

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKI IZZIVI V MALIH IN SREDNJE VELIKIH  
BANKAH V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2021

PATRICIA KOSTREVC

## IZJAVA O AVTORSTVU

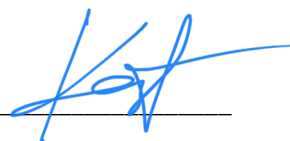
Podpisana Patricia Kostrevec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacijski izzivi v malih in srednje velikih bankah v Sloveniji, pripravljena v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.3.2021

Podpis študentke: \_\_\_\_\_



# KAZALO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 ORGANIZACIJA IN VPLIVI NA ORGANIZACIJO</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev organizacije</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>1.2 Strukturne značilnosti</b> .....  | <b>3</b>  |
| 1.2.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja .....  | 3         |
| 1.2.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja .....  | 6         |
| 1.2.3 Mehanistična in organska organizacija.....   | 8         |
| <b>1.3 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo</b> .....   | <b>9</b>  |
| 1.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....   | 10        |
| 1.3.2 Vpliv okolja na organizacijo.....  | 11        |
| 1.3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo .....   | 13        |
| 1.3.4 Vpliv strategije podjetja na organizacijo .....  | 14        |
| 1.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo.....  | 15        |
| <b>2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>2.1 Opredelitev organizacijske strukture</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>2.2 Oblike organizacijskih struktur</b> .....   | <b>17</b> |
| 2.2.1 Klasične oblike organizacijskih struktur.....  | 18        |
| 2.2.2 Novejše oblike organizacijskih struktur .....  | 20        |
| <b>3 PREDSTAVITEV MALIH IN SREDNJE VELIKIH BANK V SLOVENIJI</b> <b>22</b>                                  |           |
| <b>3.1 Splošni podatki</b> .....   | <b>22</b> |
| <b>3.2 Organizacijske oziroma strukturne značilnosti malih in srednje velikih bank v Sloveniji</b> .....   | <b>24</b> |
| 3.2.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja .....  | 24        |
| 3.2.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja .....  | 24        |
| <b>3.3 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo malih in srednje velikih bank v Sloveniji</b> ..... | <b>25</b> |
| 3.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo.....   | 25        |
| 3.3.2 Vpliv okolja na organizacijo.....  | 26        |
| 3.3.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo .....  | 27        |
| 3.3.4 Vpliv strategije banke na organizacijo.....  | 28        |
| 3.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo.....  | 29        |

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 3.4 | Oblike organizacijskih struktur malih in srednje velikih bank v Sloveniji  | 30        |
| 4   | <b>KLJUČNI ORGANIZACIJSKI IZZIVI MALIH IN SREDNJE VELIKIH BANK V SLOVENIJI IN PRIPOROČILA ZA UVEDBO ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB</b> | <b>32</b> |
| 4.1 | Kako ohranjati prilagodljivost in hkrati delovati učinkovito   | 32        |
| 4.2 | Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med diferenciacijo in integracijo ter uporaba ustreznih integracijskih mehanizmov             | 33        |
| 4.3 | Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med centralizacijo in decentralizacijo organa, ki sprejema odločitve                          | 33        |
| 4.4 | Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem  | 34        |
| 4.5 | Opuščanje starega in hkrati uvajanje novega  | 34        |
| 4.6 | Priporočila za uvedbo organizacijskih sprememb   | 35        |
|     | <b>SKLEP</b>   | <b>37</b> |
|     | <b>LITERATURA IN VIRI</b>  | <b>38</b> |
|     | <b>PRILOGE</b>   | <b>43</b> |

## KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Velikost bank v Sloveniji glede na bilančno vsoto in število zaposlenih na 31.12.2018 | 23 |
|---|----|

## KAZALO PRILOG

|   |    |
|---|----|
| Priloga 1: Upravljalno-ravnalni proces  | 1  |
| Priloga 2: Značilnosti organizacije, ki ustrezajo različnim stopnjam negotovosti okolja         | 2  |
| Priloga 3: Dva modela za oblikovanje strategij glede na Porterjeve ter Miles in Snow strategije | 3  |
| Priloga 4: Oblike organizacijskih struktur  | 4  |
| Priloga 5: Predstavitev Deželne banke Slovenije d.d.  | 7  |
| Priloga 6: Predstavitev Sberbank banke d.d.   | 11 |
| Priloga 7: Predstavitev Addiko Bank d.d.  | 15 |
| Priloga 8: Predstavitev Gorenjske banke d.d., Kranj   | 19 |
| Priloga 9: Predstavitev Banke Intesa Sanpaolo, d.d.   | 22 |
| Priloga 10: Predstavitev UniCredit Banke Slovenije d.d.   | 27 |
| Priloga 11: Predstavitev banke Sparkasse d.d.   | 33 |

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**CIR** – (angl. Cost Income Ratio); razmerje med operativnimi stroški in prihodki

**EBA** – (angl. European Banking Authority); Evropski bančni organ

**ECB** – (angl. European Central Bank); Evropska centralna banka

**EIB** – (angl. European Investment Bank); Evropska investicijska banka

**EMN** – enotni mehanizem nadzora

**EU** – (angl. European Union); Evropska unija

**EY** – Ernst & Young

**IT** – informacijska tehnologija

**ROE** – (angl. Return on Equity); donos na kapital

**SOP** – (angl. Standard Operating Procedures); standardni delovni postopki

**SOA** – (angl. Service Oriented Architecture); storitveno usmerjena IT-arhitektura

**ZBan-2** – Zakon o bančništvu

**ZBS** – Združenje bank Slovenije

**ZGD-1** – Zakon o gospodarskih družbah



## UVOD

V sodobnem poslovnem okolju se banke soočajo s številnimi spremembami, zlasti spremenjenimi navadami bančnih komitentov, razvojem tehnologij in porastom digitalnega bančništva, pojavom novih, nebančnih konkurentov, konsolidacijo bank, potrebo po učinkovitejši organizaciji, obsežnimi in spreminjajočimi se regulatornimi zahtevami, pomanjkanjem ustreznih profilov zaposlenih, ki zahtevajo prilagajanje v njihovi organizaciji, torej v strukturah in procesih. Te spremembe so odraz sodobnih trendov, ki jih narekuje pospešena »digitalna revolucija« (McKinsey & Company, 2018). Banke se tako soočajo s hitro razvijajočim se okoljem kot odgovorom na nujne potrebe strank, partnerjev, vlagateljev in regulatorja, nenehnim uvajanjem novih tehnologij v smeri strojnega učenja, interneta stvari in robotike, pospeševanjem digitalizacije in demokratizacije informacij, ki zahteva hitro vključevanje podjetij v večsmerno komunikacijo in zapleteno sodelovanje s strankami, dobavitelji in sodelavci ter novo vojno za talente, v kateri potrebujejo podjetja posebno vrednost, da privabijo in obdržijo najboljše ter raznolike talente, ki z ustvarjalnostjo in neprestanim učenjem rešujejo pomembnejše naloge.

Vsi navedeni trendi nakazujejo potrebo po spremembi strukture bank, kajti vključevanje mehanističnih organizacij v novo nastalo okolje, je velikokrat neuspešno. Zato se tema tega diplomskega dela nanaša na področje organizacije, proučevanje strukturnih značilnosti in kontekstualnih dejavnikov, ki vplivajo na samo organizacijo v bankah, pa tudi na organizacijske izzive, spremembe in priporočila. Namen diplomskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju problematike organizacije bank v slovenskem gospodarstvu, s predstavitvijo organizacijskih izzivov vzbuditi zavedanje o le-teh pri vodilnih delavcih v bankah, jim s priporočili pomagati pri soočanju z njimi in sprejemanju ustreznih odločitev ter prispevati k doseganju večje učinkovitosti in dolgoročne uspešnosti bank.

Temeljni cilj tega diplomskega dela je predstaviti organizacijsko problematiko v malih in srednje velikih bankah v slovenskem prostoru. Delni cilji pa so: 1) opredeliti organizacijo, strukturne značilnosti in vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo, 2) opredeliti organizacijsko strukturo ter prikazati klasične in novejšje oblike organizacijskih struktur, 3) predstaviti male in srednje velike banke v slovenskem prostoru, njihove strukturne značilnosti in vpliv kontekstualnih dejavnikov na njihovo organizacijo, 4) prepoznati in prikazati ključne organizacijske izzive, podrobneje predstaviti potrebne organizacijske spremembe ter oblikovati priporočila za vodstvo.

Temeljna teza diplomskega dela je, da male in srednje velike banke v Sloveniji še niso v zadostni meri pripravljene na organizacijske izzive, s katerimi se soočajo in se bodo soočale v bližnji prihodnosti.

Raziskovalne metode, uporabljene v teoretičnem delu diplomskega dela so zlasti metode deskripcije, klasifikacije, komparacije, v empiričnem delu pa analiza, sinteza, izhajanje iz javno dostopnih podatkov in analiz ter iz lastnih izkušenj na podlagi dolgoletnega dela na različnih vodilnih delovnih mestih v eni izmed bank v Sloveniji. Pripravo diplomskega dela sem pričela s teoretičnim pristopom prebiranja slovenske in svetovne literature, ki obravnava oblikovanje organizacije, vplive organizacijskih in situacijskih spremenljivk na organizacijo podjetja in različne organizacijske strukture ter izzive, s katerimi se soočajo združbe. V praktičnem delu diplomskega dela sem s prebiranjem gradiva malih in srednje velikih bank v Sloveniji ter opazovanjem poslovanja in obdelovanjem javno dostopnih informacij, prišla do podatkov, na podlagi katerih sem lahko identificirala in opredelila ključne organizacijske izzive malih in srednje velikih bank v Sloveniji in podala priporočila za uspešno izvedbo organizacijskih sprememb v bankah.

Struktura diplomskega dela po poglavjih je zasnovana tako, da v prvem poglavju opredelim organizacijo, pojasnim vpliv strukturnih značilnosti na organizacijo ter predstavim različne mehanizme vertikalnega in horizontalnega usklajevanja ter značilnosti skrajnih možnih oblik organizacije (mehanistično in organsko), katerih poznavanje je ključno za razumevanje vseh vmesnih oblik organizacijskih struktur. V nadaljevanju pojasnim, kako različni kontekstualni dejavniki (tehnologija, okolje, velikost, strategija in zaposleni) vplivajo na organizacijo. V drugem poglavju opredelim organizacijsko strukturo in predstavim značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti različnih klasičnih in novejših oblik organizacijskih struktur. Tretje poglavje zajema predstavitev malih in srednje velikih bank v Sloveniji in vsebuje štiri podpoglavja; v prvem predstavim nekaj splošnih podatkov o bančnem sistemu v Sloveniji, v drugem organizacijske, oziroma strukturne značilnosti malih in srednje velikih bank v Sloveniji, v tretjem vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo malih in srednje velikih bank v Sloveniji in v četrtem oblike organizacijskih struktur posameznih malih in srednje velikih bank v Sloveniji. V četrtem poglavju predstavim ključne organizacijske izzive malih in srednje velikih bank v Sloveniji in podam priporočila za uvedbo organizacijskih sprememb. Sklep je povzetek bistvenih ugotovitev, diplomsko delo pa zaključim z navedbo uporabljene literature in virov.

# **1 ORGANIZACIJA IN VPLIVI NA ORGANIZACIJO**

## **1.1 Opredelitev organizacije**

V literaturi obstaja več različnih teorij, opredelitev in razumevanj predmeta in pojma organizacije. Različni avtorji jo obravnavajo različno, najpogosteje pa jo opredeljujejo kot: združbo, organizacijo dela, poslovni model, strukturo razmerij ali usklajevanje poslovanja (Balas Rant, 2014). Lipovec organizacijo opredeljuje kot urejen sklop razmerij med ljudmi v združbi, ki zagotavlja obstoj, razvoj ter smotno uresničevanje



ciljev združbe (Lipovec, 1987). Ta opredelitev organizacije ima dva dela, saj zajema strukturo in proces, kjer proces predstavlja okvir, v katerem se razvija in deluje organizacijska struktura (Rozman, 2000):

- prvi del je statičen, ker se nanaša na razmerja in strukture (kadar gre za razmerja med več kot dvema osebama), razmerja pa so vezi, ki se tvorijo med zaposlenimi in njihovimi vlogami v podjetju, ki med seboj sodelujejo in se povezujejo.
- drugi del je dinamičen, ker se razmerja in strukture spreminjajo v procesu zagotavljanja smotnosti. Organizacija se ves čas spreminja in prilagaja.

Pri organizaciji gre za zagotavljanje, da bodo poslovni procesi smotno izvedeni, zato jo lahko razumemo kot usklajevanje poslovanja in formalizacijo delovanja ter obnašanja posameznika v podjetju. Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur, to je tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastne v zloženo, oziroma ravnalno strukturo, ki bo omogočala smotno uresničevanje cilja podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Organizacijski procesi, v katerih se spreminja položaj zaposlenih so: planiranje organizacije (organizacijskih struktur in procesov), uveljavljanje organizacije (ravnanje z možnostmi zaposlenih in vodenje) in kontrola organizacije (revizija). Ker se proces poslovanja (s ciljem uspešnosti) in proces organiziranja (s ciljem smotnosti in učinkovitosti) medsebojno prepletata, potekata hkrati in se ponavljata, govorimo o upravljalno-ravnalnem krogu planiranja poslovanja, planiranja organizacije, uveljavljanja organizacije, kontrole organizacije in kontrole poslovanja (Priloga 1, Slika 1) (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

## **1.2 Strukturne značilnosti**

Organizacijska struktura podjetju omogoča izvajanje poslovnih strategij in doseganje poslovnih ciljev, mora pa zagotavljati zadostno mero koordinacije in sodelovanja zaposlenih. Vodstvo podjetja skuša vzpostaviti ravnotežje med vertikalno kontrolo in horizontalnim usklajevanjem. Če jim to ne uspe, se pojavijo znaki strukturne neuskklajenosti: nezadostno sodelovanje, zapoznele odločitve zaradi prepočasnega odločanja, pomanjkanje inovacij in slaba delovna uspešnost zaposlenih (Daft, 2016).

### **1.2.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja**

Mehanizmi vertikalnega usklajevanja določajo obliko organizacijske strukture, ker določajo, kako bo potekala formalna linija poročanja v podjetju in princip oblikovanja organizacijskih enot (oddelkov) ter predstavljajo strukturni okvir organizacije (Daft, 2016). Z mehanizmi vertikalnega usklajevanja se koordinirajo aktivnosti med različnimi organizacijskimi nivoji v podjetju in so primarno oblikovani z namenom zagotavljanja

kontrole organizacije. Mehanizmi vertikalnega usklajevanja so: specializacija, horizontalna diferenciacija, hierarhija avtoritete, širina kontrolnega razpona, vertikalna diferenciacija, centralizacija in decentralizacija odločanja ter standardizacija in formalizacija.

**Specializacija** je razvidna iz opisov delovnih mest in nastane kot posledica tehnične delitve dela, v sklopu katere se poslovni proces (skupna delovna naloga) razčleni na manjše delovne naloge. Bolj podrobna stopnja razčlenitve pomeni večjo specializacijo, ki povečuje učinkovitost. Po drugi strani pa pri visoki specializaciji delovne naloge postanejo rutinske in z vidika zaposlenega lahko monotone in dolgečasne. Lahko se pojavi več napak in nemotiviranost za delo. Visoka specializacija ne omogoča prilagodljivosti poslovanja, kar je v nasprotju z današnjo naravnostjo podjetij, ki se skušajo v čim večji meri prilagoditi okolju in dvigniti zavzetost zaposlenih tako, da znižujejo stopnjo specializacije in horizontalne diferenciacije (Balas Rant, 2014).

**Horizontalna diferenciacija** je način, kako podjetje združuje posamezne delovne naloge v okviru delovnih mest in le ta naprej v organizacijske enote (funkcije in divizije). Visoka specializacija vodi tudi v večje število različnih delovnih mest na istem hierarhičnem nivoju, torej v visoko stopnjo horizontalne diferenciacije (Jones, 2010).

**Hierarhija avtoritete** v podjetju določa, kdo komu poroča in odgovarja, pri čemer hierarhija razporeja zaposlene po avtoriteti in poziciji. Značilnosti hierarhije avtoritete po Daftu in Marcicevi (2009) so:

- izvor avtoritete v podjetju je položaj, oziroma delovno mesto, ki ga zaposleni zaseda in ne oseba, ki ga zaseda;
- avtoriteta v vertikalni hierarhiji podjetja poteka od zgoraj navzdol, zato imajo pozicije na vrhu hierarhije tudi večjo formalno avtoriteto;
- ko podrejeni sprejmejo avtoriteto, ta predstavlja moč položaja.

Daft (2016) za protitež avtoriteti navaja odgovornost in jo opredeljuje kot dolžnost posameznika, da izvaja dela in naloge v skladu z opredeljenimi standardi kakovosti. K večji avtoriteti sodi tudi večja odgovornost, vendar pa mora biti avtoriteta premo-sorazmerna odgovornosti. V kolikor ima manager večjo odgovornost od avtoritete, lahko nalogo uspešno izvede tudi, če uporabi druge vire moči, kot sta karizma in strokovnost. Kadar pa avtoriteta presega odgovornost, obstaja nevarnost, da manager postane tiran. Zato je pomembno upoštevati temeljni princip organiziranja in dodeljeno avtoriteto uravnotežiti z odgovornostjo delovnega mesta.

Balas Rant (2014) v povezavi z avtoriteto navaja delegiranje, in sicer kot proces prenašanja avtoritete in odgovornosti po hierarhiji navzdol, na nižja delovna mesta. Kadar podjetje deluje v negotovem poslovnem okolju, je smiseln prenos avtoritete in odgovornosti v čim večjem obsegu čim nižje. Tako je podjetje bolj prilagodljivo in

odzivno na spremembe v okolju, hkrati pa opolnomoči zaposlene ter poveča njihovo motivacijo za delo.

**Širina kontrolnega razpona** pove, koliko različnih delovnih mest poroča določenemu managerju in kako natančno ta lahko nadzira podrejene. Balas Rantova (2014) povzema ugotovitve drugih avtorjev in navaja, da zaradi razvoja sodobnih informacijskih tehnologij (v nadaljevanju IT) v današnji poslovni praksi prevladuje trend povečevanja kontrolnega razpona v primerjavi s tradicionalnim pogledom na organizacijo, po katerem naj bi manager nadziral sedem zaposlenih.

Jones (2010) loči med visoko in sploščeno organizacijo. Za visoko organizacijo je značilno veliko število hierarhičnih ravni in ozek kontrolni razpon, z ozirom na svojo velikost, medtem ko ima sploščena organizacija manjše število hierarhičnih ravni. Na veliko variabilnost kontrolnega razpona vpliva negotovost okolja, rutinskost dela, panoga, ipd. Kadar gre za rutinsko delo podrejenih na eni lokaciji, v stabilnem okolju, ki izvajajo podobna dela in naloge, so visoko usposobljeni in večji svojih nalog, za katere imajo definirane procese in delovna navodila, ni potrebnih veliko usklajevanj z drugimi organizacijskimi enotami, obsežna kontrola ni potrebna in je širina kontrolnega razpona večja.

**Vertikalna diferenciacija** je način, kako podjetje oblikuje svojo hierarhijo avtoritete in ustvarja razmerja poročanja za povezovanje posameznih delovnih mest in organizacijskih enot. Vodstvo podjetja sprejme odločitve o številu hierarhičnih nivojev in različnih delovnih mest z namenom ohranjanja nadzora. Vertikalna diferenciacija vzpostavlja porazdelitev avtoritete med nivoji, da bi podjetje imelo večji nadzor nad svojimi aktivnostmi in povečalo sposobnost ustvarjanja vrednosti (Jones, 2010).

**Centralizacija ali decentralizacija odločanja** pove, kje je skoncentrirana moč odločanja. Pri centralizaciji odločanja je moč odločanja skoncentrirana v vrhu podjetja, pri decentralizaciji pa se prenese na managerje nižjih ravni, da lahko v večjem obsegu sami razrešujejo porajajoče se probleme. S tem se razbremeni vrhni management, bolj uspešno aktivira znanje in sposobnosti zaposlenih in zagotovi večjo kvaliteto odločitev, ker se sprejemajo bližje izvoru problemov in informacij (Daft & Marcic, 2009).

Večina storitvenih podjetij je visoko decentraliziranih. Z globalizacijo poslovanja in rastjo nestabilnosti v poslovnem okolju se povečuje tudi stopnja decentralizacije, ki vodi do podvajanja določenih odločitev v podjetju. Različni odločevalci v istem podjetju lahko sprejmejo za rešitev istega problema različne odločitve, kar lahko povzroči nastanek določenih neučinkovitosti in neuskkljenosti (Balas Rant, 2014). Daft in Marcic (2009) priporočata, da se pri odločanju o decentralizaciji odločanja, upošteva naslednje:

- večja negotovost okolja zahteva večjo stopnjo decentralizacije;

- poslovna strategija mora biti skladna z obsegom centralizacije, oziroma decentralizacije. Za uresničitev strategije, ki temelji na inovacijah in kvaliteti, je potrebna višja stopnja decentralizacije kot pri strategiji stroškovne učinkovitosti;
- v primeru nastopa kriznih razmer naj bo odločanje centralizirano;
- kadar ima podjetje opravka z nejasnimi, kompleksnimi problemi in nalogami, jih bo lažje in bolje razrešilo z decentraliziranim odločanjem kot centraliziranim (Balas Rant, 2014).

**Standardizacija in formalizacija.** Standardizacijo opredeljuje nabor pravil in norm in pomeni skladnost delovanja s specifičnimi modeli ali primeri, ki štejejo za ustrezne v dani situaciji. Na podlagi natančno podanih usmeritev se enake delovne naloge v celem podjetju izvajajo na enak način (Jones, 2010). Ker standardizirane rešitve v negotovem okolju hitro zastarijo, povzročajo nefleksibilnost v odnosu do strank, ki lahko hitro postanejo nezadovoljne. Zato standardizacija ni smiselna, kadar postopek dela ni povsem jasen (Balas Rant, 2014). Formalizacija je uporaba zapisanih pravil in procesov pri izvajanju standardiziranih aktivnosti poslovanja (Jones, 2010). Razvidna je iz organizacijske dokumentacije (pravilnikov, popisanih procesov, delovnih navodil, smernic). Kadar je v podjetju prisotna visoka raven formalizacije, gre tudi za visoko stopnjo centralizacije odločanja (Balas Rant, 2014).

### 1.2.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

Z mehanizmi horizontalnega usklajevanja zagotovimo ustrezne horizontalne povezave za usklajevanje in sodelovanje med ljudmi na različnih delovnih mestih, v različnih organizacijskih enotah (Daft, 2016). V podjetjih z večjo horizontalno specializacijo je potrebno tudi več horizontalnega usklajevanja. V strokovni literaturi različni avtorji (Balas Rant, 2014; Daft, 2016; Jones, 2010) navajajo naslednje najbolj pogoste mehanizme horizontalnega usklajevanja, ki si sledijo po naraščajoči kompleksnosti: neposreden stik, povezovalna vloga, delovne skupine, več-funkcijski timi, projektni management, stalna usklajevalna vloga, usklajevalni oddelek in relacijsko usklajevanje.

**Neposreden stik.** Največji problem, ki se pojavi pri usklajevanju dela med različnimi oddelki je, da vodja enega oddelka nima avtoritete, da bi posegal v delo drugega oddelka. To lahko stori le generalni manager, ki je nadrejen managerjema dveh poslovno-funkcijskih oddelkov. Zato je neposreden osebni stik in zaupanje med zaposlenimi iz različnih oddelkov, zelo učinkovit način razreševanja med-oddelčnih konfliktov (Balas Rant, 2014).

**Povezovalna vloga.** V oddelku se lahko določi osebo, ki prevzame povezovalno vlogo in se jo zadolži za koordinacijo z drugimi oddelki, s katerimi ima direkten kontakt (Daft, 2016). Tako določena oseba prevzame dodatno delovno nalogo, ki jo opravlja poleg vseh

ostalnih delovnih nalog, ki izhajajo iz opisa delovnega mesta, na katerem je zaposlena (Jones, 2010).

**Delovne skupine.** Namen delovne skupine, ki je zgolj začasen tim ali odbor, je razrešitev določenega skupnega problema več oddelkov (Balas Rant, 2014). Ko najdejo ustrezno rešitev, so člani delovne skupine zadolženi za pridobitev njene odobritve s strani njihovih primarnih oddelkov (Jones, 2010).

**Več-funkcijski timi.** Kadar začasni problem, s katerim se ukvarja delovna skupina, preraste v stalno ponavljajoči se strateški ali druge vrste poslovni problem, se vzpostavi več-funkcijski tim, ki je pravzaprav stalna delovna skupina ali odbor (Jones, 2010).

**Projektni management.** V podjetju se imenuje projektne managerja z namenom, da se uspešno vodi in zaključi določen projekt. Ker na projektu več oddelkov hkrati izvaja različne aktivnosti, mora projektni manager doseči visoko stopnjo horizontalne usklajenosti. Od delovnih skupin in več-funkcijskih timov se loči po tem, da projektni manager po navadi ne prihaja iz enega od oddelkov, katerih procese usklajuje, ampak je formalno organizacijsko umeščen drugam (Balas Rant, 2014).

**Stalna usklajevalna vloga.** Ko podjetje postaja vse večje in poslovanje bolj kompleksno, nastaja čedalje več ovir v komunikaciji in sodelovanju med različnimi funkcijami in divizijami v podjetju. Vzpostavi se novo vodilno delovno mesto, ki ima specifičen namen usklajevanja delovnih nalog in aktivnosti dveh ali celo več funkcij ali divizij v podjetju. Vodja na tem delovnem mestu vzpodbuja izmenjavo informacij in znanja, z namenom boljšega sledenja ciljem podjetja, kot so inovacije produktov in storitev, povečana prilagodljivost in boljša uporabniška izkušnja (Jones, 2010).

**Usklajevalni oddelek.** Kadar ima podjetje zaposlenih več vodilnih na delovnem mestu stalne usklajevalne vloge, se vzpostavi nov oddelek, ki usklajuje delovne naloge in aktivnosti vseh funkcij in divizij v podjetju (Jones, 2010).

**Relacijsko usklajevanje** predstavlja najvišji nivo horizontalnega usklajevanja in je del kulture v podjetju. Vzpostavi se samo po sebi, zaposleni iz različnih oddelkov pa si prosto medsebojno delijo informacije, znanja in ves čas medsebojno sodelujejo, da bi prišli do najboljših rešitev za določene probleme ali dosegli skupne cilje podjetja. Usklajevanje se izvaja preko pozitivnih medsebojnih odnosov zaposlenih, ki se med seboj spoštujejo in si pomagajo in ne zaradi formalno vzpostavljenih mehanizmov usklajevanja. V podjetjih, kjer managerji želijo, da se vzpostavi relacijsko usklajevanje, veliko vlagajo v izobraževanje in trening zaposlenih, da razvijejo potrebne veščine komuniciranja in sodelovanja, ki jim pomagajo pri reševanju medsebojnih in medoddelčnih konfliktov. Managerji pokažejo zaposlenim, da jim ni vseeno za njih in zanje skrbijo ter na ta način gradijo zaupanje in kredibilnost. Vzpodbujajo in poudarjajo pomen skupnih ciljev pred cilji posameznega oddelka. Zaposleni so veliko bolj fleksibilni pri interakciji in sodelovanju in tudi nagrajevanje temelji na dosežkih tima (Daft, 2016).

### 1.2.3 Mehanistična in organska organizacija

V podjetjih sta možni dve skrajnosti organizacije: mehanistična in organska, vendar je odvisno od dejavnikov, ki vplivajo na podjetje, kakšna organizacija (struktura in procesi) se bo dejansko oblikovala. Lahko sta prisotni celo obe obliki organizacije hkrati. **Mehanistična organizacija** je ustrezna za stabilno okolje, rutinsko tehnologijo in veliko podjetje. Njene značilnosti so (Rozman, 2001):

- delo je razdeljeno zelo podrobno;
- nadrejeni določajo cilje podrejenim na vseh organizacijskih nivojih;
- za vsako delovno mesto so točno določene dolžnosti, pravice in avtoriteta;
- poudarjeno je izvajanje razdeljenega dela, pri čemer se zanemarja cilje podjetja;
- navedbe v predhodnih treh alinejah so povezane v odgovornost vsakega delovnega mesta;
- struktura kontrole, avtoritete in komunikacije je hierarhična;
- vrh hierarhije odloča in ocenjuje dosežke;
- razmerja med zaposlenimi so predvsem vertikalna;
- nadrejeni uravnavajo delo zaposlenih z navodili;
- od zaposlenih se zahteva lojalnost in ubogljivost do nadrejenih;
- poudarjeno je notranje, specializirano znanje, ne pa splošno znanje in sposobnosti.

Mehanistična organizacija stremi k povečanju učinkovitosti in temelji na pravilih, standardih in procedurah. Skuša se izogniti vplivu osebnostnih in drugih lastnosti zaposlenih ter dvomljivim situacijam, za katere meni, da so njihovi vplivi vzrok za neučinkovitosti (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011) in je zasnovana tako, da spodbuja zaposlene k predvidljivemu obnašanju (Jones, 2010).

**Organska organizacija** spodbuja fleksibilnost in hiter odziv na spreminjajoče se kontekstualne dejavnike, zato zaposleni tudi sami sprožajo spremembe in se jim lahko hitro prilagodijo (Jones, 2010). Zanje veljajo ravno nasprotni značilnosti, kot so navedene pri mehanistični organizaciji (Balas Rant, 2014; Rozman & Kovač, 2012):

- delo ni podrobno razdeljeno, zato je pomembno, kako se strokovno znanje in izkušnje povezujejo s celotno delovno nalogo, iz katere tudi izhaja narava posameznega dela;
- posameznik je ves čas v interakciji z drugimi, zato se njegovo delo tudi ves čas spreminja;
- probleme rešujejo vsi zaposleni in se jih ne prenaša po hierarhiji navzgor, navzdol ali na druge;
- zaposleni so med seboj povezani strokovno in socialno;
- kontrola, avtoriteta in komunikacija se med seboj prepletajo in ne nastopajo v hierarhični strukturi. Vpliv na posameznika ima skupen interes vseh zaposlenih in povezanost z drugimi za doseganje ciljev podjetja;

- ad hoc centri avtoritete in komuniciranja so razpršeni po celotni mreži, tako kot tehnična in komercialna znanja;
- zaposleni na različnih položajih med seboj komunicirajo horizontalno in diagonalno. Komunikacija poteka bolj v smislu svetovanja kot ukazovanja;
- namesto lojalnosti in ubogljivosti so bolj cenjena prizadevanja za spremembe in napredek;
- pomembnost in prestiž sta usmerjena na trg.

Čeprav je organska organizacija lahko hierarhična, pa ta hierarhija temelji na znanju in sposobnostih in ne na senioriteti in izkušnjah. Pripadnost posameznika podjetju je bistveno večja kot v mehanistični strukturi. Zelo težko je ločiti med formalno in neformalno organizacijo. V organski strukturi si zaposleni delijo skupne vrednote in na ta način zamenjajo pomembnost ukazovanja in ukrepanja, ki je značilna za mehanistično strukturo (Balas Rant, 2014). Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) menijo, da je čedalje več dejstev, ki kažejo na to, da organizacija v podjetjih vse bolj prehaja iz mehanistične v organsko, ker je poudarek na:

- soodločanju in ne več centralizaciji odločanja;
- skupini in ne posamezniku v hierarhiji;
- zaupanju kot povezovalni moči v podjetju in ne na avtoriteti;
- povezovalni vlogi nadrejenega v skupini in med skupinami, ki ne predstavlja več višje avtoritete;
- rasti zaposlenih v smislu večje odgovornosti in ne na kontroli njihove storilnosti.

### **1.3 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo**

Različni avtorji navajajo različne spremenljivke, ki vplivajo na organizacijo in jih je pri oblikovanju organizacije potrebno upoštevati, skoraj vsi pa med najvplivnejše uvrščajo tehnologijo, okolje podjetja in njegovo velikost. Podjetja se spremembam ne prilagajajo sproti, ampak z zamikom, občasno, včasih tudi skokovito. Zato so ves čas prisotna občasna, kratkoročna stanja neravnotežja, preko katerih dosegajo dolgoročno ravnotežje (Rozman & Kovač, 2012). Kontekstualni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje organizacije, imajo izvor v podjetju ali izven podjetja. Med tiste izven podjetja sodijo okolje, strateške usmeritve in cilji podjetja, ki skupaj vršijo pritisk od zgoraj navzdol na oblikovanje takšne organizacije, ki bo skladna z okoljem in bo omogočala doseganje ciljev podjetja. Pritisk od spodaj navzgor pa prihaja s strani tehnologije delovnih procesov (glavnih in podpornih) v podjetju in zaposlenih, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture (Daft, 2016).

### 1.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) tehnologijo v podjetju opredeljujejo kot znanje in proces, v katerem se vhodni elementi preoblikujejo v proizvode ali storitve. Tehniko pa so opredelili kot sredstva, s katerimi se preoblikovanje izvede. Tehnologija ima vpliv na organizacijo podjetja, zato različne vrste tehnologij povzročajo različne oblike organizacije (organizacijske procese in strukture ter posledično tudi tehnologiji prilagojeno oblikovanje delovnih mest). Skupina Aston v okviru svojih raziskav ugotavlja, da je usklajenost procesa večja pri proizvodni tehnologiji kot pa pri storitveni. Storitvena podjetja so bolj fleksibilna, manj avtomatizirana in težje merijo svoje učinke. Ker je usklajenost procesa manjša v storitvenih podjetjih, je prisotnih tudi manj birokratskih značilnosti (manj je specializacije in standardizacije, pa tudi manj decentralizacije, vendar več managerjev) (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

Značilnost tehnologije v storitvenih dejavnostih je, da proizvaja storitev, ki je neopredmetena, abstraktna in se je ne da skladiščiti. Storitve nastajajo in se trošijo v vsakokratnem neposrednem kontaktu med stranko in proizvajalcem storitve. Zato so storitvena podjetja delovno intenzivna, kjer je potrebnih več zaposlenih, ki zadovoljijo potrebe strank. Izvedba obravnave stranke in hiter odzivni čas vplivata na njihovo percepcijo o kvaliteti storitve in na nivo zadovoljstva. Storitev mora biti izvedena, ko si jo stranka zaželi in jo potrebuje, hkrati pa ji mora biti dosegljiva na način, ki ga stranka želi (Daft, 2016).

Perrow (v Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011) je ugotovil, da različna tehnologija vpliva na različno organizacijo oddelkov v sklopu istega podjetja. Proučeval je vpliv dveh spremenljivk na organizacijo: pogostost novosti v tehnologiji in možnost delitve procesa na manjše aktivnosti, da v procesu sodeluje večje število zaposlenih. Upošteva ti dve značilnosti, je oddelke razdelil v štiri skupine: obrtniško, rutinsko, nerutinsko in inženirinsko. Rutinska tehnologija (sem sodijo tudi bančni uslužbenci na bančnem okencu, oziroma blagajni) zahteva mehanistično organizacijo, nerutinska organsko (proces se spreminja in delo težko vnaprej razčlenimo), obrtniška in inženirinska (na primer pravniki) pa tudi pretežno organsko (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Po mnenju avtorjev, Robbinsa in Coulterjeve (v Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011), velja splošno pravilo, da bolj ko je tehnologija rutinska in ima poudarek na doseganju količin, stroškov in ciljev učinkovitosti, bolj ji ustreza mehanistična struktura, medtem ko je za oddelke in podjetja z nerutinsko tehnologijo in poudarkom na ciljnih kakovosti in prilagajanja uporabniku, bolj primerna organska struktura.

Na področju bančništva se odvija pospešen razvoj tehnologije s poudarkom na digitalizaciji in avtomatizaciji. Morebitna vsesplošna uvedba novih digitalnih valut bo odvisna od monetarnih strategij in politik svetovnih centralnih bank (Združenje bank Slovenije, 2020). Umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence) avtomatizira procese in prihrani veliko časa pri analiziranju podatkov, zaradi spremljanja vedenjskih vzorcev



strank pa je v pomoč pri odkrivanju prevar. Z uporabo umetne inteligence in robotizacijo procesov (predvsem zalednih) si banke lahko izboljšajo svoje poslovanje in prihodke tudi iz naslova opravnin (Združenje bank Slovenije, 2019b). Med velike sisteme digitalnega plačevanja, ki ogrožajo prihodke bank iz naslova opravnin, sodijo: Apple Pay, Alipay, WeChat Pay, Google Pay, Samsung Pay in Garmin Pay. Nove, digitalne banke, ki opredeljujejo smer razvoja bančništva, nimajo bančnih poslovalnic in omogočajo svojim komitentom upravljanje s sredstvi izključno preko mobilnih aplikacij. Izsledki raziskave Deloitte kažejo, da se 44 % uporabnikov odloči za digitalne banke zato, ker so bolj učinkovite, 24 % jih meni, da imajo boljši nadzor nad svojim denarjem, 22 % je navdušenih nad dostopom prek enostavnih mobilnih aplikacij, 18 % vidi prednost v nižjih stroških vodenja računa, 14 % pa v bolj personalizirani ponudbi. Tehnologijo veriženja podatkovnih blokov (angl. blockchain technology) v svoje poslovanje sicer uvajajo start-up podjetja, ker želijo doseči preglednost in avtomatizacijo finančnega poslovanja z uporabo pametnih pogodb (angl. smart contracts). Banke pa jo ravno tako lahko uporabijo za pametne pogodbe in spremljavo strank v smislu zakonskih zahtev po poznavanju strank (Združenje bank Slovenije, 2019b).

V Ernst & Young (2018) menijo, da bi se banke lahko uspešno izognile vplivom prihodnjih recesij na njihovo finančno uspešnost in kontinuiteto poslovanja, vendar se morajo preusmeriti od regulativno usmerjenega preoblikovanja k preoblikovanju, ki ga narekujejo inovacije. Pomembne investicije bodo morale vložiti v »end-to-end« procese in infrastrukturo, kar naj bi privedlo do doseganja resničnih učinkovitosti v celotni organizaciji, v nasprotju z dosedanjim financiranjem taktičnih projektov in »front-end« uporabniških vmesnikov. Za prihodnje uspešno poslovanje bank je torej ključnega pomena, da postanejo bolj »digitalno zrele«. Analitiki v Ernst & Young so ugotavljali ali so dosedanje investicije bank v tehnologijo v zadostni meri izboljšale učinkovitost poslovanja in prišli do zaključka, da banke sicer priznavajo, kako napredne tehnologije lahko vodijo do bolj uspešnih operacij, ampak so le redke tiste, ki jim uspeva dosegati razmerje med operativnimi stroški in prihodki (CIR) pod 50 %. V prihodnje, ko se bo pritisk na prihodke še povečeval s strani novih konkurentov, ki niso banke, v Ernst & Young pričakujejo, da bodo morale banke svoj nivo stroškov znižati za cca. 30 % v primerjavi s sedanjim. Njihove izkušnje kažejo, da bi uvedba programov za robotizacijo procesov lahko znižala stroške ročno izvajanih procesov do 40 %, če bi bili vodeni v podjetju, podprti z močnim dokazom koncepta in sprva usmerjeni v procese nizke in srednje zahtevnosti (Ernst & Young, 2018).

### 1.3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) navajajo različne opredelitve okolja s strani različnih avtorjev. Okolje sestavljajo kupci, dobavitelji, konkurenčna podjetja, država, razna združenja in podobno. Okolje predstavlja za podjetje priložnosti ali nevarnosti, zato se mu skuša podjetje prilagoditi tako, da bo njegovo poslovanje čim uspešnejše. V procesu

prilagajanja okolju se podjetje spreminja in prav tako njegova organizacija. Pri proučevanju vpliva okolja na organizacijo, v katerem le ta deluje, je pomembna predvsem povezava med negotovostjo okolja in organizacijo. Negotovost okolja je opredeljena z obsegom in velikostjo sprememb ter kompleksnostjo okolja, ki zajema predvsem število dejavnikov okolja, ki imajo vpliv na podjetje (Rozman & Kovač, 2012).

V preprostem okolju (na podjetje vpliva le nekaj elementov, zato ima malo povezav z okoljem), ki je stabilno (elementi okolja se ne spreminjajo), je negotovost okolja nizka in za podjetje ne pomeni prevelikega tveganja. Visoka negotovost okolja pa je prisotna v kompleksnem in dinamičnem okolju (pojav večjih nenadnih sprememb) in se povečuje z večanjem enot v okolju in z njegovim spreminjanjem. Negotovost okolja pomeni, da podjetje ne razpolaga z informacijami o okolju in ga zato zelo težko predvideva in s tem povečuje tveganost svojih odločitev. Negotovemu okolju se podjetje skuša prilagoditi z bolj organsko organizacijo, z vzpostavitvijo mejnih in vmesnih oddelkov, s planiranjem in diferenciacijo ter integracijo (Priloga 2) (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Rozman (2000) strnjeno prikazuje (Priloga 2, Slika 1) značilnosti organizacije, ki ustrezajo različnim stopnjam negotovosti okolja.

Za okolje, v katerem deluje bančni sektor je značilen hiter razvoj novih tehnologij, spletnega poslovanja in s tem povezanih novih pričakovanih komitentov, zaposlenih in drugih deležnikov ter pojav nove konkurence s strani tehnoloških podjetij, ki vstopajo v bančni sektor (Jacobs, Schlatmann & Mahadevan, 2017). Komitenti bank so pripravljene na storitve finteh ponudnikov, ker so njihove rešitve bolj enostavne, bolj primerne in pregledne ter bolj prilagojene posamezniku. To še posebej velja za plačilni promet, vključno z nakazili denarja. Glede na ugotovitve svetovalnega podjetja Ernst & Young, se odstotek tistih, ki so pripravljene uporabljati storitve finteh ponudnikov, v zadnjih letih naglo povečuje in je leta 2018 znašal že 65 %. Tovrstna konkurenčna grožnja se bo v prihodnje še razvijala in stopnjevala, zato zgolj prizadevanje, da bi banke dosegale nivo svojih sedanjih konkurentov, še zdaleč ni dovolj in pomeni le to, da banke niso v zadostni meri predvidele prihodnjih bančnih »motilcev« (Ernst & Young, 2018). Po ocenah analitikov je bilo do leta 2019 v Evropi več kot dve tretjini bančnih komitentov zelo prilagojenih spletnemu načinu poslovanja, ker so že povsem usvojili spletni način izvajanja rezervacij hotelov in počitnic, kupovanja knjig, glasbe, špecerije in ostalih izdelkov in storitev (Olanrewaju, 2014).

Banke se morajo na te spremembe hitreje in bolj prožno odzivati in prilagajati, zato morajo poiskati nove načine dela in bolj agilne pristope v vodenju in organizaciji. Agilnost organizacije v bančništvu Schlatmann (2017) označuje tudi kot sposobnost hitre preusmeritve organizacije v drugo smer poslovanja, minimiziranja predaj in birokracije ter opolnomočenja zaposlenih. Kot ključno navaja delo v več-funkcijskih timih, sestavljenih iz strokovnjakov na področju trženja, produktov in prodaje, oblikovalcev uporabniške izkušnje, podatkovnih analitikov in inženirjev informacijske tehnologije. Vsem je skupna osredotočenost na zadovoljitev potreb strank, združuje pa jih skupna

definicija uspeha (Jacobs, Schlatmann & Mahadevan, 2017). Za agilno organizacijo velja, da spodbuja inovativnost, sledenje spremembam, obvladovanje negotovosti in usmerjenost h kupcem, kar sta na Posvetu o Agilni organizaciji izpostavila Šprajc in Podbregar (2019).

Pomembna značilnost bančnega okolja je še prisotnost močne regulacije. Velik obseg regulative in njeno hitro spreminjanje se odražata skozi visoke stroške zagotavljanja skladnosti na strani investicij v informacijsko tehnologijo bank (Združenje bank Slovenije, 2019a).

### 1.3.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Na organizacijo podjetja v zelo veliki meri vpliva tudi velikost podjetja, ki se jo najpogosteje izraža s prihodki in premoženjem, oziroma s sredstvi podjetja in s številom zaposlenih. Ob upoštevanju teh kriterijev, podjetja po velikosti delimo na mikro, majhna, srednja in velika. Ker je velikost podjetja dokaj relativen pojem, je vedno potrebno upoštevati dejavnost, v kateri podjetje deluje. Organizacija velikih podjetij je bolj kompleksna in drugačna od organizacije manjših in srednje velikih podjetij. Večja podjetja imajo večjo pogajalsko moč, zagotavljajo večjo varnost ob tveganjih, so bolj privlačna za različne strokovnjake in vodstveni kader, so bolj učinkovita (zaradi večje tehnične delitve dela) in imajo nižje stroške. Po drugi strani pa velika podjetja niso tako ustvarjalna in inovativna, so bolj formalizirana, bolj centralizirana, imajo več ravni in veliko specialistov, birokratsko organizacijo, ki je značilna za mehanistične organizacije, potrebujejo bistveno več usklajevanja in zato je uspešnost velikih podjetij veliko bolj odvisna od managementa kot uspešnost manjših podjetij. Čeprav bi zaradi večjega obsega usklajevanja v velikih podjetjih pričakovali relativno večje število managerjev kot v manjših podjetjih, pa temu ni tako, saj z birokratsko kontrolo nadomestijo neposreden nadzor in tako povečajo število uradnikov in specialistov, ne pa managerjev. Usklajevanje se v velikem podjetju lahko izboljša tudi z decentralizacijo podjetja na več poslovnih enot, z uvedbo primerne organizacijske kulture ali pa z vpeljavo vzporednih organizacijskih struktur, ki povečajo inovativnost in ustvarjalnost (Daft, 2016).

V panogi bančništva se velikost bank lahko meri z različnimi kazalci, vsak od njih pa ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Velikost banke je tako odvisna od izbire kazalnika. Med najbolj primerne sodijo: prihodki (angl. revenues), lastniški kapital (angl. equity capital), bilančna vsota (angl. total assets) in tržna kapitalizacija (angl. market cap). Drugi kazalniki, ki lahko služijo kot dopolnilo za bolj poglobljeno analizo velikosti bank po državah in poslovnih modelih, so: tveganju prilagojena sredstva (angl. risk-weighted assets), čisti dobiček (angl. net income), število strank, število zaposlenih in število poslovnih enot. Bančni regulatorji in akademiki najpogosteje velikost bank merijo z velikostjo bilančne vsote, ki pove s kolikšnimi sredstvi razpolaga banka, oziroma kako velike naložbe ima. Velikost bank je ključnega pomena, ker oskrbujejo in servisirajo vse

druge sektorje, zlasti gospodarstvo, poleg tega pa so izpostavljene tveganju stabilnosti, ki ima dolgoročne posledice za vse udeležence na finančnem trgu, kot tudi za gospodarsko blaginjo celotne družbe (Schildbach, 2017).

V Evropi se pojem velike ali male, oziroma srednje velike banke, uporablja v kontekstu njene sistemske pomembnosti z vidika regulatorja. Pomembnost banke se določa na podlagi več kriterijev, med katerimi je glavno merilo njena velikost (skupna vrednost sredstev banke presega 30 milijard EUR), ki predstavlja 20 % utež, banke pa morajo izpolnjevati vsaj enega od kriterijev za uvrstitev med sistemsko pomembne. Kadar gre za sistemsko pomembno banko, se jo opredeli kot »veliko«, v nasprotju s sistemsko nepomembno banko, ki se jo opredeli kot »malo«, oziroma »srednje veliko«. Kriteriji za tovrstno opredelitev so določeni v sklopu evropskega bančnega nadzora, ki je vzpostavil enotni mehanizem nadzora (v nadaljevanju EMN) (<https://www.bankingsupervision.europa.eu>).

#### 1.3.4 Vpliv strategije podjetja na organizacijo

Strategija je poseben vzorec odločitev in dejanj (plan), ki jih sprejmejo managerji, da bi podjetje z uporabo ključnih kompetenc doseglo svoje cilje, konkurenčno prednost in prehitelo tekmece. Pri tem ključne kompetence razumemo kot nekaj, kar podjetje počne ekstremno dobro napram konkurentom. Gre za veščine in sposobnosti, ki podjetju v procesu ustvarjanja vrednosti omogočajo doseganje vrhunske učinkovitosti, kakovosti, inovativnosti ali odzivnosti do strank. Na stalno spreminjajoče se okolje (kjer se npr. spreminjajo potrebe strank ali ravnanja tekmecev) se morajo managerji odzivati s pravilno izbiro strategije in organizacijske strukture, da zagotovijo uspešno delovanje podjetja (Jones, 2010). Strateške usmeritve v veliki meri določajo organizacijsko strukturo podjetja, vendar velja tudi obratno (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

Del vsake strategije so cilji, ki so zaželeni bodoči rezultati (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Cilji podjetja določajo smer, v katero želi iti podjetje, strategije pa kako bo do tja prišlo (Daft, 2016). Strategije se lahko delijo na korporacijske, poslovne in poslovno-funkcijske. Korporacijske strategije so strateško usmerjene in odločajo o vzpostavitvi, razvoju in opuščanju posameznih poslovnih enot neke korporacije. Poslovne strategije odločajo o investiranju, dezinvestiranju, reorganiziranju in drugih večjih spremembah v poslovnih enotah, poslovno-funkcijske strategije pa se nanašajo na poslovne funkcije in so del poslovnih strategij (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011). Cilj strategije na funkcijskem nivoju je oblikovanje nizko-stroškovne ali diferenciacijske kompetence, ki podjetju prinaša konkurenčno prednost (Jones, 2010). Daft (2016) navaja dva modela za oblikovanje strategij (Priloga 3), in sicer model Porterjevih konkurenčnih strategij in model tipologije strategij, ki sta ga razvila Miles in Snow in se pogosto uporablja v praksi, tudi na področju bančništva. Povzetek oblikovanja organizacijskih značilnosti, glede na Porterjeve ter Miles in Snow strategije, prikazuje Priloga 3, Slika 1.

Pomembno je, da se banke na spremembe v bančnem sektorju pravočasno odzovejo s spremembami svojih strategij, ki morajo biti usmerjene v prihodnost in odražati načrte bank glede digitalnega bančništva, pomembnosti uporabniške izkušnje, operativne odličnosti, boljše kulture delovanja in agilnosti v organizacijskem smislu. Svetovalno podjetje Accenture v svojem poročilu navaja, da banke, ki uspešno implementirajo interne in eksterne digitalne strategije, lahko posledično pričakujejo do 55% povišanje prihodkov, do 30% znižanje stroškov in doseganje donosa na kapital (v nadaljevanju ROE) v višini cca. 15% na zrelih trgih (Fernandes de Pina, Svedjedal & Tanfour, 2018).

### 1.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni se med seboj razlikujejo glede na osebne lastnosti, vrednote, sposobnosti, nagnjenost do prevzemanja tveganj, samostojnost in drugo. Ta raznolikost je pomembna pri oblikovanju razmerij med zaposlenimi, ker vpliva na komunikacijo v podjetju, motiviranje in vodenje zaposlenih, pa tudi na centralizacijo, obseg formalizacije in kontrolnega razpona (Rozman & Kovač, 2012). Managerji morajo poznati vse te razlike med zaposlenimi, ki vplivajo na uspešno izvedbo nalog posameznikov in jih tudi upoštevati pri vodenju (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Vrednote so splošna merila, standardi ali vodilna načela, ki jih ljudje uporabljajo za določitev, katere vrste vedenj, dogodkov, situacij in izidov so zaželene ali nezaželene. Norme pa so standardi ali slogi vedenja, ki veljajo za sprejemljive ali značilne za določeno skupino ljudi. Vsako podjetje ima svojo organizacijsko kulturo, ki je skupek skupnih vrednot in norm, te pa določajo interakcije med zaposlenimi v podjetju in izven podjetja, torej s strankami in dobavitelji. Vrednote in norme vplivajo na obnašanje zaposlenih, jih vežejo na podjetje in določajo, kako dojemajo okolje ter delujejo na način, da pridobijo podjetju konkurenčno prednost. Zato se z ustrezno organizacijsko kulturo lahko izboljša uspešnost podjetja (Jones, 2010).

Podjetja se zavedajo, da je njihov napredek odvisen od razvoja zaposlenih, njihovega znanja, sposobnosti in spretnosti, zato vzpostavljajo različne sisteme razvoja kadrov, v sklopu katerih je poudarek na stalnem usposabljanju, načrtovanju karier zaposlenih, njihovem sprotne prilagajanju na nove načine dela in sposobnosti hitrega odzivanja na spremembe v okolju. Pri tem je ključno, da podjetje vzpostavi lasten sistem razvoja kadrov, ki je prilagojen ciljem podjetja, pa tudi interesom zaposlenih. Odnos do dela, ki ga zaposleni opravljajo, je odvisen od ravni odgovornosti, etike, spola, rase ter stopnje njihovega osebnega razvoja. Višja stopnja razvoja zaposlenih vpliva na njihovo kariero, pa tudi na spremembe v vrednotah, izkušnjah, preferencah in obnašanju ter pomeni več novih idej, izkušenj in znanja in s tem tudi večji napredek za podjetje (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2018).

Banke pri oblikovanju svoje organizacijske kulture uporabljajo interne akte, oziroma pravilnike, v katerih določijo in opredelijo vrednote in vedenja, ki bi se jih morali držati

njihovi zaposleni. Pri ugotavljanju primernosti kandidatov za zaposlitev, se poleg ocene znanja, oceni tudi njihove kompetence in nabor veščin, ki jih posedujejo, v primerjavi z zahtevanimi pri posameznem delovnem mestu. Ponekod tudi presojujejo osebnostne lastnosti, skladnost kandidatovih vrednot z vrednotami posamezne banke in prisotnost agilne miselnosti (Fernandes de Pina, Svedjedal & Tanfour, 2018). Ker osebnostne lastnosti bančnih uslužbencev vplivajo na njihovo pozitivno ali negativno vedenje do strank, imajo vpliv na oceno kakovosti bančnih storitev, zato jih je potrebno preučiti in povezati s prepričanjem strank in upravljanjem storitve. Za presojo je ključnih pet osebnostnih lastnosti: strpnost, vestnost, ekstrovertnost, čustvena stabilnost in odprtost do izkušenj, na osnovi katerih se lahko ustrezno predvidi vedenje v različnih okoliščinah (Šarotar Žižek & Veingerl Čič, 2018).

Banke bi morale na nov način pristopiti k ravnanju s talenti in se tako pripraviti na nov način dela v prihodnosti, na katerega bodo imeli pomemben vpliv avtomatizacija, ekonomija priložnostnih del, črpanje virov iz množic (angl. crowdsourcing) in demografski premiki. Avtomatizacija pomeni več kot le odpravo rutinskih nalog in znižanje stroškov, ker gre za ustvarjanje vrednosti za stranke in smiselnega dela za zaposlene, s poudarkom na reševanju problemov in ustvarjalnosti. Tako bi lahko spretnosti za oblikovanje vrhunske izkušnje strank ali management sprememb postale pomembnejše od panožnega znanja v bančništvu prihodnosti. V globalni raziskavi, ki jo je izvedel Deloitte med vodilnimi na področju finančnih storitev, jih več kot 50 % meni, da je pomembna sposobnost predvidevanja sprememb in razvijajočih se trendov. To pomeni, da bi morale banke sprejeti »razširljivo učenje« (angl. scalable learning), da bi ostale konkurenčne. Ko stroji prevzamejo opravljanje nalog, ki so se prej izvajale ročno, lahko »učenje, kako se učiti« in hitro učenje postaneta konkurenčni prednosti. Med najbolj zaželenimi veščinami v prihodnosti bi lahko bile veščine reševanja težav, ki zahtevajo intuicijo, kreativnost, zmožnost presoje situacije, sposobnost prepričevanja in empatije. Za pospešitev učenja je potrebno preoblikovati delovno okolje v smeri bolj pogostega prihodnjega medfunkcijskega združevanja za potrebe posameznih projektov (Deloitte Center for Financial Services, 2018).

## **2 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE**

Organizacijska struktura podjetja je najpogosteje vizualno prikazana v obliki organigrama in poudarja pomen formalnih vlog zaposlenih in razmerij med njimi. Kadar je usklajena s strategijo in tehnologijo podjetja ter poslovnim okoljem, je ustrezna, v nasprotnem primeru pa se pojavijo problemi. Takrat je potrebno izvesti določeno stopnjo reorganizacije, da se ponovno vzpostavi ravnovesje (Balas Rant, 2014).

## **2.1 Opredelitev organizacijske strukture**

Organizacijsko strukturo podjetja določajo odločitve o delitvi dela, vertikalnem in horizontalnem usklajevanju ter oddelčenju, ki jih Daft (2016) navaja kot tri ključne komponente:

- opis formalnih razmerij poročanja in odločanja v podjetju, vključno s številom hierarhičnih ravni in obsegom nadzora, ki ga imajo vodje.
- Prikaz porazdelitve zaposlenih na delovna mesta in njihovo povezovanje v organizacijske enote ter povezovanje teh enot v celotno organizacijo.
- Oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo učinkovito komunikacijo, usklajevanje in sodelovanje med organizacijskimi enotami.

Organizacijska struktura v podjetju ima dvojno vlogo. Zagotavljati mora strukturni okvir za odgovornosti, poročevalska razmerja in grupiranje v posamezne organizacijske enote (to je vertikalni vidik organizacije, ki ga predstavljata prvi dve alineji zgornjega odstavka), hkrati pa mora zagotavljati tudi mehanizme, ki različne organizacijske enote koordinirajo in smiselno povezujejo v celoto, kar je zajeto v tretji alineji zgornjega odstavka, ki predstavlja horizontalni vidik organizacije (Daft, 2016). Učinkovita organizacijska struktura podjetja temelji na pravilni kombinaciji vertikalnega in horizontalnega usklajevanja tehnične delitve dela (Balas Rant, 2014).

## **2.2 Oblike organizacijskih struktur**

Balas Rant (2014) povzema ugotovitve več avtorjev s področja oblikovanja organizacijskih struktur, kjer velja splošno organizacijsko načelo:

- za podjetje so ustrezne take kombinacije poslovnih aktivnosti, ki maksimirajo dodano vrednost, ki mora biti večja, kot jo dosega konkurenca.
- Če se odločanja o določenih poslovnih aktivnostih ne da rutinizirati in je zato potrebna stalna pozornost managementa, je priporočljivo take poslovne aktivnosti združiti v okviru ene organizacijske enote. Aktivnosti, ki so dokaj nepovezane, se lahko grupira v različne organizacijske enote. Kadar so organizacijske enote zelo raznolike, je potreben večji obseg vertikalne in horizontalne integracije.

Za določitev optimalne oblike organizacijske strukture banke je potrebno upoštevati razmere dela in poslovanja, oziroma dejavnike, ki vplivajo na organizacijo banke. Organizacijska struktura banke bo ustrezna le, če bo usklajena s poslovnim okoljem, strategijo banke in tehnologijo.

## 2.2.1 Klasične oblike organizacijskih struktur

**Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.** Poslovni proces je sestavljen iz posameznih aktivnosti v procesu, ki jih izvajajo zaposleni na določenih delovnih mestih, ki se povezujejo v različne organizacijske enote (v strokovni literaturi navadno poimenovane oddelki). Kadar povezovanje v oddelke poteka po principu skupne funkcije (znanja, veščin, sredstev, vsebine komunikacije), gre za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo (Priloga 4, Slika 1), ki se imenuje tudi U-oblika organizacije (Balas Rant, 2014). Primerna je za mala in srednje velika podjetja, ki delujejo v stabilnem in predvidljivem okolju, imajo rutinsko tehnologijo in njihova strateška usmeritev v količinsko in tržno rast temelji na razvoju specializiranih znanj, kompetenc, tehnološkem razvoju in stroškovni učinkovitosti (Rozman, 2000).

Glavne prednosti te organizacijske strukture so: visoka stopnja izkoriščenosti zmogljivosti in ekonomije obsega znotraj funkcij, visoka stopnja strokovnega razvoja in specializacije, koncentracija znanja na enem mestu, enotnost nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih funkcij, sposobnost doseči funkcijske cilje. Med glavne slabosti pa sodijo: slaba komunikacija, nepovezanost in neuskkljenost med poslovnimi funkcijami, nevarnost predimenzioniranosti poslovnih funkcij, počasnost odločanja in odzivanja na spremembe, ki jih narekuje trg, koncentracija ključnih informacij in odločitev na vrhu podjetja ter zastoji v izvedbenem procesu (Balas Rant, 2014).

**Produktno-matrična organizacijska struktura.** Glavna značilnost produktno-matrične organizacijske strukture (Priloga 4, Slika 2) je, da posamezni oddelki odgovarjajo poslovno-funkcijskemu managerju, programi pa produktnemu managerju. Poslovno-funkcijski manager usklajuje proizvodne programe v svoji poslovni funkciji, produktni manager pa usklajuje poslovne funkcije, a le za svoj program. Z vidika avtoritete sta si enakopravna, razlika pa je v njuni odgovornosti. Poslovno-funkcijski manager je odgovoren za strokovno opravljanje poslovne funkcije, produktni manager pa za vsebinsko usklajevanje v okviru programa skupine istovrstnih proizvodov. Zaposleni v oddelkih so odgovorni obema (Rozman & Kovač, 2012). Struktura je primerna za srednje velika podjetja, ki delujejo v zelo nestabilnem okolju, z nerutinsko tehnologijo in imajo pri svojih ciljih in strategijah poudarek na produktih in specializaciji (Rozman, 2000).

Prednosti te organizacijske strukture so: med-funkcijski timi podjetju omogočajo fleksibilnost in hitro odzivanje na ves čas spreminjajoče se potrebe strank, odprta komunikacija in sodelovanje med strokovnjaki iz različnih funkcij vodita do medsebojnega prenosa znanja in razvoja veščin ter do inovacij in tehnološkega napredka, učinkovita uporaba človeških virov, saj se članstvo v timih ves čas menja, glede na potrebe produkta, osredotočenost na visoko kvaliteto produktov, hitro izvedbo in obvladovanje stroškov (Jones, 2010).



Pomanjkljivost se pokaže predvsem v obvladovanju obsežne koordinacije in povezovanja med poslovnimi funkcijami ter v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog. Ker programi v okviru poslovnih funkcij niso jasno razmejeni, je usklajevanje še težje. Problem predstavlja zlasti dvojna odgovornost, ki lahko povzroči veliko zmedo. V praksi se pogostokrat dogaja, da imajo večjo moč poslovno-funkcijski managerji. To je lahko razlog, da se ta matrična oblika vrne v poslovno-funkcijsko, ali pa deluje kot taka, kar sicer ni ustrezno, ali pa se razvije v poslovno-enotno organizacijsko obliko (Rozman & Kovač, 2012). Veliko časa se porabi za stalne in številne sestanke ter razreševanje konfliktov (Daft, 2016).

**Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura.** Značilno za to organizacijsko strukturo je, da se podjetje razčleni najprej na poslovne enote (na podlagi proizvoda, trga ali celo obeh) in tako postane prva raven sestavljenega podjetja zadolžena za usklajevanje poslovnih enot, druga raven pa za usklajevanje poslovnih funkcij (Priloga 4, Slika 3). Na ravni korporacije je združena velika finančna moč, hkrati pa so poslovne enote operativno samostojne, zato je odločanje decentralizirano (Rozman & Kovač, 2012). Management korporacije določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja, managerji posameznih poslovnih enot pa so zadolženi za pripravo poslovnih ciljev in taktik njihovih enot, ki morajo biti usklajeni z globalnimi cilji. Ta organizacijska struktura je primerna za velika podjetja, ki delujejo v spremenljivem in nepredvidljivem okolju, imajo nerutinsko tehnologijo in pri ciljih poudarek na zunanji učinkovitosti (Rozman, 2000). Uporablja se tudi izraz poslovno-izidna enota, divizija, profitni center in dohodkovna enota, vendar gre za različne vrste samostojnosti poslovne enote, ki ima lahko stroškovno, poslovno-izidno in naložbeno naravo (do določene višine).

Prednost te organizacijske strukture je v hitrejšem iskanju in ocenjevanju tržnega položaja podjetja, ki ga sestavljajo samostojne organizacijske enote, za katere se veliko lažje določi njihov tržni položaj. Hitrejše je odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na trgu, tesnejša je povezanost s kupci in večje je njihovo zadovoljstvo (Rozman, 2000). Pomanjkljivosti decentralizirane organizacijske oblike se kažejo v nizki koordinaciji in težavni integraciji med poslovnimi enotami, nepovezanosti in neuskklajenosti poslovnih enot, zanemarjanju dolgoročnih strateških usmeritev, slabo izkoriščenih zmogljivostih poslovnih funkcij in osamosvajanju poslovnih enot.

**Projektno-matrična organizacijska struktura.** Sicer je podobna produktno-matrični organizacijski strukturi, a je glavna razlika v tem, da gre za stalnost proizvodnih enot in njihovo operativno usklajevanje na eni strani in občasne projekte na drugi strani, pri katerih se usklajuje strokovna in neponavljajoča se dela (Priloga 4, Slika 4). Primerna je za srednje velika podjetja, ki delujejo v stabilnem okolju, imajo nerutinsko tehnologijo in pri ciljih podjetja, kjer je poudarek na projektih in specializaciji (Rozman, 2000).

Matrična organizacija ima kar nekaj prednosti. V okviru izvedbe projektov povezuje vse izvajalce različnih poslovnih funkcij. Pri iskanju rešitev določenega problema se vse bolj

uvetjavlja interdisciplinaren pristop, boljša je tudi izraba človeških virov in večja je možnost razvoja funkcijskih in posameznih sposobnosti. Največja pomanjkljivost matrične organizacijske oblike je v dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti zaradi prepletanja funkcijske in projektne oblike. Strokovnjaki s poslovno-funkcijskega področja sodelujejo v interdisciplinarni projektni skupini, ki rešuje določen problem. Pri tem so hkrati disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa managerju projektne skupine. Dodatna pomanjkljivost se pokaže še pri dolgo časa trajajočem uvajanju v delo in veliki porabi časa za sestanke (Rozman, 2000), zaposleni pa dajejo prednost svojemu rednemu delu in ne projektne (Rozman & Kovač, 2012).

### 2.2.2 Novejše oblike organizacijskih struktur

Za novejše oblike organizacijskih struktur je značilno manjše število hierarhičnih ravni, kar privede do znižanja stroškov, lažjega komuniciranja in hitrejšega odločanja. Povečujejo se pristojnosti in razpon odgovornosti vodij, ki so nadrejeni večjemu številu zaposlenih kot pri klasičnih oblikah organizacijskih struktur. Zaposleni so zaradi uvedbe timov in matričnih struktur istočasno podrejeni več nadrejenim. Vse več je delegiranja in pooblaščenja, oziroma opolnomočenja zaposlenih, da sami sprejemajo odločitve v zvezi s svojim delom. Decentralizacija poslovanja vse bolj zamenjuje centralizacijo, ki se ohranja bolj v smislu centraliziranega nadzora izvajanja poslovnega procesa, ki ga omogoča čedalje večji napredek v informacijski tehnologiji.

**Vodoravna ali procesna organizacijska struktura** omogoča osredotočenost na potrebe strank, boljše koordinacijo in izvedbo številnih med seboj povezanih aktivnosti poslovnega procesa, ki jih je potrebno izvajati sočasno ali zaporedno. Pri tovrstni organizacijski strukturi ima tehnologija zelo pomembno vlogo. Timi, ki se vzpostavijo, so več-funkcijski, samouravnajoči, svobodni pri svojem kreativnem razmišljanju in fleksibilni pri odzivanju na nove izzive. Formirajo se okrog ključnih procesov, ki imajo vrednost za odjemalca. Hierarhija v procesni organizacijski strukturi je povsem sploščena in delegiranje višjih managerjev se prenese na najnižje ravni (Daft, 2016).

Prednosti vodoravne ali procesne organizacijske strukture (Priloga 4, Slika 5) so v hitrejšem reagiranju na zahteve strank, hitrem sprejemanju odločitev, večji učinkovitosti, boljšem sodelovanju med oddelki, večji vključenosti zaposlenih in njihovi boljši morali (Daft, 2016). Med slabosti pa sodijo: zamudno in težavno prepoznavanje ključnih (angl. core) procesov, dolgotrajen proces preoblikovanja organizacije v procesno obliko ter velike in zahtevne spremembe v organizacijski kulturi, poslovanju, v opisih delovnih mest, v delu managerjev in načinu nagrajevanja, lahko pa je omejen tudi poglobljen razvoj veččin zaposlenih (Daft, 2016).

**Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura** vsebuje in kombinira karakteristike poslovno-funkcijske, decentralizirane ali poslovno-enotne ter vodoravne

ali procesne organizacijske strukture. Čedalje več se uporablja v kompleksnem, spreminjajočem se okolju, z namenom izkoriščanja prednosti in v izogib slabostim različnih strukturnih značilnosti prej navedenih strukturnih oblik (Daft, 2016). Je bolj pogosta v velikih, sestavljenih podjetjih. Ena od možnih oblik je prepletanje poslovno-funkcijske in poslovno-enotne organizacijske strukture (Priloga 4, Slika 6). Poslovne funkcije se od proizvoda do proizvoda razlikujejo in organizirajo v poslovnih enotah, čeprav nekatere ostanejo centralizirane. Na isti ravni nastanejo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa jih tudi usklajujejo (Rozman & Kovač, 2012). Ena od možnosti hibridne organizacijske strukture je tudi prepletanje poslovno-funkcijske in procesne strukture. Ali pa prepletanje poslovno-funkcijske in produktne strukture (Daft, 2016).

**Mreža podjetij ali mrežna organizacijska struktura.** Za podjetja z mrežno organizacijo je značilno, da dejavnosti, ki za podjetje predstavljajo konkurenčno prednost, obdržijo v izvajanju v matičnem podjetju, preostale poslovne funkcije pa prevzamejo v izvajanje posamična podjetja ali posamezniki (angl. outsourcing ali zunanje izvajanje), ki so povezani z matičnim podjetjem, dandanes predvsem elektronsko (Priloga 4, Slika 7). Gre za dolgoročne in strateške povezave. Pri tem pride do izmenjave znanja, spretnosti in finančnih podatkov. Pri mrežni organizacijski strukturi gre za pristop k oddelčenju, v smislu horizontalne koordinacije in sodelovanja preko meja podjetja, medsebojni odnosi pa temeljijo na zaupanju (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003).

Prednosti mrežne organizacijske strukture so v visoki stopnji fleksibilnosti in hitrem prilagajanju spremembam trga, izrabi znanja zaposlenih, dostopu do različnih strokovnjakov v mreži in večji učinkovitosti ter uspešnosti (Rozman & Kovač, 2012). Slabosti mrežne strukture pa se pokažejo v večji ranljivosti (ker gre za večjo odvisnost od drugih), težavnem doseganju popolnega zaupanja, tesni povezanosti, ki lahko vodi do monopola, pomanjkanju neposrednih stikov in neizpolnitvi obveznosti s strani enega partnerja, ki ima posledice za vse (Rozman & Kovač, 2012).

**Timska organizacijska struktura** (Priloga 4, Slika 8) je v porastu zadnjih nekaj let. Čedalje bolj kompleksno poslovno okolje, v katerem je potrebno reševati vse bolj zapletene probleme, zahteva timski način dela, kjer v sklopu tima sodeluje več strokovnjakov različnih profilov iz različnih poslovno-funkcijskih področij (Rozman, 2000). Tako se poveča uspešnost horizontalnega usklajevanja med različnimi poslovno-funkcijskimi oddelki, del odločanja pa se prenese na raven timov. Člani timov poročajo in so odgovorni svojim poslovno-funkcijskim managerjem in hkrati tudi svojemu timu (Balas Rant, 2014).

Prednosti timske organizacijske strukture so: veliko boljše sodelovanje in zavzetost zaposlenih, ki so tudi bolj motivirani za delo in usmerjeni na iskanje rešitev, hitrejšo odzivanje na zahteve kupcev, hitrejšo odločanje (Balas Rant, 2014). Rozman (2000) kot prednosti navaja tudi bolj kakovostne odločitve in boljšo komunikacijo. Med slabosti pa

sodijo: nenačrtovana decentralizacija, pogosti konflikti ter razpršena pripadnost in lojalnost med poslovno-funkcijskimi oddelki in timi (Balas Rant, 2014). Rozman (2000) k slabostim prišteva še visoke stroške uvajanja zaposlenih, nejasno razmejene odgovornosti, veliko izgubo časa na račun skupinskih razprav ter osamosvojitve timov, ki se odtujijo od problemov.

**Agilna organizacijska struktura** (Priloga 4, Slika 9) se v zadnjem času pojavlja v sodobnih podjetjih, ki poslujejo v negotovem okolju hitrih in nenadnih sprememb, ki zahtevajo hitro in učinkovito prilagajanje in odzivanje na spremenjene okoliščine (Sitar, 2019). Za agilno organizacijsko strukturo je značilno, da minimizira birokracijo, povezuje razvoj s poslovnim delom in strankami, vzpodbuja notranje sodelovanje in neprestano učenje in je sestavljena iz mreže avtonomnih, samouravnajočih se več-funkcijskih timov. Cikli odločanja so hitri, kultura je osredotočena na ljudi (Fernandes de Pina, Svedjedal & Tanfour, 2018). Svetovalno podjetje McKinsey & Company (2018) je pri preoblikovanju organizacij večjih globalnih podjetij v agilno organizacijo ugotovilo, da je ena od petih prepoznavnih lastnosti agilne organizacije njena agilna organizacijska struktura, sestavljena iz mreže več-funkcijskih opolnomočenih timov. Med glavne značilnosti agilne organizacijske strukture, ki se kažejo v praksi, sodijo: jasna in sploščena organizacijska struktura, jasno opredeljene odgovornosti delovnih mest in praktičen pristop k managementu. Med podjetji, ki se ukvarjajo s preoblikovanjem v agilno organizacijo jih je največ s področja visoke tehnologije, telekomunikacij, finančnih storitev, medijev in zabavištva (McKinsey & Company, 2018).

Prednosti agilne organizacijske strukture so v tem, da podjetje hkrati dosega večjo osredotočenost na stranke, hitrejši čas plasiranja izdelkov ali storitev na trg, večjo rast prihodkov, nižje stroške in ima bolj zavzete zaposlene (McKinsey & Company, 2018). Sitarjeva (2019) kot prednosti navaja še: večjo inovativnost, razvoj prilagodljivih rešitev, boljše prepoznavanje sprememb v okolju in potrebnih sprememb v podjetju, izogibanje kriznim situacijam, večjo učinkovitost in poslovno uspešnost ter lojalnost kupcev, oziroma strank. Slabosti agilne organizacijske strukture pa so: neuspešno ohranjanje enake ravni strokovnega znanja in kompetenc, lahko pride do prevelike obremenitve zaposlenih, več-funkcijski opolnomočeni timi se lahko usmerijo v različne smeri, če se jih ne usklajuje dovolj pogosto (Jacobs, Schlatmann & Mahadevan, 2017).

### **3 PREDSTAVITEV MALIH IN SREDNJE VELIKIH BANK V SLOVENIJI**

#### **3.1 Splošni podatki**

Po podatkih iz Letnega poročila Banke Slovenije 2018 je konec leta 2018 v Sloveniji delovalo 12 bank, 3 hranilnice in 2 podružnici tujih bank, ki skupaj tvorijo bančni sistem, v katerem so banke imele 93,6 % tržni delež, merjen z bilančno vsoto. Bilančna vsota

slovenskega bančnega sistema se je v letu 2018 povečala na 38,8 mrd EUR, dobiček (ki je bil večinoma posledica sproščanj oslabitev in rezervacij) pred davki je znašal 531 mio EUR, ROE pa je bil 11,1 %. V 12 bankah je bilo na 31.12.2018 zaposlenih 9.063 ljudi. V drugi polovici leta 2018 je prišlo do pomembne spremembe lastništva v slovenskem bančnem sistemu, pri čemer se je odstotek kapitala v državni lasti zmanjšal na 31 %, delež kapitala v lasti tujih investitorjev pa povešal na dobrih 62% (preostali delež ostaja v lasti drugih domačih investitorjev) (Banka Slovenije, 2019a).

Banka Slovenije v svoji publikaciji (Mesečna informacija o poslovanju bank, januar 2020) navaja, da bilančna vsota bančnega sistema še naprej raste in je bila novembra 2019 medletno višja za 6,2 %, dobiček bank pred obdavčitvijo pa se je do konca novembra 2019 povečal na 584 mio EUR, kar je 16% več kot je znašal v enakem obdobju leta 2018 (Banka Slovenije, 2020a). Dobičkonosnost bank se v zadnjih letih povečuje, ROE je do avgusta 2019 znašal 15,2 %, skupna kapitalska ustreznost pa 18,1 % in je bila enaka povprečju evro območja (Banka Slovenije, 2019b).

Tabela 1 prikazuje opredelitev malih in srednje velikih bank v Sloveniji za namen tega diplomskega dela, kjer upoštevam višino bilančne vsote posamezne banke na 31.12.2018, ki je glavni odločilni kriterij. Kot dopolnilni kriterij navajam še število zaposlenih. Srednje velike banke v Sloveniji, z bilančno vsoto med 1,8 mrd EUR in 2,7 mrd EUR in številom zaposlenih med 400 in 750, so tako: Gorenjska banka d. d., Banka Intesa Sanpaolo d. d. in UniCredit Banka Slovenija d. d.. Male banke, z bilančno vsoto med 0,9 mrd EUR in 1,8 mrd EUR in številom zaposlenih med 240 in 400, pa so: Deželna banka Slovenije d. d., banka Sparkasse d. d., Addiko Bank d. d. in Sberbank banka d. d..

*Tabela 1: Velikost bank v Sloveniji glede na bilančno vsoto in število zaposlenih na 31.12.2018*

| <b>Male in srednje velike banke v SLO na 31.12.2018</b> | <b>Velikost glede na bilančno vsoto</b> | <b>Bilančna vsota na 31.12.2018 (v tisoč EUR)</b> | <b>Bilančna vsota na 31.12.2017 (v tisoč EUR)</b> | <b>Število zaposlenih na 31.12.2018</b> | <b>Število zaposlenih na 31.12.2017</b> |
|---|---|---|---|---|---|
| Addiko Bank, d.d.                                       | Mala                                    | 1.618.114   | 1.537.735   | 369                                     | 357                                     |
| Banka Intesa Sanpaolo, d.d.                             | Srednja                                 | 2.596.486   | 2.398.151   | 734                                     | 752                                     |
| Banka Sparkasse, d.d.                                   | Mala                                    | 1.222.823   | 1.214.048   | 240                                     | 233                                     |
| Deželna banka Slovenije, d.d.                           | Mala                                    | 990.798   | 931.030   | 340                                     | 348                                     |
| Gorenjska banka, d.d.                                   | Srednja                                 | 1.831.533   | 1.871.944   | 415                                     | 403                                     |
| Sberbank banka, d.d.                                    | Mala                                    | 1.747.775   | 1.740.860   | 384                                     | 354                                     |
| UniCredit Banka Slovenija,                              | Srednja                                 | 2.655.502   | 2.705.870   | 564                                     | 549                                     |

*Vir: lastno delo s podatki iz letnih poročil bank za leto 2018.*

## **3.2 Organizacijske oziroma strukturne značilnosti malih in srednje velikih bank v Sloveniji**

### **3.2.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja**

Z ozirom na to, da mehanizmi vertikalnega usklajevanja določajo obliko organizacijske strukture banke (Daft, 2016), lahko na osnovi prebiranja in obdelovanja letnih poročil (za leto 2018) in organigramov bank sklepam, da so v letu 2018, v večini malih in srednje velikih bank v Sloveniji, prisotni isti tovrstni mehanizmi, ker ima večina teh bank poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Visoka specializacija se odraža v visoki stopnji horizontalne diferenciacije. Imajo visoko organizacijo z velikim številom hierarhičnih ravni in ozkim kontrolnim razponom. Odločanje je večinoma centralizirano. Vse banke si prizadevajo za obvladovanje in zniževanje stroškov, zato je ponekod (Gorenjska banka d. d., Kranj) zaznati spremembe organizacije pri centralizaciji in decentralizaciji odločanja, v smeri dodatne centralizacije nekaterih odločitev. Povsod je prisotna visoka stopnja standardizacije in formalizacije. Banke v svojih letnih poročilih navajajo različne posodobitve procesov, ki zagotavljajo večjo avtomatizacijo in standardizacijo dela.

### **3.2.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja**

V malih in srednje velikih bankah v Sloveniji je poudarek na naslednjih mehanizmih horizontalnega usklajevanja: delovnih skupinah, več-funkcijskih timih in projektnem managementu. Z vzpostavitvijo posebnih delovnih skupin se banke prilagajajo spremembam na finančnem trgu. Tako je Deželna banka Slovenije d. d. (2019) vzpostavila posebno skupino za digitalno transformacijo banke. Banka Intesa Sanpaolo, d. d. (2019) je v letu 2018 oblikovala posebno delovno skupino iz sodelavcev banke in skupine, ki je v sodelovanju z zunanjim svetovalnim podjetjem, začrtala strateške smernice. UniCredit Banka Slovenija d. d. (2019) pa je v letu 2018, strokovnjake iz oddelka Bančna operativa in storitve, vključila v med-divizijske skupine za razvoj novih produktov. Več-funkcijski tim, oziroma stalna delovna skupina v UniCredit Banki Slovenije d. d. (2019), se od leta 2018 dalje, osredotoča na digitalizacijo storitev na področju bančnega poslovanja s prebivalstvom. Najbolj pogosto uporabljen mehanizem horizontalnega usklajevanja v bankah (Gorenjska banka d. d., Kranj, UniCredit Banka Slovenija d. d., banka Sparkasse d. d.) je projektni management, ki so ga v UniCredit Banki Slovenije d. d. nadgradili še z uvedbo agilnega vodenja projektov, v banki Sparkasse d. d. (2019) pa skupina Upravljanje projektov (sistemizirana kar v sektor IT podpora poslovanju), poleg rednega upravljanja in obvladovanja virov na projektih, skrbi tudi za širjenje projektne metodologije in centralno spremljanje projektov na nivoju banke.

### 3.3 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo malih in srednje velikih bank v Sloveniji

#### 3.3.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

V slovenskih bankah ugotavljajo, da se digitalizacija in avtomatizacija kreditnega procesa nadaljuje. Aplikativne rešitve za avtomatizacijo se uporabljajo tako na področju poslovanja s prebivalstvom, kot tudi na področju poslovanja z mikro podjetji. Za banke to pomeni bolj učinkovito delovno okolje in procese, manj napak, manjše kreditno tveganje, boljšo uporabniško izkušnjo strank, večjo preglednost procesa in postopkov in boljšo integracijo z drugimi procesi (Združenje bank Slovenije, 2018).

Banke v Sloveniji se zavedajo vse hitrejših tehnoloških sprememb in spremljajo trende v bančništvu. Skušajo se jim prilagajati z uvedbo digitalizacije in robotizacije, medtem ko uvedbe umetne inteligence in veriženja podatkovnih blokov v letu 2018 še ni zaznati. Deželna banka Slovenije d. d. (2019) z **digitalizacijo** poslovanja, pri uporabi sodobnih tržnih poti, omogoča uporabo svojih storitev kadarkoli in kjerkoli v realnem času, Sberbank banka d. d. (2019) pa se z digitalizacijo procesov v letu 2018 osredotoča predvsem na področje potrošniških kreditov. Addiko Bank d. d. (2019) svojim strankam v letu 2018 zagotavlja povsem novo bančno izkušnjo hitrega in enostavnega upravljanja z osebnimi financami v okviru digitalne poslovalnice, kjer lahko opravijo vse samostojno, tudi v zvezi s kreditnimi posli. Banka Intesa Sanpaolo, d. d. (2019) v letu 2018 skupaj z matično bančno skupino zažene projekt Digital, kjer gre za povezanost digitalnega in fizičnega bančnega okolja, ki omogoča enako kakovostno uporabniško izkušnjo prek vseh bančnih distribucijskih poti. V UniCredit Banki Slovenije d. d. (2019) digitalizacijo dojemajo kot podporo strankam in zaposlenim in ne kot nadomestilo za zaposlene, Gorenjska banka d. d., Kranj (2019) in banka Sparkasse d. d. (2019) pa planirata povečanje investicij v digitalizacijo v letu 2019. Sberbank banka d. d. (2019) v letu 2018 nadaljuje z implementacijo **robotske avtomatizacije** procesov, UniCredit Banka Slovenija d. d. (2019) pa z uvedbo le te pohitri procesiranje na področju kreditnega poslovanja v oddelku Bančne operative. Banka Intesa Sanpaolo, d. d. ponuja **aplikacijo** za izvajanje storitev investicijskega svetovanja, Addiko Bank d. d. (2019) pa z novo, tehnološko naprednejšo aplikacijo za upravljanje bančnih procesov, ki je posebej prilagojena za mala in srednje velika podjetja, omogoča avtomatizirane postopke zalednih služb. Nadgradnja in prenova **mobilne banke** v letu 2018 poteka v banki Sparkasse d. d., UniCredit Banki Slovenije d. d. in v banki Intesa Sanpaolo, d. d., ki je na področju kartičnega poslovanja razvila možnost obročnega odplačevanja s karticami Mastercard prek **mobilne denarnice**.

Večina obravnavanih bank organizacije ne prilagaja pravočasno in v zadostni meri spremembam v tehnologiji, ki jih uvaja, kar je razvidno iz njihovih organizacijskih struktur in navedb v letnih poročilih. V kolikšni meri tehnologija vpliva na oblikovanje

delovnih mest v bankah in povezavo le teh v organizacijske enote, bi bilo možno bolj natančno ugotavljati z vpogledom v pravilnike o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v bankah. Bančništvo je storitvena, delovno intenzivna dejavnost, tehnologija v bankah pa je še vedno v večji meri rutinska, zato je tudi organizacija v bankah večinoma mehanistična.

### 3.3.2 Vpliv okolja na organizacijo

Tako v letu 2018 kot tudi v letu 2019 se v Sloveniji nadaljuje obdobje nizkih obrestnih mer, negativnega euriborja, presežne likvidnosti in določene mere previdnosti pri investicijah. Na bančnem trgu prihaja do konsolidacij, sprememb v lastniški strukturi, vse banke imajo zelo dobre kazalnike kapitalske ustreznosti in dobro likvidnost. Na področju kreditiranja so zelo aktivne in usmerjene v poslovanje s prebivalstvom in malimi ter srednje velikimi podjetji (Sberbank banka, 2019). Slovenska gospodinjstva so nizko zadolžena, razmere na trgu dela pa ugodne. Ker podjetja manj povprašujejo po posojilih, postajajo gospodinjstva vse pomembnejši segment za pridobivanje bančnih prihodkov, na katerega banke v Sloveniji usmerjajo svoje produkte in storitve. Zaradi nizkih tveganj, povezanih s financiranjem segmenta prebivalstva, so banke v letu 2018 nadaljevale okrepljeno financiranje tega segmenta, predvsem na področju potrošniških posojil (Gorenjska banka, Kranj, 2019). Tveganja, s katerimi se sooča bančni sistem v Sloveniji v letu 2018, so podobna kot leto poprej. Kljub poslovanju z dobičkom, ostaja dohodkovno tveganje eno od pomembnejših srednjeročnih tveganj zaradi počasne rasti obrestnih prihodkov in neto sproščanja oslabitev in rezervacij. Visoka kapitalska ustreznost bančnega sistema zagotavlja boljšo odpornost na morebitne šoke na nepremičninskem trgu. Nepremičninska tveganja so zmerna zaradi manjše izpostavljenosti bančnega sektorja in njegove večje robustnosti (Gorenjska banka, Kranj, 2019). Značilnost bančnega sistema v Sloveniji je, da se sooča z velikim obsegom in visokimi stroški regulative. »Regulatorno okolje postaja vse bolj kompleksno, po ocenah raziskav je kar 10 do 15% zaposlenih v bankah vključenih v procese zagotavljanja skladnosti z regulativo« (Združenje bank Slovenije, 2019b).

Povečuje se prisotnost spletnih bank (N26, Revolut in Monese), oziroma finteh podjetij, ki močno spreminjajo bančno industrijo s pomočjo inovacij in tehnologije, zaradi enostavnosti uporabe in nižjih stroškov pa jim raste priljubljenost med uporabniki. V okolju slovenskega bančnega sistema je prisoten še nov tip konkurence na področju plačilnih storitev, saj jih lahko izvajajo tudi nebančni ponudniki plačilnih storitev (plačilne institucije, družbe za izdajo elektronskega denarja), ki so s strani Banke Slovenije pridobili ustrezno dovoljenje. Inovativni, enostavni in uporabniku prijaznejši načini plačevanja so značilnosti, ki predstavljajo ključno konkurenčno prednost, v primerjavi s plačilnimi storitvami, ki jih ponujajo tradicionalne banke (Banka Slovenije, 2020b).



Vse male in srednje velike banke v Sloveniji se na spremembe v okolju skušajo prilagoditi z nenehnimi optimizacijami poslovnih procesov, racionalizacijo poslovanja in obvladovanjem, oziroma zniževanjem stroškov. Ugotavljajo, da se med uporabniki nadaljuje trend optimiziranja bančnih stroškov, ki ga pripisujejo vse močnejši prisotnosti nebančnih ponudnikov plačilnih storitev. Banke se lotevajo organizacijskih sprememb (Gorenjska banka d. d., Kranj), ki bi doprinesle k pohitritvi procesov in razvoja produktov in storitev. Povsod je poudarek na zagotavljanju čim boljše uporabniške izkušnje. Spremljajo in merijo zadovoljstvo strank, njihovo zvestobo, pridobivanje in ohranjanje strank in ponekod (Deželna banka Slovenije d. d.) tudi njihovo dobičkonosnost. ZBS ugotavlja, da pomembno spremenjene navade komitentov predstavljajo enega izmed ključnih izzivov bank. Mlajše generacije, ki upravljajo z manj sredstvi, so bolj zahtevne kot starejše generacije, ki imajo v upravljanju sicer več sredstev, a so bolj konservativne in niso vedno naklonjene novim tehnološkim rešitvam (Združenje bank Slovenije, 2020). Banke strankam omogočajo hitrejšo in stroškovno ugodnejšo bančno poslovanje z uporabo spletnega in mobilnega bančništva, uvajajo nove produkte, vendar hkrati ohranjajo konvencionalen pristop, ker jim je pomemben osebni stik s strankami.

### 3.3.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Bilančna vsota slovenskega bančnega sistema je v letu 2018 znašala 38,8 mrd EUR, kar je v evropskem okviru malo. Ker je velikost relativna, imamo v Sloveniji večje in manjše banke, gledano z vidika nacionalnega finančnega sektorja, čeprav so bile z vidika EMN v letu 2017 vse kategorizirane kot mali domači posojilodajalci (Dolenc, 2017). Med malimi in srednje velikimi bankami v Sloveniji, je glede na višino bilančne vsote na 31.12.2018, največja UniCredit Banka Slovenija d. d. (2.655.502 tisoč EUR), najmanjša pa Deželna banka Slovenije d. d. (990.798 tisoč EUR), ki ima sicer največjo mrežo poslovalnic med vsemi obravnavanimi bankami. Največje število zaposlenih na 31.12.2018 ima Banka Intesa Sanpaolo, d. d. (734), najmanjše pa banka Sparkasse d. d. (240).

Vse male in srednje velike banke v Sloveniji, razen Deželne banke Slovenije d. d., ki so bile tako opredeljene za potrebe tega diplomskega dela, so del nekih večjih mednarodnih bančnih skupin, kar jim omogoča izkoriščanje njihovih sinergij. Ponekod (UniCredit Banka Slovenija d. d.) gre za poenoten strateški pristop, ki temelji na centralnem vodenju in lokalni implementaciji, drugje (Addiko Bank d. d.) pa prednost svojega operativnega modela pri tekočem poslovanju in razvoju bančnih storitev vidijo v vzpostavitvi določenih funkcij na skupnem nivoju skupine. Takšna organizacija omogoča večjo specializacijo, standardizacijo, produktivnost in učinkovitost celotne bančne skupine, hkrati pa zagotavlja lokalno izvajanje vseh ključnih storitev.

### 3.3.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

ZBS med pomembne strateške prioritete bank šteje hiter razvoj in krepitev zavzetosti na digitalnih kanalih, kajti z razvojem tehnologije se spreminjajo tudi navade komitentov, ki jim morajo banke slediti, tudi z uvedbo finteh rešitev v svoje procese. Bančnik v prihodnosti naj bi komitentu znal predstaviti produkt, vse ostalo bo naredil stroj. Ključno se jim zdi vzpostavljanje ravnovesja med digitalnim in tradicionalnim načinom poslovanja, pri čemer digitalizacijo dojemajo predvsem kot spremembo poslovnega modela in kulture banke (Združenje bank Slovenije, 2020).

V letnih poročilih za leto 2018 je pri strategijah vseh malih in srednje velikih bank v Sloveniji, z izjemo Addiko Bank d. d., zaslediti, da želijo še naprej ostati univerzalne banke, osredotočene na poslovanje s prebivalstvom in malimi ter srednje velikimi podjetji. Do razlik med strategijami bank prihaja le v poudarkih strategij posameznih bank, ki se jim zdijo ključni. Tako je Deželna banka Slovenije d. d. strateško usmerjena v celovito podporo slovenskemu kmetijstvu in podeželju in je v skladu s strateškimi cilji, opredelila podporo projektom s področij, ki jih ima namen dolgoročno prednostno podpirati. V Sberbank banki d. d. so prepričani, da morajo za trajnosten uspeh in donosnost, ponuditi izjemne storitve, ki temeljijo na hitrih in učinkovitih procesih, povsem digitalni poti stranke ter na enotni in dobri izkušnji stranke, ne glede na prodajni kanal, ki ga je izbrala. Poslovna strategija Addiko Bank d. d. narekuje oddaljitev od modela univerzalnega bančništva, ker se banka želi uveljaviti na trgu kot specializiran ponudnik priročnih in odzivnih bančnih storitev, ki jih je možno standardizirati in ponujati preko digitalnih kanalov, banki pa omogočajo doseganje višjih marž. Del te strategije je tudi krepitev svoje prisotnosti na trgu s širitvijo mreže sodobnih in digitalnih »express« poslovalnic in z uvedbo mobilnih express poslovalnic v t. i. kiosk formatu, v nakupovalnih središčih. Gorenjska banka d. d., Kranj navaja: »Strategija banke v petletnem strateškem obdobju 2016 – 2020 je z organsko rastjo, prevzemom sredstev in portfeljev ter tudi s kapitalskim povezovanjem z drugimi bankami in finančnimi institucijami, uresničevati strategijo pospešene rasti in postati vseslovenska banka.« (Gorenjska banka, Kranj, 2019, str. 20) Banka Intesa Sanpaolo, d. d. svojo strategijo razvoja za obdobje 2018-2021 usmerja v nadaljnjo rast, razvoj in utrditev položaja na trgu izven okvirjev Obalno-kraške regije, ker se želi na nacionalni ravni uveljaviti kot sodobna in inovativna banka. Dva vidnejša ukrepa nove strategije, ki zadevata organizacijo, sta odprtje novega poslovnega središča v Ljubljani in postopna uvedba novega poslovnega modela v poslovalnicah (v letih 2018-2019), ki zajema spremembo podobe in prostorske razporeditve poslovalnic, pa tudi spremembo vlog zaposlenih v poslovalnicah. V UniCredit Banki Slovenije d. d. strateško preoblikovanje poslovnega modela temelji na nadaljnji digitalizaciji in poenostavitvi procesov, s ciljem izboljšanja uporabniške izkušnje, hkrati pa optimizacija stroškov ostaja pomembna tudi v prihodnje za zagotavljanje učinkovitosti in zmogljivosti celotne bančne skupine UniCredit. Ocenjujejo, da sta uporabniška izkušnja in zadovoljstvo strank ključna dejavnika uspeha,

ki bosta tudi v prihodnje banki omogočala njeno organsko rast. Banka Sparkasse d. d. se v sklopu svoje strategije osredotoča na uvajanje stalnih izboljšav uporabniške izkušnje, optimizacijo stroškov in prilagajanje digitalnim zahtevam sodobnega trga, s poudarkom na rasti poslovanja s prebivalstvom, ki mu sledi segment malih in srednje velikih podjetij, medtem ko pri poslovanju z velikimi podjetji, želijo zgolj obdržati doseženi položaj.

### 3.3.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Zaposleni so ključni dejavnik prihodnjega trajnostnega razvoja bank. Male in srednje velike banke v Sloveniji se zavedajo pomena stalnega učenja, zato svojim zaposlenim omogočajo različna interna in eksterna izobraževanja (večinoma v okviru ZBS) v obliki seminarjev, delavnic, konferenc in izobraževalnih programov. Pretežno je poudarek na izobraževanjih, ki izhajajo iz potreb delovnega procesa, izvaja pa se tudi izpopolnjevanje vodstvenih kompetenc vodij drugega hierarhičnega nivoja. Čedalje več je tudi izobraževalnih vsebin v obliki e-učenja, s poudarkom na rednih periodičnih usposabljanjih, nekatere banke pa so vzpostavile kar svoje akademije izobraževanj (Addiko Bank d. d.), ki izvirajo iz njihovih strategij. Razvoj zaposlenih banke zagotavljajo tudi s spodbujanjem rotacij znotraj posameznih oddelkov (UniCredit Banka Slovenija d. d.), ker menijo, da deljenje znanja med zaposlenimi povečuje sinergije in izmenjavo dobrih praks. Vse banke v Sloveniji skrbijo za razvoj ključnih kadrov, ki se izvaja v sklopu različnih programov bank, ponekod tudi večletnih (Banka Intesa Sanpaolo, d. d., UniCredit Banka Slovenija d. d.). Tiste banke, ki so del večje mednarodne bančne skupine, zaposlenim omogočajo dodatno usposabljanje in izobraževanje v mednarodnem okolju in v mednarodnih skupinah. Medsebojno sodelovanje in krepitev odnosov med zaposlenimi banke večinoma vzpodbujajo z raznimi team-building delavnicami.

Na področju zaposlovanja ostaja osnovni cilj izbira kadrov z različnimi znanji, ustreznimi kvalifikacijami in relevantnimi izkušnjami, pri čemer se nekatere banke (Deželna banka Slovenije d. d.) osredotočajo na pridobivanje mlajših kadrov, usposobljenih predvsem na področju novih tehnologij in specialističnih znanj. Banke (Sparkasse d. d.) želijo pridobiti nove zaposlene z naslednjimi osebnostnimi lastnostmi: iskrenost, zmožnost medsebojnega spoštovanja in izpolnjevanja obljub, zmožnost odprte komunikacije, pristen osebni odnos. Banka Sparkasse d. d. v sodelovanju s Steiermärkische Sparkasse Bank (eno izmed lastnic banke) in Univerzo v Gradcu, nadaljuje s promocijo izobraževalnega programa Best of South East, ki izbranim nadarjenim študentom ekonomije in prava, omogoča nadaljnje izobraževanje in pridobivanje mednarodnih delovnih izkušenj. V banki UniCredit Banka Slovenija pa so v letu 2018 pričeli z enoletnim rotacijskim študentskim programom, da bi privabili študente, jih po enem letu zaposlili in potem razvijali njihove kompetence v skladu s potrebami organizacije. Pri ocenjevanju delovne uspešnosti je še vedno poudarek na delovni uspešnosti

posameznikov, ocenjujejo pa tudi uspešnost posameznih organizacijskih enot in pri tem upoštevajo različna merila.

Banke z različnimi raziskavami redno periodično preverjajo zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih in izvajajo ukrepe, ki naj bi pozitivno vplivali na njihovo motivacijo, zavzetost in medsebojne odnose v delovnem okolju. Svoje zaposlene vzpodbujajo k podajanju predlogov za optimizacijo procesov in poslovanja s strankami. Mnenja zaposlenih in njihova vključenost so za banke vse bolj pomembni, še toliko bolj, če banka želi spremeniti svojo organizacijsko kulturo. Banka Intesa Sanpaolo, d. d. in Gorenjska banka d. d., Kranj dajeta poudarek timskega delu, kreativnosti, angažiranosti in pozitivnemu delovnemu okolju, UniCredit Banka Slovenija d. d. pa v letu 2018 nadaljuje s preoblikovanjem organizacijske kulture, predvsem na področju agilnega upravljanja projektov. Vzpostavili so tudi poseben program, ki je namenjen širjenju miselnosti sprememb in inovacij v državah SVE regije na zrele trge, kot so Italija, Nemčija in Avstrija ter ustvarjanju močnejših medsebojnih povezav. Vsi zaposleni se lahko poslužujejo digitalnega prostora MarketSpace, kjer se imajo možnost povezati s sodelavci, ki so pripravljeni deliti svoja znanja in veščine s tistimi, ki iščejo točno določene izkušnje. Banke si želijo večje vključenosti zaposlenih tudi v razvojne dejavnosti, zato oblikujejo posebne delovne skupine, sestavljene iz zaposlenih v banki in pristojni skupini, ki v sodelovanju z zunanjimi svetovalnimi podjetji, začrtajo strateški fokus banke. Vsaka banka navaja svoj nabor vrednot, ki so vodilo njenega delovanja, med najpogostejše pa sodijo: zaupanje, poštenost, pravičnost, odgovornost, preglednost poslovanja, spoštovanje in sodelovanje.

### **3.4 Oblike organizacijskih struktur malih in srednje velikih bank v Sloveniji**

Pri oblikovanju organizacijskih struktur morajo banke v Sloveniji upoštevati Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09, smernice o notranjem upravljanju, ki jih je izdal Evropski bančni organ (v nadaljevanju EBA), sklep Banke Slovenije o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice in Zakon o bančništvu (v nadaljevanju ZBan-2). Slednji med drugim določa, da morajo banke vzpostaviti jasno organizacijsko strukturo z učinkovitim sistemom notranjih kontrol in upravljanjem s tveganji na vseh ravneh organizacijske strukture, pri čemer se lahko odločijo za dvotirni sistem upravljanja ali pa za enotirni sistem upravljanja. Vse obravnavane banke v tem diplomskem delu imajo konec leta 2018 dvotirni sistem upravljanja, pri čemer so uprave in nadzorni sveti sestavljeni iz različnega števila članov. Dvočlansko upravo imata Deželna banka Slovenije d. d. in banka Sparkasse d. d., tričlansko imata Addiko Bank d. d. in Gorenjska banka d. d., Kranj, štiričlansko imata Sberbank Banka d. d. in Banka Intesa Sanpaolo, d. d., petčlansko upravo pa ima UniCredit Banka Slovenija d. d.. Uprave bank imajo različne mandate. Najkrajši mandat (do treh let) ima uprava banke Sparkasse d. d., najdaljšega (do

pet let z možnostjo ponovnega imenovanja) pa upravi Deželne banke Slovenije d. d. in Sberbank Banke d. d..

ZBan-2 določa, da mora nadzorni svet banke, poleg imenovanja uprave, imenovati tudi revizijsko komisijo in komisijo za tveganja, ki ju sicer lahko združi v eno komisijo, kadar gre za sistemsko nepomembno banko. V sistemsko pomembnih bankah pa mora, poleg teh dveh komisij, imenovati še komisijo za prejemke in komisijo za imenovanja. Komisije sestavljajo člani nadzornega sveta banke in morajo biti najmanj tričlanske. Vse obravnavane banke v tem diplomskem delu imajo organizirane predpisane komisije ali odbore nadzornega sveta. V skladu z ZBan-2 mora uprava vzpostaviti takšno organizacijsko strukturo, ki omogoča učinkovito in skrbno upravljanje banke in ima notranja razmerja glede odgovornosti natančno opredeljena, pregledna in dosledna ter vzpostavljene politike in ukrepe za preprečevanje nastanka nasprotja interesov. Skladno z določili zakona je dolžna organizirati funkcijo upravljanja tveganj, notranjo revizijo in skladnost poslovanja, kar je zaslediti pri vseh obravnavanih bankah v tem diplomskem delu.

Z ozirom na organigrame malih in srednje velikih bank v Sloveniji, objavljene v njihovih letnih poročilih za leto 2018, sklepam, da ima pet bank **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**, dve banki pa **hibridno organizacijsko strukturo**. Poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo imajo: Deželna banka Slovenije d. d., Sberbank banka d. d., Gorenjska banka d. d., Kranj, Banka Intesa Sanpaolo, d. d. in banka Sparkasse d. d.. Iz organigramov Deželne banke Slovenije d. d. (Priloga 5, Slika 1), Sberbank banke d. d. (Priloga 6, Slika 1), Banke Intesa Sanpaolo, d. d. (Priloga 9, Slika 1, Slika 2) in banke Sparkasse d. d. (Priloga 11, Slika 1) je razvidno, da so vse organizacijske enote na drugem hierarhičnem nivoju podrejene direktno celotni upravi ali pa posameznemu članu uprave, oziroma namestniku predsednika uprave. Iz organigrama Gorenjske banke d. d., Kranj (Priloga 8, Slika 1) je razvidno, da so vse organizacijske enote na drugem hierarhičnem nivoju neposredno podrejene celotni upravi. Hibridno organizacijsko strukturo imata: Addiko Bank d. d. in UniCredit Banka Slovenija d. d.. Iz organigrama Addiko Bank d. d. (Priloga 7, Slika 1) sklepam, da gre za hibridno organizacijsko strukturo, v kateri se prepletata poslovno-funkcijska in projektno-matrična organizacijska struktura. Iz organigrama UniCredit Banke Slovenije d. d. (Priloga 10, Slika 1, Slika 2) pa je razvidno, da je vsak od štirih članov uprave, hkrati tudi vodja ene od divizij banke, ki predstavljajo drugi hierarhični nivo, zato sklepam, da gre za hibridno organizacijsko strukturo, v kateri se prepletata divizijska, oziroma poslovno-enotna in poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

## **4 KLJUČNI ORGANIZACIJSKI IZZIVI MALIH IN SREDNJE VELIKIH BANK V SLOVENIJI IN PRIPOROČILA ZA UVEDBO ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB**

Prikaz ključnih organizacijskih izzivov malih in srednje velikih bank v Sloveniji temelji na spoznanjih Jonesa (2010) in Marcha (1991), ki pri nastajanju in preoblikovanju organizacije podjetja navajata pet organizacijskih izzivov s katerimi se soočajo managerji:

- Prvi izziv predstavlja izbira pravega obsega vertikalne in horizontalne diferenciacije ali kako ohraniti prilagodljivost in hkrati delovati učinkovito.
- Drugi izziv je vzpostavitev ustreznega ravnovesja med diferenciacijo in integracijo ter uporaba ustreznih integracijskih mehanizmov, torej kako povezati in usklajevati različne aktivnosti v podjetju.
- Tretji izziv je vzpostavitev ustreznega ravnovesja med centralizacijo in decentralizacijo organa, ki sprejema odločitve, oziroma določiti kdo odloča.
- Četrti izziv predstavlja vzpostavitev ustreznega ravnovesja med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem z uporabo pravih količin formalizacije in socializacije (Jones, 2010).
- Peti izziv je v opuščanju starega in hkratnem uvajanju novega (March, 1991).

### **4.1 Kako ohraniti prilagodljivost in hkrati delovati učinkovito**

Pri obvladovanju tega izziva je ključna izbira pravega obsega vertikalne in horizontalne diferenciacije (Jones, 2010). Gre torej za odločitev o tem, koliko hierarhičnih nivojev naj ima posamezna banka in koliko različnih delovnih mest naj sistemizira na istem hierarhičnem nivoju. Večina malih in srednje velikih bank v Sloveniji ima poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo in ima vzpostavljenih preveč hierarhičnih nivojev in sistemiziranih preveč različnih delovnih mest na istem hierarhičnem nivoju, zato lahko prihaja do nezadostnega sodelovanja in zapoznelih odločitev zaradi prepočasnega odločanja, kar kaže na strukturne neuskklajenosti zaradi neprimerne organizacijske strukture. Banke, ki vsako leto ali celo večkrat letno izvajajo reorganizacije in spreminjajo svojo organizacijsko strukturo se lahko soočajo s slabšo učinkovitostjo poslovanja in manjšo uspešnostjo, ker se zaposleni in vodje preveč časa ukvarjajo z vprašanji, vezanimi na reorganizacijo in ne s svojim primarnim delom. Izpostavljeni so stalnemu stresu in psihičnim pritiskom, ker ne vedo, kaj jih čaka v prihodnje in jih skrbi varnost njihove zaposlitve.

Zaradi večanja velikosti bank, spreminjanja negotovosti v poslovnem okolju, spreminjanja strateških usmeritev, uvajanja digitalizacije in avtomatizacije poslovanja, zaposleni prevzemajo nove naloge in so primorani delati bolj timsko. Hkrati pa je zelo nejasno, kdo komu poroča in kdo je za kaj odgovoren, ker ni jasno določenih razmejitev

odgovornosti. Ker zaposleni ne vedo vedno, na koga se lahko obrnejo, kadar potrebujejo določeno informacijo ali odločitev, prihaja do zastojev v odločanju in do neučinkovitosti. Problemi se pojavijo tudi pri koordinaciji nalog in aktivnosti, ki jih izvajajo zaposleni. Ponekod (UniCredit Banka Slovenija d. d.) se soočajo še s težavo ponovnega opravljanja že opravljenega dela, kar povzroča dodatne stroške in daljše postopke, kot bi bilo potrebno. Zaradi neprilagojenih poslovnih modelov in organizacijskih struktur bank na spremembe v kontekstualnih dejavnikih, ki vplivajo na organizacijo bank, se le te soočajo s prenizko produktivnostjo in učinkovitostjo.

#### **4.2 Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med diferenciacijo in integracijo ter uporaba ustreznih integracijskih mehanizmov**

Banke se soočajo z izzivom, kako horizontalno diferencirati aktivnosti in s kakšnimi mehanizmi jih potem usklajevati, vključno z ljudmi, ki jih izvajajo. Pri tem se pogosto odločajo za previsoko specializacijo in posledično tudi horizontalno diferenciacijo ter neprimerno obliko organizacijske strukture, kar lahko rezultira v nezadostni prilagodljivosti na spremembe v kontekstualnih dejavnikih in v prenizki zavzetosti zaposlenih, pa tudi v odsotnosti horizontalnih mehanizmov usklajevanja, kot so: stalna usklajevalna vloga, usklajevalni oddelek in relacijsko usklajevanje. Zaposleni iz različnih organizacijskih enot ne komunicirajo uspešno drug z drugim, saj se ne poslušajo, niti ne skušajo razumeti drug drugega, vsak vidi podjetje izključno iz svojega zornega kota, ki ga določa delo, ki ga opravlja in znanje, ki ga ima. Gorenjska banka d. d., Kranj (2019) je v letu 2018 povečala horizontalno diferenciacijo na področju trga tako, da je Sektor poslovanja s podjetji nadomestila s tremi na novo organiziranimi sektorji, in sicer s Sektorjem ključnih strank (ki se ukvarja z največjimi in za banko najpomembnejšimi strankami, projektnim financiranjem in mednarodnimi odnosi), s Sektorjem poslovanja z malimi in srednjimi družbami in s Sektorjem odkupa terjatev. Da bi pospešili razvoj novih storitev in produktov, prodajnih poti, digitalizacije in trženja, so izvedli reorganizacijo Sektorja poslovanja s prebivalstvom in ga preoblikovali v dva nova sektorja, Sektor poslovne mreže in Sektor razvoja in digitalizacije. V področje podpore so na novo sistemizirali dodaten samostojen Sektor plačilnega prometa.

#### **4.3 Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med centralizacijo in decentralizacijo organa, ki sprejema odločitve**

Naslednji temeljni izziv, s katerim se soočajo male in srednje velike banke v Sloveniji, je povezan z odločitvijo, kako razporediti moč odločanja v hierarhiji in katere odločitve je najbolj smiselno centralizirati in katere decentralizirati. Večna dilema bank je, kako visoka pooblastila za odločanje naj imajo zaposleni in vodje v prodaji. Pogost vzrok za zastoje v odločanju in neučinkovito delovanje organizacije je tudi neodločnost vodstva, oziroma odločevalcev, ki imajo pooblastila za odločanje, vendar jih ne uporabljajo v zadostni meri, ker ne želijo prevzeti tveganja v zvezi z njihovimi odločitvami. Prav tako

zaposleni ne prevzemajo odgovornosti in tveganj povezanih z izvedbo svojih zadolžitev. Prepogosto iščejo nasvete in potrditve s strani nadrejenega. Zato je odločanje počasno in nepregledno in v takšnih razmerah se izgubi veliko priložnosti za kreiranje vrednosti za komitenta. V bankah, kjer je poudarek na strategijah stroškovne učinkovitosti, je prisotna tudi višja stopnja centralizacije. Ko se je Gorenjska banka d. d., Kranj (2019) soočala z izzivi obvladovanja stroškov nabave in neenotnimi postopki, je nabavo centralizirala in jo umestila v Sektor splošnih poslov, ki je pristojen tudi za organizacijo banke in kadre. V Addiko Bank d. d. (2019) pa so izvedli centralizacijo dveh poslovnih funkcij (Centralno upravljanje in Skupne službe skupine) na nivoju skupine.

#### **4.4 Vzpostavitev ustreznega ravnovesja med standardizacijo in vzajemnim prilagajanjem**

Ključna je uporaba pravih ravni formalizacije in socializacije. Sprejeti je potrebno odločitve, kateri tipi mehanizmov so najbolj primerni za kontrolo specifičnih nalog zaposlenih in delovnih mest (Jones, 2010). Z večanjem velikosti bank, se povečuje tudi standardizacija in formalizacija poslovanja. Poslovanje postaja bolj kompleksno. Lahko se zgodi, da zaposleni postajajo vse bolj osredotočeni na izpolnjevanje pravil in se strogo držijo napisanih poslovnih procesov in delovnih navodil. Kadar se pojavi netipična potreba komitenta, zaposleni niso pripravljeni sodelovati pri zadovoljitvi le te, ker nihče ni pripravljen prilagoditi pravil. Sicer je vzajemno prilagajanje lahko kompromis, ki nastane kot rezultat procesa usklajevanja, v katerem zaposleni pristopijo k problemu in ga tudi razrešijo z lastno presojo in ne na osnovi standardiziranih postopkov, kar pa v bankah največkrat ni ravno pozitivno sprejeto s strani vodij, ker jim lahko povzroča težave z notranjo revizijo, ki redno izvaja preglede poslovanja. Ker gre za ravnanje, ki odstopa od trenutno veljavnih delovnih navodil ali procesa, bi ga notranja revizija lahko opredelila kot kršitev le teh. Po drugi strani pa v bankah (Deželna banka Slovenije d. d.) ugotavljajo, da se poslovni procesi ne izvajajo optimalno, ker delovni procesi niso poenoteni znotraj poslovne mreže, kar ima lahko za posledico neenako obravnavo istovrstnih strank ali pa poslovni procesi niso posodobljeni (Gorenjska banka d. d., Kranj) in se aktivnosti podvajajo, kontrole niso optimalne in standardizacija dela ni zadostna.

#### **4.5 Opuščanje starega in hkrati uvajanje novega**

To je eden največjih organizacijskih izzivov, ki se pojavljajo ob spreminjanju organizacije banke. Gre za vprašanje, kako vzpostaviti učečo se organizacijo in pri tem je ključna vzpostavitev ustrezne organizacijske kulture, ki to vzpodbuja in omogoča. Po drugi strani pa je za to potreben razvoj ustreznih kompetenc, znanj in veščin zaposlenih na vseh organizacijskih nivojih. Male in srednje velike banke v Sloveniji imajo v tem smislu še veliko prostora za izboljšanje.



Prevodnik (2019) na podlagi svojih izkušenj z delom v finančnem sektorju ugotavlja, da veliki in okoreli sistemi ne omogočajo uspešne uvedbe agilnih pristopov. Okorelost je po njegovem posledica stalne želje po boljši, hitrejši izvedbi aktivnosti, oziroma procesov, kot je potrebno glede na zahteve strank ter zagotavljanje storitev in funkcionalnosti, ki jih stranke niso pripravljene plačati in jih morda niti ne potrebujejo. Med glavne ovire za uspešno uvedbo agilnih pristopov Prevodnik uvršča predvsem pomanjkanje vizije in kreativnosti, nerazumevanje vodstvenih struktur, precenjen vpliv stopnje tveganj pri uvajanju sprememb in zrelost timov. Vzrok za pomanjkanje kreativnosti vidi v silosni organizaciji dela in v nezadostnem in neusmerjenem razumevanju zahtev strank. Namesto poenostavitve in omogočanja uvedbe agilnosti, se banke odločijo za dodatno povečanje virov kompleksnosti. Vodenje usmerijo v pričakovan rezultat in prekomerno nadziranje namesto v moderiranje, ki bi vodilo do poenostavitve idej in rešitev. Prevodnik ocenjuje, da je najlažje vzpostaviti in ohraniti agilne pristope z jasno vizijo in točno določenimi cilji, z zadovoljevanjem potreb strank na način, da se spodbuja konkurenčna različnost in vpeljavo jasnih in merljivih procesnih ciljev, ki so temelj presoje pri izvajanju sprememb. Vodstveni pristop naj temelji na zaupanju in uvedbi manjših agilnih timov (Prevodnik, 2019).

Agilen način dela povzroča spremembe, ki jim vodje niso vedno naklonjeni, ker v prvi vrsti od njih zahteva žrtvovanje in pripravljenost na uvedbo sprememb pri ustaljenem načinu dela. Odreči se morajo tradicionalni hierarhiji, formalnim sestankom, pretiravanju (v smislu, da se naredi več in bolje kot je potrebno z vidika stranke), podrobnemu načrtovanju, pretiranemu usmerjanju vložkov (angl. input steering) v zameno za opolnomočene time, neformalna omrežja in usmerjanje končnih rešitev (Fernandes de Pina, Svedjedal & Tanfour, 2018). Spoprijemati se morajo s hitrimi spremembami in procesom učenja, pri čemer je njihova uspešnost odvisna od stopnje razvoja njihovih kompetenc. Gre za vodstvene, akcijske (sposobnost sprejemanja izzivov, odgovornosti in doseganja ciljev), socialne in osebne (sposobnost poslušanja, komunikativnost, timsko delo, empatija, prilagodljivost, mobilnost, močna volja in kreativnost) ter kulturne kompetence. V malih in srednje velikih bankah v Sloveniji zaznavajo razkorak med obstoječimi in zelenimi kompetencami vodij na vseh nivojih vodenja. Dodaten izziv za banke predstavlja še aktualizacija znanja zaposlenih, pa tudi izzivi v povezavi s pridobivanjem in zadržanjem najboljših zaposlenih, zagotavljanjem njihove uspešnosti (prisotna je velika potreba po omogočanju razvoja in osebne rasti zaposlenih za realizacijo ciljev podjetja) in sočasnim obvladovanjem stroškov dela (Veingerl Čič & Šarotar Žižek, 2018).

#### **4.6 Priporočila za uvedbo organizacijskih sprememb**

Če želijo banke ohraniti svojo prilagodljivost in hkrati delovati učinkovito, je smiselno, da vzpostavijo organizacijo s čim manjšim številom hierarhičnih nivojev in čim manjšim številom različnih opisov delovnih mest na istem hierarhičnem nivoju. Manj hierarhičnih

ravni pomeni hitrejše odločanje, boljše komuniciranje in sodelovanje, pa tudi nižje stroške. Ob vsakokratni reorganizaciji je zato smiselno razmisliti, koliko vodij banka zares potrebuje. Manjše število opisov različnih delovnih mest, ki naj ne bodo preveč ozko specializirana, pa lahko bistveno pripomore k večji prilagodljivosti banke, ker vodjem omogoča lažje in hitrejše razporejanje dela med zaposlenimi. Izogniti se je potrebno prepogostemu izvajanju reorganizacij, saj vsakoletno ali celo večkrat letno spreminjanje organizacijske strukture ni smiselno in kaže na težave organov vodenja in nadzora bank v zvezi s poznavanjem in razumevanjem vizije in strategije poslovanja. Banke morajo organizacijske strukture bolj poenostaviti in uskladiti s svojimi strategijami, tehnologijo in okoljem. Večkrat omenjajo agilno vodenje projektov, agilne pristope, agilno organizacijo, kar pa se ne odraža v njihovih organizacijskih strukturah. Te niso agilne, pač pa največkrat poslovno-funkcijske in v dveh primerih hibridne, v katerih močno prevladuje poslovno-funkcijska organizacijska struktura, ki se prepleta z elementi drugih organizacijskih struktur. Agilen način dela ni možen brez agilne organizacijske oblike.

Odločanje v bankah bi moralo postati bolj decentralizirano na vseh področjih poslovanja bank, ne samo na prodajnem, kar je možno doseči z analizo ključnih in podpornih procesov, s katero se ugotovi, katere odločitve je smiselno centralizirati in katere decentralizirati. Naslednji korak je določitev različnih pooblastil za odločanje, vezano na posamezna delovna mesta in ob predhodni opredelitvi kriterijev. S tem, ko banke uvajajo digitalno podprte poslovne modele, morajo poskrbeti tudi za spremembe na področju procesov, ki morajo postati vitki, brez povratnih zank in kolikor se da avtomatizirani, delovna navodila za izvajanje procesov pa morajo biti standardizirana, redno aktualizirana in v čim večjem obsegu integrirana v posamezne aktivnosti procesov v informacijskih sistemih. Posledično se kaže možnost ukinitve »middle office-a« in ohranitve zgolj »front« in »back office-a« v organizacijski strukturi.

Verle, Markič in Kodrič (2012) so izvedli kvantitativno raziskavo, v kateri je sodelovalo več kot sto predsednikov uprav srednje velikih in velikih podjetij v Sloveniji, s katero so prišli do zaključkov, da managerske kompetence vplivajo na izbor organizacijske strukture podjetja in posledično tudi na uspešnost poslovanja podjetja. Ugotovili so, da so managerske kompetence statistično značilno manj razvite pri tistih managerjih, ki vodijo podjetja s klasičnimi, poslovno-funkcijskimi organizacijskimi strukturami (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Banke potrebujejo več podjetniške kulture in predvsem vodje, ki jo bodo sposobni vpeljevati, vzpodbujati in ohranjati. Vodje na vseh hierarhičnih nivojih vodenja morajo spremeniti dosednji način vodenja, ki večinoma temelji na delegiranju, poročanju, nadzoru in kontroli dela. V novejših, bolj horizontalnih organizacijskih strukturah gre za bolj kolegialen način dela, kjer se vloga vodje preoblikuje v vlogo skrbnika, oziroma trenerja, ki zaposlenim pri delu svetuje in jih usmerja. Zaposlene opolnomoči in jim omogoča doseganje ciljev podjetja. V male in srednje velike banke v Sloveniji je smiselno vpeljati nov stil vodenja, v smeri agilnega ali pa avtentičnega. Poleg

razvoja mehkih kompetenc in digitalnih veščin zaposlenih (z uporabo aplikacij in gamifikacijo), je potrebno redno preverjanje njihovega zadovoljstva in zavzetosti, pri čemer je ključno, da se njihove predloge tudi implementira v poslovanje, če je le možno in smiselno. Hkrati pa bi bilo potrebno spremeniti tudi področje variabilnega nagrajevanja, iz pretežno individualno naravnane, v timsko usmerjenega, kar je smiselno tudi v povezavi s tem, da bodo banke morale spremeniti svoje organizacijske strukture v bolj horizontalne, novejšje oblike (agilne in procesne), v katerih je velik poudarek na timskem delu. Del sistema nagrajevanja bi bilo lahko tudi nagrajevanje v smislu »first time right« s katerim bi vzpodbujali prevzemanje odgovornosti zaposlenih za pravilno opravljeno delo brez potrebnih naknadnih popravkov.

V povezavi z doseganjem dolgoročne uspešnosti poslovanja bank priporočam, da se nadzorniki odločijo za daljše mandate uprav (ne manj kot pet let) in enako uprave za daljše mandate vodij drugega hierarhičnega nivoja vodenja, kajti v nasprotnem primeru obstaja večja verjetnost, da bodo ti managerji delovali tako, da bo banka uspešno poslovala zgolj na kratek rok. V organih vodenja in nadzora bank je potrebno doseči ravnovesje v zvezi z zastopanostjo obeh spolov. To je področje, kjer imajo vse banke v Sloveniji še velik potencial za izboljšanje, čeprav je v letnih poročilih nekaterih bank (Sberbank banka d. d., UniCredit Banka Slovenija d. d., Gorenjska banka d. d., Kranj) zaslediti, da so se tega izziva že lotili.

## **SKLEP**

V zadnjem desetletju je prišlo v Sloveniji do večjih sprememb različnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko obliko bank. Nadgradili so se informacijski sistemi bank, okrepilo se je elektronsko in uvedlo mobilno bančništvo, povečala se je stopnja avtomatizacije rutinskih opravil, kompleksnost in nepredvidljivost dela se povečuje, čedalje več je regulatornih zahtev, ki jih morajo banke upoštevati in v skladu z njimi prilagoditi svoje poslovne procese in organizacijske strukture. Banke skušajo slediti hitrim tehnološkim spremembam z uvedbo digitalizacije in robotizacije, medtem ko uvedbe umetne inteligence in veriženja podatkovnih blokov v letu 2018 še ni zaznati. Bančništvo je storitvena, delovno intenzivna dejavnost, tehnologija v bankah pa je še vedno v večji meri rutinska, zato je tudi organizacija v bankah večinoma mehanistična. Na trgu se pojavljajo novi konkurenti (finteh podjetja), ki niso banke in močno spreminjajo bančno industrijo s pomočjo inovacij in tehnologije, zaradi enostavnosti uporabe in nižjih stroškov pa jim raste priljubljenost med uporabniki. Ves čas se povečuje pogajalska moč komitentov in njihova čedalje večja zahteva po hitri odzivnosti in kvaliteti izvedene storitve. Vse to povečuje nepredvidljivost in kompleksnost poslovnega okolja, v katerem delujejo banke. Zaradi združevanja bank in povezav s tujimi strateškimi partnerji, se spreminja velikost bank. Manjše banke izgubljajo samostojnost in postajajo del večjih bančnih skupin, kar jim sicer omogoča izkoriščanje njihovih sinergij. Ponekod gre za poenoten strateški pristop, drugje pa določene funkcije vzpostavljajo na nivoju

skupine in tako povečujejo specializacijo, standardizacijo, produktivnost in učinkovitost celotne bančne skupine. Strategije bank temeljijo na digitalizaciji, ki jo banke dojemajo predvsem kot spremembo poslovnega modela in kulture. V bankah, kjer je poudarek na strategijah stroškovne učinkovitosti, je prisotna tudi višja stopnja centralizacije. Male in srednje velike banke v Sloveniji še niso v zadostni meri pripravljene na organizacijske izzive, s katerimi se soočajo in se bodo soočale v bližnji prihodnosti, ker organizacija in organizacijske strukture niso v zadostni meri vzpostavljene in oblikovane tako, da bi se bile banke sposobne hitro in učinkovito odzivati in prilagajati spremembam v vseh kontekstualnih dejavnikih. Večina bank ima še vedno poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo in ima vzpostavljenih preveč hierarhičnih nivojev in sistemiziranih preveč različnih delovnih mest na istem hierarhičnem nivoju. Banke se pogosto odločajo za previsoko specializacijo in posledično tudi horizontalno diferenciacijo, kar lahko rezultira v prenizki zavzetosti zaposlenih in neustreznem ravnovesju med diferenciacijo in integracijo. Odločanje v bankah je preveč centralizirano, z večanjem velikosti bank pa se povečujeta tudi standardizacija in formalizacija. Eden ključnih izzivov je vzpostavitev ustrezne organizacijske kulture, ki bo vzpodbujala učeco se organizacijo, agilen način dela in razvoj ustreznih kompetenc, znanj in veščin zaposlenih in vodij. Banke morajo prilagoditi svoje organizacijske strukture v smeri agilnih ali vsaj procesnih, da bodo učinkovite ter usklajene s strategijo, tehnologijo in okoljem, pri čemer so jim lahko v pomoč priporočila za uvedbo organizacijskih sprememb.

## LITERATURA IN VIRI

1. Addiko Bank, d. d. (2019). *Letno poročilo 2018 Addiko Bank d. d. Slovenija*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz [https://www.addiko.si/static/uploads/Addiko\\_Letno\\_porocilo\\_2018\\_SLO.pdf](https://www.addiko.si/static/uploads/Addiko_Letno_porocilo_2018_SLO.pdf)
2. Balas Rant, M. (2014). *Analiza in oblikovanje organizacije* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Banka Intesa Sanpaolo, d. d. (2019). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz [https://intesanpaolobank.si/Content/Doc/letna\\_porocila/Intesa\\_Sanpaolo\\_Bank\\_Letno\\_porocilo\\_2018.pdf](https://intesanpaolobank.si/Content/Doc/letna_porocila/Intesa_Sanpaolo_Bank_Letno_porocilo_2018.pdf)
4. Banka Slovenije. (2019a). *Letno poročilo Banke Slovenije 2018*. Pridobljeno 4. oktobra 2019 iz [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhahcfeifwghgjff\\_letno\\_porocilo\\_2018-sl-09-web.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhahcfeifwghgjff_letno_porocilo_2018-sl-09-web.pdf)
5. Banka Slovenije. (2019b). *Mesečna informacija o poslovanju bank, oktober 2019*. Pridobljeno 17. oktobra 2019 iz [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhagdjiuIIZL\\_mesecna-informacija-oktober\\_2019.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhagdjiuIIZL_mesecna-informacija-oktober_2019.pdf)
6. Banka Slovenije. (2020a). *Mesečna informacija o poslovanju bank, januar 2020*. Pridobljeno 17. februarja 2020 iz

- [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhbPgeghaiijaO\\_mesecna-informacija-januar-2020.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdhbPgeghaiijaO_mesecna-informacija-januar-2020.pdf)
7. Banka Slovenije. (2020b). *Analiza nadomestil za plačilne storitve ter izračun stroškov košaric plačilnih storitev – 2019, junij 2020*. Pridobljeno iz [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/analiza-nadomestil-za-placilne-storitve\\_2019.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/analiza-nadomestil-za-placilne-storitve_2019.pdf)
  8. Banka Sparkasse d. d. (2019). *Letno poročilo 2018 Banka Sparkasse d. d. in Skupina Sparkasse*. Pridobljeno 31. maja 2019 iz [https://www.sparkasse.si/Doc/Pdf/Letno\\_porocilo\\_2018\\_%20banke\\_sparkasse\\_in\\_skupine\\_sparkasse2.pdf](https://www.sparkasse.si/Doc/Pdf/Letno_porocilo_2018_%20banke_sparkasse_in_skupine_sparkasse2.pdf)
  9. Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design* (12. izd.). Boston: Cengage Learning.
  10. Daft, R. L. & Marcic, D. (2009). *Management: The new workplace* (6. izd.). London: Cengage Learning.
  11. Deloitte Center for Financial Services. (2018). *2019 Banking and Capital Markets Outlook: Reimagining transformation*. Pridobljeno 7. julija 2019 iz <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html>
  12. Deželna banka Slovenije, d. d. (2019). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz <https://www.dbs.si/o-banki/javne-objave-financna-porocila/financna-porocila/letna-porocila>
  13. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  14. Ernst & Young. (2018). *Global banking outlook 2018*. Pridobljeno 8. novembra 2018 iz <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/global/topics/digital/ey-global-banking-outlook-2018.pdf>
  15. Fernandes de Pina, E. P., Svedjedal, S. & Tanfour, M. (2018, 26. marec). ING: An agile organization in a disruptive environment. *IMD – International Institute for Management Development*, (IMD-7-1852).
  16. Gorenjska banka, d. d. (2019). *Letno poročilo Gorenjske banke, d. d., Kranj in Skupine Gorenjska banka Kranj za leto 2018*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz [https://www.gbkr.si/files/files/715/file/Letno\\_porocilo\\_2018G.pdf](https://www.gbkr.si/files/files/715/file/Letno_porocilo_2018G.pdf)
  17. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NY: Pearson Prentice Hall.
  18. Jacobs, P., Schlatmann, B. & Mahadevan, D. (2017). ING's agile transformation. *McKinsey & Company*. Pridobljeno 9. oktobra 2018 iz <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>
  19. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije* (1. izd.). Maribor: Založba Obzorja.
  20. McKinsey & Company. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. Pridobljeno 31. maja 2019 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

21. Olanrewaju, D. (2014). McKinsey & Company. *The rise of the digital bank*. Pridobljeno 27. julija 2018 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>
22. Prevodnik, G. (2019). *Zbornik povzetkov znanstvenih in praktičnih prispevkov s posveta Agilna organizacija*. Pridobljeno 14. junija 2019 iz <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/Povzetki-SAM2019.pdf>
23. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
25. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management* (1. izd.). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije* (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Sberbank banka, d. d. (2019). *Sberbank - Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz [https://www.sberbank.si/docs/default-source/o-banki/letna-porocila-slovenska/letno-porocilo-2018.pdf?sfvrsn=563eb05b\\_8](https://www.sberbank.si/docs/default-source/o-banki/letna-porocila-slovenska/letno-porocilo-2018.pdf?sfvrsn=563eb05b_8)
28. Schildbach, J. (2017). Large or small? How to measure bank sizes. *Deutsche Bank Research*. Pridobljeno 6. septembra 2019 iz [http://www.dbresearch.com/PROD/RPS\\_EN-PROD/PROD000000000443314/Large\\_or\\_small%3F\\_How\\_to\\_measure\\_bank\\_size.pdf?](http://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD000000000443314/Large_or_small%3F_How_to_measure_bank_size.pdf?)
29. Sitar, A. S. (2019). Učenje v agilnih združbah. *Izzivi managementu*, XI(2), 30-37.
30. Šarotar Žižek, S. & Veingerl Čič, Ž. (2018). Osebnost in osebnostni razvoj zaposlenega. *Bančni vestnik*, 67(6), 22-34.
31. Šprajc, P. & Podbregar, I. (2019). *Zbornik povzetkov znanstvenih in praktičnih prispevkov s posveta Agilna organizacija*. Pridobljeno 14. junija 2019 iz <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/Povzetki-SAM2019.pdf>
32. UniCredit Banka Slovenija, d. d. (2019). *Letno poročilo 2018*. Pridobljeno 30. aprila 2019 iz <https://www.unicreditbank.si/content/dam/cee2020-pws-si/SI-DOK/IC-documentation/Annual-Reports/UniCredit%20letno%20porocilo%202018.pdf>
33. Veingerl Čič, Ž. & Šarotar Žižek, S. (2018). Kontraproduktivno vedenje zaposlenih kot del individualne uspešnosti zaposlenih. *Bančni vestnik*, 67(1/2), 41-46.
34. Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija*, 45(1), A2-A13.
35. Združenje bank Slovenije. (2018). *Kako izkoristiti povečano regulacijo in tehnološki napredek za učinkovito upravljanje tveganj ter poslovanje bančne industrije*. Pridobljeno 16. januarja 2019 iz <https://www.zbs-giz.si/news.asp?StructureId=1353&ContentId=10742>
36. Združenje bank Slovenije. (2019a). *Odgovori Združenja bank na novinarska vprašanja glede obetov za 2020, 3.12.2019*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.zbs-giz.si/news.asp?StructureId=1400&ContentId=11638>

37. Združenje bank Slovenije. (2019b). *Dan slovenskih bančnikov*. Pridobljeno 11. novembra 2019 iz <https://www.zbs-giz.si/news.asp?StructureId=1400&ContentId=11543>
38. Združenje bank Slovenije. (2020). *Odgovori Združenja bank na novinarska vprašanja glede izzivov v prihodnje, 6.5.2020*. Pridobljeno 7. maja 2020 iz <https://www.zbs-giz.si/news.asp?StructureId=1429&ContentId=12078>





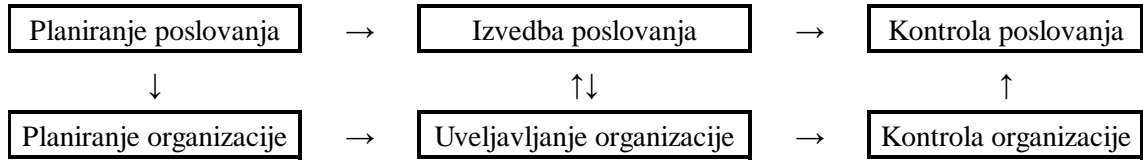
## **PRILOGE**



## Priloga 1: Upravljalno-ravnanli proces

Slika 1: Upravljalno-ravnanli proces

*Raven združbe*



*Raven članov*

*Vir: Rozman, Mihelčič & Kovač (2011).*

## Priloga 2: Značilnosti organizacije, ki ustrezajo različnim stopnjam negotovosti okolja

Kadar podjetje deluje v bolj kompleksnem in bolj negotovem okolju, mora vzpostaviti bolj kompleksno organizacijo podjetja tako, da formulira posameznike ali oddelke, ki prestrezajo spremembe, zato da osrednji del podjetja deluje normalno. Tovrstni mejni oddelki (angl. buffer departments) odkrivajo spremembe v okolju, blažijo njihove vplive in so povezani z osrednjim delom in okoljem. So prenašalci informacij v obeh smereh. Taki oddelki so na primer tržna analiza, oglaševanje, strateški razvoj poslovanja, skladnost poslovanja (Rozman & Kovač, 2012).

Namen strateškega planiranja, ki upošteva negotovo in težko predvidljivo okolje je, da si podjetje pripravi različne scenarije poteka razvoja okolja in možne plane kot odziv podjetja nanje. Organizacijska diferenciacija (angl. differentiation) pomeni, da ima podjetje več različnih strokovnjakov z različnih področij in več oddelkov, posledično pa tudi različne managerje in različne strukture v oddelkih. Ravno različnost pa je vzrok, da postane usklajevanje med oddelki zahtevno in čedalje bolj nujno. Zato se mora povečati obseg povezovalnih oseb (Rozman & Kovač, 2012).

*Slika 1: Organizacija v odvisnosti od negotovosti okolja*

|                   |            |  |                                 |  |   |
|-------------------|------------|--|---------------------------------|--|---|
| STABILNOST OKOLJA | STABILNO   | NIZKA NEGOTOVOST                                   |                                 | NIZKA SREDNJA NEGOTOVOST                           |   |
|                   |            | 1. Mehanistična struktura formalna, centralizirana | 2. Malo oddelkov                | 1. Mehanistična struktura formalna, centralizirana | 2. Mnogo oddelkov, mejni oddelki          |
|                   |            | 3. Malo integracije                                |                                 | 3. Malo integracije                                |   |
|                   | NESTABILNO | VISOKA SREDNJA NEGOTOVOST                          |                                 | VISOKA NEGOTOVOST                                  |   |
|                   |            | 1. Organska struktura neformalna, decentralizirana | 2. Malo oddelkov, mejni oddelki | 1. Organska struktura neformalna, decentralizirana | 2. Precej oddelkov, precej diferenciacije |
|                   |            | 3. Malo integracije                                | 4. Precej planiranja            | 3. Precej integracije                              | 4. Veliko predvidevanja in planiranja     |
|                   |            | ENOSTAVNO  |                                 | KOMPLEKSNO   |   |
|                   |            | KOMPLEKSNOST OKOLJA                                |                                 |  |   |

*Vir: Rozman (2000).*

### Priloga 3: Dva modela za oblikovanje strategij glede na Porterjeve ter Miles in Snow strategije

Oblikovanje organizacije mora podpirati konkurenčni pristop podjetja, da bi doprineslo k organizacijski uspešnosti. Podjetje, ki želi rasti in uvesti nove produkte bo imelo drugačno organizacijo kot podjetje, ki se osredotoča na ohranitev tržnega deleža nekega uveljavljenega produkta v stabilni industriji. Kadar se vodstvo podjetja odloči za strategijo vodenja z nizkimi stroški, gre za mehanističen in učinkovit pristop k oblikovanju organizacije, medtem ko strategija diferenciacije zahteva bolj organski pristop s poudarkom na učenju. Za strategijo vodenja z nizkimi stroški (učinkovitost) je značilna močna centralizacija odločanja in strogega nadzora s standardnimi postopki poslovanja in poudarkom na visoko učinkovitih nabavnih in distribucijskih sistemih. Zaposleni običajno izvajajo rutinske naloge pod skrbnim nadzorom in niso opolnomočeni za sprejemanje odločitev ali samostojno ukrepanje. Po drugi strani strategija diferenciacije zahteva, da zaposleni ves čas eksperimentirajo in se učijo. Struktura je tekoča in prožna, z močno horizontalno koordinacijo. Opolnomočeni zaposleni delajo neposredno s strankami in so nagrajani za ustvarjalnost in tveganje. Podjetje bolj ceni raziskave, ustvarjalnost in inovativnost, kot pa učinkovitost in standardne postopke poslovanja. Strategija raziskovalca zahteva značilnosti, ki so podobne strategiji diferenciacije, medtem ko je za strategijo zagovornika značilen pristop učinkovitosti, podobno kot pri strategiji vodenja z nizkimi stroški. Strategija analizatorja poskuša uravnotežiti učinkovitost stabilnih linij proizvodov s prilagodljivostjo in učenjem pri novih proizvodih. Pri strategiji odzivalca pa vodstvo pusti organizacijo brez usmeritve in jasnega pristopa k oblikovanju organizacije (Daft, 2016).

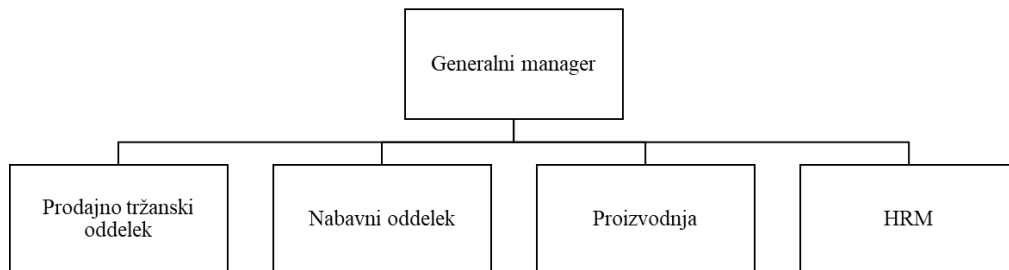
Slika 1: Oblikovanje organizacije glede na strategijo

| Porterjeve konkurenčne strategije  | Tipologija strategije Milesa in Snowa   |
|--|---|
| <p><b>Strategija: DIFERENCIACIJA</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmerjenost k učenju; deluje na prožen, ohlapen način z močno horizontalno koordinacijo</li> <li>• Močna sposobnost raziskovanja?</li> <li>• Vrednoti in gradi mehanizme za intimnost strank</li> <li>• Nagrajuje kreativnost zaposlenih, tveganje in inovacije</li> </ul> <p><b>Strategija: VODSTVO Z NIZKIMI STROŠKI</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmerjenost v učinkovitost; močna centralizacija odločanja; strog nadzor stroškov s pogostimi podrobnimi poročili o nadzoru</li> <li>• Standardni postopki poslovanja</li> <li>• Visoko učinkoviti nabavni in distribucijski sistemi</li> <li>• Strog nadzor; rutinske naloge; omejeno opolnomočenje zaposlenih</li> </ul> | <p><b>Strategija: RAZISKOVALEC</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmerjenost k učenju; prožna, tekoča decentralizirana struktura</li> <li>• Močna sposobnost raziskovanja</li> </ul> <p><b>Strategija: ZAGOVORNIK</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usmerjenost v učinkovitost; centralizacija odločanja; strog nadzor stroškov</li> <li>• Poudarek na učinkovitosti proizvodnje; nizka režija</li> <li>• Strog nadzor; malo opolnomočenja zaposlenih</li> </ul> <p><b>Strategija: ANALIZATOR</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uravnoveži učinkovitost in učenje; poostren nadzor stroškov, ki se prilagaja</li> <li>• Učinkovita proizvodnja za stabilne linije proizvodov; poudarek na ustvarjalnosti, raziskavah, tveganju za inovacije</li> </ul> <p><b>Strategija: ODZIVALEC</b><br/> <b>Oblikovanje organizacije:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni jasnega organizacijskega pristopa; značilnosti oblikovanja organizacije se lahko naglo spremenijo, odvisno od trenutnih potreb</li> </ul> |

Prilagojeno po Daftu (2016, str.65).

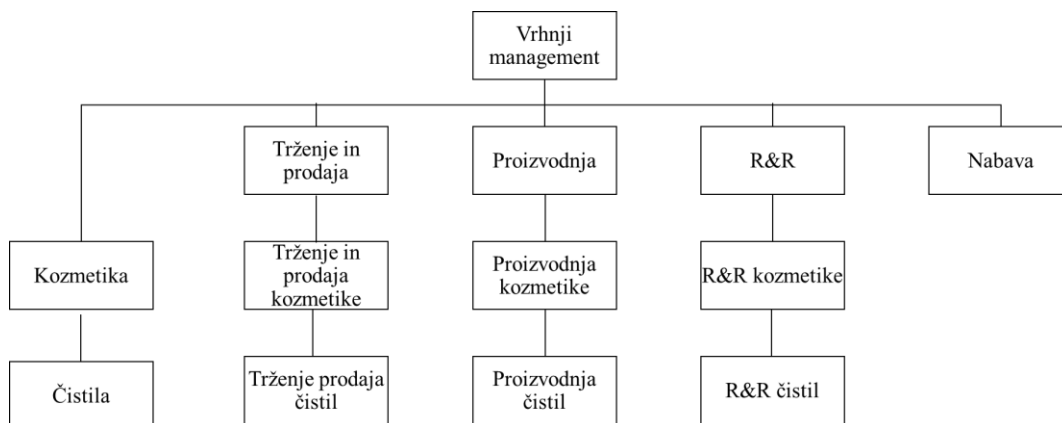
## Priloga 4: Oblike organizacijskih struktur

Slika 1: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



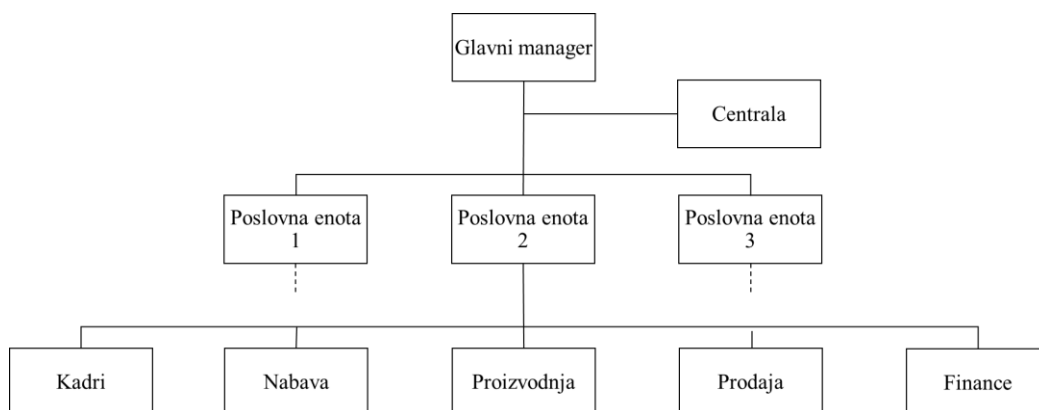
Vir: Balas Rant (2014).

Slika 2: Produktno-matrična organizacijska struktura



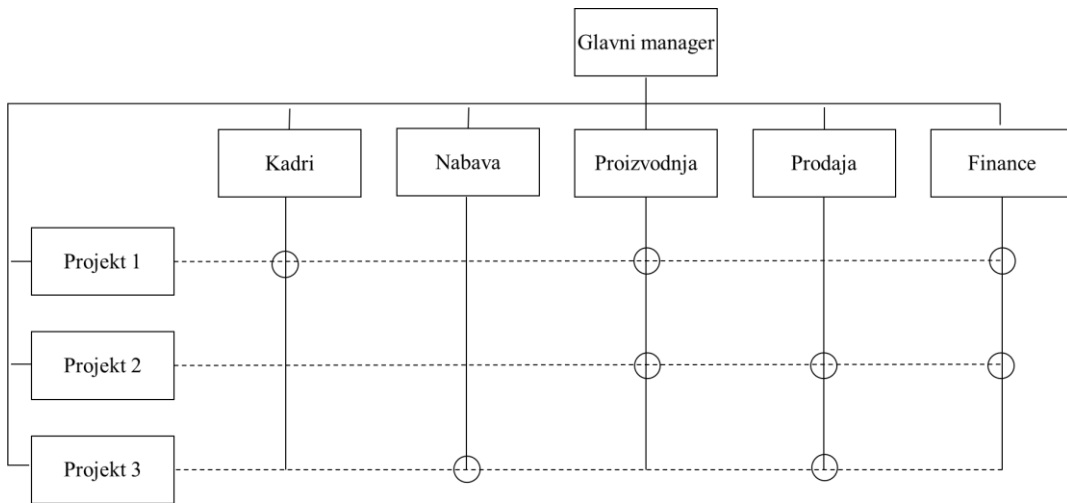
Vir: Balas Rant (2014).

Slika 3: Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska struktura



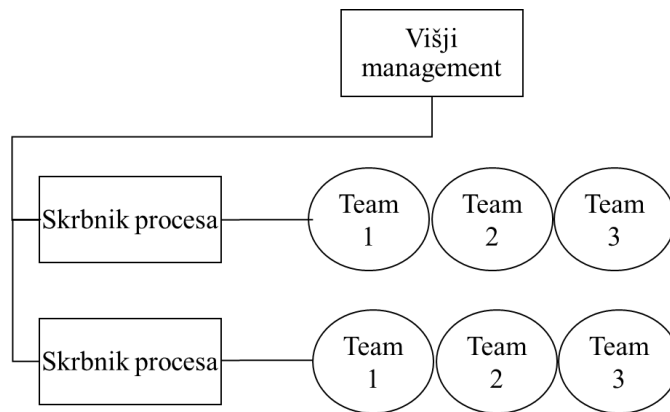
Vir: Rozman & Kovač (2012).

Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura



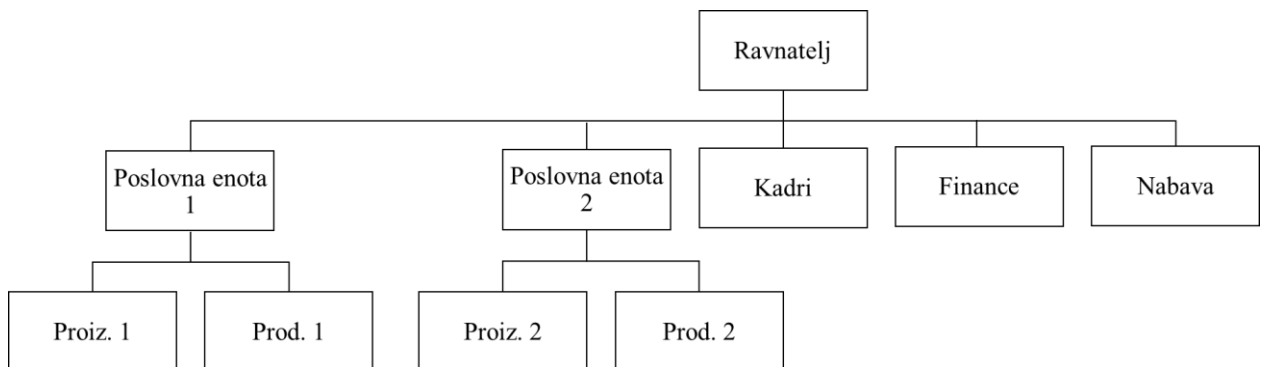
Vir: Rozman & Kovač (2012).

Slika 5: Vodoravna ali procesna organizacijska struktura



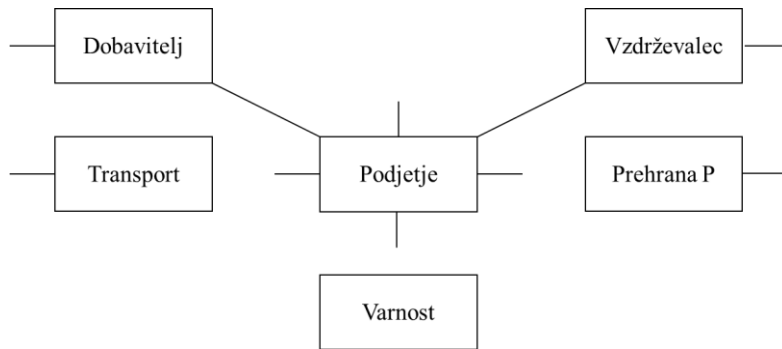
Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).

Slika 6: Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura



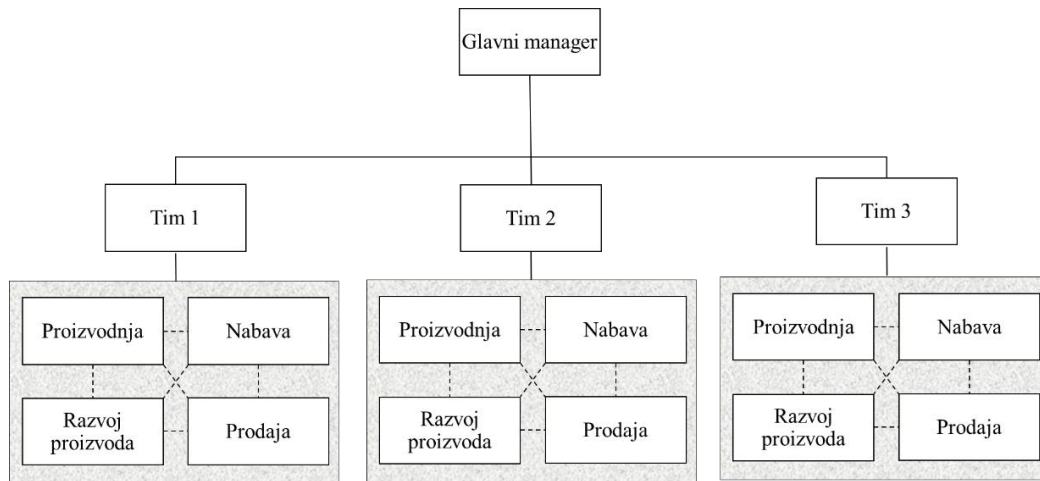
Vir: Rozman, Kovač & Koletnik (1993).

Slika 7: Mreža podjetij ali mrežna organizacijska struktura



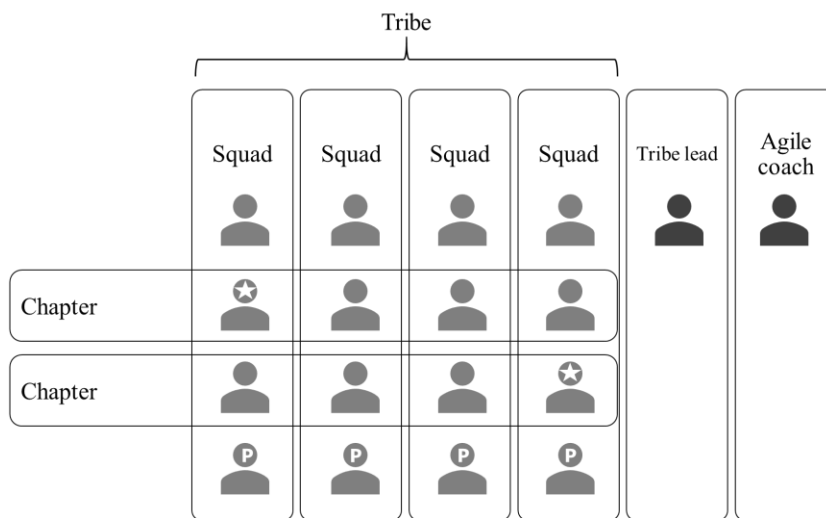
Vir: Rozman, Mihelčič & Kovač (2011).

Slika 8: Timska organizacijska struktura



Vir: Rozman & Kovač (2012) in George & Jones (1999, str. 548).

Slika 9: Agilna organizacijska struktura



Vir: Jacobs, Schlatmann & Mahadevan (2017).



## **Priloga 5: Predstavitev Deželne banke Slovenije d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

**Delovne skupine.** Deželna banka Slovenije d. d. se aktivno prilagaja spremembam na finančnem trgu (hiter tehnološki napredek, spreminjajoče se potrebe in zahteve uporabnikov, konkurenčni ponudniki finančnih storitev), zato je v letu 2017 vzpostavila posebno skupino za digitalno transformacijo banke. Največ aktivnosti je usmerjenih v izboljšanje uporabniške izkušnje, racionalizacijo poslovnih procesov banke ter uvajanje novih produktov in storitev (Deželna banka Slovenije, 2019).

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### **2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

Deželna banka Slovenije d. d. dosledno spremlja trende v bančništvu in se jim prilagaja z različnimi posodobitvami aplikacij in orodij. Zaveda se vse hitrejših tehnoloških sprememb, zato ji je najpomembnejše spoznavanje in zadovoljevanje potreb obstoječih in potencialnih strank, ki jim ponuja kakovostne, celovite in varne finančne storitve. Banka z digitalizacijo poslovanja uvaja različne inovacije pri uporabi sodobnih tržnih poti, da bi omogočila uporabo svojih storitev kadarkoli in kjerkoli v realnem času (Deželna banka Slovenije, 2019).

#### **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Deželna banka Slovenije d. d. kot stalno nalogo vseh zaposlenih navaja optimiziranje poslovnih procesov, racionalizacijo poslovanja in obvladovanje stroškov. Ker menijo, da je v današnjem finančnem okolju kvalitetna in pravočasna informacija ključna za uspešno delo zaposlenih, jo zagotavljajo s stalnim dograjevanjem zmogljivosti informacijskih sistemov, kar predstavlja pogoj za obvladovanje tveganj in optimizacijo procesov. Spremljajo zadovoljstvo strank, njihovo zvestobo, pridobivanje in ohranjanje strank, pa tudi njihovo dobičkonosnost. Zavedajo se pomena osebnega stika s strankami in dejstva, da poslujejo tudi z generacijami, ki modernejših načinov poslovanja ne želijo v celoti sprejeti, vendar hkrati omogočajo hitrejše in stroškovno ugodnejše bančno poslovanje z uporabo spletnega in mobilnega bančništva (Deželna banka Slovenije, 2019).

Banka želi izboljšati svoje upravljanje odnosov s strankami in poenotiti delovne procese na nivoju poslovne mreže pri obdelavi različnih segmentov strank ter avtomatizirati obdelavo njihovih vlog in zahtevkov. Načrt nadgradnje internih poslovnih procesov zajema: dodajanje interaktivnih navodil ob uporabi in vnosu podatkov, vpeljava elektronskega podpisovanja vlog, zahtevkov in pogodb med banko in komitenti, odobravanje in aktivacijo masovnih poslov (izredni limiti, kreditne kartice, hitri krediti,

spremembe bankomatskih in kartičnih limitov), avtomatsko obdelavo naročil in zahtevkov, oddanih v e-banki, možnost vnosa sprememb kartičnega poslovanja, možnost skeniranja in arhiviranja blagajniške dokumentacije ob samem vnosu podatkov v bančne aplikacije ter identifikacijo strank banke na daljavo (Deželna banka Slovenije, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Deželna banka Slovenije d. d. ima razvejano poslovno mrežo po vsej Sloveniji, ki je s 6 poslovnimi enotami in skupno 81 poslovalnicami, tretja največja v Sloveniji. Na 31.12.2018 banka zaposluje 340 ljudi (Deželna banka Slovenije, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Deželna banka Slovenije d. d. je univerzalna vseslovenska banka, strateško usmerjena v celovito podporo slovenskemu kmetijstvu in podeželju tako na segmentu prebivalstva, kot tudi na segmentu malih in srednje velikih podjetij. Posebno pozornost namenjajo mladim iz podeželja, saj menijo, da prihaja čas velikih generacijskih premikov na slovenskih kmetijah. V skladu s strateškimi cilji, je banka opredelila podporo projektom s področij, ki jih ima namen dolgoročno prednostno podpirati. Za doseganje dobičkonosnosti in dolgoročnega uspešnega poslovanja banke, svoj poslovni model ves čas nadgrajujejo in prilagajajo izzivom okolja in pričakovanjem vseh deležnikov s katerimi banka posluje (Deželna banka Slovenije, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

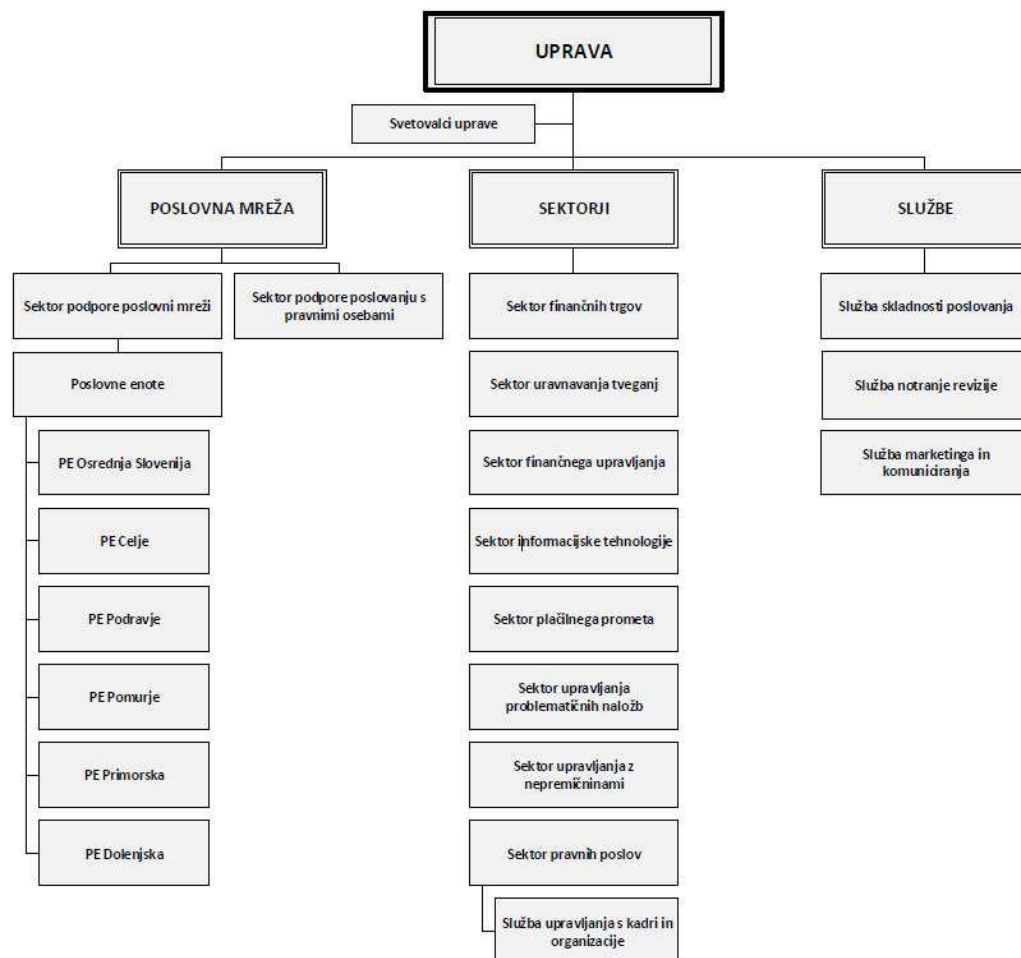
Deželna banka Slovenije d. d. beleži konec leta 2018 povprečno starost zaposlenega 47 let, zato se banka želi v okviru svoje kadrovske politike osredotočiti na pridobivanje mlajših kadrov, usposobljenih predvsem na področju novih tehnologij in specialističnih znanj, pri čemer njihov osnovni cilj ostaja izbira kadrov z različnimi znanji, ustreznimi kvalifikacijami in relevantnimi izkušnjami. Banka v letu 2018 kadrovske tveganje uvršča med pomembna tveganja, ki ga je potrebno ves čas spremljati in upravljati. Prednost pri zaposlovanju daje notranjim sodelavcem, če je to le mogoče in jih tako s kariernim napredovanjem pri istem delodajalcu skuša motivirati za čim boljše delo ter jim omogočiti osebno rast in razvoj. Hkrati pa s tem utrjuje njihovo pripadnost banki in njenim vrednotam. Kadar notranje prerazporejanje kadrov ni možno ali pa ni primerno (glede na povprečno starost zaposlenih, njihovo izobrazbeno strukturo in delovne izkušnje), banka ustrezne kadre poišče na trgu. Ideje za optimizacijo procesov in poslovanja s strankami pridobivajo neposredno s strani zaposlenih, ki najbolj poznajo procese v banki in zahteve njihovih strank. Zavedajo se pomena stalnega učenja, zato se vsi zaposleni aktivno udeležujejo internih in eksternih (večinoma v okviru ZBS) izobraževanj. Med merili za ocenjevanje individualne delovne uspešnosti posameznikov, poleg ostalih, navajajo tudi spodbujanje inovacij, pridobljena znanja, osebni razvoj, sodelovanje z drugimi organizacijskimi enotami, prispevek k timskeemu delu, prispevek k razvoju podrejenih, zadovoljstvo zaposlenih in strank, skrb za prenos znanja in izobraževanje. Podobna

merila navajajo tudi za ocenjevanje uspešnosti posamezne organizacijske enote (Deželna banka Slovenije, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

Deželna banka Slovenije d. d. ima dvotirni sistem upravljanja. Banko vodi dvočlanska uprava, ki jo imenuje nadzorni svet za čas trajanja mandata (do pet let z možnostjo ponovnega imenovanja) in tudi nadzira njeno delovanje, ki ga ureja Poslovnik o delu uprave Deželne banke Slovenije d. d.. Ureditev notranjega upravljanja in struktura banke temeljita na veljavni slovenski in evropski zakonodaji, internih aktih in načelih dobre prakse korporativnega upravljanja. Banka ima več komisij in odborov, ki sprejemajo odločitve skladno s pooblastili in pristojnostmi: kreditni odbor, odbor za upravljanje bilance banke, odbor za problematične naložbe, likvidnostna komisija, naložbena komisija, odbor za upravljanje z nepremičninami, odbor za operativno tveganje, varnostni odbor in krizni štab. Komisije nadzornega sveta pa so: revizijska komisija, komisija za tveganja in komisija za imenovanja (Deželna banka Slovenije, 2019). V letnem poročilu banke za leto 2018 je navedeno, da ima banka »jasno organizacijsko strukturo z natančno opredeljenimi, preglednimi in doslednimi notranjimi razmerji glede odgovornosti« (Deželna banka Slovenije, 2019, str. 26). S tem so »ustvarjeni pogoji za uresničevanje strategije banke, optimizacijo poslovnih procesov ter lažje upravljanje tveganj in kadrov. Organizacija je prilagojena načrtovanim obsegom poslovanja, tako z upoštevanjem komercialne in zaledne, kot upravljalvske funkcije« (Deželna banka Slovenije, 2019, str. 12). Na osnovi organigrama banke (Priloga 5, Slika 1), objavljenega v Letnem poročilu skupine Deželna banka Slovenije za leto 2018, ocenjujem, da gre za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** banke, v kateri so vse organizacijske enote na drugem hierarhičnem nivoju podrejene direktno celotni upravi ali pa posameznemu članu uprave. Gre za tri službe (Skladnost poslovanja, Notranjo revizijo ter Marketing in komuniciranje) in deset sektorjev, od katerih imata dva sistemizirane organizacijske enote tudi na tretjem hierarhičnem nivoju, in sicer je sektorju Pravnih poslov podrejena služba Upravljanja s kadri in organizacijo, sektorju Podpore poslovni mreži pa je podrejenih šest poslovnih enot.

Slika 1: Organizacijska struktura v Deželni banki Slovenije na 31.12.2018



Vir: Deželna banka Slovenije (2019).

## **Priloga 6: Predstavitev Sberbank banke d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### **2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

Sberbank banka d. d. je v okviru vlaganj v tehnologijo in razvoj novih produktov v letu 2018 posebno pozornost namenila digitalizaciji procesov, predvsem na področju potrošniških kreditov. Glavni poudarek pri razvoju informacijske tehnologije (IT) predstavlja implementacija nove, storitveno usmerjene IT-arhitekture (SOA), za katero menijo, da bo imela vpliv na občutno hitrejši nadaljnji razvoj bančnih storitev ali pa na spremembe, oziroma nadgradnje procesov. Tako bosta za vse ključne procese omogočeni optimalna možna avtomatizacija (integracija z internimi in eksternimi informacijskimi sistemi, udeleženi v procesu preko avtomatskih programskih vmesnikov) in digitalizacija (elektronski podpis, e-arhiv, ipd.). Banka je nadaljevala tudi z implementacijo robotske avtomatizacije procesov, dograditvijo digitalnih kanalov in večimi dograditvami osnovnega bančnega sistema, sistema za upravljanje z dokumenti ter sistema za upravljanje odnosov s strankami (Sberbank banka, 2019).

Prek spletne bančne poslovalnice je bilo v letu 2018 opravljenih 98,91% vseh domačih plačil in 95,7% vseh nakazil v tujino. V okviru domačega plačilnega prometa so v letu 2018 beležili 21% povečanje števila transakcij, pri plačilnem prometu s tujino pa 10% povečanje. Obseg domačega plačilnega prometa so povečali za 12%, obseg plačilnega prometa s tujino pa za 7% (Sberbank banka, 2019).

#### **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Sberbank banka d. d. ugotavlja, da se potrebe strank in njihova pričakovanja do ponudnikov finančnih storitev spreminjajo, zato prihaja do pospešene digitalne preobrazbe, tehnoloških sprememb in demografskih gibanj. Sberbank banka d. d. je strateško usmerjena v bolj donosen segment potrošniških kreditov, zato je uvedla kreditni produkt Ekspres, pri katerem sta odobritev in izplačilo izvedena v treh urah. Ker želijo povečati lojalnost strank, merijo njihov takojšnji odziv pri kontaktih z banko (Sberbank banka, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Sberbank banka d. d. je del bančne skupine Sberbank Europe (bivša Volksbank International), ki ima v Sloveniji 13 dislociranih poslovnih enot, oziroma podružnic in 384 zaposlenih na dan 31.12.2018 (Sberbank banka, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Sberbank banka d. d. je del bančne skupine Sberbank Europe (bivša Volksbank International), ki ima vizijo, da pridobi stranke za vse življenje, pri čemer je ključnega pomena, da ima univerzalen portfelj produktov, ki jih pod privlačnimi pogoji ponuja zlasti prebivalstvu, malim in srednje velikim podjetjem. Tako sledi cilju, da dodaja vrednost za stranke, kar ji omogoča, da gradi in ohranja dolgoročne odnose s strankami in zagotavlja visoko raven njihovega zadovoljstva. Prepričani so, da morajo za trajnosten uspeh in donosnost ponuditi izjemne storitve, ki temeljijo na hitrih in učinkovitih procesih, povsem digitalni poti stranke ter na enotni in dobri izkušnji stranke, ne glede na prodajni kanal, ki ga je izbrala (Sberbank banka, 2019).

Glavno vodilo strategije na področju poslovanja s podjetji v letu 2019 je biti aktivna banka, predvsem v segmentu malih in srednje velikih podjetij in se sproti prilagajati tržnim razmeram. Pri tem je ključen partnerski odnos s svojimi komitenti in pozitivna izkušnja stranke z banko pa tudi izboljšanje donosnosti poslovanja z navzkrižno prodajo storitev ob ohranitvi tržnega deleža na tem segmentu strank (Sberbank banka, 2019).

Poudarek strategije na področju poslovanja s prebivalstvom pa je na rasti kreditnega portfelja in povečanju tržnega deleža ter na rasti neobrestnih prihodkov, kar naj bi dosegli s stalnim izvajanjem aktivnosti na področju bančnega zavarovalništva, kartičnega poslovanja, strukturiranih varčevalnih produktov in alternativnih načinov plačevanja. Nadaljnja optimizacija procesov in možnost sklepanja poslov na daljavo naj bi dodatno izboljšala uporabniško izkušnjo strank. Z ozirom na opisano strategijo, je banka v letu 2018 povečala število zaposlenih za 8,5% glede na leto 2017 in predvsem okrepila svoje prodajne time, s poudarkom na poslovni mreži, v segmentu poslovanja s fizičnimi osebami in mikro podjetji, pa tudi na področju poslovanja s podjetji. Poslovni model skupine Sberbank Europe bazira na štirih temeljih: donosnosti, samofinanciranju, modernosti in vitkosti (Sberbank banka, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Sberbank banka d. d. je v letu 2018 izvedla različne programe izobraževanja in usposabljanja, pri katerih se je ciljno osredotočala na tista, ki so izhajala iz potreb delovnega procesa in so bila potrebna za nadgradnjo strokovnosti zaposlenih in zagotavljanje visokokakovostnih produktov in storitev banke. Banka sledi svoji strategiji digitalizacije in razvija vedno nove izobraževalne vsebine v obliki e-učenja s poudarkom na rednih periodičnih usposabljanjih. V svojem letnem poročilu za leto 2018 ugotavlja,

da je največja priložnost za izboljšanje v prihodnosti v okrepitvi izobraževanja svetovalcev za področje trženja skladov (Sberbank banka, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

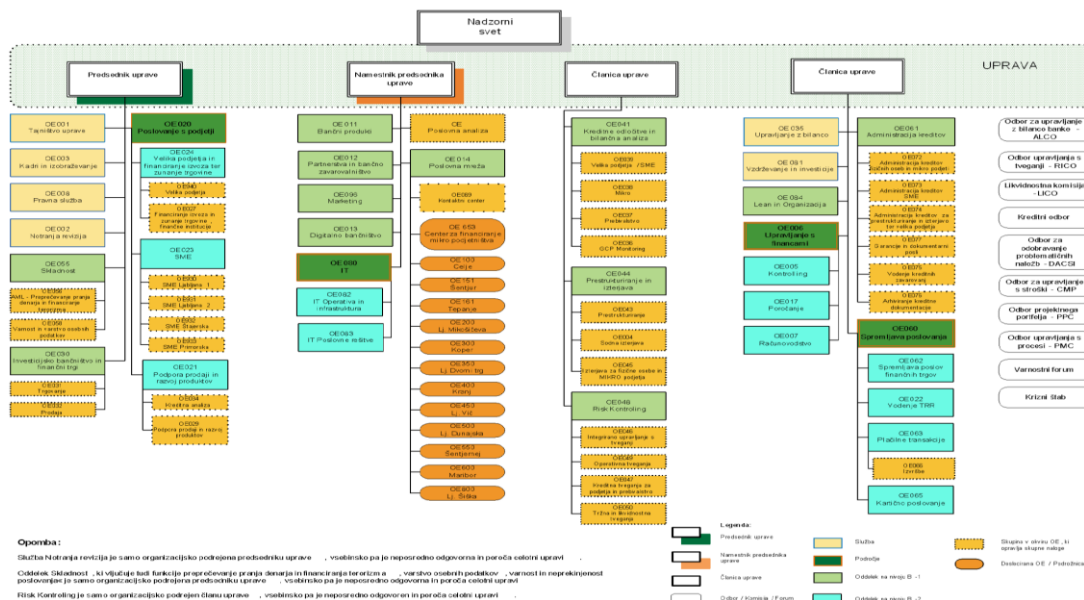
Sberbank banka d. d. ima dvotirni sistem upravljanja. Banko vodi štiričlanska uprava, ki jo imenuje nadzorni svet za čas trajanja mandata (do pet let z možnostjo ponovnega imenovanja), ji določi področja delovanja za posameznega člana uprave in nadzira njeno delovanje. Nadzorni svet imenuje dve komisiji, in sicer revizijsko komisijo in komisijo za tveganja, banka pa ima več komisij in odborov: kreditni odbor, odbor za odobravanje problematičnih naložb, odbor upravljanja s tveganji, odbor za upravljanje z bilanco banke, likvidnostna komisija, odbor za upravljanje s stroški, odbor projektnega portfelja, odbor upravljanja s procesi, varnostni forum in krizni štab. Pomembno je doseči ravnovesje v zvezi z zastopanostjo obeh spolov v organih vodenja in nadzora bank. V Sberbank banki d. d. se je nadzorni svet zavezal, »da bo upošteval vse dane možnosti, da je v upravi vsaj ena oseba ženskega spola, torej članica uprave« (Sberbank banka, 2019, str. 37). Banka je imela od leta 2014 do 2017 eno članico, od 2018 dalje pa dve članici uprave v sicer štiričlanski upravi. Enako velja za njihov petčlanski nadzorni svet, v katerem sta dve članici (Sberbank banka, 2019).

Glede na organigram banke (Priloga 6, Slika 1), objavljen v Letnem poročilu 2018, sklepam, da gre za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** banke, kjer so vse organizacijske enote (službe, področja, oddelki) na drugem hierarhičnem nivoju podrejene direktno upravi (predsedniku uprave ali namestniku predsednika uprave ali članu uprave ali pa celotni upravi). Na teh vodstvenih delovnih mestih, ki poročajo direktno upravi, ima banka na 31.12.2018 zaposlenih 22 vodstvenih delavcev. Predsedniku uprave so tako na drugem hierarhičnem nivoju podrejene štiri službe (Tajništvo uprave, Kadri in izobraževanje, Pravna služba in Notranja revizija), eno področje (Poslovanje s podjetji) in dva oddelka (Skladnost ter Investicijsko bančništvo in finančni trgi). Pri službi Notranje revizije in oddelku Skladnost gre zgolj za organizacijsko podrejenost predsedniku uprave, sicer pa obe organizacijski enoti vsebinsko poročata in odgovarjata celotni upravi. Oddelek Skladnost ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirani dve skupini in prav tako tudi oddelek investicijsko bančništvo in finančni trgi. Področje Poslovanje s podjetji ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri oddelke, od katerih imata dva na četrtem hierarhičnem nivoju sistemizirani vsak po dve skupini, tretji oddelek pa ima sistemizirane štiri skupine. Namestniku predsednika uprave je na drugem hierarhičnem nivoju podrejeno eno področje (Informacijska tehnologija, ki ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirana dva oddelka) in pet oddelkov (Bančni produkti, Partnerstva in bančno zavarovalništvo, Marketing, Digitalno bančništvo in Poslovna mreža), od katerih ima oddelek Poslovna mreža na četrtem hierarhičnem nivoju sistemizirano eno skupino in trinajst dislociranih organizacijskih enot, oziroma podružnic. Ena članica uprave vodi tri oddelke drugega hierarhičnega nivoja, od katerih imata dva (Kreditne odločitve in bilančna analiza ter Risk

kontroling) na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane vsak po štiri skupine, tretji oddelek Prestrukturiranje in izterjava, pa ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri skupine. Pri oddelku Risk kontroling gre zgolj za organizacijsko podrejenost članici uprave, sicer pa oddelek vsebinsko poroča in odgovarja celotni upravi. Drugi članici uprave sta na drugem hierarhičnem nivoju podrejeni dve službi (Upravljanje z bilanco ter Vzdrževanje in investicije), dve področji (Upravljanje s financami ter Spremljava poslovanja) in dva oddelka (Lean in organizacija ter Administracija kreditov). Področje Upravljanje s financami ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri oddelke, področje Spremljava poslovanja pa štiri oddelke (od katerih ima en oddelek na četrtem hierarhičnem nivoju podrejeno eno skupino). Oddelek Administracija kreditov ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemiziranih šest skupin.

Slika 1: Organizacijska struktura v Sberbank banki na 31.12.2018

**ORGANIZACIJSKA SCHEMA**



Vir: Sberbank banka (2019).



## **Priloga 7: Predstavitev Addiko Bank d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### **2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

Addiko Bank d. d. največji izziv današnjega časa vidi v hitrih spremembah, ki jih narekuje uvedba različnih tehnoloških rešitev. Ravno zato digitalizacijo vidijo kot eno izmed ključnih usmeritev banke, ki zagotavlja boljše uporabniško izkušnjo strank (osredotočeni so na pomembno, komunicirajo enostavno in zagotavljajo učinkovitost) in dviguje njihovo zadovoljstvo. V letu 2018 je svojim strankam omogočila povsem novo bančno izkušnjo, v smislu hitrega in enostavnega upravljanja z osebnimi financami v okviru digitalne poslovalnice, kjer lahko vse samostojno opravijo, tudi v zvezi s kreditnimi posli. V segmentu pravnih oseb so uvedli novo, tehnološko naprednejšo aplikacijo za upravljanje bančnih procesov (vključno s preverjanjem kreditne sposobnosti), ki je posebej prilagojena za mala in srednje velika podjetja. Tako je postopek digitalnega kreditiranja in transakcij bolj priročen, hitrejši in bolj učinkovit. Avtomatizirali so postopke zalednih služb in s tem zagotovili poenostavljene digitalne odobritve kreditov in druge transakcije, ki omogočajo odobritev financiranja strankam do 250 tisoč eurov, v roku treh dni, kar je skoraj za polovico krajši čas kot prej. Svojo strategijo digitalizacije so v letu 2018 na vseh področjih razvijali v skladu z načrti in pripravili plan aktivnosti tudi za leto 2019. Z nadgradnjo obstoječih aplikacij in informacijske tehnologije želijo optimizirati procese in vzpostaviti vitko, učinkovito, prilagodljivo in integrirano organizacijo (Addiko Bank, 2019).

#### **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Addiko Bank d. d. je v letu 2018 na nivoju skupine uvedla platformo za preverjanje zadovoljstva strank takoj po opravljeni storitvi, oziroma interakciji z banko, ki jim omogoča merjenje kritičnih točk nakupne poti. Za leto 2018 so ponovno prejeli mednarodni certifikat »Customers' Friend«, ki ga mednarodna organizacija ICERTIAS podeljuje tistim družbam, ki strankam omogočajo najboljšo uporabniško izkušnjo in zagotavljajo najvišjo stopnjo kakovosti finančnih storitev (Addiko Bank, 2019). Z uvedbo t. i. end-to-end avtomatiziranega procesa na področju poslovanja s podjetji so občutno izboljšali proces odobravanja financiranja, ga skrajšali in poenostavili (Addiko Bank, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Addiko Bank d. d. je del mednarodne finančne skupine Addiko Bank AG, v okviru katere deluje šest hčerinskih bank v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni Gori. Prednost svojega operativnega modela pri tekočem poslovanju in razvoju bančnih storitev vidi v izkoriščanju sinergij skupine, ki je na skupnem nivoju vzpostavila funkciji »Centralno upravljanje« in »Skupne službe Skupine«. Na ta način želi celotna skupina doseči večjo produktivnost in učinkovitost ter hkrati zagotoviti lokalno izvajanje vseh ključnih storitev. Prepričani so, da obe funkciji z izmenjavo najboljših praks in usmerjanjem, vsakemu Addikovemu subjektu omogočata večjo specializacijo in standardizacijo in s tem tudi bolj kakovostne storitve ter bolj stabilno poslovanje z nižjimi stroški izvajanja storitev na nivoju cele skupine. Konec leta 2018 so imeli v Sloveniji 19 poslovalnic in en kiosk formata mobilne poslovalnice ter 369 zaposlenih (Addiko Bank, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Addiko Bank d. d. dosledno sledi svoji poslovni strategiji, katere del je tudi krepitev svoje prisotnosti na trgu s širitvijo mreže sodobnih in digitalnih poslovalnic. Usmerjena je v inovativne tržne rešitve in pristope. Nove ali po t. i. express konceptu prenovljene poslovalnice združujejo elemente tradicionalne bančne poslovalnice in hkrati omogočajo nove, sodobne digitalne storitve. V »digitalnem« delu poslovalnice lahko stranke, fizične osebe, vse storitve opravijo same, vključno z najemom potrošniškega kredita. V letu 2018 so odprli novo express poslovalnico v Kočevju in postavili inovativno mobilno express poslovalnico v t. i. kiosk formatu v nakupovalnem središču na ljubljanskem Rudniku ter strankam omogočili dostop do bančnih storitev tam, kjer jih po njihovem mnenju najbolj potrebujejo (Addiko Bank, 2019).

Poslovna strategija banke narekuje oddaljitev od modela univerzalnega bančništva, ker se banka želi uveljaviti na trgu kot specializiran ponudnik priročnih in odzivnih bančnih storitev, ki jih je možno standardizirati in ponujati preko digitalnih kanalov, banki pa omogočajo doseganje višjih marž. V letu 2018 so sledili principu velikih trgovcev in zahodnega modela trženja in uvedli »Addiko Rdečo sredo«, to je dan v tednu, ko strankam v sklopu prodajne akcije ponujajo ugodnejše pogoje ali posebno ponudbo in na tak način dodatno nagradijo stranke za obisk v poslovalnici in sklenitev kredita (Addiko Bank, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Addiko Bank d. d. je v sklopu svoje Addiko akademije v letu 2018 vzpostavila 3 sklope izobraževanj: Addiko vodje, Addiko stranke in Addiko zavedanje tveganj, ki so odraz njihovih strateških potreb zaradi preoblikovanja iz univerzalne banke v specializirano digitalno banko, ki ni naklonjena tveganjem in je osredotočena na poslovanje s prebivalstvom in malimi ter srednje velikimi podjetji. Pri internem izobraževanju je bil

poudarek na izpopolnjevanju vodstvenih kompetenc višjega vodstva (vodje drugega nivoja, ki so direktno podrejeni upravi). Ker želijo spremeniti kulturo v banki, so jim pomembna mnenja zaposlenih in njihova vključenost. Zato so med njimi vsako četrtoletje izvedli interno anketo, s katero so ugotavljali zvestobo zaposlenih in njihove morebitne težave, ki jih je potrebno nasloviti (Addiko Bank, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

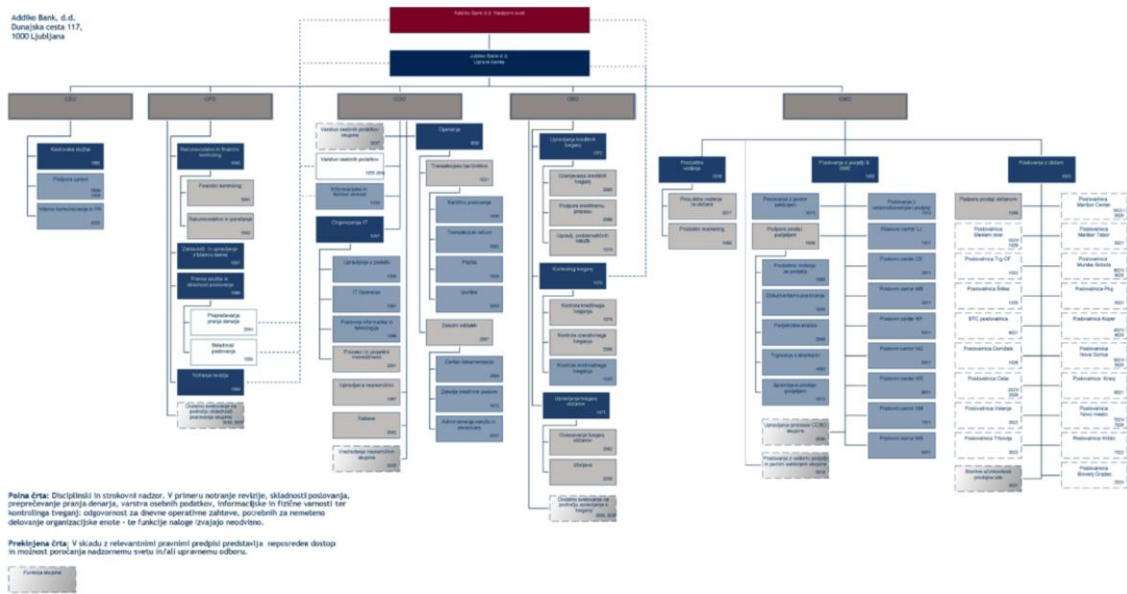
Addiko Bank d. d. največji izziv današnjega časa vidi v hitrih spremembah, ki jih narekuje uvedba različnih tehnoloških rešitev. Ravno zato digitalizacijo vidijo kot eno izmed ključnih usmeritev banke, ki zagotavlja boljšo uporabniško izkušnjo strank (osredotočeni so na pomembno, komunicirajo enostavno in zagotavljajo učinkovitost) in dviguje njihovo zadovoljstvo (Addiko Bank, 2019).

Addiko Bank d. d. ima dvotirni sistem upravljanja s tričlansko upravo in petčlanskim nadzornim svetom, ki ima tri svoje komisije: komisijo za tveganja, revizijsko komisijo in komisijo za prejemke. Banka ima tudi več odborov in komisij: likvidnostna komisija, odbor za upravljanje z bilanco banke, kreditni odbor banke, odbor za upravljanje s tveganji, odbor za spremljavo naložb, odbor za spremljavo kapitala, odbor za upravljanje z operativnimi tveganji, s sistemom notranjih kontrol ter tveganja ugleda, odbor za upravljanje sprememb, odbor za varnost, odbor za informacijsko tehnologijo, odbor za zunanje izvajanje ter usmerjevalni odbor za projektni portfelj (Addiko Bank, 2019).

Iz organigrama banke (Priloga 7, Slika 1), objavljenega v letnem poročilu za leto 2018, sklepam, da gre za **hibridno organizacijsko strukturo**, v kateri se prepletata poslovno-funkcijska organizacijska struktura in projektno-matrična organizacijska struktura. Celotno poslovanje banke je organizirano v treh področjih, ki jih vodijo posamezni člani uprave.

Bolj podrobne analize organizacijske strukture ni možno izvesti, ker se žal navedbe v tekstu letnega poročila za leto 2018 ne skladajo z objavljenim organigramom v tem istem dokumentu.

Slika 1: Organizacijska struktura v Addiko Bank Slovenija na 31.12.2018



Vir: Addiko Bank (2019).

## **Priloga 8: Predstavitev Gorenjske banke d. d., Kranj**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

#### 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja

**Centralizacija in decentralizacija odločanja.** Ker si Gorenjska banka d. d., Kranj prizadeva za obvladovanje stroškov nabave in poenotenje nabavnih postopkov, je v letu 2018 svojo organizacijo spremenila tako, da je centralizirala nabavo in jo umestila v Sektor organizacije, kadrov in splošnih poslov (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

**Standardizacija in formalizacija.** Gorenjska banka d. d., Kranj je v letu 2018 posodobila procese v podpori. Z uvedbo optimalne kontrole in brez podvajanja aktivnosti so dosegli večjo učinkovitost dela zaposlenih in hkrati zagotovili večjo avtomatizacijo in standardizacijo dela (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

#### 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

**Projektni management.** Gorenjska banka d. d., Kranj je v letu 2018 izvedla več razvojnih projektov, vezanih na posodabljanje tehnološke podpore pri poslovanju s prebivalstvom in podjetji, optimizacijo delovnih procesov v podpori, prenovu poslovnih procesov za povečanje prodajne učinkovitosti in širitev digitalizacije poslovanja (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### 2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Gorenjska banka d. d., Kranj je v letu 2018 povečala vlaganja v spremembe poslovnih procesov in digitalizacijo in tudi za leto 2019 napovedala, da bo poudarek na razvoju inovativnih bančnih produktov in razvoju ter dopolnitvi ponudbe predvsem na področju digitalnega bančništva (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

#### 2.2 Vpliv okolja na organizacijo

Gorenjska banka d. d., Kranj je v letu 2018 večino organizacijskih sprememb izvedla zaradi prilagoditev sodobnim razmeram na trgu in omogočanja hitrejšega razvoja produktov in storitev ter pohitritve procesov. Pri tem so izhajali iz ugotovitev analize procesov in ukrepov za njihovo optimizacijo. Tako so reorganizirali Sektor poslovanja s prebivalstvom in ga preoblikovali v Sektor poslovne mreže in Sektor razvoja in digitalizacije. S to spremembo so okrepili razvoj produktov, prodajnih poti, digitalizacije, trženje in osredotočenost na tržne vrzeli. Področje podpore so preoblikovali tako, da so ga ločili na štiri vsebinsko ločene sklope: plačilni promet, finančni kontroling, računovodstvo in analitična podpora poslovanju ter informatiko. Plačilni promet je tako postal samostojen sektor na področju podpore. V banki ugotavljajo, da se med uporabniki

nadaljuje trend optimiziranja bančnih stroškov, ki ga pripisujejo vse močnejši prisotnosti nebančnih ponudnikov plačilnih storitev (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Gorenjska banka d. d., Kranj ima 415 zaposlenih na 31.12.2018 in izkorišča sinergije nove bančne skupine, ki jo tvorita skupaj z AIK Banko (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Gorenjska banka d. d., Kranj v letnem poročilu za leto 2018 navaja: »Strategija banke v petletnem strateškem obdobju 2016 – 2020 je z organsko rastjo, prevzemom sredstev in portfeljev ter tudi s kapitalskim povezovanjem z drugimi bankami in finančnimi institucijami, uresničevati strategijo pospešene rasti in postati vseslovenska banka.« (Letno poročilo Gorenjske banke za 2018, 2019, str. 20) Ključni strateški cilji banke za omenjeno obdobje so: postopna sprememba strukture portfelja (zmanjšanje koncentracije portfelja in povečanje rasti v segmentu prebivalstva ter malih in srednje velikih podjetij), razvoj novih produktov in prodajnih poti ter notranja preobrazba banke, vključno z organizacijo, procesi, kadri in tehnologijo. Ker si banka prizadeva za obvladovanje stroškov nabave in poenotenje nabavnih postopkov, je svojo organizacijo spremenila tako, da je centralizirala nabavo in jo umestila v Sektor organizacije, kadrov in splošnih poslov (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Gorenjska banka d. d., Kranj se zaveda, da zaposleni predstavljajo temelj uspešnega poslovanja, zato bodo tudi v prihodnje pozornost namenjali oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki nagraduje ustvarjalnost, strokovnost in pozitivni odnos do dela. Zagotovitev kvalitetnih delovnih pogojev za zaposlene je ena izmed prioritet banke. Pričeli so s prenovo poslovalnic, ki bo prispevala k prijetnemu delovnemu okolju za zaposlene (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

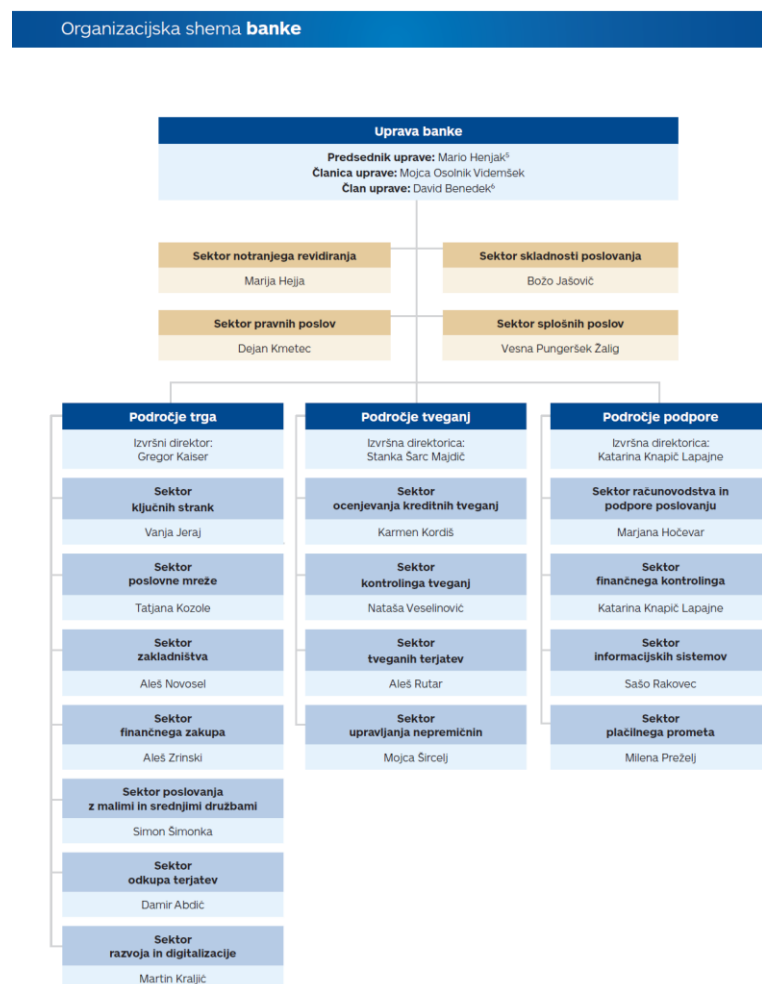
## 3 Oblika organizacijske strukture banke

Gorenjska banka d. d., Kranj ima dvotirni sistem upravljanja. Banko ob koncu leta 2018 vodi tričlanska uprava. Imenuje jo nadzorni svet za obdobje mandata, ki ves čas spremlja in nadzira njeno delo. Nadzorni svet imenuje tudi tri komisije: revizijsko komisijo, komisijo za tveganja in kadrovska komisijo. Banka želi doseči ravnovesje v zvezi z zastopanstvo obeh spolov v organih vodenja in nadzora bank, zato se je v internih aktih zavezala, da mora biti v upravi in nadzornem svetu vsaj 20% zastopanstvo vsakega spola (Gorenjska banka, Kranj, 2019).

Iz organigrama banke (Priloga 8, Slika 1), objavljenega v letnem poročilu za leto 2018, sklepam, da gre za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**, kjer so vse

organizacijske enote na drugem hierarhičnem nivoju neposredno podrejene celotni upravi. Gre za štiri sektorje (Sektor notranjega revidiranja, Sektor pravnih poslov, Sektor skladnosti poslovanja in Sektor splošnih poslov) in tri področja (Področje trga, Področje tveganj in Področje podpore). Področja vodijo izvršni direktorji in vsako področje ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirano določeno število podrejenih sektorjev. V Področje trga sodi sedem sektorjev (Sektor ključnih strank, Sektor poslovne mreže, Sektor zakladništva, Sektor finančnega zakupa, Sektor poslovanja z malimi in srednjimi družbami, Sektor odkupa terjatev in Sektor razvoja in digitalizacije), v Področje tveganj štiri sektorji (Sektor ocenjevanja kreditnih tveganj, Sektor kontrolinga tveganj, Sektor tveganih terjatev in Sektor upravljanja nepremičnin) in v Področje podpore tudi štiri sektorji (Sektor računovodstva in podpore poslovanju, Sektor finančnega kontrolinga, Sektor informacijskih sistemov in Sektor plačilnega prometa).

Slika 1: Organizacijska struktura v Gorenjski banki na 31.12.2018



\* 31. marca 2018 je Andrej Andoljšek predčasno končal mandat predsednika Uprave banke. Nadzorni svet banke je za novega predsednika Uprave imenoval Davida Benedeka. Od 10. decembra 2018 je predsednik Uprave banke Mario Henjak.

\* Od 10. decembra 2018 do 28. februarja 2019 je bil David Benedek član Uprave.

Vir: Gorenjska banka in Skupine Gorenjska banka Kranj (2019).

## **Priloga 9: Predstavitev Banke Intesa Sanpaolo, d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

**Delovne skupine.** Banka Intesa Sanpaolo, d. d. si želi večje vključenosti zaposlenih v razvojne dejavnosti, zato so v letu 2018 oblikovali posebno delovno skupino iz sodelavcev banke, skupine Intesa Sanpaolo in Privredne banke Zagreb. Ta je v sodelovanju s svetovalno družbo Boston Consulting Group načrtala strateške smernice za okrepitev prisotnosti po celi Sloveniji, osredotočenje na segmente z višjo dodano vrednostjo, rast produktivnosti distribucijskih poti in večanje učinkovitosti poslovnega modela (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### **2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

Banka Intesa Sanpaolo, d. d. je ena prvih bank v Sloveniji, ki je svoje poslovanje preusmerila na digitalne platforme. Na področju digitalizacije želijo postati vodilna banka v Sloveniji. V letu 2018 so skupaj z matično bančno skupino zagnali projekt Digital, kjer gre za povezanost digitalnega in fizičnega bančnega okolja, ki bo omogočala enako kakovostno uporabniško izkušnjo prek vseh bančnih distribucijskih poti (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

Prenovljena Mobilna Banka IN ima dodatne nove funkcionalnosti. Nadaljevali so z optimizacijo ključnih poslovnih procesov na področjih plačilnega prometa, elektronske izmenjave podatkov in brezpapirnega poslovanja. Na področju kartičnega poslovanja so razvili možnost obročnega odplačevanja s karticami Mastercard prek mobilne denarnice Wave2Pay. Aplikativna podpora »Wealth Shaper« pa jim omogoča izvajanje storitev investicijskega svetovanja v skladu s predpisi Mifid. Optimizirali so procese odobravanja kreditov, kreditnih linij in prekoračitev za določene segmente strank in tako dvignili zadovoljstvo svojih strank. Prenovili so interno omrežje in uvedli dodatne elemente zaščite podatkov (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

#### **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Banka Intesa Sanpaolo, d. d. se bo z bolj racionalnim in agilnim poslovnim modelom lažje prilagajala novim potrebam in pričakovanjem uporabnikov, aktualnim tržnim standardom in tehnološkemu razcvetu. Nov način poslovanja s prenovljenimi poslovnimi prostori, novim pristopom in mnogimi pripomočki, je usmerjen v zadovoljstvo strank in bo komitentom omogočil še boljše uporabniško izkušnjo kot do sedaj. Stalna izmenjava informacij je ključ do odličnih medsebojnih odnosov s komitenti. Pohvale in pripombe komitentov so vodilo banke k uvedbi sprememb in prilagoditev poslovanja določenim



ciljnim skupinam. Redno spremljanje pričakovanj strank banka izvaja s pomočjo letnih raziskav o zadovoljstvu komitentov (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Banka Intesa Sanpaolo, d. d. se je v letu 2017 preimenovala iz Banke Koper, njena večinska lastnica pa je postala Privredna banka Zagreb, ki je prav tako članica skupine Intesa Sanpaolo. Na dan 31.12.2018 ima Banka Intesa Sanpaolo, d. d. 734 zaposlenih (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Banka Intesa Sanpaolo, d. d. je svojo strategijo razvoja za obdobje 2018-2021 usmerila v nadaljnjo rast, razvoj in utrditev položaja na trgu izven okvirjev Obalno-kraške regije, ker se želi na nacionalni ravni uveljaviti kot sodobna in inovativna banka. Eden vidnejših ukrepov nove strategije, ki zadeva organizacijo, je odprtje novega poslovnega središča v Ljubljani. S prisotnostjo banke v osrčju slovenskega gospodarstva bodo tako bliže nekaterim tržnim segmentom, lažje bo pridobivanje novih komitentov in utrjevanje položaja v drugih regijah. Del strategije predstavlja tudi uvedba enostavnega večkanalnega storitvenega modela, s čimer si bo banka še bolj utrdila svoj položaj na področju digitalnega poslovanja. Z novo strategijo želi banka postati ena izmed vodilnih slovenskih bank v zagotavljanju najsodobnejših digitalnih bančnih rešitev in odlične uporabniške izkušnje. Postopna uvedba novega poslovnega modela v poslovalnicah v letih 2018-2019 zajema spremembo podobe in prostorske razporeditve poslovalnic, pa tudi spremembo vlog zaposlenih v poslovalnicah, ki se lahko v celoti posvetijo strankam in namenijo več časa krepitvi odnosov z njimi. Na ta način postane poslovalnica nezamenljiva in dopolnjuje vlogo digitalnih načinov poslovanja (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

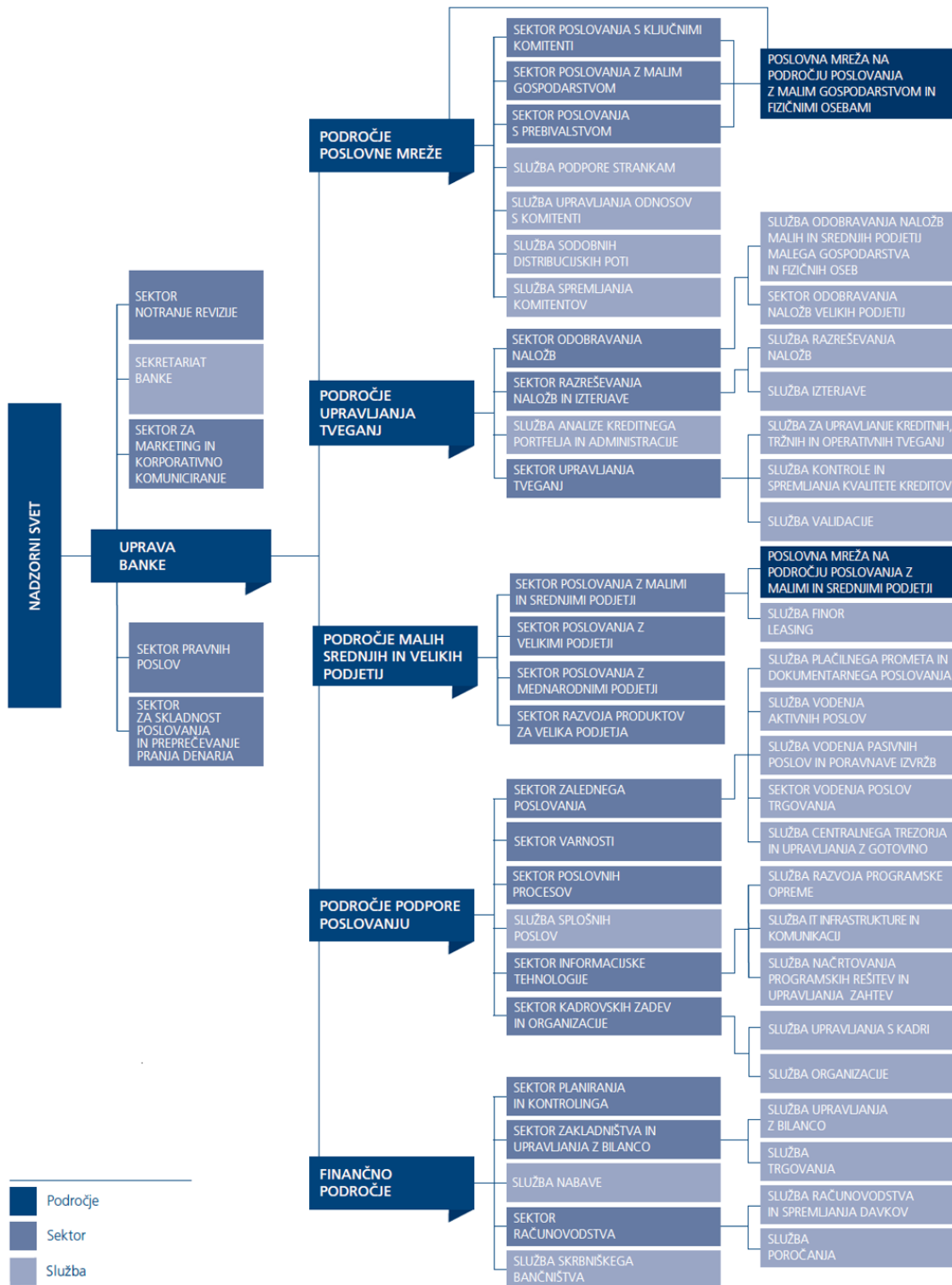
Banka Intesa Sanpaolo, d. d. je preobrazbeno strategijo usmerila v spremembo organiziranosti in notranje kulture, kar naj bi se v prihodnje odrazilo v uspešnosti poslovanja. Poudarek je na timske delu, kreativnosti, angažiranosti in pozitivnem delovnem okolju. Vse naštetje je ključnega pomena za uresničitev zadanih ciljev v okviru preobrazbe banke. Zaposleni so ključni dejavnik prihodnjega trajnostnega razvoja banke, zato jim namenjajo posebno skrb v obliki sistematičnega izobraževanja (v večji meri internega) pri katerem uporabljajo tudi orodja e-učenja. Pomemben del izobraževalnih vsebin v letu 2018 je vezan na vpeljavo nove strategije razvoja za obdobje 2018-2021, da so se zaposleni seznanili z novim poslovnim modelom in inovativnimi načini poslovanja v poslovalnicah in prek digitalnih kanalov. Razvoj ključnih kadrov se je odvijal na komercialnem področju banke, kjer so nadaljevali s triletnim programom razvoja talentov za mlade zaposlene z identificiranim potencialom za razvoj njihovih kompetenc na prodajnem področju. V okviru reorganizacije poslovanja so uvedli projekt Banka 5.0, s

ciljem organizacijske in poslovne preobrazbe. Ker si želijo večje vključenosti zaposlenih v razvojne dejavnosti, so oblikovali posebno delovno skupino iz sodelavcev banke, skupine Intesa Sanpaolo in Privredne banke Zagreb, ki je v sodelovanju s svetovalno družbo Boston Consulting Group, začrtala strateški fokus banke. Implementacija nove poslovne strategije je pomenila tudi reorganizacijo delovnih procesov, o čemer so zaposlene intenzivno obveščali preko internih kanalov. Pri razvoju odnosov z zaposlenimi banka dosledno upošteva vrednote zaupanja, pravičnosti in sodelovanja, kar se odraža v učinkovitejšem sodelovanju in bolj enotnem delovnem okolju (Banka Intesa Sanpaolo, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

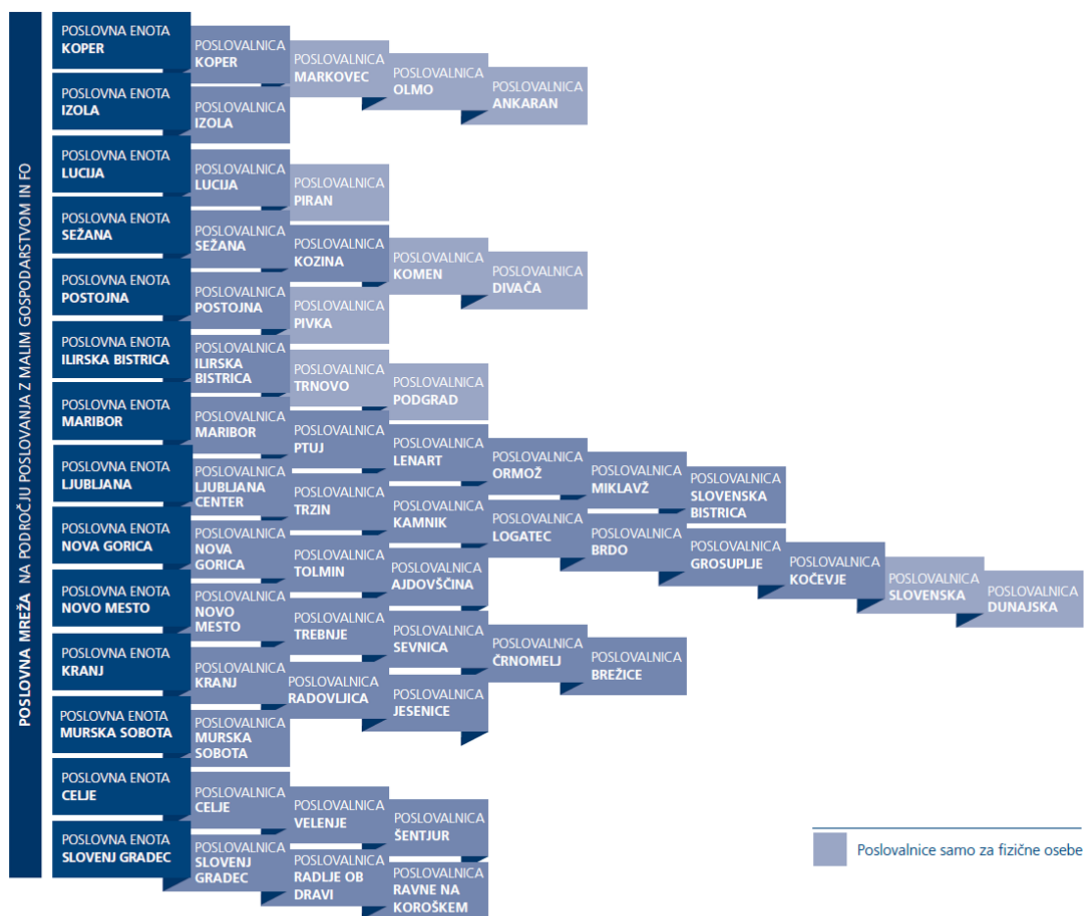
Banka Intesa Sanpaolo, d. d. ima dvotirni sistem upravljanja, ki ga tvori sedemčlanski nadzorni svet in štiričlanska uprava, ki jo imenuje nadzorni svet in tudi nadzira njeno delo. Za zagotavljanje strokovne podpore nadzorni svet imenuje tri komisije: revizijsko komisijo, komisijo za tveganja in komisijo za imenovanja. Iz organigrama banke (Priloga 9, Slika 1, Slika 2), objavljenega v letnem poročilu banke za leto 2018, je razvidno, da so vse organizacijske enote na drugem hierarhičnem nivoju (področja, sektorji, službe) podrejene upravi v celoti ali njenemu posameznemu članu. Na drugem hierarhičnem nivoju je tako sistemiziranih pet področij (Področje poslovne mreže, Področje upravljanja tveganj, Področje malih, srednjih in velikih podjetij, Področje podpore poslovanju, Finančno področje), štiri sektorji (Sektor notranje revizije, Sektor za skladnost poslovanja in preprečevanje pranja denarja, Sektor pravnih poslov in sektor za marketing in korporativno komuniciranje) in ena služba (Sekretariat banke). Z ozirom na navedeno, sklepam, da gre za **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo** banke. V Področju poslovne mreže so na drugem hierarhičnem nivoju sistemizirani trije sektorji in štiri službe ter Poslovna mreža na področju poslovanja z malim gospodarstvom in fizičnimi osebami, ki jo sestavlja 14 poslovnih enot z 49 poslovalnicami. V Področje upravljanja tveganj so na drugem hierarhičnem nivoju sistemizirani ena služba in trije sektorji, od katerih imata dva na tretjem hierarhičnem nivoju podrejene vsak po dve službi, tretji sektor pa ima na tretjem hierarhičnem nivoju podrejene tri službe. V Področju malih, srednjih in velikih podjetij so na drugem hierarhičnem nivoju sistemizirani štiri sektorji. Eden izmed njih je tudi Sektor poslovanja z malimi in srednjimi podjetji, ki sta mu na tretjem hierarhičnem nivoju podrejene Služba Finor leasing in Poslovna mreža na področju poslovanja z malimi in srednjimi podjetji, ki jo sestavljajo tri regije. V Področje podpore poslovanju so na drugem hierarhičnem nivoju sistemizirani ena služba in pet sektorjev, od katerih imajo Sektor zalednega poslovanja na tretjem hierarhičnem nivoju podrejenih pet služb, Sektor informacijske tehnologije tri službe in Sektor kadrovskih zadev in organizacije dve službi. V Finančno področje so na drugem hierarhičnem nivoju umeščeni dve službi in trije sektorji od katerih imata dva še vsak po dve podrejene službi na tretjem hierarhičnem nivoju.

Slika 1: Organizacijska struktura v banki Intesa Sanpaolo Bank na 31.12.2018: 1.del



Vir: Intesa Sanpaolo Bank (2019).

Slika 2: Organizacijska struktura v banki Intesa Sanpaolo Bank na 31.12.2018: 2.del



Vir: Intesa Sanpaolo Bank (2019).

## **Priloga 10: Predstavitev UniCredit Banke Slovenije d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

**Delovne skupine.** UniCredit Banka Slovenija d. d. je v letu 2018 strokovnjake iz oddelka Bančna operativa in storitve vključila v meddivizijske skupine za razvoj novih produktov. Tako so uvedli številne izboljšave, ki omogočajo hitrejšo izvedbo procesov potrošniškega kreditiranja, procesov kartičnega poslovanja in plačilnega prometa (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

**Več-funkcijski timi.** UniCredit Banka Slovenija d. d. je v letu 2018 ustanovila stalno delovno skupino, ki se osredotoča na digitalizacijo storitev na področju bančnega poslovanja s prebivalstvom (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

**Projektni management.** UniCredit Banka Slovenija d. d. je v letu 2018 uvedla agilno vodenje projektov pri čemer vidijo glavno prednost v doseganju krajših časov priprave produkta za uporabo. Z agilno metodologijo dela spreminjajo tradicionalno poslovanje (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

- 2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

UniCredit Banka Slovenija d. d. je v letu 2018 uvedla tehnologijo robotske avtomatizacije procesov, s katero so pohitrili procesiranje na področju kreditnega poslovanja. Uvedbo robotizacije v oddelek Bančne operative in storitev označujejo kot novo orodje za optimizacijo postopkov in izboljšanje učinkovitosti. Nadgradili so aplikacijo mobilne banke in strankam, ki so fizične osebe, omogočili samostojno upravljanje s kartičnimi produkti. Strankam je na voljo tudi nova spletna platforma za povpraševanje po kreditih. Veliko truda na področju informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) so vložili v razvoj kadrov (z izvajanjem mentorstva ter udeležbo na strokovnih izobraževanjih in konferencah) in organizacijo poslovanja, da bi dosegli večjo učinkovitost pri razvoju aplikacij in sistemov. Skušali so delovati čim bolj agilno in vse aktivnosti izvajati preko internega kanban procesa. Kljub trendu naraščajoče digitalizacije menijo, da le ta v prihodnosti ne bo izpodrinila osebnega stika s strankami, ampak jim bo zgolj omogočila, da bodo do rešitev prišle hitreje, izboljšala se bo uporabniška izkušnja in posledično bo na voljo več časa za osebni pristop in svetovanje. Digitalizacijo vidijo kot podporo strankam in zaposlenim in ne kot nadomestilo za zaposlene (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

## 2.2 Vpliv okolja na organizacijo

UniCredit Banka Slovenija d. d. še naprej strankam omogoča večkanalni digitalni in konvencionalni pristop, ker verjame, da je ravno odnos s stranko eden od razločevalnih dejavnikov. Njene stranke v stiku z banko cenijo prijaznost, strokovnost in izpolnitev danih obljub. Po mnenju banke vse troje predstavlja prednost pred ostalo konkurenco na slovenskem trgu. V letu 2018 je banka že peto leto zapored prejela priznanje finančne revije Global Finance za najboljšega ponudnika skrbniških storitev v Sloveniji (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

Strankam na področju poslovanja s prebivalstvom so ponudili nov nepremičninski kredit s fiksno obrestno mero in dobo odplačila do 360 mesecev, pri plačilu kartici Mastercard pa možnost plačila na do 24 mesecev, za katero se stranka lahko z banko dogovori prek sms sporočila. Bančno ponudbo so v sodelovanju z zavarovalnico Allianz dopolnili z novimi premoženjskimi zavarovanji. Za lažji dostop do svojih produktov in storitev so optimizirali proces odprtja transakcijskega računa, ki ga uporabnik lahko odpre na spletu, brez obiska banke. Največ pozornosti so posvetili nadgradnji mobilne banke, ki je dobila nov izgled, veliko novih funkcionalnosti in posledično boljšo uporabniško izkušnjo. Na področju poslovanja z malimi podjetji so z nadgradnjo kreditnih sistemov strankam omogočili, da v istem dnevu pridobijo kreditno ponudbo in pogodbo ter uvedli kredit s fiksno obrestno mero in odplačilno dobo do 84 mesecev. Pri poslovanju s podjetji so se še posebej osredotočili na uporabniško izkušnjo in nadaljevali s krepitevijo digitalne ponudbe in poenostavljanjem postopkov (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

## 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

UniCredit Banka Slovenija d. d. je del vseevropske bančne skupine UniCredit, ki posluje v 14 državah. Strateški pristop skupine »Ena banka, ena UniCredit« temelji na centralnem vodenju in lokalni implementaciji. Na 31.12.2018 ima UniCredit Banka Slovenija d. d. 564 zaposlenih (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

## 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

UniCredit Banka Slovenija d. d. v letu 2018 beleži uspešen poslovni razvoj in se še naprej osredotoča na digitalno preobrazbo, s katero je pričela pred nekaj leti. Nadaljujejo z nadgradnjo kakovosti storitev, ki so jih opredelili kot dolgoročno gonilo zadovoljstva komitentov. Ocenjujejo, da sta uporabniška izkušnja in zadovoljstvo strank ključna dejavnika uspeha, ki bosta tudi v prihodnje banki omogočala njeno organsko rast. Preoblikovanje poslovnega modela temelji na digitalizaciji in poenostavitvi procesov s ciljem izboljšanja uporabniške izkušnje, hkrati pa optimizacija stroškov ostaja pomembna tudi v prihodnje za zagotavljanje učinkovitosti in zmogljivosti celotne bančne skupine UniCredit (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

## 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

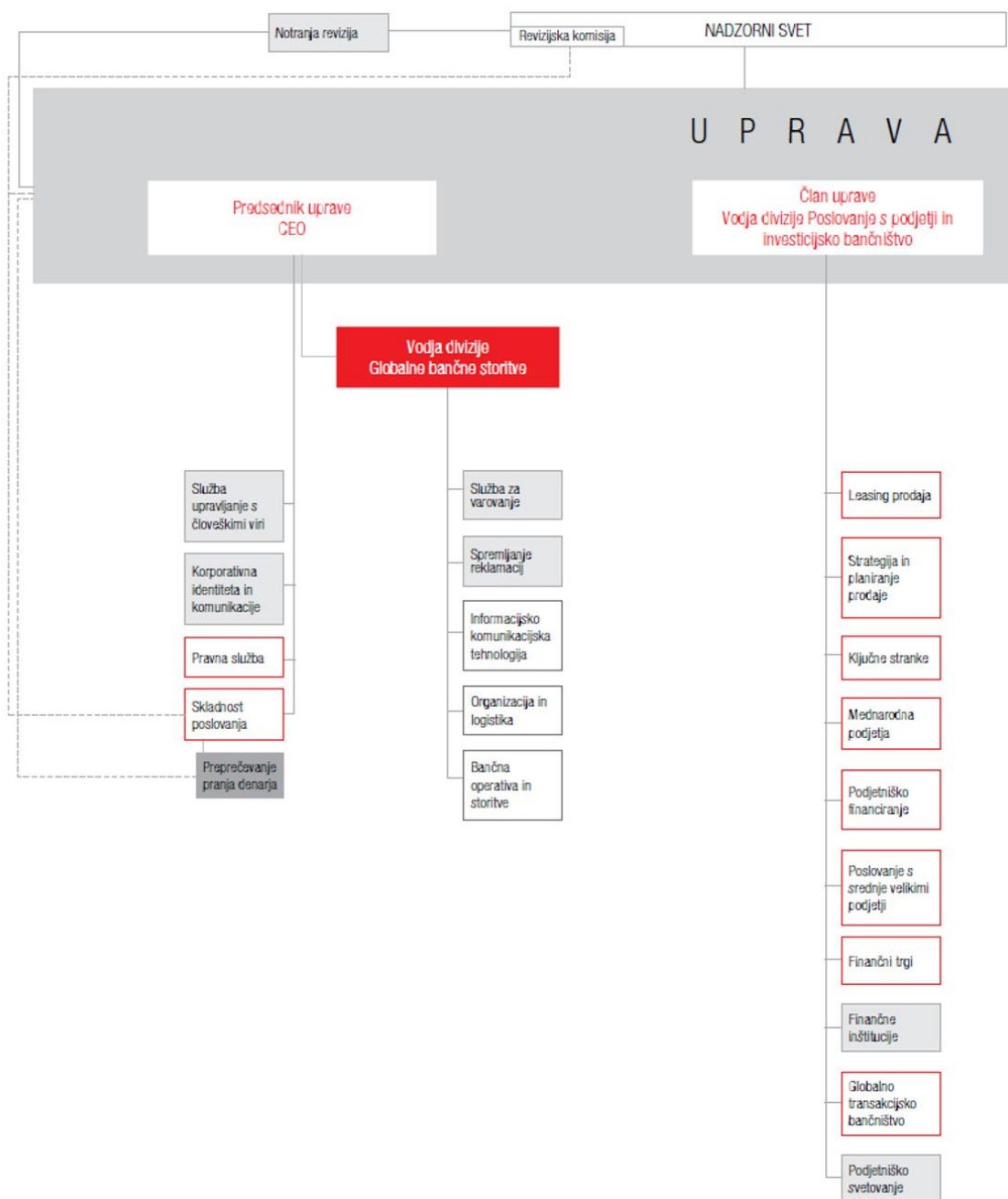
UniCredit Banka Slovenija d. d. v letu 2018 nadaljuje s preoblikovanjem organizacijske kulture, predvsem na področju agilnega upravljanja projektnega portfelja, izboljšav kanban pristopa ter vodenja projektov, ki zagotavljajo skladnost poslovanja banke z domačo in evropsko regulativo in povečujejo sposobnost prilagajanja kompleksnemu okolju. Spodbuja se rotacija zaposlenih znotraj oddelka Bančna operativa in storitve, da bi zagotovili razvoj potrebnih znanj in sposobnosti zaposlenih za obvladovanje prihajajočih trendov. Menijo, da deljenje znanja med zaposlenimi predstavlja pomembno priložnost za povečanje sinergij in izmenjavo dobrih praks med strokovnjaki. Banka in skupina že več let sistematično skrbita za razvoj ključnih kadrov v sklopu dveh programov: Executive Development Plan, ki skrbi za razvoj vodij in Talent Management Review, ki skrbi za razvoj talentov in v okviru katerega se osredotočajo na identificiranje in razvoj vodstvenih sposobnosti. S programom Talent Management Review skušajo zagotoviti kontinuiteto vodstva na ključnih položajih in spodbuditi individualni napredek zaposlenih. V okviru skupine je na voljo dodatno usposabljanje in izobraževanje v mednarodnem okolju in v mednarodnih skupinah. Vzpostavili so poseben program, ki je namenjen širjenju miselnosti sprememb in inovacij v državah SVE regije na zrele trge, kot so Italija, Nemčija in Avstrija ter ustvarjanju močnejših medsebojnih povezav. Vsi zaposleni se lahko poslužujejo digitalnega prostora MarketSpace, kjer se imajo možnost povezati s sodelavci, ki so pripravljene deliti svoja znanja in veščine s tistimi, ki iščejo točno določene izkušnje za izvedbo svoje naloge ali projekta. Banka sistematičen razvoj zaposlenih izvaja tudi s pomočjo sistema za upravljanje z delovno uspešnostjo, ki je sestavljen iz letnega osebne razvojnega razgovora (ki ga vodja in zaposleni opravita enkrat letno in določita razvojno in karierno pot zaposlenega) ter razgovora na temo načrtovanja in ocenjevanja ciljev, ki poteka trikrat letno. Aplikacija omogoča bolj učinkovito izvedbo, večjo preglednost in skupek vseh informacij na enem mestu. Za leto 2019 so načrtovali nadgradnjo sistema, ko naj bi ciljem dodali še pet ključnih vedenj za doseganje trajnostnega razvoja banke in osebne rasti. V letu 2018 so pričeli z enoletnim rotacijskim študentskim programom, da bi privabili študente, jih po enem letu zaposlili in potem razvijali njihove kompetence v skladu s potrebami organizacije. V sklopu skupine, vsaki dve leti izvedejo raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih, v vmesnem času pa enkrat letno merijo »utrip« zadovoljstva zaposlenih s krajšo različico. V novembru 2018 je v raziskavi sodelovalo 65% zaposlenih v banki, indeks zavzetosti pa je znašal 72%. Istega leta jim je uspelo podaljšati tudi certifikat Družini prijazno podjetje. Vsem zaposlenim v banki je na voljo psihološko svetovanje s področja medosebnih odnosov v službenem in zasebnem življenju, kar naj bi pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo, zavzetost in medsebojne odnose v delovnem okolju. Zaposleni, ki izvajajo prostovoljna dela v eni izmed neprofitnih organizacij, imajo možnost koriščenja enega dodatnega plačanega dne dopusta (UniCredit Banka Slovenija, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

UniCredit Banka Slovenija d. d. ima dvotirni sistem upravljanja, v katerem nadzorni svet imenuje petčlansko upravo in nadzira njeno delo. Nadzorni svet prav tako imenuje naslednje komisije: revizijsko komisijo, komisijo za tveganja, komisijo za imenovanja in komisijo za prejemke. Banka želi doseči ravnovesje v zvezi z zastopanostjo obeh spolov v organih vodenja in nadzora bank, zato »ima implementirano Globalno politiko o enakosti spolov skupine UniCredit, ki opredeljuje načela in smernice postopkov in praks na področju človeških virov, ki spodbujajo načrtovanje po spolih uravnotežene vodstvene infrastrukture« (UniCredit Banka Slovenija, 2019, str. 22). Iz letnega poročila banke za leto 2018 izhaja, da je bil nadzorni svet sestavljen iz ene članice in štirih članov, v upravi banke pa sta bili dve članici in trije člani (UniCredit Banka Slovenija, 2019). Iz organigrama banke (Priloga 10, Slika 1, Slika 2), objavljenega v letnem poročilu za leto 2018, je razvidno, da je vsak od štirih članov uprave hkrati tudi vodja ene od divizij banke, ki predstavljajo drugi hierarhični nivo: divizija Poslovanje s podjetji in investicijsko bančništvo, divizija Poslovanje s prebivalstvom in malimi podjetji, divizija Finance in divizija Upravljanje s tveganji. V področje, ki ga vodi predsednik uprave sta umeščeni dve skupini (Služba upravljanje s človeškimi viri in Korporativna identiteta in komunikacije) dve enoti (Pravna služba in Skladnost poslovanja) ter divizija Globalne bančne storitve, vendar predsednik uprave ni hkrati tudi vodja te divizije. Omeniti velja, da je enota Skladnost poslovanja (vključno s Preprečevanjem pranja denarja) zgolj organizacijsko podrejena predsedniku uprave, sicer pa vsebinsko poroča in odgovarja celotni upravi. Divizija Globalne bančne storitve ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri oddelke (Informacijsko komunikacijska tehnologija, Organizacija in logistika, Bančna operativa in storitve) in dve skupini (Služba za varovanje, Spremljanje reklamacij). Divizija Poslovanje s podjetji in investicijsko bančništvo ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemiziranih osem enot (Leasing prodaja, Strategija in planiranje prodaje, Ključne stranke, Mednarodna podjetja, Podjetniško financiranje, Poslovanje s srednje velikimi podjetji, Finančni trgi, Globalno transakcijsko bančništvo) in dve skupini (Finančne institucije, Podjetniško svetovanje). Divizija Poslovanje s prebivalstvom in malimi podjetji ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri oddelke (Prodajna mreža, Digitalna prodaja in partnerstva, Usmeritve in produkti) in enoto Privatno bančništvo. Divizija Finance ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirani dve enoti (Računovodstvo ter Planiranje, kontroling in regulativno poročanje) in skupino Upravljanje bilance banke. Divizija Upravljanje s tveganji ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri enote (Presoja in prevzemanje kreditnih tveganj, Posebni primeri, Portfeljsko upravljanje kreditnega tveganja) in dve skupini (Strateško upravljanje s tveganji, politike in procesi ter Tržna in operativna tveganja). Na osnovi organigrama banke (Priloga 10, Slika 1, Slika 2) sklepam, da gre za **hibridno organizacijsko strukturo**, v kateri se prepletata divizijska, oziroma poslovno-enotna organizacijska struktura in poslovno-funkcijska organizacijska struktura.

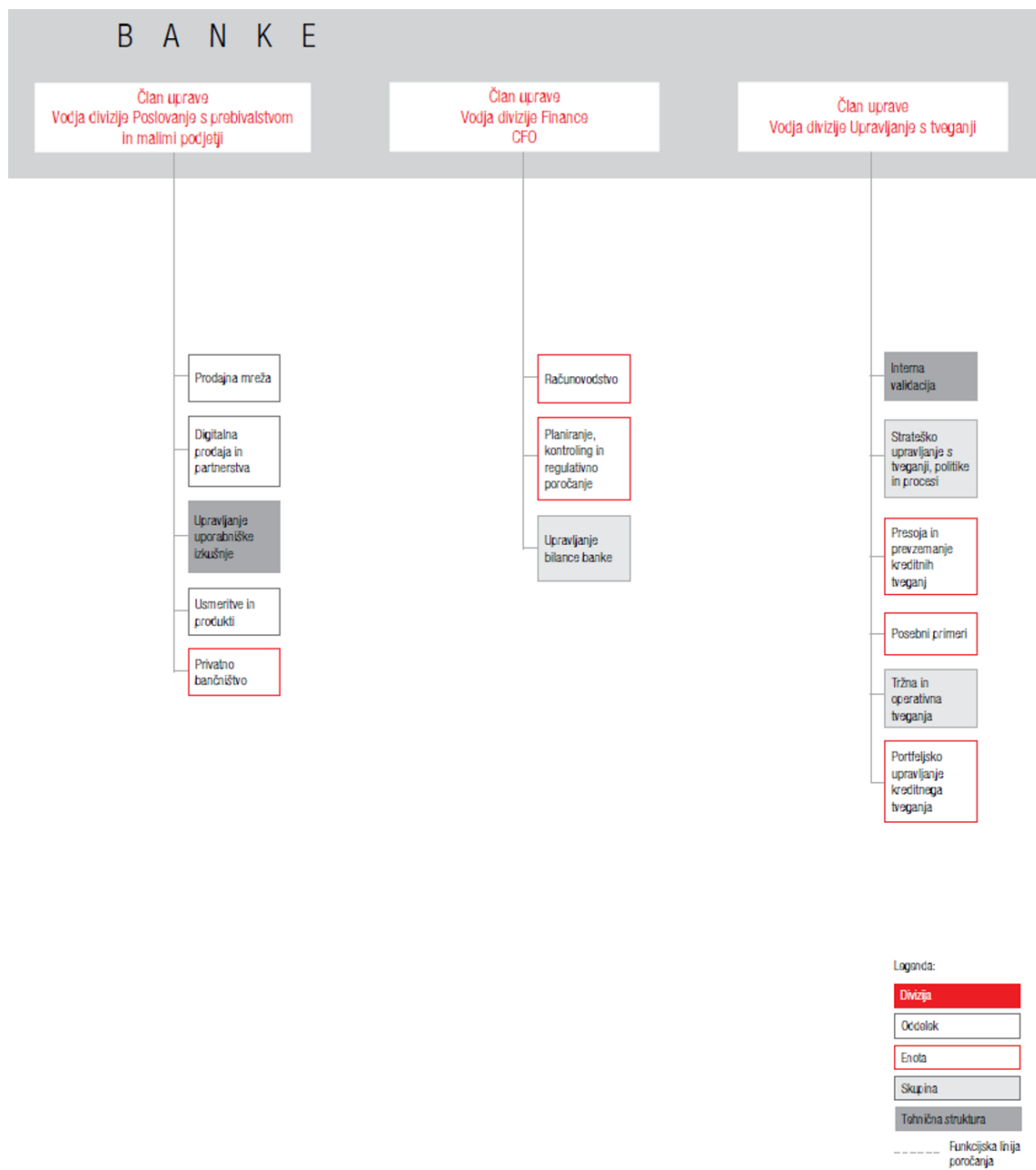


Slika 1: Organizacijska struktura v banki UniCredit Bank na 31.12.2018: 1.del



Vir: UniCredit Bank (2019).

Slika 2: Organizacijska struktura v banki UniCredit Bank na 31.12.2018: 2.del



Vir: UniCredit Bank (2019).

## **Priloga 11: Predstavitev banke Sparkasse d. d.**

### **1 Organizacijske oz. strukturne značilnosti banke**

- 1.1 Mehanizmi vertikalnega usklajevanja v letnem poročilu banke za leto 2018 niso omenjeni.
- 1.2 Mehanizmi horizontalnega usklajevanja

**Projektni management.** Banka Sparkasse d. d. je v sektorju IT podpora poslovanju sistemizirala skupino Upravljanje projektov, ki poleg rednega upravljanja in obvladovanja virov na projektih, skrbi tudi za širjenje projektne metodologije in centralnega spremljanja projektov na nivoju banke (Banka Sparkasse, 2019).

### **2 Vpliv kontekstualnih dejavnikov na organizacijo banke**

#### **2.1 Vpliv tehnologije na organizacijo**

Banka Sparkasse d. d. je za leto 2019 napovedala povečanje investicij v digitalizacijo, kar naj bi vodilo do bolj učinkovitih procesov, večjega zadovoljstva zaposlenih in strank. V letu 2018 so bile ključne aktivnosti informacijske tehnologije usmerjene v razvoj novih storitev za stranke, zato so prenovili mobilno banko in nadgradili kartične in plačilne storitve. Lotili so se avtomatizacije zalednih procesov, obnove IT infrastrukture in zagotavljanja skladnosti poslovanja z regulatornimi zahtevami. Nadaljevali so z aktivnostmi v okviru skupine Sparkassen v zvezi z iskanjem skupne rešitve za osrednji bančni informacijski sistem za področje JV Evrope, ki bi omogočile uvedbo tehnološko vrhunskih in cenovno učinkovitih rešitev. V letu 2018 so v primerjavi z letom 2017, investicije v informacijsko podporo povečali za 14%, od tega 44% za izvedbo zakonskih in regulatornih zahtev ter zahtev lastnikov, 32% za prenovo systemske infrastrukture in varnosti, 19% za dvig učinkovitosti obstoječega osrednjega bančnega informacijskega sistema in avtomatizacije ter 5% za prenovo mobilnega bančništva (Banka Sparkasse, 2019).

#### **2.2 Vpliv okolja na organizacijo**

Banka Sparkasse d. d. v povezavi s strankami poudarja individualno obravnavo, stalno uvajanje novosti, izboljševanje uporabniške izkušnje in nivoja storitev, obdarovanje strank in vsakoletna srečanja na dogodkih ter nagrajevanje njihove zvestobe s posebnimi prodajnimi akcijami. V sodelovanju z Erste Card strankam nudijo možnost pridobitve nove partnerske kartice Diners Club Sparkasse, ki strankam banke omogoča določene ugodnosti. Banka je v letu 2018 izvedla več tržnih raziskav, ki ji omogočajo boljše razumevanje njenih ciljnih segmentov strank in določila kvalitativni opis tipičnega uporabnika storitev banke Sparkasse za fizične in pravne osebe ter nadaljevala z merjenjem zadovoljstva strank z uporabo Net Promoter Score indeksa (Banka Sparkasse, 2019).

### 2.3 Vpliv velikosti banke na organizacijo

Banka Sparkasse d. d. je del mednarodne bančne skupine Erste Bank in Sparkassen, ta pa je del bančne skupine Erste Group, ene največjih bančnih skupin na področju srednje in jugovzhodne Evrope. Na dan 31.12.2018 ima banka Sparkasse d.d. 240 zaposlenih (Banka Sparkasse, 2019).

### 2.4 Vpliv strategije banke na organizacijo

Banka Sparkasse d. d. želi nuditi strankam s področja prebivalstva ter malih in srednje velikih podjetij najboljšo celovito uporabniško izkušnjo. V sklopu svoje strategije se osredotoča na uvajanje stalnih izboljšav uporabniške izkušnje, optimizacijo stroškov in prilagajanje digitalnim zahtevam sodobnega trga. V letnem poročilu za leto 2018 navajajo, da je poudarek na rasti poslovanja s prebivalstvom, ki mu sledi segment malih in srednje velikih podjetij, medtem ko pri poslovanju z velikimi podjetji, želijo zgolj obdržati doseženi položaj. Na ključne izzive trga in pričakovanja strank se odzivajo s projekti za izboljšave na področju obstoječega poslovanja, ki zajemajo prenovo IT sistema (CORE, BPM, CRM) in optimizacijo procesov, okrepitev digitalnih kanalov in vzpostavitev napredne poslovne analitike ter otvoritve novih poslovnih enot (Banka Sparkasse, 2019).

### 2.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Banka Sparkasse d. d. v letnem poročilu za leto 2018 navaja, da zavedanje pomembnosti sodelovanja zaposlenih ostaja njen moto tudi v prihodnje. Pri zaposlovanju jim je pomembno, da zaposlujejo srčne in zaupanja vredne ljudi. Poudarjajo tudi odprto komunikacijo in pristen osebni odnos, iskrenost, medsebojno spoštovanje in izpolnjevanje obljub. Za zaposlene so v letu 2018 uvedli kolektivno prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, ključni kadri pa so imeli prednost pri napredovanju in za njih so tudi namenili posebna sredstva, saj se zavedajo, da je zadržanje ključnih kadrov izrednega pomena za banko. V sklopu skupine Erste Bank und Sparkassen je banka sodelovala v raziskavi o zavzetosti zaposlenih in v raziskavi o vodstvenih veščinah po metodi 360 stopinj. Glavni namen obeh raziskav je izboljšanje delovnega okolja v banki, dvig zavzetosti zaposlenih in okrepitev zavedanja skupine glede zaznavanja vodstvenih vedenj s strani zaposlenih v banki. Rezultati raziskav so tudi izhodišče za načrtovanje razvoja vodij. V sodelovanju s Steiermärkische Sparkasse Bank (eno izmed lastnic banke) in Univerzo v Gradcu banka nadaljuje s promocijo izobraževalnega programa Best of South East, ki izbranim nadarjenim študentom ekonomije in prava omogoča nadaljnje izobraževanje in pridobivanje mednarodnih delovnih izkušenj. Največ pozornosti na področju izobraževanj zaposlenih namenjajo strokovnim vsebinam ter krepitvi prodajnih veščin in veščin komuniciranja. Izvedba izobraževanj je interna (predvsem kadar gre za procesna izobraževanja), eksterna ali pa v elektronski obliki. Nekaj zaposlenih so napotili tudi na izobraževanja v okviru skupine Erste Bank in Sparkassen. S team-building

delavnicami krepijo medsebojno sodelovanje in odnose med zaposlenimi (Banka Sparkasse, 2019).

### 3 Oblika organizacijske strukture banke

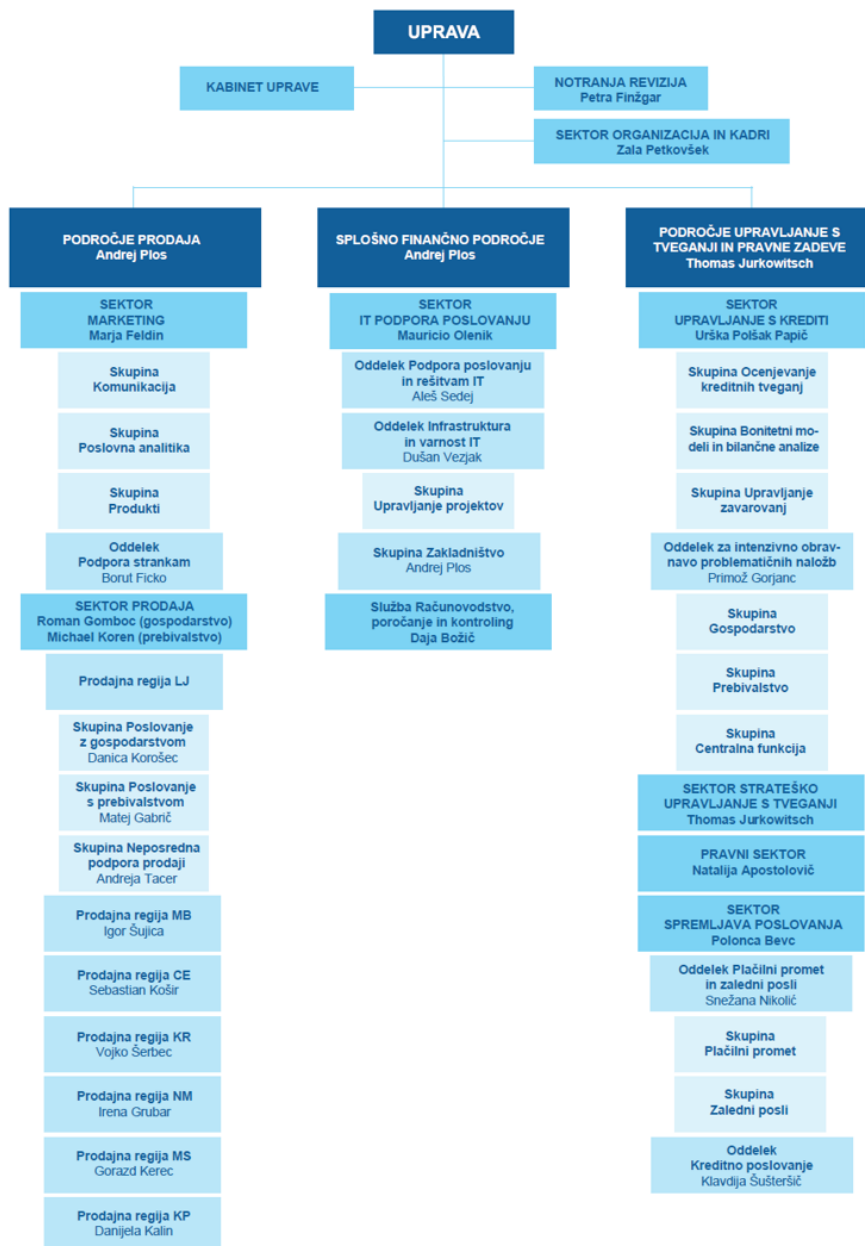
Banka Sparkasse d. d. ima dvotirni sistem upravljanja z dvočlansko upravo na 31.12.2018 in sedemčlanskim nadzornim svetom, ki upravo imenuje za obdobje mandata do 3 let in tudi nadzira njeno delo s pomočjo strateškega, kreditnega, revizijskega odbora in odbora za tveganja, v katere so imenovani člani nadzornega sveta. Banka je imela v letu 2018 tudi več delujočih komisij in odborov: Kreditni odbor (ki se deli na Kreditni odbor bonitetnega oddelka in Kreditni odbor uprave), Intenzivno obravnavo problematičnih naložb (ki se deli na Intenzivno obravnavo oddelka in Intenzivno obravnavo uprave), Likvidnostno komisijo, Odbor za upravljanje z bilanco stanja, Projektni svet, Varnostni forum, Odbor za upravljanje s sistemom zgodnjih opozoril in Komisijo za obravnavo pritožb strank.

Banka Sparkasse d. d. je z reorganizacijami v letu 2018, katerih cilj je bil dvig kvalitete storitev, v smislu boljše kvalitete obravnave poslov, hitrejšega odziva, hitrejšega in bolj samostojnega odločanja v posameznih regijah, izvedla nekaj sprememb. Na Področju prodaje so v sklopu Sektorja prodaje ločili poslovanje s prebivalstvom od poslovanja z gospodarstvom (za vodenje Sektorja prodaje so zato imenovali dve vodji) in se pri tem opirali na pretekle pozitivne izkušnje (v smislu tovrstne specializacije), tako za vodje poslovnih enot, kot tudi za svetovalce. Izvedli so centralizacijo neposredne podpore prodaji na področju poslovanja z gospodarstvom z eno specializirano vodjo. Sektor Spremljava poslovanja pa so predstavili iz Splošno finančnega področja v področje Upravljanje s tveganji in pravne zadeve (Banka Sparkasse, 2019).

Iz organigrama banke (Priloga 11, Slika 1), objavljenega v letnem poročilu za leto 2018, sklepam, da ima banka **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**. Poslovanje banke je razdeljeno na tri področja (Področje prodaja, Splošno finančno področje, Področje upravljanje s tveganji in pravne zadeve). Predsednik uprave vodi Področje prodaje in Splošno finančno področje, član uprave pa Področje upravljanje s tveganji in pravne zadeve. Celotni upravi so na drugem hierarhičnem nivoju podrejeni Sektor Organizacija in kadri ter službi Kabinet uprave in Notranja revizija. Na Področju prodaje je na drugem hierarhičnem nivoju sistemiziran Sektor marketing (ki ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemiziran en oddelek, na četrtem hierarhičnem nivoju pa tri skupine) in Sektor prodaja, ki ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemiziranih sedem prodajnih regij, od katerih ima največja regija na četrtem hierarhičnem nivoju sistemizirane tri skupine. Na Splošno finančnem področju sta predsedniku uprave na drugem hierarhičnem nivoju podrejena Sektor IT podpora poslovanju (ki ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirana dva oddelka in Skupino upravljanje projektov) in Služba računovodstvo, poročanje in kontroling. Skupino zakladništvo sicer direktno vodi predsednik uprave, vendar je sistemizirana na tretjem hierarhičnem nivoju. Na Področju

upravljanje s tveganji in pravne zadeve, ki ga vodi član uprave, so na drugem hierarhičnem nivoju sistemizirani štirje sektorji (Sektor upravljanje s krediti, Sektor strateško upravljanje s tveganji, Pravni sektor in Sektor spremljava poslovanja). Sektor upravljanje s krediti ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemiziran en oddelek (s tremi podrejenimi skupinami na četrtem hierarhičnem nivoju) in tri skupine. Sektor spremljava poslovanja pa ima na tretjem hierarhičnem nivoju sistemizirana dva oddelka, od katerih ima oddelek plačilni promet in zaledni posli na četrtem hierarhičnem nivoju sistemizirani še dve skupini.

Slika 1: Organizacijska struktura v banki Sparkasse na 31.12.2018



Vir: Banka Sparkasse in skupina Sparkasse (2019).