenskim železnicam zaradi

Zakona o preoblikovanju in privatizaciji javnega podjetja Slovenske železnice, d. d., (Ur. l. RS št. 26/2003). Ta je leta 2003 predvidel preoblikovanje javnega podjetja Slovenske železnice, d. d., in drugih pravnih oseb v njegovi večinski lasti v poslovni sistem Slovenskih železniških družb, ki ga sestavljajo obvladujoča družba in od nje odvisne družbe in druge pravne osebe, ter pogoje privatizacije odvisnih družb. Slovenske železnice so tako ob koncu drugega obdobja imele obliko holdinga s temi odvisnimi družbami. Spremembe so se nadaljevale v tretjem obdobju v smislu vizije novega vodstva.

3.7.3 TRETJE OBDOBJE

Novi zakon o železniškem prometu (Ur. l. RS 44/2007 - UPB4) je predvidel ukinitvev holdinga Slovenske železnice in preoblikovanje firme Holding Slovenske železnice, d. o. o., v Slovenske železnice, d. o. o., ter pripojitev odvisnih družb. Slovenskim železnicam, d. o. o., so se tako pripojile vse tri odvisne družbe (Infrastruktura, Potniški promet in Tovorni promet). Znotraj samega podjetja se je delitev na oddelke infrastrukture, potniškega prometa in tovornega prometa obdržalo do danes. Slovenske železnice, d. o. o., ponovno delujejo kot enovito podjetje¹⁸ od meseca januarja 2007.

V tem obdobju so se usmerili le na eno pravno obliko organizacije, in sicer na družbo z omejeno odgovornostjo. Dejansko je prišlo do pripojitve treh včasih odvisnih družb, tako da je podobno kot na začetku prestrukturacij prišlo zopet do enotnega pogleda na Slovenske železnice. Sedanja struktura Slovenskih železnic je prikazana v Prilogi D.

Razlika, ki se pojavlja v primerjavi s prejšnjimi organizacijskimi strukturami, je, da se delitev sedaj pojavlja znotraj podjetja, in sicer na šestih področjih poslovanja. Slovenske železnice imajo sklenjene štiri pogodbe z državo za delovanje vsakega od teh šestih področij posebej. Prva pogodba je za vzdrževanje javne železniške infrastrukture, druga za vodenje železniškega prometa, tretja in četrta pogodba pa se nanašata na enoto potniški promet, in sicer za vzdrževanje potniških postaj in za subvencioniranje potniškega prometa po opravljenih vlakovnih kilometrih.

¹⁸ Prej veljavni Zakon o železniškem prometu je namreč predvideval tri hčerinske družbe, in sicer za Infrastrukturo, Potniški promet in Tovorni promet.

V tem obdobju je vleka financirana iz proračuna podjetja, če pa bi bila združena s potniškim ali tovornim prometom, pa bi bila namensko financirana, torej po učinku. Tu se skriva tudi razlog v nezdružitvi vleke s tovornim in potniškim prometom, kot jo je predlagal projekt Nova smer, ki ni bil realiziran (glej Prilogo Č). V novi organizacijski shemi je področje vleke tako ločena enota. Zopet pa se pri oblikovanju nove organizacijske strukture niso osredotočili na bistvene probleme, ki so jih kazale že predhodne organizacijske strukture. Poslovno enoto Vleko bi lahko premaknili v povezane družbe, saj bi se lahko glede na količino dela in povpraševanja financirala sama. Še več, iz Poslovne enote Vleka sta nastali dve poslovni enoti, in sicer PE Vleka in PE Tehnična vagonška dejavnost. Tehnična vagonška dejavnost ima nalogo pregledovanja tovornih in potniških vagonov. Tudi to poslovno enoto bi lahko uvrstili med povezane družbe, vendar z drugačno organizacijo dela. Tehnična vagonška dejavnost bi tako opravljala pregledniška dela, medtem ko bi se kontrola vršila s ciljem zagotavljanja varnosti prometa. Že v cestnem prometu je taka organizacija, zato bi bilo smiselno tudi v železniškem prometu, da vozniki ne bi bili hkrati tudi kontrolorji. Bistveno pa je, da je nova organizacijska shema omogočila, da upravljavec ni ločen od prevoznika. Upravljavca sta področji Infrastrukture in Vodenja prometa, prevoznika pa Tovorni in Potniški promet. Upravljavca sta ločeni enoti, a skupno pripravljata in izvajata naloge, zato tudi navzven nastopata kot enoten del. Ta organizacija bi morala biti oblikovana tako, da bi morala Agencija za železniški promet naloge pripraviti in načrtovati, Vodenje prometa pa bi jih izvajalo. Praksa zdaj ni takšna. Vodenje prometa naloge pogodbeno pripravi in jih kasneje tudi izvaja.

Vse prejšnje organizacijske spremembe so se zgodile zaradi približevanj direktivam Evropske unije. Zunanji razlogi za spremembe so bili želja po enakosti z ostalimi sistemi železniškega prometa v Evropi. V tem obdobju so bili razlogi za spremembe politične narave povezane s spremembami vodstva. Kot notranji razlog za spremembe pa se je navajala nedokončana organiziranost v prejšnjem obdobju, ko holding zaradi spremembe vodstva ni bil dokončno organiziran. Prav tako naj bi holding izvajal temeljne dejavnosti, zaradi česar pa niso bili več izpolnjeni pogoji za holding, kot je opredeljen v 495. členu takratnega Zakona o gospodarski družbah (Ur. l. RS št. 30/1993), ki pravi, da je holding družba, ki ima v lasti večino deležev pravno

samostojnega podjetja in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb (holding), je družba z večinskim deležem. Iz tega razloga se je firma Holding Slovenske železnice, d. o. o., preoblikovala v Slovenske železnice, d. o. o.

Sprememba notranje organiziranosti je imela za izhodišče tudi zmanjševanje števila nivojev vodenja in posameznih organizacijskih enot in zagotovitev integriranega izvajanja železniškega prometa na vseh ravneh organiziranosti z vzpostavitvijo Centralne transportne operative, ki bo koordinirala delo in zagotavljala usklajeno delovanje na vseh področjih.

Kljub temu da je do nove organiziranosti Slovenskih železnic prišlo nedolgo nazaj (januar 2007), ta organiziranost še vedno ni tista, ki bi bila za podjetje najučinkovitejša. Poleg tega pa Direktiva Sveta (91/440/EGS) z dne 29. 7. 1991 o razvoju železnic govori, da: »Olajšanje prilagoditve železnic Skupnosti, potrebam enotnega trga in povečanje njihove učinkovitosti, se doseže z ločitvijo upravljanja obratovanja železnice in infrastrukture od opravljanja železniških prevoznih storitev, pri čemer je ločitev računov obvezna, organizacijska ali institucionalna ločitev pa prostovoljna«. ¹⁹

Centralna transportna operativa je v novi organizacijski obliki kot ločena enota na nivoju ostalih poslovnih enot s ciljem povezovanja in nadzora, vendar pa bi lahko bila združena s poslovodstvom ali štabnimi službami, saj bi tako lažje opravljale enoten nadzor. Dodatno k temu pa se Centralna transportna operativa ne bi smela imenovati z izrazom "transportna". V svoji strukturi namreč ne bi smela imeti oddelka transportne operative, ker tako ne more zagotavljati nediskriminatornosti vseh prevoznikov (tudi tujih - Detsche Bahn, RCA, WLA, itd.).

Da bi se dosegli poglobilni nameni sprememb, torej zagotovitev enovitosti upravljanja in vodenja sistema železnic ter varnosti železniškega prometa, zakon vedno bolj natančno določa dejavnosti, ki se morajo opravljati v okviru poslovnega sistema. Zakon torej določa enovito organizirano železnico v smislu združitve upravljavca in

¹⁹ Direktiva Sveta (91/440/EGS) z dne 29. julij 1991 o razvoju železnic, Bruselj

prevoznika v eni pravni osebi, kar je skladno s pravom Evropske unije, vendar pa je obvezna ločitev njunih računov. Slednje mogoče interno drži, vendar bi bilo glede na podatke o izgubi tovornega prometa v prvih štirih mesecih letošnjega leta za pričakovati določene ukrepe (najem kredita, neizplačilo regresa za letni dopust za tovorni promet).

4. SKLEP

Glede na to da nas jeseni leta 2008 čakajo nove parlamentarne volitve, lahko pričakujemo zopet številne spremembe na področju železniškega prometa, to je objavo novega zakona, ki bo zopet prinesel številne boljše ali slabše rešitve. Dejstvo je, da se ureditev železniškega prometa vrača nazaj k enoviti ureditvi organizacijske strukture. Še vedno obstajajo številne ovire in nezaupanje med državo in menedžmentom. Ker živimo v kapitalistični družbi, se brez kapitala ne da napredovati in izboljšati položaja tako pomembnega državnega podjetja, kot so Slovenske železnice.

Za uresničitev ciljev, ki so si jih na Slovenskih železnicah zadali v času prve organizacijske prenove, bo potrebno graditi tudi na organizacijski kulturi in medsebojnem zaupanju, saj bi s tem Slovenske železnice nekoč lahko postale konkurenčne ostalim evropskim železniškim sistemom, kar bi jim omogočilo lažjo širitev ne le na južne trge, temveč tudi na trge severne in zahodne Evrope. Nekatere izmed ciljev, ki so si jih zadali, so do danes tudi dosegli. Upoštevali so smernice, uredbe in direktive ter tako dosegli cilj organiziranosti, ki bi omogočila vključevanje v Evropsko skupnost. Seveda ta cilj ni končen, saj Evropska skupnost izdaja nove uredbe in direktive, ki bodo Slovenskim železnicam služile le pozitivno. Cilj po doseganju večje transparentnosti poslovanja je bil dosežen le delno, saj del tega določa že zakonodaja, delno pa so transparentnost izboljšali s spremembami organizacijskih oblik in z organizacijo dela. Cilj vzpostavitve bolj decentralizirane strukture, ki bi omogočila prenos odgovornosti za uspešno poslovanje na širši del zaposlenih, do sedaj ni bil realiziran. Nekoliko bi k temu pripomogla organiziranost regijskih centrov (glej Prilogo Č), ki pa v praksi ni zaživela. Ob uvedbi teh centrov bi SŽ lahko imele mrežno obliko organizacije. Ta cilj se ne ujema s ciljem, ki določa večjo odgovornost menedžmenta. Če bi sledili cilj bolj decentralizirane strukture, potem so zaposleni tisti, ki bi imeli več odgovornosti. Cilj povečanja tržne usmerjenosti poslovanja je bil delno realiziran leta 2003 z ustanovitvijo holdinga, ko so prevladovale težnje, da bi tovorni in potniški promet prešla v zasebni sektor. Glede na razmere in negotovo prihodnost bodo SŽ prisiljene iskati delo na trgu v smislu dostave od vrat do vrat. Glede na strukturo bi tudi v tem primeru bila primerna struktura, ki ni bila realizirana, saj bi različni produktni in regijski centri bili

organizirani po različnih enotah z eno štabno enoto, zato bi bil olajšan hiter dostop do uporabnikov storitev. Če bi bil ta cilj uresničen, bi na SŽ uresničili tudi cilj večje učinkovitosti in rentabilnosti poslovanja. Na SŽ zaenkrat niso uresničili cilja zmanjšanja subvencij iz državnega proračuna. Še vedno dobivajo subvencije za karte in prevožene kilometre, država pa financira tudi nadomestilo za prevoz na delo. Če bi se uresničil predhodni cilj večje tržne usmeritve poslovanja, bi lahko realizirali tudi ta cilj. Naslednji cilj je preusmeritev od tehnološko obvladovanega v tržno usmerjen poslovni sistem. Tudi tega cilja posledično s prejšnjimi niso dosegli, ker se niso dovolj tržno usmerili, poleg tega pa SŽ tudi prej niso bile tehnološko obvladovane in tudi danes niso. SŽ spoštujejo pravila glede varnosti v železniškem prometu. Ta cilj so uspešno dosegli in ga bodo s pomočjo direktiv EU še izboljšali. Cilja uskladitve zaposlenih z obsegom poslovanja niso dosegli, saj se je število zaposlenih zmanjšalo s približno 12.000 leta 1993 na približno 8.000, kolikor jih je danes, vendar pa vzrok za zmanjšanje števila zaposlenih ni v uskladitvi z obsegom poslovanja, pač pa je posledica delnega tehnološkega napredka in naravnih odlivov.

Slovenske železnice bodo še naprej sledile smernicam Evropske unije in direktivam, ki bodo omogočile integriran evropski železniški prostor. Težnja je, da se razbremeni cestni in ponovno oživi železniški promet. Iz tega razloga bodo sledili razvijanju skupnega železniškega varnostnega koncepta, saj razlike med nacionalnimi železniškimi varnostnimi predpisi predstavljajo eno izmed ovir za integracijo evropskega železniškega prostora. Naslednje, čemur bodo sledili, je razvoj osnovnih principov interoperabilnosti. Po več letih naporov so eksperti za tehnično interoperabilnost našli rešitve, ki omogočajo izvedbo preko mejnega transporta in znižanje materialnih stroškov za omrežja velikih hitrosti. Poleg tega bodo sledili razširitvi in pospežitvi odprtja trga železniškega tovornega prometa in vzpostavitvi učinkovitega instrumenta vodenja, ki bi bila enotna Evropska železniška agencija. Ta že obstaja s sedežem v Franciji, naloga njenih strokovnjakov pa bo razvijanje skupnih rešitev za interoperabilnost in varnost. Slovenske železnice so približno na polovici poti, ki jim bo omogočila uresničiti vse zastavljene cilje.

Spremembe organizacijske strukture na Slovenskih železnicah so imele različne razloge, posledice sprememb posameznega obdobja pa so se pojavljale v kasnejših obdobjih. V prvem obdobju so bile spremembe predvsem politične, saj je bilo po

razpadu Jugoslavije nujno, da so se Slovenske železnice administrativno oblikovale in se iz Železniškega gospodarstva Ljubljana, ki je bil del Jugoslovanskih železnic, preimenoval v Javno podjetje Slovenske železnice, d. d. Slovenske železnice so tako pridobile obliko delniške družbe z dvotirnim sistemom upravljanja. V tem obdobju še ni bilo ločitve med tovornim in potniškim prometom, pač pa je obstajala skupna enota imenovana Promet - Organizacija prometa. Infrastruktura je bila ločena enota. Smernice Evropske skupnosti so predvidevale ločeno knjigovodstvo za tovorni in potniški promet, zato je bila njuna ločitev v okviru enote Organizacija prometa nujna. Ta ločitev pa je imela tudi notranje razloge, in sicer je tovorni promet pri delovanju ustvarjal dobiček, potniški promet pa izgubo. Kritje enega in drugega se je prekrivalo, kar iz knjigovodskega vidika ni bilo smiselno, prav tako pa ni bil razviden točen uspeh posameznega področja. Opazen je bil tudi vedno večji poudarek na avtomobilskem cestnem prevozu, zato so Slovenskim železnicam primanjkovali prijemi, ki bi omogočili večje število potnikov in prenos tovora s cestnega prometa na železnice. Iz tega razloga so se začele pojavljati težnje po modernizaciji infrastrukture, ki bi jim omogočila večji poudarek na spreminjajoči se tehnologiji.

V drugem obdobju je bila bistvena sprememba preoblikovanje delniške družbe v holding s pravno obliko organizacije v obliki družbe z omejeno odgovornostjo. Razlogi za spremembe so bili tudi v tem obdobju politični. Najprej smernice Evropske skupnosti, za njimi pa tudi direktive, katerih vpeljava v našo zakonodajo je bila obvezujoča. S sprejetjem Zakona o preoblikovanju in privatizaciji javnega podjetja Slovenske železnice, d. d., je bil dokončno oblikovan holding s tremi odvisnimi družbami. Ker je Slovenija takrat vstopila v Evropsko unijo, so bile zahteve po pravilni organiziranosti toliko večje. V tem obdobju je tudi prišlo do ločitve med Tovornim in Potniškim prometom, kar je imelo politične in notranje razloge. Druga bistvena sprememba v tem obdobju je bila ločitev upravljavca in prevoznika, saj sta bila v prejšnjem obdobju združena. Holdinška oblika organizacije ni bila dokončno realizirana zaradi spremembe vodstva. Tako se poslovna enota Vleka v tem obdobju ni združila s Tovornim prometom, kot je bilo predlagano.

V tretjem obdobju holdinška oblika organizacije Slovenskim železnicam ni več ustrezala, ker naj bi holding izvajal dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja odvisnih družb, na Slovenskih železnicah pa je opravljal temeljne

dejavnosti, kar niso dejavnosti holdinga. Zato se je Holding Slovenske železnice, d. o. o., preoblikoval v Slovenske železnice, d. o. o. Slovenske železnice so imele obliko koncerna. Novi zakon je januarja 2007 predvidel enovito koncernsko organiziranost Slovenskih železnic v obliki družbe z omejeno odgovornostjo kot enovitega podjetja s pripojitvijo treh prej odvisnih družb holdinga.

Koncernska oblika organiziranosti železnic je prevladujoča oblika organiziranosti železnic v Evropski uniji. Drugod po Evropi povsem enovite organiziranosti skorajda ni več. Če se bodo na Slovenskih železnicah še bolj usmerili v čisto obliko koncerna, bodo bolj primerljivi tudi z ostalimi državami v EU. Koncernska organiziranost pa ni prednost le zato, pač pa tudi zaradi tega, ker tovrstna organiziranost omogoča hitrejše in boljše doseganje ekonomskih rezultatov, poleg tega pa ima številne prednosti, ki sem jih omenila v diplomskem delu. Ta oblika omogoča diferenciacijo proizvodnih in storitvenih programov, kar bi Slovenskim železnicam omogočilo povečanje gospodarskih možnosti, obenem pa bi se jim zmanjšali riziki poslovanja. Po mojem mnenju Slovenske železnice do sedaj še niso imele organizacije dela, ki bi jim omogočila optimalno delovanje. Velik približek optimalni organizacijski strukturi je predlog organizacijske strukture, ki je predstavljen v Prilogi Č, s tem, da bi bilo področje Vleke del povezanih družb, kjer bi se lahko samostojno financirala na trgu. Poleg tega bi moral biti omogočen enoten nadzor nad vsemi enotami poslovanja. Toda že ta struktura ni bila realizirana zaradi prehitre spremembe vodstva, novo vodstvo pa je imelo zopet novo vizijo. Ta organizacijska struktura bi omogočala tudi povezano delovanje informacijskega sistema, saj je nepovezano delovanje le-tega trenutno na Slovenskih železnicah velik problem. Optimalno povezano delovanje, ROMAN-a, CVP-ja in informacijskih sistemov ISSŽP, KIS in SAP, kot sem ga predstavila na modelu v nalogi, bi močno pripomoglo k doseganju rezultatov, veliko zaposlenih pa bi se lahko osredotočilo na druge probleme, kot je obnovev infrastrukture, ki je za delovanje teh sistemov tudi pomembna, predvsem pa za prihodnost železniškega prometa v Sloveniji.

V prihodnosti bi se na Slovenskih železnicah razen na strukturo organizacije morali osredotočiti na druge vidike organizacije dela, kot je na primer razumevanje organizacije kot združbe ljudi, saj pri delovanju organizacije moramo razumeti naravo moči in vpliva, s katerim ljudje v organizaciji težijo k doseganju določenih ciljev, saj

lahko preko organizacije kot posamezniki ali kot skupina vplivajo na druge, da tudi ti začnejo delovati in razmišljati na določen način. Pomembna je participacija delavcev pri reševanju problemov, saj z njo lahko definiramo probleme in dorečemo rešitve.

Na Slovenskih železnicah imajo že pripravljene nove smernice do leta 2015 (Skupaj na tirih), v katerih so tudi predvidene nekatere izboljšave obstoječe organiziranosti. Napoved je, da bo izvajanje nove strateške usmeritve zahtevalo številne spremembe v organiziranosti in načinu delovanja Slovenskih železnic. Obstoječa organiziranost namreč omogoča izvajanje dejavnosti operaterja na lokalnem trgu, vendar pa ima pomanjkljivosti z vidika predvidene strateške usmeritve predvsem v načinu vodenja, organizacijski kulturi in pri ugotavljanju uspešnosti in nagrajevanja zaposlenih. Vendar je v primeru, da se vodstvo slabosti zaveda, že veliko storjeno. Poslovodstvo se bo v prihodnosti tako usmerilo predvsem na upravljanje sprememb, saj bo definirana strateška usmeritev zahtevala prilagoditev obstoječe organizacijske strukture. Potrebna bo obsežna transformacija podjetja z vidika prilagoditve vseh funkcij regionalni usmeritvi. Pri tem se bodo osredotočili na razvoj podjetniško naravnane organizacijske kulture, spremenili sistem merjenja in nagrajevanja uspešnosti zaposlenih, uvajanje novitet, izboljšanje koordinacije med sektorji in službami ter na delitev področij med najožje poslovodstvo – organizacija dela poslovodstva, ki bi mu omogočilo osredotočanje na ključne odločitve in funkcije. Izvajali bodo proces preobrazbe Slovenskih železnic iz tradicionalnega operaterja s pretežnim delovanjem na lokalnem trgu v regionalnega integratorja. Na področju tovarnega prometa bodo na tržiščih bivše Jugoslavije uresničevali strategijo regionalnega logista oz. integratorja. Na področju potniškega prometa bodo tudi uresničevali strategijo regionalnega integratorja različnih oblik prevozov potnikov. Tudi država ima veliko vlogo pri ustvarjanju pogojev za doseganje strateških ciljev. Država je namreč dolžna zagotoviti osnovne pogoje za mobilnost prebivalstva (javni interes), s pomočjo železnice pa je ta javni interes mogoče uresničiti. Vzpostaviti je potrebno integriran sistem javnega potniškega prometa in njegovo dostopnost vsem uporabnikom. Država lahko omogoči tudi ponudbo celovitih logističnih storitev in razvoj regijskih centrov ter selitev tovora s cest na železnice. Ključna vloga države pa je pri modernizaciji železniške infrastrukture, za katero je program že pripravljen, vendar je izvedba programa preveč dolgoročno naravnana.

Nejasna strategija in pogosta menjava vodstva Slovenskih železnic onemogočajo kontinuiteto izvajanja postavljenih strateških programov, problem pa so tudi nizka vlaganja države v razvoj in vzdrževanje železniške infrastrukture. Država ima tudi različna pristopa pri subvencioniranju avtobusnega in železniškega prevoza, ni tudi sprejetih ukrepov za preusmeritev cestnega prometa na železnico. Za izvedbo predlaganih strateških smernic Slovenskih železnic je potreben celovit pristop z močno vlogo programskega menedžmenta. Strateški programi so razvoj sposobnosti na področju trženja, razvoj novih poslovnih modelov in storitev in reorganizacija za pospešeno rast (SŽ 2007).

5. LITERATURA

1. Agencija za železniški promet (AŽP) (2008a): *Predstavitev*. Dostopno na <http://www.azp.si/sl/index.php> (20. februar 2008).
2. Agencija za železniški promet (AŽP) (2008b): *Obvestila*. Dostopno na http://www.azp.si/sl/index.php?option=com_content&task=view&id=83&Itemid=93 (20. februar 2008).
3. Agencija za železniški promet (AŽP) (2008c): *Dejavnost*. Dostopno na http://www.azp.si/sl/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=27 (20. februar 2008).
4. Bogič, Mladen (1997): Pregled razvoja železniškega omrežja v Sloveniji in okolici. *Tiri in čas* 10(1), 36.
5. Bohinc, Rado (2002): *Zakon o gospodarskih družbah*. ZGD. 2 knjiga. Ljubljana: GV založba.
6. Bohinc, Rado in Borut Bratina (2005): *Upravljanje korporacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, knjižna zbirka pravo in gospodarstvo.
7. Evropski svet (2001): *Direktiva o spremembi Direktive Sveta 91/440/ES o razvoju železnic v Skupnosti* 2001/12/ES. Ur. l. L 075, Evropski parlament in svet. Dostopno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0012:SL:HTML> (6. junij 2008).
8. Evropski svet (2001): *Direktiva o spremembi Direktive Sveta 95/18/ES o izdaji licence prevoznikom v železniškem prometu* 2001/13/ES. Ur. l. L 075, Evropski parlament in svet. Dostopno na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0013:SL:HTML> (6. junij 2008).
9. Evropski svet (2001): *Direktiva o dodeljevanju železniških infrastrukturnih zmogljivosti, naložitvi uporabnin za uporabo železniške infrastrukture in podeljevanju varnostnega spričevala* 14/2001/ES. Ur. l. L 075, Evropski parlament in svet. Dostopno na <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0014:SL:HTML> (6. junij 2008).
10. Florjančič, Jože, Miro Jeraj, Jože Jesenko in Tone Ljubič (1998): *Koncept makroorganizacije podjetja Slovenske železnice, d. d.* Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Inštitut za organizacijo in management.

11. Grootings, Peter, Janos Bogdan in Maria Lado (1986): New forms of work organization in Europe: European developments in a comparative perspective. Report of the discussions. V Peter Grootings, Björn Gustavsen in Lajos Hethy (ur.): *New forms of work organization and their social and economic environment*, 193–217. Budapest, Hungary: Vienna centre and institute of labour research.
12. Gustavsen, Björn in Lajos Hethy (1986): New forms of work organization: A European overview. V Peter Grootings, Björn Gustavsen in Lajos Hethy (ur.): *New forms of work organization and their social and economic environment*, 1-23. Budapest, Hungary: Vienna centre and institute of labour research.
13. Handy, Charles (2004/2005): *Understanding organizations: On power and influence*. Great Britain: Penguin books. V Študijsko gradivo Sodobna teorija organizacij, 2-9. Ljubljana: FDV.
14. Haralambos, Michael (2001): *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
15. Holding slovenske železnice (2004a): *Pisno gradivo*. Interno gradivo.
16. Holding Slovenske železnice d. o. o. (2004b): *Letno poročilo Slovenskih železni 2004*. Dostopno na http://www.slo-zeleznice.si/uploads/pictures/gallery/file/LP_2004.pdf (25. avgust 2008).
17. Inštitut za slovenski jezik (Slovenska akademija znanosti in umetnosti) in Anton Bajec (1970): *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Kanjuo - Mrčela, Aleksandra (2002): Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39(1), 30-48.
19. Kavčič, Bogdan in Ivan Svetlik (1979): *Poglavja iz sociologije dela*. Ljubljana: Delavska enotnost.
20. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. V *Študijsko gradivo sodobna teorija organizacij*, 10-30. Ljubljana: FDV.
21. Klein, Lisl (1976): *New forms of work organisation*. Great Britain: Cambridge university press.
22. Lipovec, Filip (1987): *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
23. Milkman, Ruth (1998): The new American workplace: High road or low road? V Paul Thompson in Christopher Warhurst (ur.): *Workplaces of the future*:

- Critical perspectives on work and organisation*, 68-105. Great Britain: Macmillan business.
24. Ministrstvo za promet (2008a): Direktorat za železnice in žičnice: *Delovna področja*. Dostopno na www.mzp.gov.si/si/delovna_podrocja/zeleznice_in_zicnice/ (20. februar 2008).
 25. Ministrstvo za promet (2008b): Prometni inšpektorat RS: *Informacije javnega značaja*. Dostopno na http://www.pi.gov.si/si/informacije_javnega_znacaja/ (20. februar 2008).
 26. Mintzberg, Henry (1979): *The structuring of organizations. A synthesis of research*. Michigan: Prentice – Hall International, Inc.
 27. Morgan, Gareth [prevod Dana Mesner Andolšek in Jana Nadoh] (2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 28. Pajtler, Anja (2004): *Kibernetski prostor*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na http://www.ltfe.org/pdf/Kibernetski_prostor.pdf (6. april 2008)
 29. Pavliha, Marko (1998): Zavarovalni holding. *Pravna praksa* 405, 10-11.
 30. Pirnar, Miran in Marjan Traven (2006): Informacijski sistem za konstrukcijo voznega reda in upravljanje tras. V Miran Pirnar in Marjan Traven (ur.): *Zbornik referatov: 8. slovenski kongres o cestah in prometu*, 1172-1178. Portorož: Cankarjeva založba.
 31. Pivka, Hilda Marija (1993): Upravljanje v koncernih. *Podjetje in delo* 5, 596-606.
 32. Paulus, Joannes (1981): *Okrožnica o človeškem delu: ob devetdesetletnici okrožnice Rerum Novarum*. Ljubljana: Slovenske rimskokatoliške škofije.
 33. Ransome, Paul (1996): *The work paradigm: a theoretical investigation of concepts of work*. Aldershot: Avebury.
 34. Rozman, Rudi (2000): *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 35. Slovenske Železnice (1994): *Poslovno poročilo Slovenskih železnic, d. d.* Ljubljana. Interno gradivo.
 36. Slovenske železnice (1997): *Predlog operacionalizacije sprememb organiziranosti Slovenskih železnic*. Interno gradivo.
 37. Slovenske železnice (1998): *Statut Slovenskih železnic, d. d.* Interno gradivo.

38. Slovenske železnice (2004a): *Pravilnik o notranji organizaciji Holdinga Slovenske železnice – Infrastruktura, d. o. o.* Interno gradivo.
39. Slovenske železnice (2004b): *Pravilnik o notranji organizaciji Holdinga Slovenske železnice – Potniški promet, d. o. o.* Interno gradivo.
40. Slovenske železnice (2004c): *Pravilnik o notranji organizaciji Holdinga Slovenske železnice – Tovorni promet, d. o. o.* Interno gradivo.
41. Slovenske železnice (2007): *Priprava strateških smernic za Slovenske železnice. Predstavitev rezultatov – izbor vsebine.* Interno gradivo obravnavano na 37. seji kolegija posloводства dne 26. 7. 2007.
42. Šinkovec, Janez (2001): *Koncernsko pravo: povezana podjetja.* Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
43. Štefan, Ivanko (2002): *Strukture in procesi v organizaciji.* Ljubljana: Visoka upravna šola.
44. Univerza v Mariboru (2008): *Pojem dela.* Dostopno na http://www.sbaza.net/tiskanje_clanka_sb1.php?url_clanka=clanki_sb1%2Fepf%2Fsoc_delo_delitev.sb&FakultetaID=1 (6. april 2008).
45. Vila, Antun (1994): *Organizacija in organiziranje.* Kranj: Moderna organizacija.
46. Vila, Antun in Jure Kovač (1997): *Osnove organizacije in managementa.* Kranj: Moderna organizacija.
47. Warhurst, Chris in Paul Thompson (1998): *Hands, Hearts and minds: Changing Work and workers at the end of the century.* V Paul Thompson in Christopher Warhurst (ur.): *Workplaces of the future: Critical perspectives on work and organisation*, 24-67. Great Britain: Macmillan business.
48. *Zakon o gospodarskih družbah* (1994). Uradni list RS 29. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200642&dhid=82214> (22. januar 2008).
49. *Zakon o gospodarskih družbah* (2006). Uradni list RS 46. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (27. april 2008).
50. *Zakon o načinu upravljanja in financiranju prometa na obstoječi železniški mreži ter reorganizaciji in lastninskem preoblikovanju javnega podjetja Slovenske železnice* (1993). Uradni list RS 71. Dostopno na

http://www2.gov.si/zak/zak_vel.nsf/zakposop/1993-012583?OpenDocument&ExpandSection=1 (3. februar 2008).

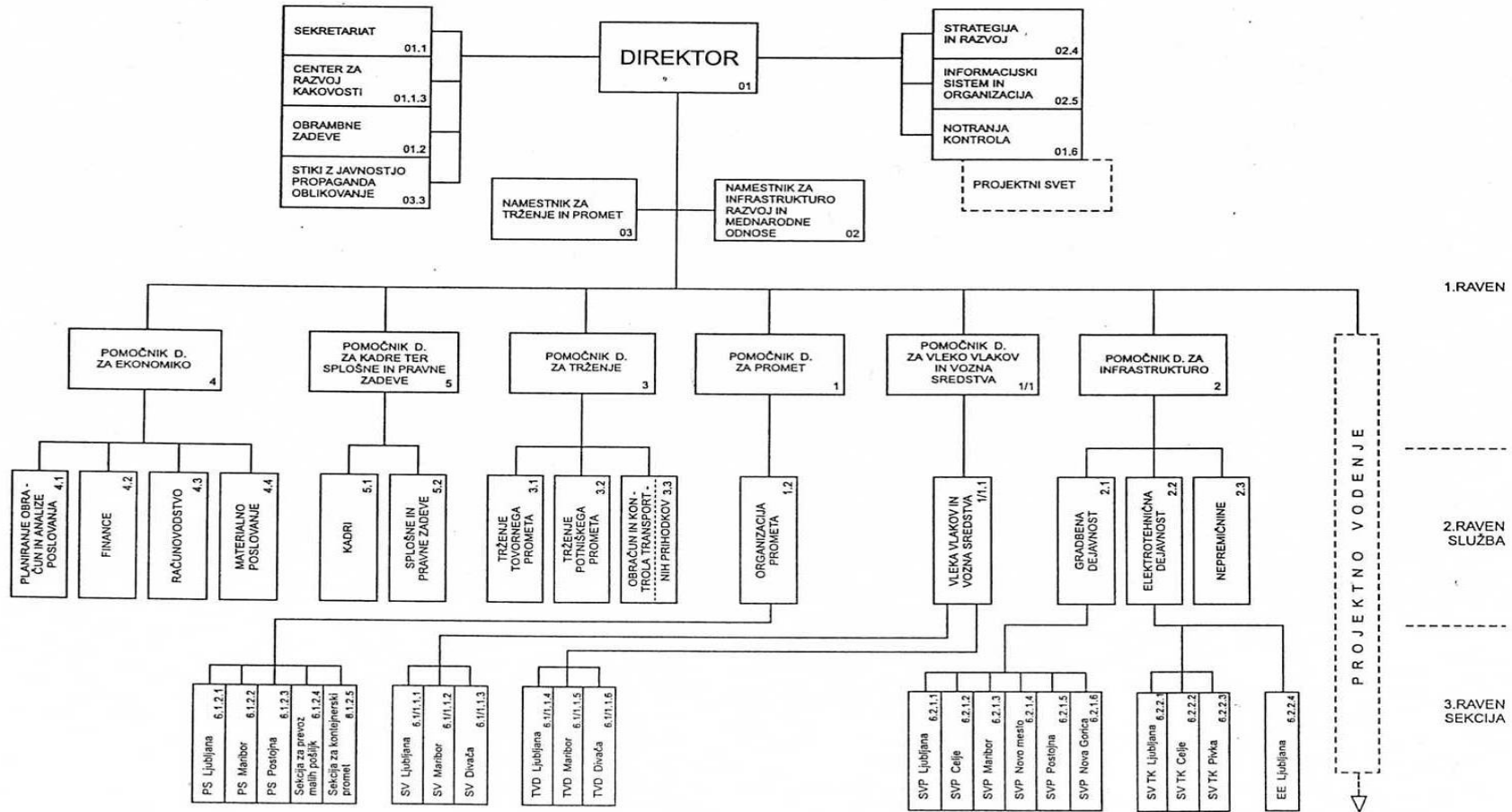
51. *Zakon o preoblikovanju in privatizaciji javnega podjetja Slovenske železnice, d. d.* (2003). Uradni list RS 26. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200326&stevilka=986> (3. februar 2008).
52. *Zakon o železniškem prometu* (2007). Uradni list RS 44. Dostopno na http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO1614.html (24. januar 2008).
53. *Zakon o železniškem prometu* (2007). Uradni list RS 15. Dostopno na <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200715&stevilka=680>. (20. februar 2008)
54. Zemljič, Franc (2007): Svrha sustava za daljinsko upravljanje vožnjom vlakova, tehnički uvjeti i elementi koji su potrebni za funkcionalniju upotrebe te postavnička oprema. *Željeznice 21* 2007(2), 21–24.

6. PRILOGE

PRILOGA A: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC, D. D., (OBDOBJE OD 1993–2000)

ORGANIGRAM SŽ - splošni

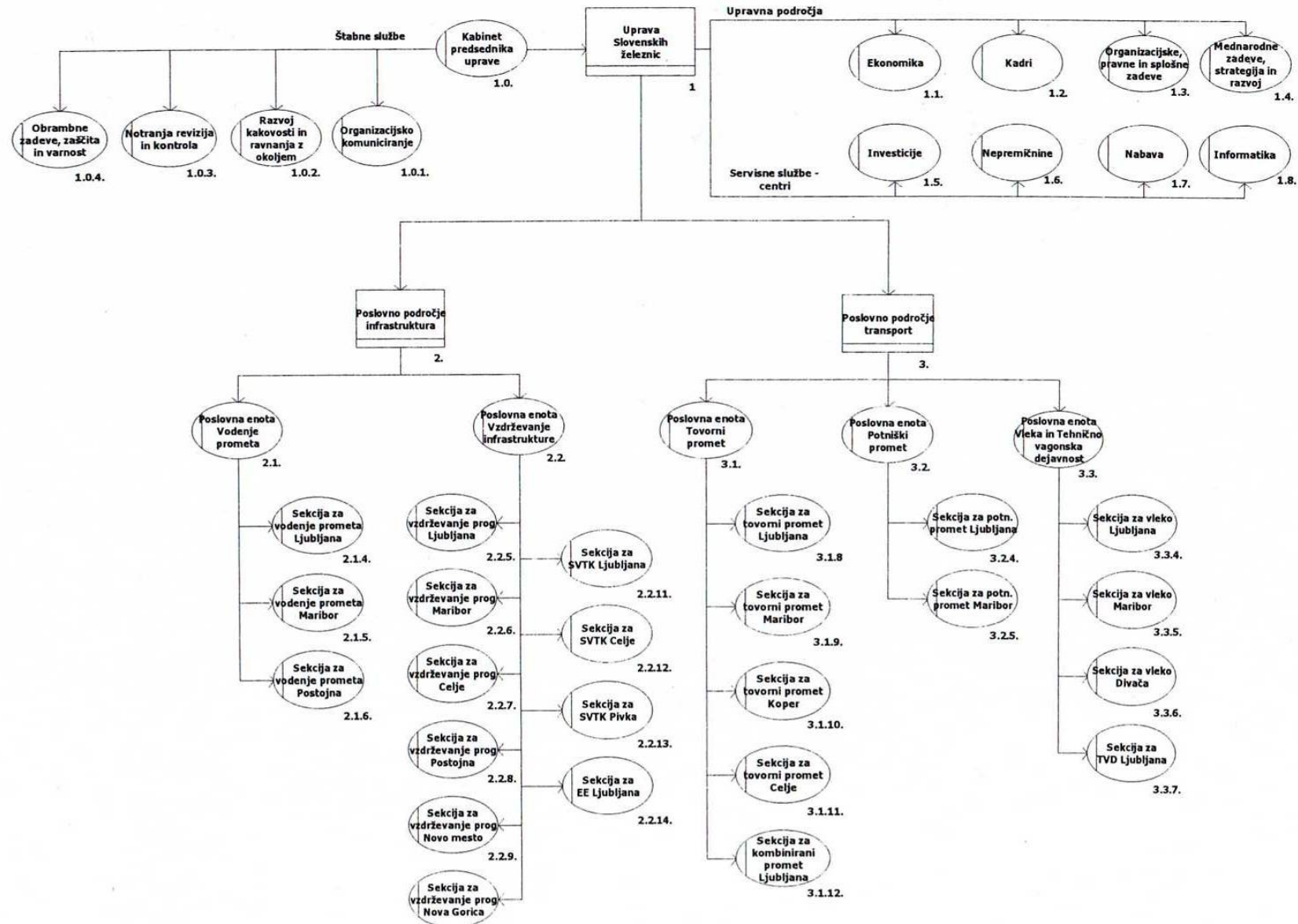
URO - 133



LEGENDA : 0 NA ZAPĀETKU ŠTEVILĀNE OZNAKE = " ŠTABNA ORGANIZACIJSKA ENOTA "
6 NA ZAPĀETKU ŠTEVILĀNE OZNAKE = SEKCIJA (ORGANIZACIJSKA ENOTA V SEKCIJI)

Vir: Slovenske železnice (1993)

PRILOGA B: ORGANIZACIJSKA SHEMA SŽ (OBDOBJE OD 2000–2003)



Slovenske železnice d.d. – 615 - 30.08.2000 - 0

URO – 7 / 29. 09. 2000

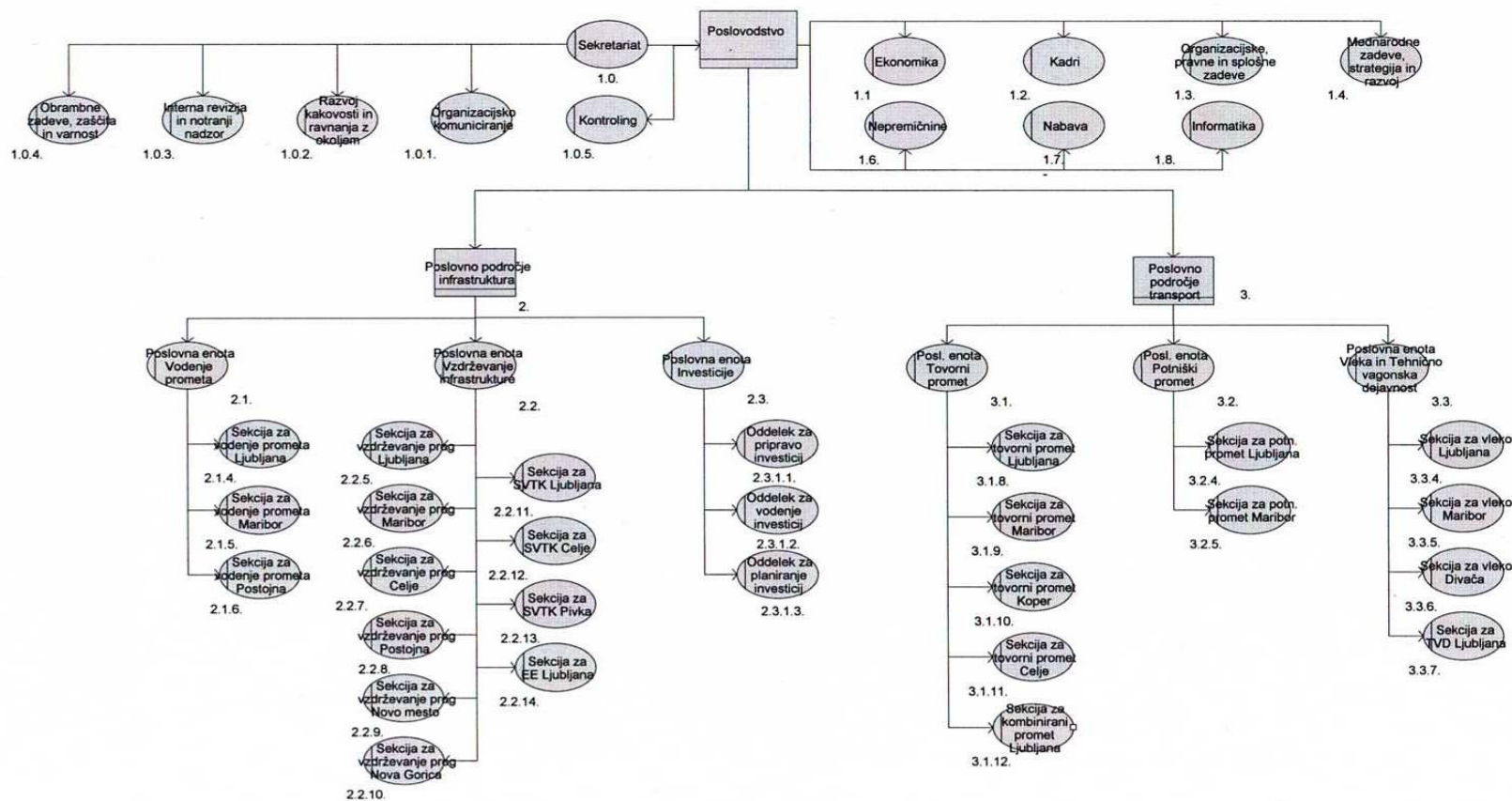
3/27

Vir: Slovenske železnice (2000)

PRILOGA C: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC (OBDOBJE OD 2003–2006)

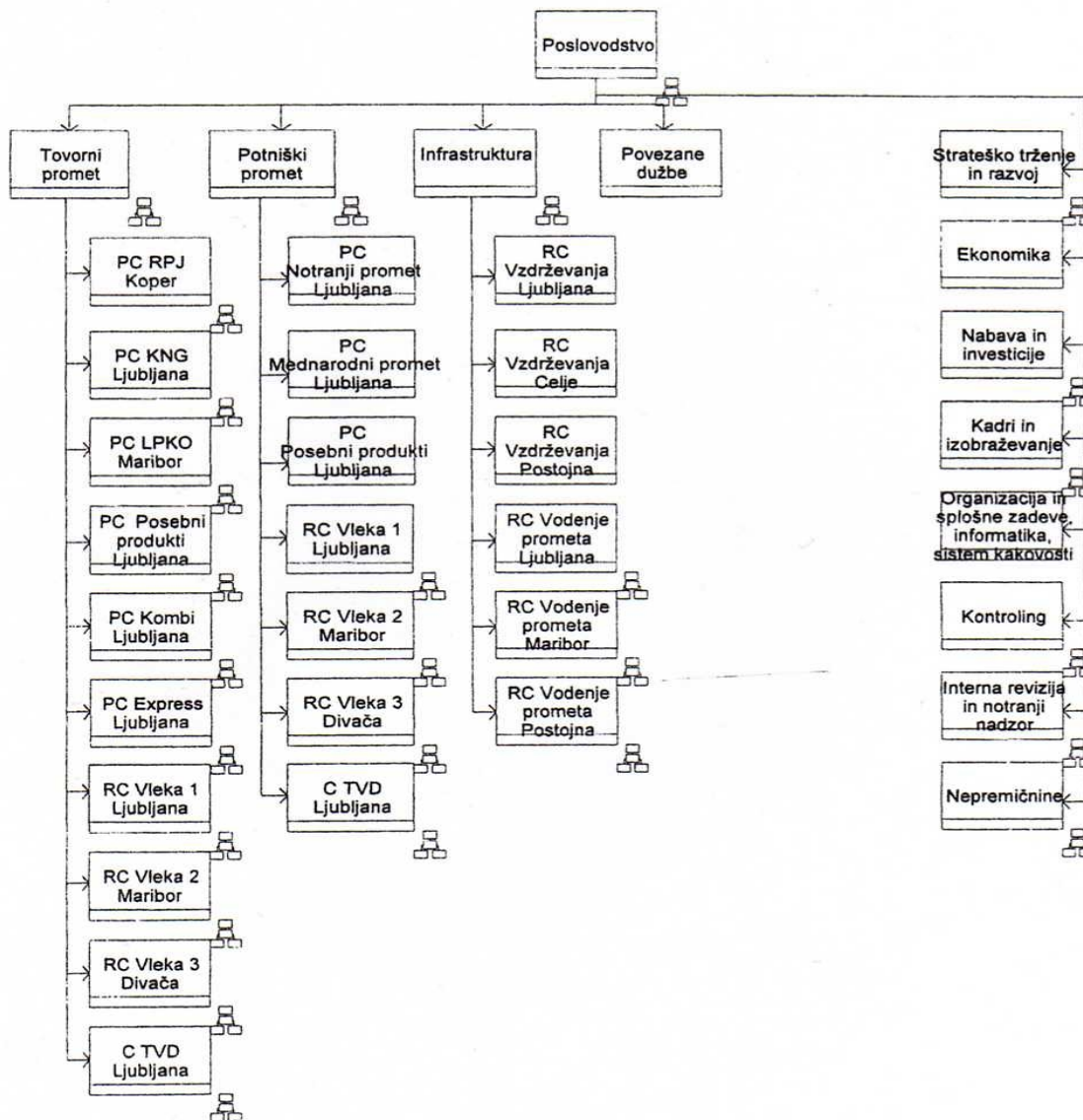
PRILOGA 3
2004 dalje

Organizacijska shema Holding Slovenske železnice, d.o.o.



Vir: Slovenske železnice (2003)

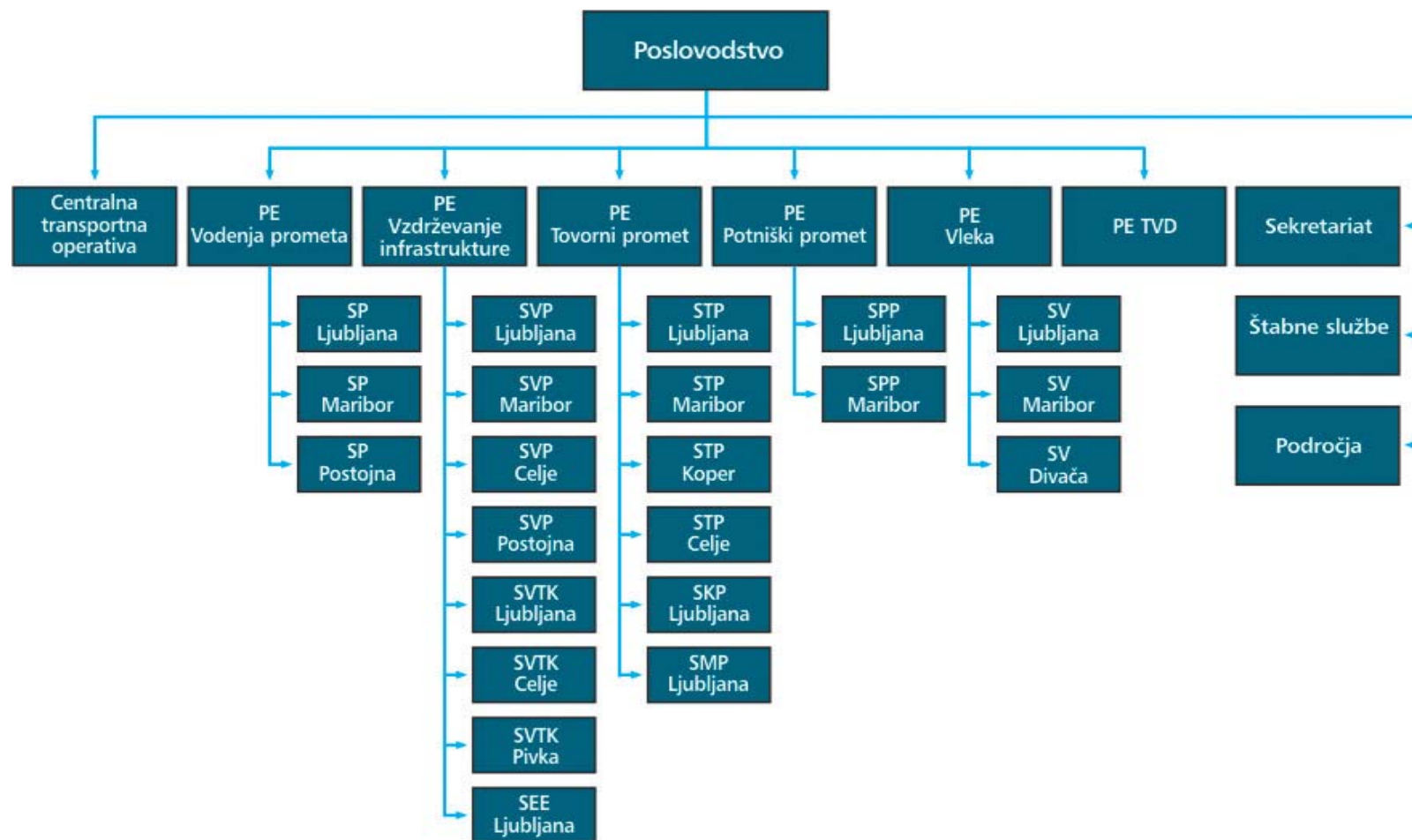
PRILOGA Č: PREDLOG ORGANIZACIJSKE SCHEME SLOVENSКИH ŽELEZNIC, KI NI ZAŽIVEL



Legenda:

C=Center
 PC = Produktni center
 RC = Regijski center
 RPJ = Rude, premog, jeklo
 KNG = Kemija, nafta, gradbeni materiali
 LPKO = Les, papir, kmetijstvo in ostalo

PRILOGA D: ORGANIZACIJSKA SHEMA SLOVENSКИH ŽELEZNIC (OBDOBJE OD 2007 DO DANES)



Vir: Slovenske Železnice (2007)