

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

DRAGICA LIPNIK

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO
ANALIZA IN SPREMEMBE ORGANIZACIJE
PODJETJA BANKART LJUBLJANA

Ljubljana, maj 2002

DRAGICA LIPNIK

IZJAVA

Študentka Dragica Lipnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.5.2002

Dragica Lipnik

KAZALO

UVOD	1
1. VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB	4
1.1 Pomembnost organizacije	4
1.2 Opredelitev organizacije	5
1.3 Razvijanje organizacije	6
1.4 Organska in mehanistična organizacija	7
1.5 Preoblikovanje organizacije	9
1.6 Nujnost spreminjanja in obvladovanja sprememb	10
1.7 Težišče organizacijskih sprememb	13
2. PREDSTAVITEV PODJETJA BANKART LJUBLJANA	15
2.1 Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja	15
2.2 Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja	17
2.3 Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja	18
3. PLAČILNE KARTICE – OSNOVA ZA DEJAVNOST PODJETJA BANKART LJUBLJANA	22
3.1 Prednosti in slabosti plačilnih kartic	22
3.2 Rast uporabe plačilnih kartic v Sloveniji	23
3.3 Zlorabe – nevarnost pri uporabi plačilnih kartic in njihovo obvladovanje	26
4. PODJETJE BANKART LJUBLJANA KOT DEL MREŽNE ORGANIZACIJE	27
4.1 Pojmovanje mrežne organizacije	27
4.2 Podjetje Bankart Ljubljana kot del mrežne organizacije	29
5. ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ	32
5.1 Vrste organizacijskih oblik	32
5.2 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika	33
5.3 Produktno-matrična organizacijska oblika	34
5.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska oblika	35
5.5 Projektno-matrična organizacijska oblika	37
5.6 Mrežna organizacijska oblika	40
5.7 Vodoravna ali procesna organizacijska oblika	41
6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE PODJETJA	41
6.1 Odvisnost organizacije od situacijskih spremenljivk	42
6.1.1 Vpliv tehnologije na organizacijo	42
6.1.2 Vpliv okolja na organizacijo	43
6.1.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	46
6.1.4 Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	46
6.1.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo	47

6.2	Organizacijske spremenljivke	48
6.2.1	Formalizacija organizacije	49
6.2.2	Kompleksnost organizacije	49
6.2.3	Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete	49
6.2.4	Specializacija	50
6.2.5	Centralizacija in odločanje	51
6.2.6	Profesionalizacija	52
6.2.7	Kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih	53
6.3	Kultura podjetja	55
6.3.1	Opredelitev kulture podjetja	55
6.3.2	Oblikovanje kulture podjetja	55
7.	ANALIZA IN POTREBNE SPREMEMBE V SEDANJI ORGANIZACIJI PODJETJA BANKART LJUBLJANA	56
7.1	Opis sedanje organizacijske oblike	56
7.2	Dopolnitev organizacijske oblike s projekti	58
7.3	Značilnosti sedanje organizacije podjetja	59
7.3.1	Formalizacija	59
7.3.2	Kompleksnost organizacije podjetja	61
7.3.3	Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete	61
7.3.4	Specializacija	62
7.3.5	Centralizacija in odločanje	63
7.3.6	Profesionalizacija	66
7.3.7	Kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih	68
7.4	Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo	70
7.4.1	Vpliv tehnologije na organizacijo	70
7.4.2	Vpliv okolja na organizacijo	73
7.4.3	Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	77
7.4.4	Vpliv ciljev in strategij na organizacijo	78
7.4.5	Vpliv zaposlenih na organizacijo	81
7.5	Analiza in spremembe v kulturi podjetja	82
8.	UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA BANKART LJUBLJANA	85
8.1	Značilnosti sedanje organizacije podjetja	85
8.2	Predlogi dopolnitev in sprememb v organizaciji podjetja	88
	ZAKLJUČEK	92
	LITERATURA IN VIRI	93
	PRILOGA	

UVOD

Organizacija je pomembna, saj zagotavlja nemoteno doseganje cilja podjetja. Vendar je organizacija pogosto neustrezna in k doseganju cilja podjetja premalo prispeva. Ne prilagaja se situacijskim spremenljivkam. Tudi zunanje spremembe zahtevajo ustrezne spremembe v organizaciji podjetja. Takšno je stanje organizacije tudi v podjetju Bankart, d.o.o., Ljubljana (v nadaljnjem besedilu Bankart Ljubljana).

Predmet preučevanja magistrskega dela je organizacija podjetja Bankart Ljubljana s poudarkom na kritični presoji njene ustreznosti in na tej osnovi predlaganih ukrepov za izboljšanje organizacije podjetja.

Ustrezna organizacija zagotavlja smotrno doseganje cilja združbe, na primer podjetja. Razmerja in njihova dinamika med člani združbe morajo biti smotrna. Od organizacije je v veliki meri odvisna uspešnost podjetja. Organizacija je ustrezna, če so različna razmerja v medsebojnem soglasju in v soglasju s situacijskimi spremenljivkami (contingency). Če niso, uspešnost podjetja pade in organizacijo je treba spremeniti, da bo uspešnost porasla. Prav zaradi želje po uspešnosti je treba organizacijo preučevati.

Namen magistrskega dela je, da celovito preučim organizacijo podjetja Bankart Ljubljana ter opozorim na probleme njene neustreznosti, saj lahko le-ti močno ogrožajo uspešnost poslovanja ter tudi dolgoročni obstoj podjetja. Organizacija podjetja je namreč izjemno dinamična kategorija, ki zaradi nenehnega spreminjanja situacij v podjetju in okolju zahteva prilagajanje. Z magistrskim delom želim tudi opozoriti, da ima lahko premajhno zavedanje in upoštevanje teoretičnih in praktičnih priporočil iz strokovne literature hude in dolgoročne posledice za uspešnost poslovanja podjetja. Z magistrskim delom želim podjetju Bankart Ljubljana olajšati soočenje z organizacijskimi spremembami in izboljšati odločanje o njih in posredno, prek predlaganih organizacijskih sprememb vplivati na večjo izkoriščenost zmogljivosti podjetja, izboljšanje obvladovanja razmer v okolju in s tem izboljšano uspešnost in učinkovitost poslovanja.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti (ne)ustreznost obstoječe organizacije podjetja Bankart Ljubljana in predlagati ustrezne spremembe. Analizirala in raziskovala bom obstoječo organizacijo podjetja Bankart Ljubljana. Opredelila bom organizacijsko obliko podjetja, presojala bom ustreznost organizacije podjetja prek analize vplivov organizacijskih in situacijskih spremenljivk, analizirala bom obstoječo kulturo v podjetju. Raziskovala in ugotavljala bom, katere organizacijske spremembe mora podjetje uveljaviti, da bo doseglo in obdržalo pomembne prednosti v poslovanju, ter kako te

spremembe uresničiti, da bo uveljavljeno čim več ustvarjalnih zmožnosti vseh zaposlenih. Poskušala bom določiti čim ustrežnejše predloge in smeri za izboljšanje obstoječe organizacije podjetja ter s tem zagotoviti izhodišča za načrtovanje, odločanje in ukrepanje o organizacijskih spremembah v podjetju. Čim določneje bom prikazala in utemeljila, kakšno vlogo in pomen ima oz. kakšno vlogo in pomen naj bi imela učinkovita (ustrezna, spremenjena, dopolnjena) organizacija obravnavanega podjetja na praktično dogajanje v njem.

Magistrsko delo je metodološko zastavljeno tako, da vključuje teoretični in praktični del. Najprej bom teoretično preučevala organizacijo in njeno razumevanje. Posebej podrobno bom preučila, kakšna organizacija ustreza v določenih podjetjih. Potem bom analizirala obstoječo organizacijo v podjetju Bankart Ljubljana. Primerjala bom obstoječo organizacijo podjetja z ustrežno, ki izhaja iz situacijskih spremenljivk, in ugotavljala razlike ter predlagala ustrezne spremembe.

V magistrskem delu sem uporabila znanja in izkušnje iz razpoložljive domače in tuje literature s področja organizacijske teorije in prakse ter jih primerjala z dejansko situacijo v obravnavanem podjetju. Prisotni so tudi konkretni statistični podatki o poslovanju s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati v Sloveniji, konkretni podatki o poslovanju obravnavanega podjetja ter lastna praktična znanja in poznavanje značilnosti organizacije. Uporabljene metode dela so: opazovanje, analiza, sinteza, intervjuji in neformalni razgovori z zaposlenimi v podjetju.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V prvem poglavju govorim o vlogi in pomenu organizacije in organizacijskih sprememb. Bralce dela seznanim s pomembnostjo preučevanja organizacije, njeno opredelitvijo ter nujnostjo spreminjanja in obvladovanja sprememb. Pojasnim organsko in mehanistično organizacijo.

V drugem poglavju predstavim podjetje Bankart Ljubljana. Pojasnim razloge za nastanek podjetja, njegovo vizijo, poslanstvo in poslovne usmeritve. Bralce dela seznanim tudi s kratkim pregledom prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja.

Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi plačilnih kartic, ki predstavljajo osnovo za dejavnost podjetja Bankart Ljubljana. Pojasnim njihove prednosti in slabosti ter opozorim na nevarnosti pri uporabi. Predstavim plačilne kartice, ki se uporabljajo v Sloveniji, ter pojasnim razloge za hitro rast njihove uporabe.

V četrtem poglavju govorim o mrežni organizaciji. Pojasnim pojmovanje mrežne organizacije, pogoje za njen nastanek in opredelim njene značilnosti ter pozitivne in

negativne posledice njene uvedbe. Kot del mrežne organizacije prikažem podjetje Bankart Ljubljana, ki so mu slovenske poslovne banke prepustile tehnično-tehnološko izvedbo dejavnosti na področju poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi organizacijskih oblik podjetij. Pojasnim naslednje organizacijske oblike: poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, decentralizirano ali poslovno enotno, projektno-matrično, mrežno in vodoravno ali procesno organizacijsko obliko.

V šestem poglavju govorim o oblikovanju organizacije podjetij. Iz teorije povzemam, kako se mora organizacija podjetij prilagajati posameznim situacijskim spremenljivkam ter kako se organizacijske strukture med seboj razlikujejo po organizacijskih spremenljivkah. Opredelim tudi pojem kulture podjetja ter opozorim na pomembno vlogo ravnateljev podjetij pri njenem oblikovanju.

Sedmo poglavje je namenjeno preučevanju sedanje organizacije podjetja Bankart Ljubljana in ugotavljanju potrebnih sprememb v organizaciji. Opišem in shematično prikažem organizacijsko obliko podjetja. Ugotavljam in analiziram značilnosti organizacijskih ter vplive situacijskih spremenljivk na organizacijo podjetja. Ugotavljam njihovo skladnost in ustreznost s sedanjo organizacijo ter na tej osnovi predlagam izboljšave v organizaciji podjetja.

V osmem poglavju povzemam ugotovitve o značilnostih, prednostih in slabostih sedanje organizacije podjetja Bankart Ljubljana ter podajam strnjen predlog izboljšav.

Pri izdelavi magistrskega dela sem naletela na problem, da avtorji s področja organizacije uporabljajo različne in neenotne izraze in pojme, ko obravnavajo usmerjanje delovanja podjetij. Pri preučevanju in prevajanju temeljnih pojmov v zvezi z usmerjanjem delovanja podjetij sem se zgledovala po slovenskih avtorjih s področja organizacije, kot so Lipovec (Lipovec, 1987, str. 34-35, 50), Rozman (Rozman, 1996, str. 5-18) in Mihelčič (Mihelčič, 1995, str. 248-253). Navedeni avtorji prevajajo besedo "management" kot ravnateljevanje podjetja, ki sestoji iz naslednjih procesov oziroma funkcij: načrtovanje (poslovanja in organizacije), uveljavljanje organizacije ter kontrola (poslovanja in organizacije). Organizacijo podjetja razumejo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno - ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotno uresničevanje cilja podjetja. Glavnega managerja pa, v skladu s prevodom besede management, imenujejo ravnatelj.

1. VLOGA IN POMEN ORGANIZACIJE IN ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB

1.1 Pomembnost organizacije

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je ključnega pomena tudi in predvsem organizacija. Kljub pomembnosti je to področje v veliki meri še slabo in različno opredeljeno in zato tudi precej nerazvito. Zaradi tega na to področje posegajo strokovnjaki drugih področij in je nemalokrat mnenje organizacijske stroke premalo upoštevano.

Ustrezna organizacija je eden najvplivnejših elementov v usmerjanju razvoja podjetja in s tem uspešnosti njegovega poslovanja. Biti mora dinamična in sposobna omogočiti izvajanje sprememb v podjetju, prilagojenih spremembam v okolju. Dobra organizacija mora torej podjetju zagotavljati skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnosti obvladovanja poslovnih procesov v skladu z zahtevami okolja na racionalen način, nemoteno oskrbo z vsemi potrebnimi produkcijskimi viri, sproščanje in polno izkoriščenost človekovih ustvarjalnih zmožnosti in sposobnosti ter razpoložljivih tehnologij podjetja, usklajenost različnih razmerij oz. notranjo harmonijo podjetja.

Na raven organiziranosti vsakega podjetja vpliva niz pomembnih dejavnikov (Ivanko, 1990, str. 59), ki jih v praksi ni mogoče nikoli povsem obvladati. Zaradi tega je tudi stvarna raven organiziranosti vedno pod optimalno ravno, kar povzroča, da so doseženi rezultati vedno pod objektivno možnimi. Z vidika učinkovitosti in poslovne uspešnosti so bistvenega pomena razlike med možnimi in stvarno doseženimi poslovnimi rezultati. Čim višja je torej raven organiziranosti podjetja, tem boljše rezultate podjetje dosega, seveda v normalnih razmerah dela in poslovanja. Glede na navedeno obstajajo v vsakem podjetju možnosti za izboljšanje poslovnih rezultatov z izboljševanjem ravni organiziranosti.

Intenzivno organizacijsko preoblikovanje podjetij je osnovna značilnost sedanjega obdobja (Kovač, 2001, str. 83). Procesi spreminjanja, racionalizacije, zmanjševanja števila zaposlenih, predvsem pa procesi združevanja so – tudi v našem okolju – vsakdanji pojav. Sedanje obdobje lahko označimo kot obdobje hitrega notranjega prestrukturiranja gospodarstva, ki je bilo in je še vedno v podjetjih usmerjeno v doseganje večje učinkovitosti in s tem v utrjevanje konkurenčnega položaja. Zato ne preseneča pojav vedno novih organizacijskih predlogov, ki prinašajo bolj ali manj nova spoznanja o zakonitostih delovanja organizacije.

1.2 Opredelitev organizacije

S preučevanjem organizacije se ukvarja vrsta različnih znanstvenih disciplin (Rozman, 2000a, str. 27). Te pristopajo k raziskovanju iz svojih zornih kotov, pa tudi povezano. Vsaka znanost vidi združbo drugače, saj proučuje samo svoj del, medtem ko ostale dele zanemari. S preučevanjem združbe se ukvarja predvsem sociologija, člane združbe in njihove lastnosti preučuje psihologija.

Lipovec, prvi slovenski avtor razvite teorije organizacije, opredeljuje **organizacijo** (Lipovec, 1987, str. 34) **kot sestav razmerij med ljudmi – člani združbe, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenih ciljev.**

Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (Rozman, 1997, str. 13), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture in procese.

Enako opredeljuje organizacijo Mihelčič (Mihelčič, 1999, str. 553), in sicer kot sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani s tem nastale združbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine. Avtor meni, da je organizacija tudi razmeroma avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre.

Rozman in soavtorja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 127) ugotavljajo, da organizacijo mnogi razumejo kot odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen družbeni sistem, kot združbo med seboj povezanih članov. Njene razsežnosti so: družbena usmerjenost, socialna in psihološka komponenta, ki obsegata delovanje posameznika v odnosu do drugih posameznikov v skupini ali pa skupin med seboj, tehnološka komponenta in struktura, ki poudarja medsebojna razmerja.

Organizacijo lahko opredelimo (Kovač, 2001, str. 84-85) v pomenu subjekta (združbe) ali v instrumentalnem pomenu (razmerja). V instrumentalnem pomenu razumemo organizacijo kot najpomembnejši ravnateljjev pripomoček pri doseganju postavljenih ciljev. V navedenem pomenu ima vsaka organizacija več razsežnosti, osnovne razsežnosti vsake organizacije pa so:

1. **Organizacijska struktura** – Medsebojno usklajevanje vseh sestavin v poslovanju podjetja glede postavljenih ciljev zahteva oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. Struktura predstavlja urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Zato pogosto govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.
2. **Organizacijski procesi** – Uresničevanje poteka vedno v procesu. Statični vidik organizacije je njen trenutni časovni presek. Organizacija “deluje” samo procesno. Procesni vidik pomeni aktivnosti, ki potekajo v določenem časovnem intervalu in v medsebojni prostorski in logistični povezanosti.
3. **Kultura** – Človek je snovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji se pojavlja v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tudi “nevidno” strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. Empirične raziskave so potrdile hipotezo, da je “nevidna organizacija”, ki je zajeta v t. i. organizacijski kulturi, pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote.

1.3 Razvijanje organizacije

Tudi pojem organizacijskega razvoja raziskovalci organizacije različno opredeljujejo, kajti organizacijski razvoj je razmeroma mlada znanstvena disciplina. V nadaljevanju navajam nekaj opredelitev organizacijskega razvoja angleško govorečih avtorjev.

Bennis (Ivanko, 2001, str. 73) opredeljuje organizacijski razvoj kot odgovor na spremembe, celovito vzgojno strategijo, ki ima za cilj spremeniti verovanja, stališča, vrednote in strukture v podjetju tako, da se te bolje prilagodijo tehnologijam, tržišču, izzivom in stopnjam rasti sprememb.

Beckhart (Ivanko, 2001, str. 74) opredeljuje organizacijski razvoj na naslednji način: “Organizacijski razvoj je načrtovano prizadevanje, ki se nanaša na organizacijo kot celoto; razvija se z vrha in ima za cilj povečanje učinkovitosti organizacije s pomočjo načrtovanih aktivnosti.”

Argyris (Ivanko, 2001, str. 74) podaja naslednjo opredelitev organizacijskega razvoja: “Organizacijski razvoj je v bistvu skrb za aktiviranje, vitaliziranje in obnavljanje organizacije s pomočjo tehničnih in človeških virov.”

Temeljne značilnosti organizacijskega razvoja, ki izhajajo iz opredelitev angleško govorečih avtorjev, so:

1. poudarjen pomen znanja na eni strani ter istočasno občutkov, stališč in vrednot (del organizacijske kulture in humanizacije dela)
2. poudarjena odločilna vloga ravnateljstva ter istočasno pomembnost vključevanja vseh zaposlenih v razvojne procese, kajti organizacijski razvoj zajema vse ravni podjetja
3. poudarjen pomen skritega (nevidnega) kapitala v podjetjih.

Avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 190) povzemajo po nemškem društvu za organizacijski razvoj naslednjo opredelitev organizacijskega razvoja: "Organizacijski razvoj je dolgoročno usmerjen organizacijski proces spreminjanja in razvoja organizacije podjetja in v njem zaposlenih ljudi." Proces temelji na učenju in aktivnem sodelovanju vseh zaposlenih. Cilji organizacijskega razvoja so v sočasnem izboljšanju učinkovitosti organizacije in kakovosti delovnega življenja. Temeljne značilnosti organizacijskega razvoja, ki izhajajo iz opredelitve, so: dolgoročnost (čas trajanja), učenje (način izvedbe) in spreminjanje (usmerjenost).

Med slovenskimi avtorji se je s pojmom organizacijskega razvoja sistematično ukvarjal Gabrijelčič (Gabrijelčič, 1993, str. 11), ki je organizacijski razvoj opredelil kot posebno znanstveno disciplino in istočasno kot strokovni pripomoček za iskanje odgovorov na celovite in zapletene spremembe. Avtor pravi, da organizacijski razvoj ni enostaven seštevek organizacije in razvoja, ampak je potrebno sintezo teh dveh pojmov preučevati in obravnavati tako v sinergičnem kot tudi v evolucijskem smislu. Gabrijelčič (Gabrijelčič, 1995, str. 83) je tudi opozoril, da je organizacijski razvoj protisloven pojem, saj razvoj teži k nenehnim spremembam, organizacija s svojo potrebo po učinkovitosti pa k stalnosti in redu. Zato je med tema dvema sestavinama organizacijskega razvoja potrebno najti ustrezno razmerje. Vendar to ne pomeni iskanja stalnega in idealnega ravnotežja, ampak iskanje dinamičnega ravnotežja, ki ima svojo naravnost in usmeritev v razvoj. To dinamično ravnotežno stanje moramo iskati tudi v razmerju med starim in novim. Ne velja namreč stališče, da je vse, kar je staro, za odpad, in da je vse dobro, kar je novo. Novo ima sicer prednosti, staro pa ustrezno vgradimo in ohranjamo v delovanju.

Nejasno pri razvijanju organizacije pri posameznih avtorjih je, ali z organizacijo razumejo organizacijo v smislu razmerij in procesov ali z njo razumejo združbo.

1.4 Organska in mehanistična organizacija

Razmerja, in s tem organizacija med člani, so odvisna od značilnosti združbe. Zato ni ene same organizacije. Včasih so razmerja lahko natančno določena in trajna, včasih se spreminjajo in niso določljiva.

Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacije dveh temeljnih modelov organizacije. To sta mehanistični in organski model organizacije. Uporabnost teh modelov oziroma njihovih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo.

Mehanistična organizacija je neprimerna za tisto okolje, ki se stalno in močno spreminja. Za mehanistično organiziranost je značilna (Burns in Stalker, 1969, str. 345) razdrobljenost nalog v vrsto specializiranih nalog, vsak posameznik opravlja svojo lastno nalogo kot nekaj ločenega od naloge, ki jo opravlja celotno podjetje. Pristojnosti, odgovornosti, tehnične metode in postopki, ki so vezani na vsako nalogo, so natančno opredeljeni. Komunikacije med ravnatelji in zaposlenimi imajo poudarek na vertikalnosti. Delovanje podjetja in obnašanje zaposlenih je uravnavano na osnovi navodil in odločitev, ki jih sprejemajo nadrejeni. Zato je treba poznati predvsem pravila in njihovo uporabo. Takšna organizacija je učinkovita v razmerah dokaj stabilnega okolja in za podjetja, ki uporabljajo razmeroma ustaljeno tehnologijo.

Organska organizacija je najučinkovitejša takrat, kadar je okolje podjetja zelo nestabilno, in v razmerah nenehnih tehnoloških in drugih sprememb v podjetju. Organska organizacija se je sposobna hitro odzivati na spremembe. Primerna je za podjetja, ki se borijo za svoje preživetje v nestabilnem okolju. Ivanko (Ivanko, 2000, str. 2) ugotavlja, da današnje nestabilne in spremenjene razmere dela in poslovanja obvladujejo naslednje tri sile: odjemalci, ki prevzemajo pobudo, konkurenca, ki se krepi, in spremembe, ki postajajo stalnica. Organski model organizacije temelji (Burns in Stalker, 1969, str. 346) na manj podrobni delitvi dela in manjši stopnji formalizacije odnosov med udeleženci podjetja. Organska organizacija je prilagodljiva, med organizacijskimi ravnmi nima večjih ovir, dobro izrablja strokovnost, ki je prisotna v podjetju. Komunikacije med zaposlenimi so bolj podobne horizontalnim posvetovanjem kot vertikalnemu ukazovanju. V organski organizaciji delovna mesta niso natančno opredeljena in ob nenadni spremembi sprejmejo nove delovne naloge vsi zaposleni. Takšno podjetje nima strogih formalnih pravil delovanja.

Dimovski (Dimovski, 2000, str. 43) meni, da **(pre)oblikovanje organizacije podjetja pomeni izbiro med alternativami**, pri čemer točno določeni kriteriji izbire ne obstajajo. Pravi, da morajo ravnatelji vedeti in prepoznati, kdaj se je potrebno odločati o določeni obliki. Avtor deli **sodobne teorije organizacije** v dva pristopa:

1. **univerzalistični pristop**, ki temelji na predpostavki, da ne glede na situacijo v organizaciji obstaja najboljši način za oblikovanje organizacije, in

2. **kontingenčni (situacijski) pristop**, ki predpostavlja, da je najboljši način organiziranja odvisen od situacijskih spremenljivk.

Značilnosti klasične organizacijske oblike (po univerzalističnem pristopu) so visoka kompleksnost, visoka formalizacija in visoka centralizacija. Klasična organizacijska oblika duši razvoj zaposlenih, destimulira inovativno vedenje, podrejeni postanejo pasivni, odvisni in neustvarjalni, takšne razmere niso v skladu s človeško potrebo po avtonomiji, izražanju mnenj, dovršenosti in napredovanju. Podjetje, ki uporablja klasično organizacijsko obliko, izgublja človeške potenciale. Kontingenčni oziroma situacijski pristop k organizaciji temelji na ideji, da različne oblike organizacije ustrezajo različnim namenom in da je ključno določiti okoliščine, ki vplivajo na relativno pomembnost učinkovitosti in produktivnosti ali prilagodljivosti.

Avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 191) menijo, da **so različne organizacijske strukture različno primerne za uvajanje sprememb**. Tiste strukture, ki so po svojem bistvu organske, so prikladnejše kot pa mehanistične. Za organsko strukturo namreč velja, da je bolj fleksibilna, manj formalna, bolj ustrezna v spreminjajočem se okolju. Pokazalo pa se je, da je za samo izvedbo zamisli in njeno uporabo prikladnejša mehanistična struktura. To pomeni, da je v fazi zbiranja zamisli in njihovega razvijanja ustreznejša organska, v fazi uvajanja sprememb pa mehanistična struktura.

Vsak model organizacije ima tako svoje prednosti kot tudi pomanjkljivosti. Prednosti enega so navadno pomanjkljivosti drugega in obratno. Prednosti mehanistične organizacije so podobne prednostim birokratske organizacije. Mehanistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja in jo je mogoče programirati s pravili. Kajzer (Kajzer, 2001, str. 31) ugotavlja, da prihaja v sodobnih podjetjih do zamenjave birokratske organizacije s fleksibilnejšimi vrstami organizacij, ki za razliko od prejšnje temeljijo na zaupanju v ljudi, decentralizaciji in avtonomiji, samoorganiziranju in samokontroli ter sodelovanju.

1.5 Preoblikovanje organizacije

Avtorji Rozman, Kovač in Koletnik (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 184) z oblikovanjem organizacije razumejo vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov. Oblikovanje organizacijske strukture vsebuje oblikovanje delovnih mest, oddelkov in organizacije celotnega podjetja. Spreminjanje obstoječe organizacije pa je njeno preoblikovanje.

Hammer (Hammer, 1995, str. 42) pravi, da je **preoblikovanje temeljit in vnovičen premislek o poslovnem procesu in hkrati njegovo korenito preoblikovanje**, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in hitrost. Posebej izpostavlja pomen naslednjih izrazov: temeljito, korenito, dramatično, procesno. Pri tem izraz temeljito pomeni, da si moramo pri preoblikovanju postaviti najbolj temeljna vprašanja, izraz korenito pomeni, da je treba priti stvarjem do korenin, kajti preurejanje je vnovično izumljanje poslovanja, ne pa njegovo izboljševanje, posploševanje in spreminjanje, izraz dramatično pomeni, da ne gre za obrobne in postopne izboljšave, ampak za doseganje velikanskih preskokov, in izraz procesno pomeni, da se moramo osredotočiti na procese in ne posamezne naloge.

Ivanko (Ivanko, 1990, str. 1) ugotavlja, da pri večjih kakovostnih in količinskih spremembah v proizvodnih tvorcih ter vplivnih dejavnikih za organiziranost dela in poslovanja, ne zadošča več usmerjati obstoječe organizacije, ampak je potrebno izdelati nov organizacijski model, s katerim ponovno vzpostavimo optimalno organizacijo glede na nastale spremembe v podjetju.

Oblikovanje oziroma dopolnitev organizacije podjetja moramo torej razumeti kot enkratni proces, ki pa se lahko ponavlja, vendar je način organiziranja, priprave in izvajanja tega procesa vsakokrat drugačen. Investiranje v razvoj organiziranosti sodi vsekakor med najpomembnejše globalne trende sodobnih ekonomij.

1.6 Nujnost spreminjanja in obvladovanja sprememb

Spremenjeni načini življenja in dela ter spremenjeno okolje zahtevajo spremenjene izdelke in storitve; zahtevajo drugačno organizacijo, zato se postavlja problem spreminjanja organizacije; zahtevajo drugačen način razmišljanja. Pri tem se ne smemo več zadovoljiti s prevladujočimi oblikami današnjega dne, temveč z modeli dela in življenja, ki bodo veljali jutri. To pomeni, da je potrebno **pravočasno izvajati spremembe in se tudi spremembam prilagajati**. Spremembe so namreč del življenja. Od sprememb smo odvisni, lahko pa jih tudi ustvarjamo. Proces spreminjanja organizacije podjetij so vse krajši, saj se spremembe pojavljajo čedalje hitreje.

Temeljne stopnje v procesu spreminjanja organizacije podjetij (Gabrijelčič, 1993, str. 28) naj bi bile naslednje: **stalnost oz. red, sprememba, stalnost oz. red na višji stopnji**. Že v stopnji stalnosti oz. reda bi morali razmišljati, kako obstoječe stanje izboljšati. V stopnji sprememb pa bi morali sodelavce prepričati o koristnosti in smiselnosti načrtovanih sprememb.

Tavčar (Tavčar, 2001, str. 113) ugotavlja, da podjetje dolgoročno ne preživi in ne more biti uspešno, če se ne spreminja. Obstoječe temeljne zmožnosti omogočajo podjetju uspešnost v sedanjih, ne pa tudi v prihodnjih menjalnih razmerjih z udeleženci. Zato je spreminjanje temeljna in nepogrešljiva značilnost vsakega podjetja. Obvladovanje sprememb na področju organizacije podjetja je zelo kompleksno, kar je posledica številnih sestavin organizacije in različnih interesov udeležencev, vzročno-posledičnih razmerij med temi sestavinami in interesi ter spremenljivosti teh sestavin in interesov v času.

Danes so spremembe nekaj, s čimer je treba živeti, oz. **spmembe so razvojna nujnost**. V glavnem ljudje niso naklonjeni spremembam, ker pomenijo tveganje, vendar so v praksi podjetij prisotni tudi primeri prepogostega izvajanja sprememb oz. primeri izvajanja sprememb, ko le-te sploh niso potrebne. Mihelčič (Mihelčič, 2001, str. 99) namreč ugotavlja, da nekateri ravnatelji organizacijske spremembe potrebujejo, ker se s tem želijo izogniti kritiki o svoji nedelavnosti. Želijo se namreč izogibati prvi črti "bojišča" podjetja, to je stikom z uporabniki poslovnih učinkov podjetja, zato morajo svoj pomen dokazovati kako drugače.

Včasih je razmeroma preprosto ugotoviti, kam želimo iti, zelo težko pa je tja priti. Zato je **obvladovanje prehodnega stanja najtežji del obvladovanja sprememb**. Ljudje se bojijo, da bodo spremembe, ki vedno pomenijo tveganje, poslabšale njihov položaj. Zato ravnatelji pogosto zavirajo spremembe. Prav ravnatelji pa predstavljajo tisti del zaposlenih v podjetju, ki mora pri uvajanju sprememb odigrati ključno vlogo. Ravnateljstvo mora namreč zagotavljati učinkovite prehode od sedanjega do prihodnjega stanja. Naloga najvišjega ravnatelja je, da sporoča sodelavcem svojo vizijo in jo deli z njimi. Bistveno je, da se sodelavci podjetja seznanijo z vizijo sprememb in da jo razumejo. S tem ravnatelj doseže, da prispevajo k njej s svojimi idejami in da jih bodo prenašali v skupine, ki jih vodijo. S tem bo med zaposlenimi zagotovljena pripravljenost na spremembe in voljnost za njihovo sprejemanje. Pomembno je torej sporočiti, kakšna sprememba se bo uvajala in zakaj je potrebna ter kako bo vplivala na zaposlene. Če je le mogoče, naj bi poudarjali, kakšne bodo neposredne koristi spremembe. S tem bo v podjetju zagotovljeno ugodno ozračje. Organizacijske spremembe naj bi podpirala večina zaposlenih, kar je zagotovilo, da le-te ne bodo ostale zgolj na papirju.

Izvedba organizacijskih sprememb lahko odstopa od zamisli, kajti dejanske okoliščine so lahko drugačne od tistih, ki smo si jih zamišljali. Možina (Možina, 2000, str. 51) ugotavlja, da si je lahko zapomniti informacijo, da "uvajanje sprememb v združbi naleti na odpor pri članih", da pa je mnogo zahtevnejše (s)poznati vzroke odpora in mehanizme njegovega delovanja.

Uvajanje sprememb zahteva precej časa. Uvajanje obsežnih sprememb, kamor sodijo tudi spremembe organizacije, ni nikoli dogodek, ampak je vedno proces. Ker igra čas pri tem pomembno vlogo, je primerno, da organizacijske spremembe načrtujemo v smislu razsežnosti in usmeritev in ne v smislu dokončnih in točno določenih vrednosti. Po opredelitvi ciljev in načrta sprememb le-te ne sledijo same po sebi. Uspeh uvedbe je odvisen od spremembe v ustaljenih navadah mnogih skupin posameznikov v podjetju. Spremembe delovnih navad zahtevajo mnogo časa, še zlasti, če so te navade globoko v ljudeh, kar velja za večino zaposlenih v podjetjih.

Zgodovina podjetja v veliki meri opredeljuje naravo in obseg sprememb. Vpliv tradicije na obnašanje vseh članov podjetja spada med pomembne dejavnike. Težava ni toliko v sprejemanju novih idej, kot je v opuščanju starih. Čeprav je vsako podjetje specifično, imajo podjetja tudi mnogo skupnega. Izkušnje, pridobljene v enem podjetju, so pogosto uporabne tudi v drugem. Nekateri programi organizacijskih sprememb so že standardizirani, druge je treba izdelati na osnovi preučenega stanja in postavljenih ciljev. Ni ene same poti in metode uvajanja sprememb, vedno jih je več. Pri uvajanju sprememb je nujno upoštevati tudi specifične značilnosti posameznega podjetja. Pri tem ne more biti pristop, ki je bil sicer v podjetju uspešen v neki dani situaciji, enako uspešen v istem podjetju v drugi, spremenjeni situaciji.

Uspešnost podjetij se običajno izraža z določenimi ekonomskimi kategorijami ali s kazalniki, ki te kategorije tako ali drugače vključujejo. Kot primer navajam **splošno gospodarsko načelo** (Pučko, 2000a, str. 248), **ki opredeljuje uspešnost gospodarjenja kot razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za dosego cilja** (uspešnost gospodarjenja = cilj gospodarjenja/sredstva za dosego cilja). **Splošno gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire med različnimi možnostmi.** Tudi spremembe v organizaciji podjetij povzročajo pomembne prednosti, ugodnosti, napore in stroške. Potrebno je skrbno pretehtati ene in druge in ugotoviti, ali veliki napor za uvajanje organizacijskih sprememb v podjetju lahko prinesejo zadosten neto prirastek. Menim, da je potrebno kot kriterij za odločanje o organizacijskih spremembah tudi upoštevati splošno gospodarsko načelo, in sicer v naslednjem v smislu: **Uspešna sprememba organizacije podjetja je tista, ki daje najboljši rezultat v smislu razmerja med cilji spremenjene organizacije podjetja in sredstvi za dosego ciljev** (uspešna sprememba organizacije podjetja = cilji spremenjene organizacije podjetja/ sredstva za dosego ciljev).

Quinn (Mihelčič, 1999, str. 127) predlaga za vrednotenje samostojnega prispevka organizacijskih dejavnikov k uspešnosti poslovanja podjetja nabor organizacijskih ciljev na naslednjih glavnih področjih: sodelovanje, odprtost, pripadnost, morala, inovativnost, prilagajanje, usmeritve, jasnost ciljev, stabilnost, nadzor, obvladovanje informacij.

1.7 Težišče organizacijskih sprememb

Za uspešno obvladovanje in uvajanje organizacijskih sprememb so ključna zlasti naslednja področja (Možina, 1992 str. 230- 248): **učinkovito komuniciranje, premagovanje zaskrbljenosti, prekvalifikacija, nove metode dela za delavce na ključnih položajih, prilagajanje in spodbujanje.**

Ljudje se ne zavzemajo za nekaj, česar ne razumejo. Čeprav je vodstvo prepričano, da so spremembe, ki jih predvideva, zdrave in potrebne, mu ne sme biti nikoli žal časa in naporov za to, da razloži vzroke in smotre zamišljenih akcij. Navdušene podpore ni mogoče ukazati, treba si jo je pridobiti. **Pomemben element učinkovitega komuniciranja pri uvajanju organizacijskih sprememb so sprotne povratne informacije** (predvsem o doseženih rezultatih) in dajanje priznanj vsem, ki so bili dejavni s svojimi prispevki (stimulacija za nadaljnje razmišljanje in izvajanje sprememb).

Pričakovanje novega in neznanega lahko pri nekaterih ljudeh vzbudi nelagodnost in zaskrbljenost. Zato bi vodstvo moralo poskrbeti za pogosta posvetovanja vsaj v začetnih fazah uvajanja sprememb in poudariti, da bo vsakdo imel dovolj časa za uvajanje, preden se bodo od njega zahtevali polni učinki. Neki obseg zaskrbljenosti lahko koristi uvajanju sprememb, če le obstajajo zagotovila, da bodo težave odpravljene, in če bodo zaposleni zaupali v poštenje in sposobnost vodstva.

Vsaka večja organizacijska sprememba zahteva, da mnogi ljudje spremenijo svoj način dela, ki jih je spremljal zelo dolgo, in osvojijo nov način, katerega obrise le nejasno vidijo. Taki ljudje bodo potrebovali pomoč pri osvajanju metod, po katerih bodo morali delati, potrebovali bodo nova znanja in nove izkušnje. **Če ne bomo poskrbeli, da bodo vsi, ki bodo potrebovali novo znanje, imeli enake možnosti za usposabljanje, sprememb ne bo mogoče uspešno izpeljati.**

Vodstveni delavci se bodo s težavo odrekli oblasti nad drugimi in spremenili način svojega dela in odnosov do tistih, ki so bili poprej njihovi neposredno podrejeni. Vseeno bodo morali pomagati novoimenovanim vodjem, ki bodo odslej nosili večjo odgovornost. **Ker je spreminjanje obnašanja pri odraslih zamudno in zapleteno, je priporočljivo, da vodstvo, ki se loteva organizacijskih sprememb, uporabi kar največ kadrovskih in kontrolnih ukrepov, ki lahko pri tem pomagajo** (spremenjena kadrovska politika pri sprejemanju, razporejanju in prerazporejanju delavcev, politika napredovanja in nagrajevanja, ki stimulira opuščanje starih delovnih navad in pridobivanje novih, merila za spremljanje uspešnosti izvajanja novih politik).

Pri spreminjanju organizacije podjetij gre za odločitve z dolgoročnimi posledicami. Spreminjanje organizacije podjetij je ena od tistih oblik delovanja ravnateljev, kjer se le-ti ne bi smeli odpovedati čim večjemu številu strokovno pripravljenih informacij. Njihova uporaba namreč lahko prepreči sicer predvidljive neugodne posledice in poveča možnost nastopa pričakovanih učinkov uvajanja sprememb. Pri tem mislim tako na informacije o sedanjem stanju kot na oceno prihodnjega stanja.

Zato je pri procesu spreminjanja organizacije podjetij **zelo pomembna pripravljalna faza**. Le-ta mora posredovati odgovore na vprašanja, **kateri so ključni organizacijski problemi**, s katerimi se bomo ukvarjali. V pripravljalni fazi je zelo pomembno tudi podrobno pretehtati probleme in poiskati rešitve za obvladovanje prehodnega stanja med uvajanjem sprememb. Pomembno je tudi **natančno opredeliti cilje spremenjene organizacije podjetja** in oceniti pričakovane učinke sprememb.

Ocenjujem, da je eden najpomembnejših ciljev sodobno organiziranih in zato uspešnih podjetij prav gotovo **postati učeče se podjetje**, ki je sposobno izkoristiti najboljše izkušnje in znanje in kjer se zaposleni uče drug od drugega. Možina (Možina, 2001, str. 21) opredeljuje učečo se združbo kot tisto organizacijo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari ali pojavov.

Zelo pomemben cilj nove organizacije podjetja je tudi oblikovanje takšne kulture, kjer so cilji zaposlenih usklajeni s cilji podjetja, kjer se vsak zaposleni dobro počuti in lahko v polnosti razvija svoje potenciale, kar se odraža v **zadovoljstvu zaposlenih**. Zadovoljstvo zaposlenih se posledično odraža tudi v **uspešnosti podjetja** kot naslednjem cilju nove organizacije podjetja. Pomembni cilji nove organizacije podjetja so tudi cilji s področja zadovoljstva kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov.

V prihodnjih letih bo pri uvajanju organizacijskih sprememb potrebno spreminjati predvsem našo miselnost, in sicer v naslednjih smereh (Uršič, 2000, str. 32):

1. od klasično opredeljene organizacijske hierarhije proti sodobno zasnovanim, horizontalno in vertikalno povezanim delovnim skupinam
2. od poudarjanja posameznikovega statusnega položaja na različnih organizacijskih ravneh proti mreži potrebnih in po pomenu zaporedno opredeljenih nalog za realizacijo postavljenih ciljev
3. od predpisovanja, kaj naj kdo dela, proti uporabi sodobnih, projektno opredeljenih metod dela

4. od nadzora izvedbe dela, ki temelji na sankcioniranju, proti učečemu se podjetju, ki temelji na inoviranju in motiviranju
5. od vsiljevanja organizacijskih zasnov in rešitev od “zgoraj navzdol” proti spoznavanju in izkoriščanju prednosti realne stopnje razvoja organizacijske kulture.

Najvišjemu ravnatelju podjetja je lahko v veliko pomoč pri uvajanju organizacijskih sprememb strokovna skupina ljudi oziroma tim za uvajanje sprememb. To so ljudje, ki v resnici uvedejo spremembe. Tim za uvajanje sprememb naj bi bil sestavljen iz notranjih in zunanjih članov. Notranji člani dobro poznajo delovanje podjetja, kar je v prvi vrsti prednost, vendar tudi slabost. Slabost se kaže v tem, da notranji člani tima sploh ne mislijo, da je z organizacijo podjetja kaj narobe. Zato v večini primerov sami notranji sodelavci ne morejo izpeljati organizacijskih sprememb. Njihovi individualni pogledi so v večini primerov preozki, zato bi se najverjetneje zgodilo to, da bi organizacijo samo nekoliko prilagodili obstoječi in ne doprinesli skoraj nič k ustvarjanju boljših učinkov. Zunanji člani tima, ki niso zaposleni v podjetju, so lahko bolj nepristranski in lahko zato notranjim članom tima prikažejo drugačne (širše) vidike in koristi uvajanja sprememb.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA BANKART LJUBLJANA

2.1 Nastanek, lastnosti in poslovanje podjetja

Leta 1997 se je večina slovenskih bank odločila ustanoviti podjetje za procesiranje (obdelovanje podatkov v procesorju oz. delu računalnika) poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati. Osnovni **namen ustanovitve podjetja je bil zniževanje operativnih in razvojnih stroškov bank ter tehnično-tehnološko poenotenje poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati.** Podjetje Bankart Ljubljana dejansko posluje od aprila 1998. Podrobnejši pregled storitev, ki jih izvaja, je razviden iz priloge št. 1. Vidimo, da gre za razmeroma precej razvejano dejavnost, saj podjetje v svojem področju delovanja poleg klasičnih bančnih dejavnosti s področja plačilnih kartic in bančnih avtomatov posega tudi na dopolnilna delovna področja (POS – Point of Sale – elektronsko prodajno mesto, personalizacija plačilnih kartic), kjer se uvajajo že dokaj sodobni industrijski prijemi.

Ustanovitelji in lastniki podjetja Bankart Ljubljana so skupaj s kapitalskimi deleži razvidni iz tabele 1.

Tabela 1: **Ustanovitelji in lastniki podjetja Bankart Ljubljana**

Banka	Kapitalski delež v %
A banka d.d., Ljubljana	6,07
Bank Austria Creditanstalt d.d.	2,24
Banka Celje d.d., Celje	5,66
Banka Domžale d.d., Domžale	0,64
Banka Koper d.d., Koper	7,25
Banka Velenje d.d., Velenje	1,64
Banka Vipava d.d., Ljubljana	1,75
Banka Zasavje d.d., Trbovlje	0,65
Dolenjska banka d.d., Novo mesto	3,40
Gorenjska banka d.d., Kranj	5,56
Koroška banka d.d., Slovenj Gradec	1,42
Krekova banka d.d., Ljubljana	1,73
Nova kreditna banka Maribor d.d., Maribor	12,99
Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana	28,55
Pomurska banka d.d., Murska Sobota	3,14
Poštna banka Slovenije d.d., Ljubljana	1,02
Probanka Maribor d.d., Maribor	0,89
SKB banka d.d., Ljubljana	13,62
Slovenska zadružna kmetijska banka d.d., Ljubljana	1,40
Volksbank Ljudska banka d.d., Ljubljana	0,39
Skupaj	100,00

(Vir: Elaborat o ustanovitvi podjetja za procesiranje plačilnih instrumentov, 1997)

Lastniki podjetja upravljajo podjetje prek skupščine, ki se sestaja enkrat letno. Poslovanje podjetja nadzoruje nadzorni svet, ki se sestaja po potrebi in katerega predsednik je vedno predstavnik ene od bank. Nadzorni svet opravlja le kontrolno funkcijo in se na noben drug način ne vključuje v upravljanje podjetja. Nadzorni svet je pri pridobivanju informacij prvenstveno odvisen od glavnega ravnatelja podjetja.

V tabeli 2 prikazujem nekaj reprezentativnih podatkov o obravnavanem podjetju.

Tabela 2: **Reprezentativni podatki o podjetju Bankart Ljubljana**

Podatek/leto	1998	1999	2000
Število zaposlenih	87	130	146
Osnovni kapital	479.000.000 SIT	479.000.000 SIT	479.000.000 SIT
Kapital družbe	750.000.000 SIT	807.000.000 SIT	924.000.000 SIT
Letni prihodki	970.000.000 SIT	1.530.000.000 SIT	2.026.000.000 SIT
Čisti dobiček	283.000.000 SIT	51.000.000 SIT	75.000.000 SIT

(Vir: Poslovno poročilo podjetja Bankart Ljubljana za leta 1998, 1999, 2000)

Zgornji podatki kažejo, da je podjetje v času od svoje ustanovitve dalje intenzivno zaposlovalo nove delavce. Danes zaposluje 146 ljudi, od tega jih ima dobrih 16 % visoko izobrazbo, 11 % višjo izobrazbo, ostali zaposleni imajo srednjo izobrazbo ali dokončano poklicno šolo. Podatki tudi kažejo, da podjetje dosega visoko pozitivno rast prihodkov in da je povečalo svoj kapital.

V tabeli 3 prikazujem nekatere kazalce uspešnosti poslovanja podjetja Bankart Ljubljana.

Tabela 3: **Nekateri kazalci uspešnosti poslovanja podjetja Bankart Ljubljana**

Kazalec/leto	1998	1999	2000
Donosnost prihodkov (Profit margin)	24,30 %	3,32 %	3,49 %
Donosnost sredstev (Return on Assets)	29,10 %	3,90 %	7,23 %
Donosnost lastniškega kapitala (Return on Equity)	48,23 %	6,30 %	7,59 %

(Vir: Poslovno poročilo podjetja Bankart Ljubljana za leta 1998, 1999, 2000)

Podatki kažejo, da so se razmeroma visoke stopnje donosnosti prihodkov, sredstev in lastniškega kapitala, ki jih je podjetje realiziralo v prvem letu svojega poslovanja, v naslednjih letih stabilizirale. Ugotavljam, da je podjetje v prvih letih poslovanja dosegalo razmeroma dobre poslovne rezultate, čeprav so bile glavne aktivnosti ravnateljstva usmerjene v zagotavljanje tehnično-tehnoloških pogojev za poslovanje, bistveno premalo aktivnosti pa je bilo osredotočenih na organizacijski in ekonomski vidik dolgoročne uspešnosti poslovanja. Trenutni razmeroma dobri poslovni rezultati podjetja ne smejo uspavati, kajti dobra situacija se lahko kaj hitro spremeni v slabo, če počivamo na lovorikah in nismo aktivni pri nadaljnjih izboljšavah.

2.2 Vizija, poslanstvo in usmeritve podjetja

Vizija organizacije (zdržbe) je (Pučko v Možina, et al., 1994, str. 300) **opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti.** Gre za zasnovo nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija je torej zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje.

Poslanstvo organizacije je (Pučko v Možina, et al., 1994, str. 300) **opredelitev, kaj organizacija hoče biti.** Gre torej za navedbo stalnih namenov, poslovne filozofije, prepričanj, vrednot in poslovnih področij organizacije.

Podjetje Bankart Ljubljana namerava utrditi svoj položaj vodilnega slovenskega procesnega centra na področju bančnih avtomatov in plačilnih kartic. S ponudbo visokokakovostnih in tehnološko najzahtevnejših storitev želi Bankart Ljubljana postati eden od najkvalitetnejših mednarodnih procesnih centrov v Sloveniji.

Podjetje se trudi dosegati zadovoljstvo uporabnikov svojih storitev, neprekinjeno rast poslovanja, povečano vrednost kapitala ter zadovoljstvo zaposlenih s primernim delovnim okoljem in zagotavljanjem socialne varnosti.

Podjetje nudi svoje storitve vsem bankam in drugim finančnim institucijam v Sloveniji ter tudi zainteresiranim nebančnim organizacijam. Zagotavlja jim celovit in razmeroma hiter razvoj tehnologije, potrebne za izvajanje storitev s sodobnimi plačilnimi instrumenti, bistveno prispeva k standardizaciji strojne in programske opreme za izvajanje kartičnih in bankomatskih storitev ter k zniževanju operativnih stroškov poslovanja. Podjetje zagotavlja uporabnikom svojih storitev tudi enotne povezave s tujimi avtorizacijskimi centri (Europay, Visa,...), kar bistveno zvišuje varnost poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati.

Poslovne usmeritve podjetja temeljijo na upoštevanju razvojnih trendov na področju sodobnega plačilnega prometa ter zahtev mednarodnih kartičnih organizacij. Podjetje tudi sodeluje pri aktivnostih glede združevanja na področju procesiranja sodobnih plačilnih instrumentov, ki so posledica povezovanja med bankami v Sloveniji.

V podjetju prihaja do nekaterih protislovij oz. prisotne so precejšnje razlike med deklariranim in dejanskim sistemom in vrednotami, ki so vzrok, da podjetje ni tako uspešno in učinkovito, kot bi lahko bilo, glede na vse potencialne, ki jih ima na voljo. V praksi se to kaže kot veliko govorjenja o pomenu uporabnikov storitev podjetja in zaposlenih, po drugi strani pa se temu ne posveča dovolj pozornosti.

2.3 Prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti iz okolja

Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja organizacije se v strokovni literaturi (Pučko v Možina, et al., 1994, str. 307) pojavlja pod različnimi imeni. Nekateri ga imenujejo celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, nastopa tudi kot SWOT-analiza, kar je akronim štirih besed v angleščini (Strenght =

prednost, Weakness = slabost, Opportunity = priložnost, Threat = nevarnost). Celovitega ocenjevanja položaja organizacije se navadno lotevamo v okviru strateškega planiranja in z njegovo pomočjo iščemo in zaznavamo poslovne probleme konkretne organizacije.

Za natančnejši vpogled v poslovne probleme in bodoče razvojne možnosti podjetja Bankart Ljubljana prikazujem v nadaljevanju kratek pregled njegovih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti iz okolja podjetja. Pregled je izdelan na osnovi metode intervjuja z glavnim ravnateljem podjetja, na osnovi lastnega opazovanja in na osnovi več delnih analiz o poslovanju podjetja.

Glavne **prednosti podjetja Bankart Ljubljana** izhajajo iz naslednjih dejstev:

1. V Sloveniji se z dejavnostjo procesiranja plačilnih kartic in bančnih avtomatov ukvarjajo tri institucije, in sicer: podjetje Plasis d.o.o., Ljubljana, ki deluje pod okriljem SKB banke d.d., Ljubljana, Splošna banka Koper d.d., Koper, ki izvaja dejavnost za zainteresirane banke, združene pod skupnim imenom Activa, in podjetje Bankart Ljubljana. Oba konkurenta obravnavanega podjetja procesirata pretežno dejavnost poslovanja s plačilnimi karticami za razmeroma ozek segment uporabnikov, podjetje Plasis d.o.o., Ljubljana procesira tudi majhno število bančnih avtomatov, katerih lastnik je SKB banka d.d., Ljubljana. Podjetje Bankart Ljubljana procesira poslovanje z bančnimi avtomati, katerih lastniki so vse ostale slovenske banke, in istočasno izvaja procesiranje poslovanja s plačilnimi karticami za zainteresirane banke. Trdim lahko, da **je podjetje Bankart Ljubljana največje slovensko podjetje za procesiranje plačilnih kartic in bančnih avtomatov in da ima na področju izvajanja storitev procesiranja bančnih avtomatov skoraj 100-odstotni tržni delež v Sloveniji.**
2. Podjetje Bankart Ljubljana ima **sodobno tehnično-komunikacijsko opremo za izvajanje dejavnosti** in je stalno v stiku z novostmi na tem področju. Podjetje namenja v povprečju 6 % letnih prihodkov za razvojno dejavnost in ta vložek je v glavnem namenjen tehnično-komunikacijskim posodobitvam poslovanja. Le-te zagotavljajo uporabnikom storitev želeno hitrost, zanesljivost in varnost poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami. Razmeroma visoki vložki v tehnično-komunikacijsko opremo, ki jih namerava podjetje v bodoče še povečevati, predstavljajo tudi razmeroma dobro obrambo pred nevarnostjo vstopa novih konkurentov v dejavnost podjetja.
3. Podjetje ima **kvalitetne kadre**, saj se nenehno povečuje število zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo. Podjetje letno namenja sredstva za šolanje in izobraževanje zaposlenih doma in v tujini v višini 2 % vseh prihodkov.

Glavne **slabosti podjetja Bankart Ljubljana** izhajajo iz naslednjih dejstev:

1. Podjetje nima izdelanega strateškega plana in **nima vpeljanega učinkovitega sistema poslovnega planiranja**. Plansko usklajevanje poslovnih funkcij je razmeroma slabo zagotovljeno in plan ima bolj namen zadovoljiti formalne zahteve lastnikov kot pa zagotoviti orodje oziroma pot k ekonomsko uspešnemu rezultatu poslovanja. Zato izdelani plani ne zagotavljajo sinergetskih prednosti poslovnih funkcij podjetja. Finančno planiranje poteka po principih računovodskega planiranja, kar je za celovito obvladovanje ekonomije podjetja bistveno premalo. Zaposleni so premalo informirani o namenih in ciljih podjetja. Podjetje pri planiranju sicer poskuša odpravljati napake pri poslovanju v preteklosti, vendar pri tem ne opravi temeljite analize preteklega poslovanja, ampak se ukvarja predvsem s trenutnimi problemi. Glavni ravnatelj podjetja razmeroma velik obseg planiranja prepušča planskemu oddelku, ki daje prevelik poudarek finančnemu planu na račun vsebinskega usklajevanja poslovnih funkcij. To pomeni, da je premalo zagotovljena udeležba ravnateljev poslovnih funkcij pri planiranju.
2. Obstoječi **načini informiranja v podjetju imajo veliko pomanjkljivosti**. Glavni ravnatelj podjetja nima zagotovljenih ustrezno zgoščenih informacij, ampak je "zasut" z množico vsebin in števil z raznih ravni. Ravnatelji poslovnih funkcij so večkrat oblikovalci in ne prejemniki informacij, ki bi jih potrebovali za svoje delo, kar pomeni, da predstavljajo odločitveno raven v podjetju, ki ni dovolj dobro oskrbovana z informacijami. Informacije se posredujejo nekontinuirano oz. po potrebi, so neredne in v glavnem naknadne ter niso prilagojene ravni posameznega odločevalca.
3. Glavna pomanjkljivost na prodajnem področju se kaže v dejstvu, da **se podjetje** v odnosu do uporabnikov svojih storitev – bank **ne obnaša proaktivno**, ampak "čaka" na njihove pobude in naročila. Prihodki podjetja so preveč odvisni od enega uporabnika storitev podjetja, saj predstavljajo prihodki od Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana približno 50 % vseh prihodkov podjetja.

Glavne **nevarnosti za podjetje Bankart Ljubljana** izhajajo iz naslednjih dejstev:

1. Prihodki podjetja so v največji meri odvisni od števila dvigov na bančnih avtomatih in od števila opravljenih plačil s plačilnimi karticami. Vrednostni razpon zneskov, ki jih je moč dvigovati na bančnih avtomatih in s katerimi je mogoče poravnati obveznosti s plačilnimi karticami (limit), je domena poslovne politike posamezne banke, uporabnice storitev podjetja, in nanjo podjetje nima vpliva. **Potencialna poslovna odločitev bank o zvišanju limitov na področju poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati lahko nevarno ogrozi količinski obseg poslovanja podjetja** in posledično njegove prihodke.

2. **Potencialno poslabšanje gospodarskih in socialnih razmer v Sloveniji** lahko vpliva na zmanjšanje obsega poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami in s tem na prihodke podjetja.
3. Potencialna poslovna odločitev največjega uporabnika storitev podjetja, da prenese procesiranje poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati pod okrilje svoje hiše, lahko ogrozi obstoj podjetja. Podjetje je **preveč odvisno od enega uporabnika storitev** in z izjemo procesiranja poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati še ni dovolj dobro usposobljeno za opravljanje drugih dejavnosti.

Glavne **priložnosti za podjetje Bankart Ljubljana** izhajajo iz naslednjih dejstev:

1. V Sloveniji se je uvajanje poslovanja s plačilnimi karticami pričelo pred desetletjem in je v minulih petih letih dosegalo skokovito rast, kar obravnavam v naslednjem poglavju. V primerjavi z razvitimi zahodnimi državami je v Sloveniji poslovanje s plačilnimi karticami kljub visokim stopnjam rasti še vedno razmeroma nerazvito, zato je **pričakovanje, da se bodo visoke stopnje rasti na tem področju še nadaljevale**, upravičeno. Plačilne kartice namreč v Sloveniji vse bolj zamenjujejo tradicionalna plačilna sredstva, kot sta gotovina in čeki. Nadaljnja širitev poslovanja s plačilnimi karticami in posledična množičnost njihove uporabe pa odpira veliko poslovnih priložnosti tudi za obravnavano podjetje.
2. V Sloveniji se poleg bank kot izdajatelji plačilnih kartic pojavljajo tudi večji trgovski sistemi. Procesiranje plačilnih kartic le-teh je razmeroma slabo in neenotno urejeno, kar predstavlja priložnost za nadaljnjo širitev poslovanja obravnavanega podjetja.
3. Podjetje namerava v prihodnosti razširiti svojo dejavnost na t. i. procesiranje plačil majhnih vrednosti, kar vključuje splošne položnice, nakaznice in trajna pooblastila za poravnavanje obveznosti. Načrtovana dejavnost podjetja predstavlja **odgovor na priložnost, ki se ponuja ob zaključku reforme plačilnega prometa v Sloveniji**.

Prikazani pregled prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti v okolju nazorno prikazuje, da se je podjetje Bankart Ljubljana v prvem obdobju svojega poslovanja precej ukvarjalo "samo s sabo", da bi si zagotovilo osnovne pogoje za poslovanje. Glavni pozitivni rezultati teh aktivnosti so:

1. Podjetje je dobro tehnično-tehnološko opremljeno na področju osnovne dejavnosti, to je izvajanja storitev procesiranja za bančne avtomate in plačilne kartice.
2. Podjetje ima dobre kadrovske zmogljivosti in razmeroma dober nabor uporabnikov svojih storitev.
3. Podjetje opravlja dejavnosti, ki imajo perspektivo in so tudi v svetu v fazi rasti, saj pomen elektronskega bančništva in s tem tudi dejavnosti, povezanih z vsemi vrstami plastičnega denarja, nenehno narašča.

3. PLAČILNE KARTICE - OSNOVA ZA DEJAVNOST PODJETJA BANKART LJUBLJANA

3.1 Prednosti in slabosti plačilnih kartic

Plačilne kartice so zadnjih petdeset let kot ena izmed oblik plastičnega denarja (Krnc, 2001, str. 4 in 5) postale glavna ponudba večine tržno usmerjenih bank, trgovskih sistemov in nefinančnih organizacij po vsem svetu. Osnovna funkcija plačilnih kartic je brezgotovinsko poravnavanje obveznosti. Sprejemajo jih na več kot petih milijonih prodajnih mest v svetu in na deset tisoč prodajnih mestih v Sloveniji.

Plačilne kartice so bile še pred leti za večino sinonim za ugled. Danes jih srečujemo na vsakem koraku. Banke, trgovski sistemi, turistične agencije in finančne organizacije dobesedno ponujajo “plastični denar”, kot karticam pravijo v državah, kjer so že leta pomemben način negotovinskega poslovanja. Množična uporaba plačilnih kartic v svetu in pri nas se je uveljavila predvsem zaradi vsestranskih prednosti in ugodnosti, ki jih kartice prinašajo izdajateljem, trgovcem in imetnikom. Izdajateljem prinašajo plačilne kartice pomemben vir njihovega dohodka, ki ga sestavljajo letna članarina za izdane kartice, obresti od revolving kreditiranja in prekoračenih stanj tekočih računov ter dohodki od trgovskih provizij. Poslovanje s plačilnimi karticami prinaša številne prednosti tudi trgovcem, saj plačilni sistem s karticami pravzaprav živi od njih. Plačilna kartica predstavlja na prodajnem mestu kupno moč in vzpodbuja prodajo tudi v primeru, ko z običajnimi plačilnimi sredstvi kupec ne bi bil sposoben opraviti nakupa. Poleg poenostavljenega brezgotovinskega plačevanja kartice omogočajo odlog plačila, njihova večfunkcionalnost pa omogoča uporabo kartic na bankomatih in zunaj državnih meja. Tako je imetniku kartice denar vedno pri roki. Zlate in klubske kartice prinašajo imetnikom ugled v delovnem okolju in družbi. Ugodnost, ki jo kartice prinašajo imetnikom, je tudi dodatno nezgodno in življenjsko zavarovanje.

Prednosti poslovanja s plačilnimi karticami lahko razvrstimo v prednosti za banke oz. izdajatelje plačilnih kartic, prednosti za trgovce oz. prodajna mesta in prednosti za imetnike plačilnih kartic.

Glavni prednosti poslovanja s plačilnimi karticami za banke sta naslednji:

1. Pridobivanje pomembnega vira dohodka, ki izhaja iz članarin in obresti, ki jih plačujejo imetniki kartic, ter provizij, ki jih plačujejo trgovci oz. prodajna mesta.
2. Z izdajanjem plačilnih kartic (mednarodno uveljavljenih) lahko banke posežejo po tržiščih, ki so izven nacionalnih geografskih meja.

Sistem poslovanja s plačilnimi karticami je funkcionalno razdeljen na izdajanje kartic komitentom, kar je funkcija banke izdajateljice, in na sklepanje pogodb o sprejemanju kartic ter izvajanju plačil tako nastalih obveznosti v prodajni mreži s trgovci. V Sloveniji obe funkciji združujejo iste banke, saj le-te poslujejo pa načelih univerzalnega bančništva, medtem ko v svetu prihaja do strogega ločevanja med bankami izdajateljicami kartic in trgovskimi bankami, ki sklepajo pogodbe s prodajnimi mesti.

Glavni prednosti poslovanja s plačilnimi karticami za trgovce sta naslednji:

1. Kupec kupi izdelek tudi v primeru, ko ga z običajnimi plačilnimi sredstvi ne bi bil sposoben.
2. Poslovanje in plačevanje s karticami je poenostavljeno.

Kljub temu so se nekateri trgovci odločili, da ne bodo sprejemali plačilnih kartic. Glavni vzrok za tako odločitev je razmeroma visoka stopnja provizije, ki so jo trgovci dolžni odšteti bankam. Ne glede na to pa vse večja konkurenca trgovce sili, da za pospeševanje in povečevanje prodaje omogočajo kupcem plačevanje s karticami. Istočasno pa tudi med bankami postaja vse močnejša konkurenca pri pridobivanju prodajnih mest, kar ima za posledico zniževanje provizij, ki jih banke zaračunavajo trgovcem.

Glavne prednosti poslovanja s plačilnimi karticami za imetnike kartic so (Krnec, 2001, str. 13 in 14) naslednje :

1. olajšano plačevanje (imetniku kartic ni treba imeti s sabo večje količine gotovine),
2. odlog plačila (imetnik plačuje obveznosti za pretekli mesec enkrat mesečno),
3. večfunkcionalnost kartic (uporaba na bankomatih doma in v tujini),
4. možnost uporabe kartic po vsem svetu (mednarodne kartice),
5. ugled in prestiž (zlate in klubske kartice),
6. varnost in zanesljivost (denar je vedno pri roki),
7. dodatno nezgodno in življenjsko zavarovanje,
8. kartice omogočajo enostaven dostop do kreditov (posojilne kartice),
9. 24-urne službe v svetu in doma zagotavljajo razmeroma varno poslovanje s karticami, saj v primeru izgube ali kraje imetniku takoj blokirajo kartico.

3.2 Rast uporabe plačilnih kartic v Sloveniji

Zaradi številnih ugodnosti in enostavnosti poslovanja, ki jih plačilne kartice ponujajo, njihovo število iz dneva v dan narašča. Pri plačilnih karticah gre namreč za storitve, ki jih je mogoče opraviti kjer koli, kadar koli in kakor koli, kar je za stranke gotovo

privlačnejše od storitev, ki so jim dostopne zgolj v omejenem delovnem času, v oddaljenih poslovalnicah, brez urejenih parkirnih prostorov. Storitve plačilnih kartic so strankam na voljo takrat, ko jih potrebujejo, za banke pa predstavljajo precej nižje stroške procesiranja od klasičnih bančnih storitev, ki se izvajajo le v poslovalnicah, zato ni presenetljivo, da se uporaba plačilnih kartic iz dneva v dan bolj širi.

Razširjenost in časovno dinamiko njihove uporabe v Sloveniji prikazujejo tabele 4, 5 in 6. V tabeli 4 prikazujem število izdanih domačih in licenčnih kartic, število plačil, opravljenih z njimi, in vrednost teh plačil v mio SIT.

Tabela 4: **Uporaba domačih in licenčnih kartic v Sloveniji**

Leto	Število izdanih kartic		Število plačil		Vrednost plačil v mio SIT	
	Domače	Licenčne	Domače	Licenčne	Domače	Licenčne
1996	309.259	159.653	18.542.593	5.717.121	73.407	32.737
1997	382.150	212.567	21.980.757	9.017.358	90.417	52.743
1998	350.567	243.296	25.992.672	12.244.994	111.565	73.086
1999	374.929	272.887	28.395.532	15.798.048	127.134	97.561

(Šteblaj, 2000, stran 49)

Vidimo, da se je število domačih izdanih kartic v prikazanem obdobju povečalo za 21,23 %, število licenčnih kartic pa za 70,93 %. Število plačil z domačimi karticami se je povečalo za 53,14 %, število plačil z licenčnimi karticami pa kar za 176,33 %. Vrednost plačil z domačimi karticami je porasla za 73,19 %, vrednost plačil z licenčnimi karticami pa za 198,01 %.

Trenutno zastopani domači kartici v Sloveniji sta Karanta in Activa, licenčne kartice pa so naslednje: Eurocard/MasterCard, Visa, American Express in Diners Club.

V tabeli 5 prikazujem število plačil s sodobnimi plačilnimi instrumenti v Sloveniji.

Tabela 5: **Število plačil s sodobnimi plačilnimi instrumenti v Sloveniji**

Leto	Število plačil			
	Vnovčeni čeki	Dvigi z bankomata	Kreditne kartice	Debetne kartice
1996	34.196.275	16.785.408	24.259.714	-
1997	31.173.968	20.854.248	30.998.115	44.536
1998	26.691.736	27.933.673	38.239.666	1.216.309
1999	23.011.758	34.514.817	44.193.580	5.265.989

(Šteblaj, 2000, stran 45)

Vidimo, da uporaba plačilnih kartic v Sloveniji vse bolj zamenjuje uporabo čekov. Število vnovčenih čekov se je namreč v prikazanem obdobju zmanjšalo za slabo tretjino, število plačil s kreditnimi karticami pa se je povečalo za več kot štiri petine.

Med kreditne kartice štejemo kartice na odloženo plačilo in prave kreditne kartice, pri katerih lahko imetniki poleg odloga plačila koristijo še posojilo banke izdajateljice. Debetne kartice so se v Sloveniji prvič pojavile v letu 1997, ko so slovenske banke čekovnim karticam dodale plačilno funkcijo, ki imetnikom kartic omogoča tudi debetno poslovanje na elektronsko opremljenih (POS-terminali) prodajnih mestih.

Zelo zanimiv je tudi podatek, da se je v prikazanem obdobju število dvigov na bančnih avtomatih več kot podvojilo.

V tabeli 6 prikazujem uporabo bančnih avtomatov v Sloveniji z vidika njihovega števila in vrednosti opravljenih dvigov v mio SIT.

Tabela 6: **Uporaba bančnih avtomatov v Sloveniji**

Leto	Število bančnih avtomatov	Vrednost dvigov v mio SIT
1996	407	129.495
1997	501	168.167
1998	612	224.010
1999	757	307.769

(Šteblaj, 2000, stran 60)

Vidimo, da se je število bančnih avtomatov v prikazanem obdobju povečalo za 86 % oziroma za 350 bančnih avtomatov, vrednost dvigov na njih pa se je povečala za 137 %.

Podatki v tabelah 4, 5 in 6 ter zgornje ugotovitve nazorno kažejo, da **v Sloveniji narašča uporaba tako domačih kot licenčnih plačilnih kartic in da poslovanje s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati skokovito narašča** v primerjavi s čeki, katerih uporaba se iz leta v leto zmanjšuje.

Naraščajoči obseg poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati v Sloveniji pomembno vpliva tudi na količinski obseg poslovanja podjetja Bankart Ljubljana in s tem na prihodke podjetja. V nadaljevanju navajam v tabeli 7 nekaj podatkov, ki kažejo količinske obsege poslovanja obravnavanega podjetja.

Tabela 7:

**Glavni podatki o količinskem obsegu poslovanja
podjetja Bankart Ljubljana**

Količinski obseg poslovanja	Leto 2000
Število izdanih aktivnih kartic	
1. kartice Eurocard/MasterCard	88.864
2. kartice Karanta	110.067
3. BA Maestro (debetne kartice)	1.409.578
Število opravljenih plačil s karticami	
1. Eurocard/MasterCard kartice	8.900.000
2. Karanta kartice	9.300.000
3. BA Maestro (debetne kartice)	10.300.000
Število bančnih avtomatov	865
Število transakcij na bančnih avtomatih	41.000.000
Število POS terminalov	8.400

Vir: Interni podatki podjetja Bankart Ljubljana

Vidimo, da od domačih kartic, ki so trenutno zastopane v Sloveniji (Karanta in Activa), obravnavano podjetje procesira Karanta, od trenutno v Sloveniji zastopanih tujih kartic (Eurocard/MasterCard, Visa, American Express in Diners Club) pa obravnavano podjetje procesira kartice Eurocard/MasterCard. Podjetje procesira tudi debetne kartice, POS-terminale in skoraj vse bančne avtomate v Sloveniji.

3.3 Zlorabe – nevarnosti pri uporabi plačilnih kartic in njihovo obvladovanje

Po eni strani prinaša uporaba plačilnih kartic številne prednosti, ki so vplivale na njihovo množično uveljavitev in razširitev, po drugi strani pa zlorabe plačilnih kartic kažejo na veliko nevarnost in ranljivost, ki ogroža tako izdajatelje kot imetnike kartic. Zlorabe plačilnih kartic so izredno dinamična kategorija in nenehno spreminjajo svoje pojavne oblike, se selijo od enega izdajatelja kartic k drugemu, od ene vrste kartic k drugi, iz domačega v mednarodni promet in obratno ter v zadnjem času tudi na internet. Prav zlorabe prek interneta povzročajo kartični industriji v zadnjem času velike skrbi, saj njihov delež iz dneva v dan narašča, storilce pa je zaradi javnega omrežja težko izslediti.

Zlorabe kartic so še posebej na geografskih področjih, ki beležijo hitro rast poslovanja s plačilnimi karticami in kamor spada tudi Slovenija, izjemno nevarne. Organizirani kriminalci imajo namreč že dostop do kriminalnih tehnik in načinov, ki jih je pridobil iz razvitih držav, zato se zlorabe zelo hitro širijo in lahko najdejo izdajatelje plačilnih kartic premalo pripravljene.

V Sloveniji zaenkrat največ zlorab plačilnih kartic povzročijo imetniki sami. Mnogokrat so vzrok za to finančne in socialne stiske ljudi ter prevelika in nekontrolirana zapravljenost. Za zmanjšanje organiziranega kriminala se bodo morali slovenski izdajatelji povezati, pri čemer bodo tudi nove metode in tehnologije odigrale pomembno vlogo. Dopolniti jih bo treba z večjo mero sodelovanja med izdajatelji, policijo in pravosodjem, da bodo pri pregonu zlorab lahko uspešne.

Pomembno vlogo pri preprečevanju kartičnih zlorab igra avtorizacijski proces, ki pomeni odobritev izdajatelja plačilne kartice za izvedbo zahtevane finančne transakcije. Izrednega pomena za varnost poslovanja s karticami so tudi pravočasno izvedene blokacije kartic, zato vsi mednarodni izdajatelji kartic uvajajo 24-urne službe SOS.

Službo SOS ima organizirano tudi podjetje Bankart Ljubljana, ki opravlja, kot sem že navedla, tudi mnoge druge storitve tehnično-tehnološke narave na področju poslovanja z bančnimi avtomati, plačilnimi karticami ter POS-terminali za banke v Sloveniji. Podjetje je s svojo dejavnostjo vključeno v organizacijo bank kot del mrežne organizacije. Značilnosti ter vlogo in pomen mrežne organiziranosti obravnavam v nadaljevanju.

4. PODJETJE BANKART LJUBLJANA KOT DEL MREŽNE ORGANIZACIJE

4.1 Pojmovanje mrežne organizacije

Danes večina podjetij deluje v negotovem, nestabilnem in kompleksnem okolju, v katerem se morajo soočati s predvidevanjem možnih sprememb, na katere morajo biti pripravljena boljše in se nanje odzivati boljše kot konkurenti. Za uspešno prilagoditev spremembam v okolju morajo podjetja ustrezno (pre)oblikovati svojo organizacijo. Podjetja potrebujejo organizacijo, ki je odzivna in prilagodljiva, ki uporablja in razvija sposobnosti zaposlenih ter prispeva k zagotavljanju smotrnosti poslovanja v spreminjajočem se okolju. Mnoga uspešna podjetja so prišla do spoznanja, da morajo ostati pri izvajanju dejavnosti, ki jih dobro poznajo in za katere so najbolj usposobljena (**ključne dejavnosti**), vse ostale dejavnosti (**neključne dejavnosti**) pa lahko zanje učinkoviteje in uspešno izvajajo zunanji izvajalci. Tako se oblikuje mrežna organizacija, ki jo sestavlja množica razmerij. Ta organizacija zahteva dobro koordinacijo in komunikacijo med vsemi sodelujočimi.

V literaturi se v povezavi s pojmom mrežna organizacija pojavlja tudi pojem virtualnega podjetja. Virtualno podjetje predstavlja (Kajzer, 2001, str. 31 do 32) z vidika organizacijske zgradbe mrežo pravno samostojnih, gospodarsko pa odvisnih podjetij, ki na podlagi skupnih ciljev delujejo na trgu. Namesto hierarhij imajo informacijske sisteme za reševanje informacijskega problema (kot podlage za sodelovanje in ustvarjalnost) in zaupanje za reševanje organizacijskega problema integracije. Virtualno podjetje se izrazito razlikuje od vseh dosedanjih oblik poslovnih sistemov tudi po tem, da je več kot organizacijska inovacija, je namreč neusahljiv vir sprememb, po možnosti inovativnih. S tem je povezana dosledna usmeritev v profitne centre, ki z osredotočanjem na ključne pristojnosti in z izločanjem (outsourcingom) dejavnosti, ki ne služijo ustvarjanju vrednosti, izkoriščajo optimizacijske zmožnosti in jih vnašajo v vrednostno mrežo.

Po mnenju nekaterih avtorjev (Ashkenas, et al., 1995, str. 6) delujejo virtualna podjetja v skladu z novo paradigmo, ki kritične dejavnike uspeha 20. stoletja opredeljuje na nov način. Glavni kritični faktorji uspeha po klasični paradigmi naj bi bili naslednji: velikost podjetja, jasnost vlog, specializacija funkcij in kontrola. Glavni kritični dejavniki uspeha po novi paradigmi pa naj bi bili naslednji: hitrost delovanja (namesto velikosti), fleksibilnost (namesto jasnosti), integracija (namesto specializacije) in inovacija (namesto kontrole).

Za nastanek ter uspešno in učinkovito delovanje mrežne organizacije morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Kovač (Kovač, 1999, str. 328) navaja naslednje: razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije, povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika, povečanje konkurenčne borbe (globalizacija), ki pogojuje potrebo po združevanju različnih virov podjetij, rast stroškov za raziskave in razvoj, izginjanje meja nacionalnih ekonomij in nastajanje globalnega trga. Šink (Šink, 1999, str. 139) ugotavlja, da zahteva mrežna organizacija dobro koordinacijo in komunikacijo med vsemi partnerji in da le-to zagotavlja napredna komunikacijska tehnologija, ki z vzpostavljanjem ustreznih informacijskih sistemov omogoča hitro, zanesljivo in pravočasno izmenjavo informacij med partnerji. Kajzer (Kajzer, 2001, str. 36) ugotavlja, da predstavljata pogoj in podlago za sodelovanje v mrežni organizaciji zaupanje in skupno razumevanje posla. Prav dejstvo, da se pri vzpostavljanju mrežne organizacije odpovemo oblikovanju spleta pogodb, je podlaga njene velike fleksibilnosti. Namesto obsežnega spleta pogodb nastopajo predvsem okvirne pogodbe, ki jih sklenejo vsi partnerji v vrednostni verigi in imajo značaj "gentlemenskega dogovora" (Gentleman;s Agreement) ter obsegajo načela sodelovanja in morda posebne dogovore.

Mrežna organizacija ima nekatere skupne značilnosti in posebnosti. Kajzer (Kajzer, 2001, str. 33) navaja naslednje: mreža pravno in gospodarsko neodvisnih podjetij,

osredotočanje na ključne pristojnosti in ekstenzivno izločanje, sodelovanje v vertikalnih in horizontalnih strukturah, povezanost z informacijsko in komunikacijsko tehniko, skupno nastopanje enot podjetja navzven, centralne funkcije ravnateljstva niso institucionalizirane, sodelovanje na podlagi skupnega razumevanja posla (misije), nadomestitev obsežne mreže pogodb z zaupanjem in okvirnimi pogodbami, tveganje in stroški so porazdeljeni na vse partnerje. Kovač (Kovač, 1999, str. 325) povzema naslednje skupne značilnosti mrežnih organizacij: so posebna oblika medpodjetniškega sodelovanja, medsebojno usklajevanje poteka tako s pomočjo hierarhičnih kot tržnih razmerij, obstaja vzajemna povezanost, sodelujoča podjetja so lahko gospodarsko samostojna, vzpostavijo se kompleksne medsebojne povezave na različnih področjih (informacijskem, kadrovskem, tehnološkem, finančnem itd.).

Glavne **pozitivne in negativne posledice mrežne organizacije** so prikazane v tabeli 8.

Tabela 8: **Pozitivne in negativne posledice mrežne organizacije**

Pozitivne posledice	Negativne posledice
Hitrost reagiranja na želje kupcev	Izguba identifikacije
Specializacija na ključne pristojnosti	Izguba fleksibilnosti
Ekonomika količin	Izguba znanja
Uporaba dopolnjujočega se znanja	Odvisnost
Boljša sprejetost	Razpršitev odgovornosti
Zagotavljanje obstoja z dolgoročno povezanostjo	Manj dobička

(Kajzer, 2001, stran 33)

Prednosti, ki jih prinaša za banke na področju sodobnih bančnih instrumentov poslovanje po principih mrežne organizacije, so enake zgoraj naštetim in so botrovale nastanku podjetja Bankart Ljubljana, ki deluje kot del mrežne organizacije.

4.2 Podjetje Bankart Ljubljana kot del mrežne organizacije

V poglavju o predstavitvi podjetja Bankart Ljubljana sem povedala, da je bilo podjetje ustanovljeno za opravljanje storitev tehnično-tehnološke narave na področju poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami za banke in druge finančne inštitucije v Sloveniji. Podjetje je nastalo kot odziv slovenskih bank na spremembe v okolju. **Banke so se osredotočile na izvajanje ključnih dejavnosti na področju poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami** (razvoj produktov in poslovni odnos s svojimi komitenti), **tehnično-tehnološko izvedbo te dejavnosti pa so v celoti prepustile v izvajanje obravnavanemu podjetju**. Z vidika ustanoviteljev podjetja naj bi v

obravnavanem primeru torej šlo za poudarjanje pomena notranje učinkovitosti, pretoka informacij in timske organiziranosti.

Tako se je **oblikovala mrežna organizacija partnerskih razmerij za sodelovanje z namenom, da se zagotovi čim večja vrednosti storitev s področja bančnih avtomatov in plačilnih kartic za končne kupce – komitente bank**. Komitenti bank nimajo neposrednih povezav s podjetjem Bankart Ljubljana in pogosto sploh ne vedo, da gre za mrežno organizirane poslovne procese na področju poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami. Cilj oz. glavno gonilo teh povezovanj je boljša izkoriščenost tehnično-tehnoloških zmogljivosti in s tem boljša razporeditev stroškov in tveganj, razširitev znanja ter v končni fazi povečanje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami v slovenskem bančnem prostoru.

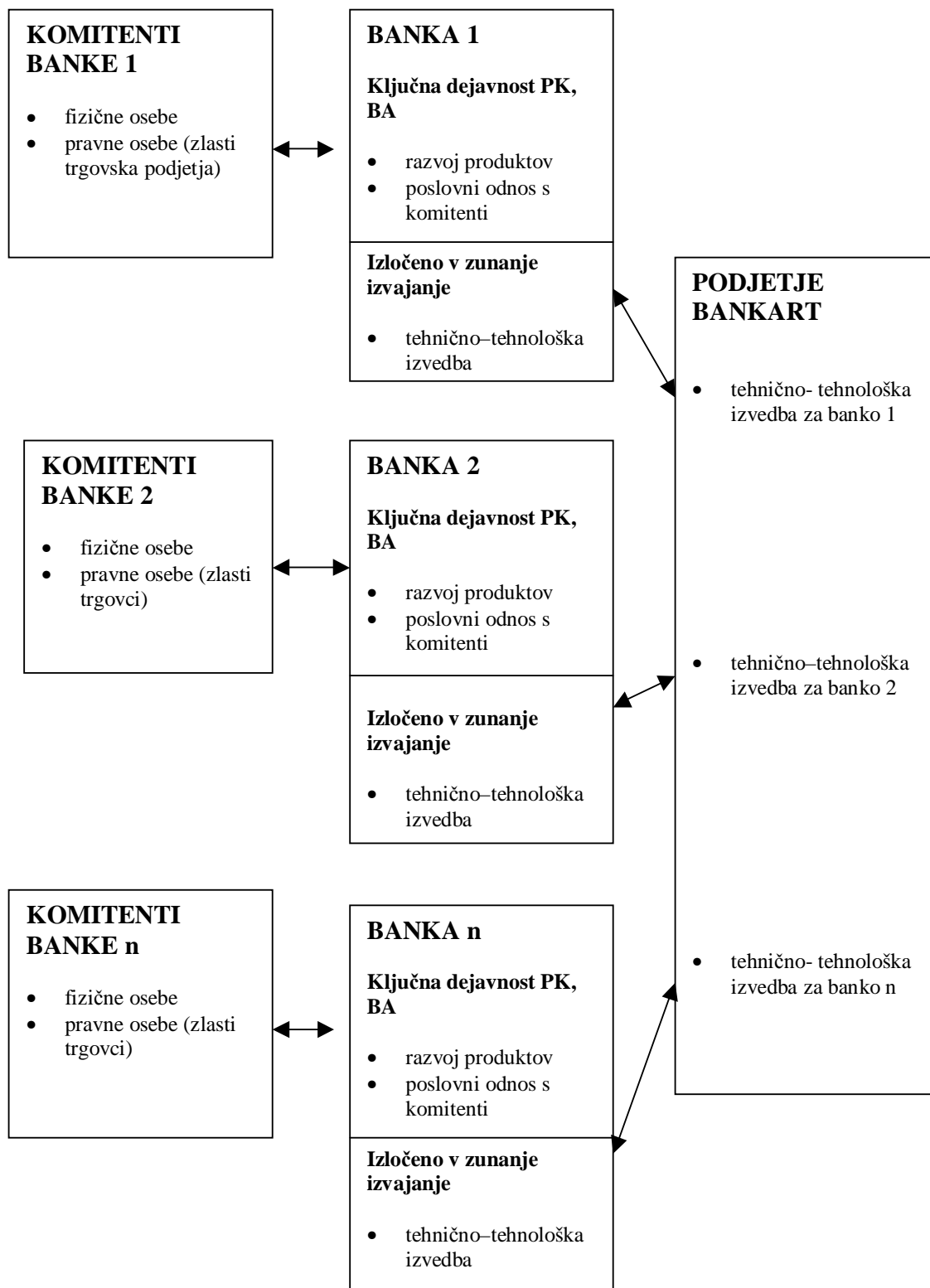
Skoraj vse slovenske banke so sklenile s podjetjem ob njegovem nastanku pogodbene vezi in podjetje je tako postalo glavni “procesing” center za sodobne plačilne instrumente v Sloveniji. Podjetje je za banke prevzelo odgovornost za učinkovito procesiranje poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami ter za izgradnjo, vzdrževanje in razvijanje tehnične, tehnološke in komunikacijske infrastrukture na tem področju. Podjetje in poslovne banke so se sporazumeli za skupno razumevanje (in razdelitev) posla, individualno medsebojno uskladili svoje notranje poslovne procese, zmanjšali vmesnike med svojimi poslovnimi procesi, zgradili skupno infrastrukturo.

Podjetje je vključeno v celoto poslovanja na področju bančnih avtomatov in plačilnih kartic s svojimi pristojnostmi, ki so mu jih v izvajanju zaupale banke. Gre za vertikalno povezane poslovne procese, ki se začnejo v poslovnih bankah in nadaljujejo v obravnavanem podjetju. Tako decentralizirana struktura izvajanja poslovnih procesov zahteva velik obseg komunikacij in izmenjave podatkov med bankami in obravnavanim podjetjem in s tem učinkovito informacijsko–komunikacijsko infrastrukturo.

Podjetje ima za izvajanje svoje dejavnosti na voljo specifična tehnična, tehnološka in komunikacijska znanja ter tehnično-tehnološko in komunikacijsko opremo za procesiranje poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami. Razpolaga torej z dobro in primerno informacijsko–komunikacijsko infrastrukturo, kar je podrobneje obravnavano v poglavju o vplivu tehnologije na organizacijo podjetja (poglavje 7.4.1.), nima pa tem zahtevam dovolj dobro prilagojene organizacije.

Slika 1 prikazuje podjetje Bankart Ljubljana kot del mrežne organizacije.

Slika 1: Podjetje Bankart Ljubljana kot del mrežne organizacije



Vir: lasten

5. ORGANIZACIJSKE OBLIKE PODJETIJ

5.1 Vrste organizacijskih oblik

Katera bo najustreznejša organizacijska oblika podjetja, je odvisno od razmer, v katerih podjetje posluje. V zadnjem obdobju se na področju organiziranosti uspešnih in učinkovitih podjetij dogajajo precejšnje spremembe. Značilna je eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti podjetij. Skupna značilnost spreminjanja sodobne organiziranosti je upoštevanje vedno večjega števila organizacijskih spremenljivk, zlasti tistih, ki so povezane s človeškim dejavnikom v podjetjih. Značilnosti spreminjanja organiziranosti v časovni razsežnosti oz. primerjava organizacije v preteklosti in organizacije, ki bo lahko izpolnjevala potrebe v prihodnosti, je razvidna iz tabele 9.

Tabela 9: Spreminjanje organiziranosti v časovni razsežnosti

V PRETEKLOSTI	V PRIHODNOSTI
Trajnost organizacijskih rešitev	Problemsko usmerjanje začasnih organizacijskih rešitev
Celovita organizacijska regulacija	Fleksibilna eksperimentalna organizacijska regulacija
Usmerjenost navznoter	Eksterna, v okolje usmerjena organiziranost
Primarna usmerjenost na nacionalno tržišče	Globalna usmerjenost na širša tržišča
Hierarhični odnosi	Interaktivno delovanje med sodelavci
Nosilec funkcije (specialist)	Nosilec odgovornosti (podjetnik)
Plansko vodenje	Vodenje dnevnih bitk

(Ivanko, 1992, str. 10)

Načini organiziranosti podjetij so bili v preteklosti precej statični, saj spremembe niso bile tako burne, globoke in številne, kot so sedaj. Bistvena razlika v novih načinih organiziranosti podjetij glede na starejše načine je zlasti v večji prilagodljivosti in v stalnem spreminjanju organizacije podjetij.

Ne glede na to pa so si v strokovni literaturi s področja organizacijske teorije domači in tuji strokovnjaki precej enotni pri opisovanju značilnosti organizacijskih oblik. Večina avtorjev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147) navaja naslednje **organizacijske oblike: poslovno-funkcijsko, produktno-matrično, decentralizirano ali poslovno-enotno, projektno-matrično, mrežno in vodoravno ali procesno organizacijsko obliko.**

5.2 Poslovno-funkcijska organizacijska oblika

Mala in srednje velika podjetja danes v veliki večini uporabljajo poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko kot notranjo razdelitev in zaokrožitev delovnih področij. Prikladna je za stabilno in ne preveč kompleksno okolje in za pretežno rutinsko tehnologijo. Ustraja strategiji količinske in tržne rasti. Slika 2 prikazuje poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko.

Slika 2: **Poslovno-funkcijska organizacijska oblika**



(Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148)

Za poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko veljajo (Rozman, 1993, str. 78) naslednje bistvene ugotovitve:

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika ustreza manjšim in srednjim podjetjem, pri čemer je velikost podjetja relativen pojem, močno odvisen od panoge in s tem tehnologije. Ta oblika ustreza zlasti podjetjem, ki proizvajajo en proizvod ali pa program podobnih proizvodov, ki imajo enako tehnologijo, podobne kupce, konkurenco in podobno. Prav zato je specializacija po poslovnih funkcijah velika. Problem je usklajevanje poslovnih funkcij, ki ga opravlja ravnatelj. Podjetje počasi reagira na spremembe okolja ali tehnologije, zlasti če zahtevajo povezano akcijo poslovnih funkcij. Oblika ustreza razmeroma gotovemu okolju in bolj rutinski tehnologiji. Cilji so zlasti cilji poslovnih funkcij, torej bolj operativni, notranja učinkovitost in rentabilnost, dosežena predvsem s strategijo količin. Omenjene situacijske spremenljivke zahtevajo specializacijo, centralizacijo, formalizacijo, kar vse so značilnosti predvsem mehanistične organizacije. **Za manjša in srednja podjetja, z veliko količino enega ali vrste podobnih proizvodov in storitev, ki delujejo v enostavnem in številnem okolju in uporabljajo pretežno rutinsko tehnologijo ter so kratkoročno usmerjena, zaposleni pa specialisti, najbolj ustreza poslovno-funkcijska organizacijska oblika.** V oblastnih razmerjih je linijska, štabi lahko omilijo nekatere probleme usklajevanja in poudarjanja operative.

Poslovno-funkcijska organizacijska oblika ima nekaj bistvenih prednosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148-149). Prostorsko, organizacijsko in delovno zaokroža posamezna področja na podlagi poslovno-funkcijske specializacije, kar omogoča večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. Oblikuje enotnost nastopanja navzven, saj potekajo povezave z okoljem za različne organizacijske enote z enega mesta. Izkoriščanje zmogljivosti je veliko, saj posamezno poslovno-funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje. **Poslovno-funkcijska organizacijska oblika ima tudi slabosti.** Medsebojna prepletenost in odvisnost med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji je velika, kar povzroča otežkočeno in nepregledno koordinacijo v primeru, da podjetje ne proizvaja le enega proizvoda, ampak so proizvodi diverzificirani. Nepovezanost med poslovnimi funkcijami, katerih razvoj poteka samostojno, povzroča razvoj mimo potreb podjetja in samozadostnost. Za izvedbo skupne naloge, ki posega na več poslovno-funkcijskih področij, je treba veliko medsebojnega usklajevanja. Kljub slabostim je poslovno-funkcijska organizacijska oblika še vedno **prevladujoča organizacijska oblika** zlasti v **manjših podjetjih**. Z rastjo podjetja se pogosto uvajajo štabi kot dopolnitev poslovno-funkcijske organizacijske oblike.

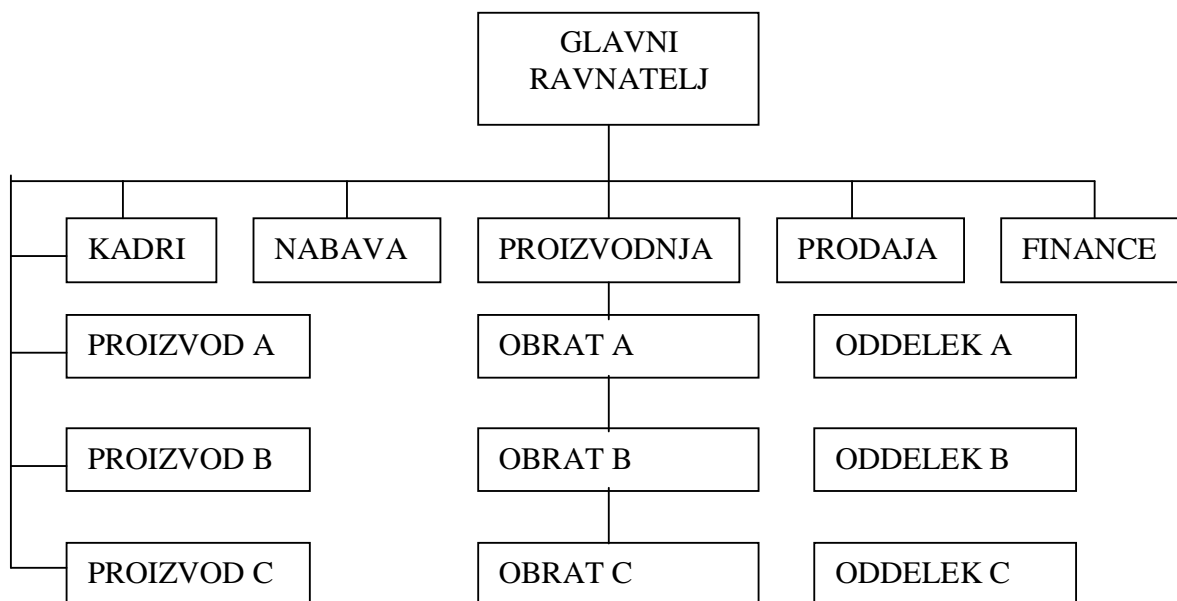
5.3 Produktno-matrična organizacijska oblika

Pri produktno-matrični organizacijski obliki je poudarek še vedno na poslovnih funkcijah, vendar se začnejo tudi povezave med poslovnimi funkcijami za skupine proizvodov ali proizvodne programe (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 151-154). Te povezave izvajajo "produktni managerji" ali ravnatelji skupine proizvodov. **Najznačilnejše naloge ravnatelja skupine proizvodov** so naslednje: oblikovanje dolgoročne razvojne usmeritve za razvijanje konkurenčne sposobnosti proizvoda ali storitve in priprava planov za le-te v okviru celotnega plana, zbiranje in obdelava notranjih in zunanjih informacij, ki so pomembne za proizvodnjo in prodajo določenega proizvoda ali skupine proizvodov, kontrola izvajanja oblikovanja razvojnih usmeritev in planov za posamezen proizvod in sodelovanje pri kontroli poslovno-funkcijskih področij, ki so povezana z določenim proizvodom. V praksi so se oblikovale različne **organizacijske rešitve za vključitev ravnatelja skupine proizvodov v organizacijsko obliko**. Možna oblika integracije je **štabna enota**, kjer ravnatelj skupine proizvodov nima nobenih pristojnosti v linijski organizacijski strukturi. Možna oblika integracije je tudi **samostojna organizacijska raven**, kjer ravnatelj skupine proizvodov dobi pristojnosti v skladu z linijsko organizacijsko strukturo, vendar mora posegati tudi na druga poslovno-funkcijska področja, kar povzroča konflikte. Tretja možna oblika integracije je **matrična organizacijska oblika**, kjer so posamezni oddelki odgovorni tako poslovno-funkcijskemu ravnatelju kot tudi ravnatelju skupine proizvodov.

Produktno-matrična organizacijska oblika odpravlja prepad med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji pri izvedbi nalog in omogoča razvoj tako poslovno-funkcijskih kot ravnateljev skupine proizvodov. Njena slabost je zlasti v dvojni odgovornosti izvajalcev in obsežni koordinaciji ter povezovanju med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji in v obsežnem sistemu nadzora nad uresničevanjem postavljenih nalog.

Slika 3 prikazuje produktno-matrično organizacijsko obliko.

Slika 3: **Produktno-matrična organizacijska oblika**



(Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153)

5.4 Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska oblika

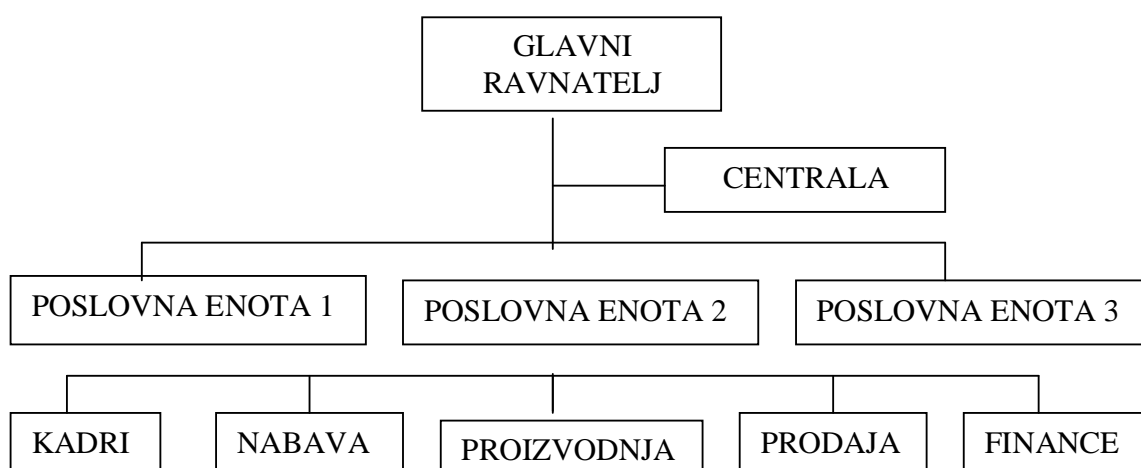
Odločitev za oblikovanje in prehod na decentralizirano organizacijsko obliko je posledica rasti podjetja in njegove notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. Ta oblika je prisotna zlasti v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi. Za decentralizirano ali poslovno enotno organizacijsko obliko je (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155) **značilna osnovna členitev podjetja na poslovne enote, ki je izvedena bodisi na podlagi proizvoda bodisi na podlagi trga ali obeh**. S tem prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Za to organizacijsko obliko je **značilna tudi decentralizacija odločanja**, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne.

Glavne prednosti decentralizirane ali poslovno enotne organizacijske oblike se kažejo v hitrejšem iskanju in ocenjevanju tržnega položaja podjetja, saj posamezna organizacijska enota lažje določi svoj tržni položaj. Hitrejša je tudi odzivanje na zahteve trga, spremljanje gibanj na njem, tesnejša je povezanost s kupci, prenos raziskovalnih dosežkov iz razvoja v proizvodnjo je učinkovitejši. **Glavne slabosti decentralizirane ali poslovno enotne organizacijske oblike** se kažejo v potrebi po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih enot pri prizadevanjih za doseg skupnih ciljev in v notranji nepovezanosti med organizacijskimi enotami.

Decentralizacija odločanja v tej organizacijski obliki poteka na več načinov, ki se razlikujejo med seboj po obsegu in velikosti pristojnosti in odgovornosti tako osrednjega dela sestavljenega podjetja kot tudi posameznih organizacijskih enot. Glede na to je **različna tudi samostojnost posamezne poslovne enote, ki ima lahko stroškovno, poslovnoizidno in naložbeno naravo** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 157). V primeru stroškovne enote je njen vodja odgovoren za stroške svoje poslovne enote. V primeru poslovnoizidne enote je njen vodja odgovoren za proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev svoje poslovne enote, poslovni rezultat le-te pa se ugotavlja kot dobiček poslovne enote. V primeru poslovnaložbene enote je njen vodja odgovoren tudi za razvoj svoje poslovne enote, kar pomeni, da odloča in odgovarja za investicije v okviru določenih sredstev, katerih višino opredeli glavni ravnatelj podjetja.

Slika 4 prikazuje decentralizirano ali poslovno-enotno organizacijsko obliko.

Slika 4: **Decentralizirana ali poslovno-enotna organizacijska oblika**



(Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 155)

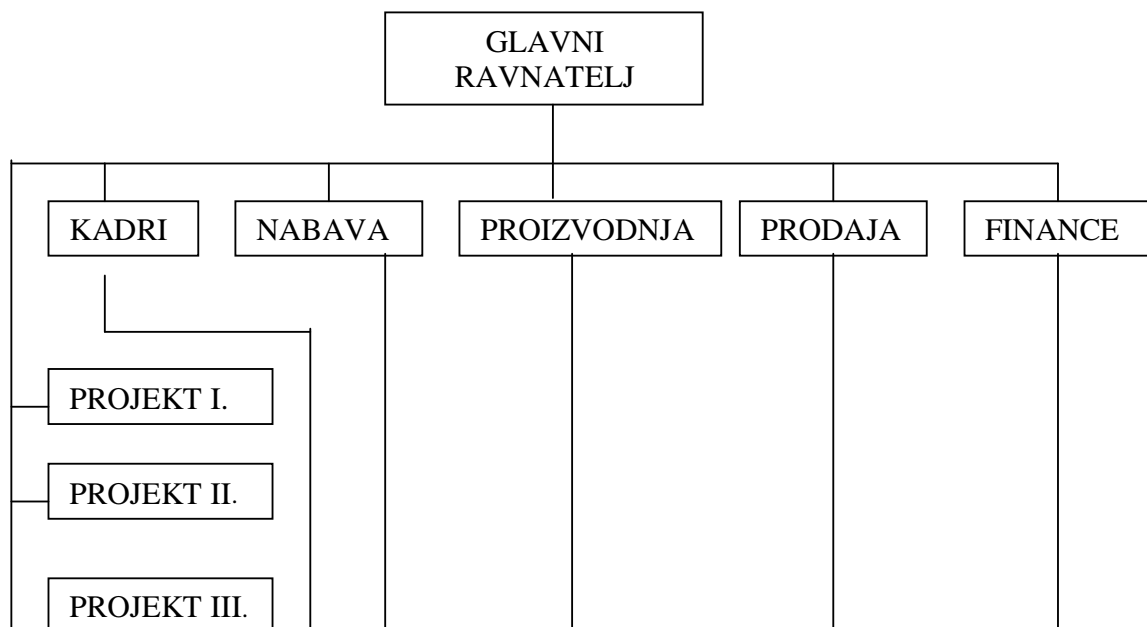
Organizacijske oblike podjetij so bile vedno v središču raziskovalnega zanimanja strokovnjakov s področja organizacijskih ved. Danes se iščejo organizacijske rešitve za povečanje učinkovitosti delovanja podjetij v več smereh (Kovač, 2001, str. 85). S pomočjo zniževanja organizacijskih ravni se poskuša povečati odzivnost in fleksibilnost organizacije. Druge smeri so v izgradnji t. i. sekundarnih organizacijskih oblik, ki rešitev iščejo v dopolnjujočih organizacijskih oblikah. Najpogostejši sekundarni oziroma dopolnjujoči organizacijski obliki sta projektno-matrična in timska.

5.5 Projektno–matrična organizacijska oblika

Doslej obravnavane organizacijske oblike so potem, ko so vzpostavljene, pretežno stalne in nespremenljive (nenehno ponavljanje pretežno operativnih del). Gledano razvojno pa zaposleni v podjetju vpeljujejo nove proizvode, razvijajo nove tehnologije, pripravljajo reorganizacije in podobno. Take, **enkratne dejavnosti, sestavljene iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, imenujemo projekti**. V projekt so vključeni ljudje z različnimi znanji.

Slika 5 prikazuje projektno–matrično organizacijsko obliko.

Slika 5: **Projektno-matrična organizacijska oblika**



(Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161)

Projektno-matrična organizacijska oblika je podobna produktno-matrični obliki (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 160). Poglavitna razlika med njima je v tem, da so proizvodne enote stalne in da gre pri njih za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Projektno-matrična organizacijska oblika je občasna, podjetja jo uvajajo za uvedbo določenega projekta in se uporablja v pretežno projektnih dejavnostih. Značilnosti obeh organizacijskih oblik ter njune prednosti in slabosti so si podobne.

V zadnjem obdobju pa se poleg navedenih oblik organizacijskih struktur v uspešnih podjetjih **vse bolj uveljavljajo tudi principi timskega dela. Timsko delo** predstavlja **izvajanje določene naloge s pomočjo skupine strokovnjakov z različnih strokovnih področij** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 208). Timsko delo se razlikuje od skupinskega, saj je pri skupinskem delu naloga razdeljena na delne naloge in vsak član skupine samostojno rešuje svojo delno nalogo, pri tinskem delu pa vsak član s svojim prispevkom sodeluje pri končni, skupni izdelavi naloge. Namen timskega dela ni v poenotenju stališč članov tima, temveč v osvetlitvi problemov in upoštevanju pogledov z različnih zornih kotov. Temeljni način dela članov tima je kooperativno sodelovanje, zato je pravilna izbira posameznih članov izredno pomembna. Pravilna izbira članov tima naj bi temeljila tako na strokovnih sposobnostih kot na osebnostnih lastnostih. Član tima naj bi imel predvsem naslednje lastnosti: ciljno usmerjenost, samozavest, sposobnost komuniciranja, sposobnost integracije, pripravljenost sprejemati odgovornost, lojalnost in pokončnost, pripravljenost izražanja mnenja, dobro zdravstveno stanje.

Ustvarjanje timsko zasnovane organiziranosti podjetja je potrebno razumeti kot poslovno strategijo (Marolt, Leskovar, 1999, str. 99), ki naj bi predvsem izboljšala operativno raven poslovanja podjetja. Pri tem je pomembno razumeti, da je uvedba timsko zasnovane organiziranosti povezana s spreminjanjem podpirajočih sistemov, kot so: informacijski, izobraževalni, kadrovski in drugi. Da se dosežejo resnično boljši rezultati s skupnimi napor, ni dovolj, da se ljudem da naziv tim. Da timi dobro opravljajo svoje delo, morata priti skupaj srce in pamet. Timsko delo torej zahteva od ljudi razvoj znanja in občutka za skupinsko dinamiko, sklepanje kompromisov, razprave, prepričevanja, organiziranja, vodenja in druge, tudi ravnateljske sposobnosti. Problemi, ki se kažejo in ki jih morajo podjetja reševati, so namreč vse bolj zapleteni in posameznik s svojim znanjem, ki je v večini primerov specializirano, tem problemom ni več kos. Timi pa so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov. Predstavljajo torej področje, kjer se ustvarja (novo in skupno) znanje podjetja za razliko od formalne, hierarhične in birokratske organizacijske oblike podjetja, prek katere se izvajajo normalni, rutinski in vsakodnevni postopki in opravila. Timi predstavljajo stalno obliko dela, za razliko od projektov, ki so ustanovljeni za izvedbo določene naloge z natančno

določenim rokom. Člani projekta sicer navadno delujejo kot tim, vendar timi obstajajo tudi, kadar ni projektov. Timi predstavljajo temeljno obliko delo v organski organizaciji, ki je najustreznejša, ker zagotavlja pogoje za uspešno in učinkovito timsko delo.

Prednosti timov so zlasti v tem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 166), da aktivirajo celotni ustvarjalni potencial posameznika, medsebojno izravnava prednosti in slabosti posameznih članov, vodijo k bistveno višji kakovosti odločitev, izboljšajo komunikacijske poti, povečajo fleksibilnost podjetja. **Slabosti timov** so predvsem naslednje: visoki stroški uvajanja (izobraževanja, treningi), velika izguba časa zaradi razprav v skupini, nejasna razmejitev odgovornosti, osamosvojitve timov in odtujitev od problemov, neupoštevanje individualizma.

Prednosti timov se kažejo predvsem v današnjem okolju, v katerem poslujejo podjetja in ki postaja vedno bolj kompleksno in globalno. V zvezi z mednarodno razsežnostjo delovanja timov je zanimiva opredelitev **globalnega tima** (McDermott, 1999, stran 47), ki pravi, da so globalni timi, kot močno orodje za sprostitve ustvarjalnih sposobnosti in sposobnosti reševanja problemov v podjetju, ena od najbolj kompleksnih oblik projektne organizacijske strukture. Kadar je skupina sestavljena iz različnih strok in kultur, se morajo ljudje naučiti sporazumevati in delovati ne le medresorsko, ampak tudi prek meja svoje kulture. Člani tima delujejo iz različnih držav, v različnih jezikih, časovnih območjih in z različnimi metodami dela. Srečanje različnih kultur je torej eden od osnovnih problemov delovanja globalnih timov, zato podajam še po Hessu (Hess, 1994, str. 12) povzeto opredelitev pojma kultura. Kultura je celota načinov življenja, vključujoč vrednote, prepričanja, estetske standarde, jezikovno izražanje, pravila obnašanja in načine komunikacije, ki jih je razvila skupina ljudi za zagotovitev svojega preživetja v konkretnem fizičnem in človeškem okolju. Kultura je odziv skupine ljudi na temeljne in posamične potrebe njenih članov. Med lastnostmi, ki jih zaradi narave delovanja globalnega tima morajo imeti njegovi člani, je na prvem mestu prav gotovo sposobnost delovanja v različnih kulturah (Siranko, 2001, str. 98). Poleg tega pa so pomembne še naslednje lastnosti: samostojnost, samodiscipliniranost, sposobnost uporabe sodobnih načinov medmrežnega in drugega komuniciranja na daljavo, predanost in poistovetenje s poslanstvom in cilji naloge, visoka stopnja zaupanja, navdušenost, usmerjenost v akcije, optimizem.

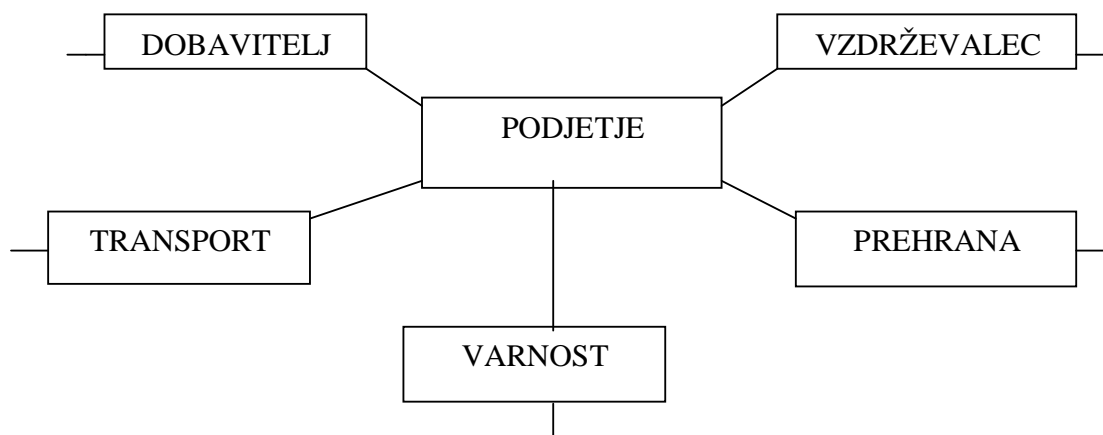
V nadaljevanju naloge bomo videli, da se tudi podjetje Bankart Ljubljana že srečuje z mednarodno razsežnostjo svojega poslovanja, in sicer na področju uvajanja novih tehnik in tehnologij. Gledano z zornega kota ustreznosti organizacijske strukture je podjetje pri tem bolj ali manj (ne)uspešno.

Kjer koli je prisotna velika medsebojna povezanost in soodvisnost, pogosto nastanejo konflikti. **Konflikt je socialno razmerje med dvema ali več strankami, ki so med seboj odvisne ter poskušajo s pritiskom uresničiti medsebojno nasprotujoča si dejanja in se pri tem svojega početja zavedajo** (Rozman, Kovač, Koletnik 1993, str. 219-220). Konflikti so neizbežen in vsakdanji pojav v podjetju. Njihovo nasilno preprečevanje in ustvarjanje umetnega zatišja ima lahko veliko negativnih učinkov. Konflikti imajo tako pozitivne kot negativne posledice. Nekateri konflikti vodijo k večji učinkovitosti (funkcionalni konflikti), večji povezanosti, bolj smotrni povezavi med strankami v konfliktu. Negativne posledice konfliktov pa se kažejo v tratenju energije za zmago v konfliktu, v zmanjšani sposobnosti presoje, v težavah usklajevanja in podobno. Lahko rečem, da je pravšnja mera konfliktov, ki so v podjetju obvladovani, ustrezna za uspešno delo posameznikov, skupin in podjetja kot celote.

5.6 Mrežna organizacijska oblika

Mrežna organizacijska oblika se pojavlja sočasno z vedno večjim konkurenčnim bojem podjetij, v katerem se le-ta naslanjajo na svoje ključne prednosti. Vsako podjetje deluje na svojem ključnem področju, kjer razvija prednosti. Dejavnosti, ki ne predstavljajo ključnih prednosti, pa podjetja vse pogosteje dajo v zunanje izvajanje. Pogosti primeri dejavnosti, ki jih podjetja dajo v zunanje izvajanje, so: varnostna služba, transport, prehrana, čiščenje prostorov itd. Podjetja uredijo z zunanjimi izvajalci partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, marveč na sodelovanju in zaupanju, kratkoročne pogodbe zamenja dolgoročno dogovarjanje in širši medsebojni odnos. Tako nastajajo mreže podjetij, kar je prikazano v sliki 6.

Slika 6: Mreža podjetij



(Rozman, 2000, str. 100)

5.7 Vodoravna ali procesna organizacijska oblika

Vodoravna ali procesna organizacijska oblika temelji na procesih. Njena uvedba je povezana s temeljito prenovo poslovnih procesov. **Značilnosti vodoravne ali procesne organizacijske oblike** (Rozman, 2000b, str. 159) se kažejo v tem, da je vertikalna hierarhija skrčena, skupne so le nekatere funkcije (npr. finance, kadri), ravnalna dela pa so prenešena na najnižjo možno raven. Meje med oddelki so izbrisane ali celo ukinjene, gre za organiziranost na osnovi delovnih procesov, kar presega meje poslovnih funkcij. Podjetja so vodoravno povezana s kupci – naročniki, zaposleni so v neposrednem stiku s kupci in dobavitelji.

V vodoravni ali procesni organizacijski obliki se pojavijo procesni ravnatelji (Rozman, 2000b, str. 160), ki podobno kot ravnatelji projektov oblikujejo in uvajajo nove procese, vendar jih za razliko od projektnih ravnateljev tudi neprestano uravnavajo. Procesni ravnatelji se posvečajo planiranju in kontroliranju procesov, spremljanju zadovoljstva uporabnikov in merjenju učinkovitosti, medtem ko se ravnatelji poslovnih funkcij posvečajo vodenju in razvoju zaposlenih.

6. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE PODJETJA

Pri vsakodnevni praksi organiziranja podjetij in iskanju ustreznih pristopov k delu se velikokrat srečujemo z zelo poenostavljenim poznavanjem organizacijskih vprašanj. Nekateri mislijo, da je za delovanje podjetja najpomembnejše to, da se izdelata shema organizacijske oblike podjetja. Drugi spet zagotavljajo, da je za uspešno organizacijo najustreznejše, da vladata pri delu red in disciplina. Za vse take ugotovitve in mnenja je značilno to, da organizacijska vprašanja obravnavajo samo z enega zornega kota oziroma da to problematiko poenostavijo samo na en ali drug organizacijski element in da ne upoštevajo večplastnosti organizacijske problematike. Če pozabimo na eno organizacijsko prvino ali organizacijsko stopnjo, če odnosi med njimi niso medsebojno usklajeni in prilagojeni, ne dosegamo primernih rezultatov. Zato je zelo pomembno poznati ustrezne elemente, ki vplivajo na organizacijsko problematiko, jih tehtati, med seboj povezovati, usklajevati in iskati vzročno-posledične zveze. Le na ta način bomo namreč sposobni preseči obstoječe stanje in zgraditi novo, boljše.

Zato je pri iskanju organizacijskih rešitev zelo pomembno upoštevati naslednje interakcijske povezave (Gabrijelčič, 1993, str. 53): celovitost in delnost, dolgoročnost in sedanjost, strategijo in operacionalizacijo, teorijo in prakso.

6.1 Odvisnost organizacije od situacijskih spremenljivk

V novejši strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti kot prevladujoči teoretični koncept preučevanja organizacije zasledimo **kontingenčni oziroma situacijski pristop**, ki ga obravnavajo tako tuji (Donaldson, 1999, str. 51) kot tudi slovenski avtorji (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138; Rozman, 2000, str. 27 in 28). Osnova tega pristopa so naslednje teze: **Ni ene same najboljše organizacijske rešitve. V primerih konkretnih podjetij je najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Najustreznejša organizacija podjetij je odvisna od situacije oziroma od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Niso vse organizacijske rešitve enako učinkovite. Katero organizacijsko obliko bomo izbrali, je odvisno od okolja, v katerem podjetje deluje.**

Najpomembnejše situacijske spremenljivke, ki v veliki meri določajo najustreznejšo organizacijo podjetij, so: tehnologija, okolje, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja, zaposleni.

6.1.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Tehnologija je v vseh zgodovinskih obdobjih človeštva določala ekonomski položaj človeka. Z razvojem novih tehnologij so se v posameznih obdobjih spreminjale vrednote (Jezernik, 2001, str. 7). V predindustrijski družbi so bile vrednote posest, kmetija, hrana, vera, v industrijskem obdobju pa tovarne, država, stroji, kapital in naravne dobrine. V tako imenovani informacijski dobi so nastopile nove dobrine: pisarna, informacije, korporacija, predstava in dostopnost, medtem ko so v poinformacijski dobi nove vrednote naslednje: povezanost, individualizem, osebnost, mobilnost in identiteta osebnosti. Tehnologija torej omogoča človeštvu višjo kvaliteto življenja. **Tehnologijo v najširšem smislu predstavlja znanje, potrebno za spreminjanje, pretvarjanje (transformacijo) vhodnih elementov v proizvode in storitve** (Rozman, 2000, str. 31). Pri tem so vhodni elementi in proizvodi ter storitve mišljeni v najširšem smislu. V ekonomskem razvoju vpliva tehnologija na dvig produktivnosti in zniževanje stroškov v gospodarstvu.

Določena tehnologija zahteva določeno organizacijo podjetja. Posamična in procesna tehnologija zahtevata organsko, množinska pa mehanistično organizacijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140–141). Za organsko organizacijo so značilne majhna formalizacija, malo hierarhije in kontrole, velika decentralizacija, horizontalne in ustne komunikacije, manjša specializacija dela in podobno, za mehanistično organizacijo je značilno obratno. Storitvena tehnologija zaradi svojih značilnosti zahteva visoko strokovnost osebja, decentralizirano odločanje, nizko formalizacijo in podobno.

Glede na veliko odvisnost podjetja Bankart Ljubljana od informacijske tehnologije so spoznanja o trendih na tem področju zelo aktualna. Informacijska tehnologija je danes prav gotovo tista strokovna in gospodarska dejavnost, kjer je združen eden od največjih strokovnih in znanstvenih potencialov vsega človeštva. **Pomembnejši trendi s področja razvoja informacijske tehnologije** so naslednji: čas od odkritja do uporabe posameznih aplikacij se drastično krajša, doba določenih znanj s področja računalništva se je skrajšala do te mere, da dostikrat znanje zastari, še preden dokonča šolanje ena generacija učencev oziroma študentov (Ferjan, 1999, str. 122), velika rast stroškov za raziskave in razvoj, vsesplošna uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije, nenehno pojavljanje novih tehnologij, skrajšanje življenjskih ciklov izdelkov/storitev, zahteve po večji učinkovitosti neprofitnih organizacij, stopnjevanje konkurenčne tekme, poudarjen pomen ekologije, spreminjanje vrednot, starostne in socialne strukture prebivalstva, globalizacija trgov (Kovač, 1999, str. 323).

Gre torej za takšne **trende na področju informacijske tehnologije, ki zahtevajo spremembe v organizaciji podjetij tako z vidika notranje organizacije kot z vidika iskanja novih oblik medorganizacijskih povezav**. Spremembe, ki jih nove tehnologije prinašajo, niso samo tehnične. Z novimi tehničnimi ogroddi se (Miše-Šrajlehner, 2001, str. 17) predvsem vsebinsko spremenijo medsebojni odnosi v podjetju, komunikacija in tudi spremljanje rezultatov poslovanja. Nove informacijske tehnologije so zelo privlačne in v resnici lahko pomenijo veliko kakovostno spremembo v poslovanju in upravljanju podjetja.

Za podjetja, ki si v veliki meri pomagajo s sodobno informacijsko tehnologijo, je značilna (Siranko, 2001, str. 93) visoka stopnja globalne informatizacije z uporabo medmrežja in interneta, elektronske pošte, on-line konferenc in drugih oblik razvite komunikacije. Med njimi najdemo podjetja vseh velikosti in starosti, saj s starostjo organizacije raste vrzel med inovacijsko sposobnostjo podjetja in novimi tehnologijami, tako da opažamo, da nove tehnologije hitreje uvajajo mlada podjetja. Velika podjetja reagirajo tako, da sklepajo strateška zaveznitva z obetajočimi mladimi podjetji, kar le-tem daje večjo verodostojnost in jim olajša zbiranje potrebnega kapitala, vse pogosteje pa vanje tudi neposredno vlagajo. V poglavju o predstavitvi podjetja Bankart Ljubljana sem prikazala, da podjetje Bankart Ljubljana predstavlja primer takšne medorganizacijske povezave na relaciji do bank.

6.1.2 Vpliv okolja na organizacijo

Okolje podjetja je (Robbins, 1998, str. 500) skupek vseh tistih institucij in silnic, ki lahko potencialno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. V slovenski, pa tudi

svetovni poslovni praksi je vse preveč poznanih primerov (Žlebnič, 2001, str. 83), kaj se lahko zgodi, če na izzive okolja in prihodnosti reagiramo počasi ali če se prehitro zadovoljimo z dosežki. Zato morajo ravnatelji za preprečevanje “spanja na lovorikah doseženega” ter s postavljenim ciljem stalnega razvoja in rasti rezultatov zrelo reagirati ob spoznanju, da sodobna družba postaja vse bolj informacijska in globalno povezana poslovna mreža posameznikov, podjetij in držav. V okolju so se v zadnjih dveh desetletjih zgodile – in se še kar naprej dogajajo – korenite spremembe, ki so in še bodo v temelju spremenile našo družbeno in še zlasti gospodarsko življenje. To preobrazbo imenujemo (Kajzer, 2001, str. 29) preskok z drugega na tretji val, preobrazbo iz industrijske v postindustrijsko družbo. Najpomembnejše značilnosti v okolju podjetij v industrijski in postindustrijski družbi so razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 10: Najpomembnejše značilnosti okolja podjetij v drugem in tretjem valu

Značilnosti	Industrijska družba (družba “drugega vala”)	Postindustrijska družba (družba “tretjega vala”)
Tržišče	Trg proizvajalca	Trg kupca
Poslovno okolje	Stabilno	Turbolentno
Konkurenčna prednost	Količina	Kakovost
Temeljni model podjetja	Privatnolastniško podjetje	Podjetje kot kvazijavna inštitucija
Tip sistema	Zaprto sistem	Odprto sistem
Zgradba sistema	Urejenost	Fleksibilnost
Hierarhija	Struktura-proces-strategija	Strategija-proces-struktura

(Kajzer, 2001, str. 29)

Zgornja tabela jasno kaže, da morajo biti podjetja, ki želijo preživeti v sodobnih razmerah, sposobna korenite preobrazbe v podjetja “tretjega vala”, v postindustrijska podjetja. Kakšne so značilnosti podjetij v industrijski in postindustrijski družbi, je prikazano v tabeli 11.

Tabela 11: Najpomembnejše značilnosti industrijskih in postindustrijskih podjetij

Podjetja “drugega vala” (industrijska družba)	Podjetja “tretjega vala” (postindustrijska družba)
Učinkovitost	Uspešnost
Rast	Razvoj
Stabilnost	Ergodičnost
Birokratska organizacija	Fleksibilna organizacija
Projekti so tujek v organizaciji	Projekti so temelj delovanja organizacije
Sodelavci so le povzročitelj stroškov	Sodelavci so najpomembnejši potencial

(Kajzer, 2001, str. 30)

Peters in Waterman (Peters, Waterman, 1982, str. 12) sta na osnovi analize ameriških podjetij na začetku osemdesetih let opredelila "izjemne spretnosti podjetij pri prilagajanju različnim izzivom okolja" in ugotovila, da se uspešna podjetja s kompleksnim okoljem spopadajo s preprostimi rešitvami. Na osnovi analize sta opredelila naslednje **skupne značilnosti uspešnih podjetij**: nagnjenost k akciji (naredi, poskusi, popravi), približevanje potrošnikom in posluh za njihove potrebe, omogočanje avtonomije in notranjega podjetništva, produktivnost prek ljudi (zaposleni kot vir idej, ne kot par rok), poudarjanje in upoštevanje vrednot podjetja (filozofija podjetja je pomembnejša kot tehnološki/ekonomski viri), preprosta organizacijska oblika (formalno nobeno izmed podjetij ni imelo produktno-matrične organizacijske oblike), hkratna centralizacija in decentralizacija. Pri zgoraj opredeljenih skupnih značilnostih uspešnih podjetij gre za poudarjanje pomena mehkih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih, in za (pre)usmerjanje pozornosti podjetij na trg in porabnike.

Vsako podjetje je torej dinamičen sistem, ki se spreminja oz. bi se moral spreminjati vzporedno s spremembami v svojem okolju. To spreminjanje ne sme biti stihijsko in prepuščeno slučajnostim, ampak mora biti usmerjano. Vsako spreminjanje podjetja nujno zahteva odziv v organizaciji podjetja. Večina podjetij med prilagajanjem spremembam v okolju preoblikuje svojo organizacijo tako (Šink, 1999, str. 143), da nekaj časa prehitava, nekaj časa ustreza in nekaj časa zaostaja za optimalno obliko. Organizacija je nekaj časa neustrezna, nakar je ustrezna in potem spet neustrezna.

Podjetja poslujejo v različnem okolju, ki se tudi za isto podjetje neprestano spreminja. Okolje lahko razdelimo na štiri osnovne skupine (Rozman, 1993, str. 77), ki se razlikujejo glede na obsežnost, število različnih vplivov in glede na velikost vplivov. Glede na število vplivov govorimo o enostavnem in kompleksnem okolju, glede na velikost vplivov pa o stabilnem in dinamičnem okolju. Enostavno in stabilno okolje je gotovo in predvidljivo, kompleksno in dinamično okolje pa je negotovo. Podjetja torej delujejo v okolju, ki vpliva nanje, in za preučevanje organizacije podjetja je pomembna zlasti povezava med negotovostjo okolja in podjetjem. **Negotovost okolja je** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 141) **opredeljena s spremenljivostjo okolja**, ki pomeni obseg in velikost sprememb, **ter s kompleksnostjo**, ki vključuje zlasti število dejavnikov okolja, ki vplivajo na podjetje. **Negotovost okolja** je možno opredeliti tudi kot (Daft, 1986, str. 55 do 58) **pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanj v posameznih podokoljih in/ali celotnem okolju podjetja**.

Menim, da se je pri preučevanju in predvsem obvladovanju vpliva dejavnika okolje na organizacijo konkretnega podjetja najpomembneje osredotočiti na ključni vprašanji: V kolikšni meri se podjetje uspešno odziva na turbolentnost sprememb v okolju in v kolikšni meri s tem povečuje svojo konkurenčnost.

6.1.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Velikost podjetja je dolgo veljala za odločujoč dejavnik pri izbiri organizacije podjetij in trditvev, da so velika podjetja z nekaj tisoč zaposlenimi veliko bolj notranje strukturirana kot mala podjetja z nekaj sto zaposlenimi, zveni skoraj samoumevno. V zvezi z velikostjo podjetij so empirične raziskave (Kovač, 1991, str. 323) poskušale dokazati naslednje trditve: "Čim večje je podjetje, tem večja je stopnja notranje specializacije. Čim večje je podjetje, tem večje je število uporabljenih "birokratskih" instrumentov koordinacije (planiranja, programiranja itd.). Čim večje je podjetje, tem večja je stopnja delegiranja odločitev." Pri raziskavah so bili kot indikatorji za velikost podjetja največkrat izbrani: število zaposlenih, promet, premoženje in indikatorji za notranjo specializacijo, npr. število delovnih področij, oddelkov itd.

Velikost podjetja je povezana s fazo življenjskega cikla, v kateri se posamezno podjetje nahaja. V literaturi (Ivanko v Možina, et al., 1994, str. 419 in 420) so opredeljene naslednje **faze organizacijskega življenjskega cikla vsake organizacije**: faza nastajanja, faza rasti, faza diferenciranja, faza konsolidacije in faza likvidacije. **Faza nastajanja** je prva stopnja organizacijskega razvojnega cikla, ko se organizacija ustanovi. **Faza rasti** je stopnja, ko organizacija uspešno posluje in predpiše svojo organiziranost. **Faza diferenciranja** je stopnja, v kateri se kažeta umirjanje dinamičnega razvoja in potreba po novi definiciji ciljev. **Faza konsolidacije** je stopnja, ob kateri zaradi kompleksnosti nastopi diferenciacija funkcij v organizaciji. **Faza likvidacije** je krizna faza, ki ogroža nadaljnji obstoj organizacije.

Velikost podjetja je razmeroma **relativen pojem**, kar pomeni (Rozman, 2000, str. 47-48), da je potrebno upoštevati, v kateri dejavnosti podjetje deluje. V vsakem primeru pa z rastjo podjetja pridobivajo možnosti uspešnejšega poslovanja. Razlogi za rast podjetij so tako ekonomski kot organizacijski. Med ekonomske razloge štejemo zlasti ekonomijo obsega, boljše možnosti za zadržanje ali povečanje tržnega deleža, večjo pogajalsko moč itd. Med organizacijske razloge pa štejemo zlasti privlačnost za strokovnjake, saj so v velikih podjetjih večje možnosti za poglobljanje zaposlenih v najrazličnejše specialnosti, večje so tudi možnosti napredovanja in nagrajevanja.

6.1.4 Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo

Cilji pomenijo zaželeno stanje, doseganje ciljev pa predstavlja uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Pučko (Pučko, 2000 str. 35) povzema po Druckerju, da so podjetju potrebni cilji na osmih področjih, in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela poslovodstva in razvijanja te kakovosti, učinkovitosti delavca in

njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti. Cilji podjetja se razlikujejo glede na kratkoročnost in dolgoročnost. Doseganje kratkoročnih ciljev poslovanja je prisotno v večji meri v mehanistični strukturi. Doseganje dolgoročne uspešnosti, ki je povezano z usposabljanjem kadrov, poudarjanjem inovativnosti, razvoja itd., pa zahteva pretežno organsko strukturo.

Strategije kot pot za doseganje ciljev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144) **morajo biti usklajene z organizacijo podjetja**, kajti v nasprotnem primeru lahko prihaja do precejšnjih težav. Strategije, ki so usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Strateške usmeritve v povečevanje količin in trga zahtevajo (Rozman, 1993, str. 77) bolj mehanistično organizacijo, usmeritve v različnost, zlasti horizontalno, pa zahtevajo pretežno organsko organizacijo. Dimovski (Dimovski, 2000, str. 57) povzema po Porterju, avtorju na področju strategij, da imajo podjetja na voljo tri generične strategije. To so vodstvo v stroškovni učinkovitosti, diferenciacija in osredotočanje. **Vodstvo v stroškovni učinkovitosti pomeni, da podjetje, ki proizvaja z najnižjimi stroški, v stroških prekaša vse konkurente.** Takšno podjetje se osredotoča na učinkovitost in produktivnost. Organizacija, ki ustreza vodenju v stroškovni učinkovitosti, mora biti takšna, da omogoča doseganje učinkovitosti in produktivnosti. Temu najbolj ustreza klasična organizacijska oblika s poudarkom na kompleksnosti, formalizaciji in centralizaciji. **Diferenciacija pomeni, da podjetje proizvaja takšne proizvode, ki jih kupci zaznavajo kot nekaj posebnega, drugačnega, unikatnega.** Diferenciacija zahteva odziv na spreminjajoče se preference in percepcije kupcev. Organizacijska oblika, ki najbolj ustreza strategiji diferenciacije, temelji na nizki specializaciji, nizki stopnji formalizacije in na decentralizaciji pristojnosti. **Strategija osredotočenja pomeni doseganje bodisi stroškovne učinkovitosti bodisi diferenciacije ali pa obojega, vendar na določenem tržnem segmentu.** Strategija osredotočenja vsebuje izmenjavo med tržnim deležem in dobičkonosnostjo. Primerna organizacijska oblika, ki najbolj ustreza strategiji osredotočenja, vključuje lastnosti obeh zgoraj opredeljenih organizacijskih oblik.

6.1.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Ljudje so jedro vsakega podjetja in njegove organizacije (Tavčar, 2001, str. 112) in brez njih je vsaka organizacijska oblika le mrtva in prazna lupina. Podjetje ni le instrument za doseganje smotrov in njim podrejenih ciljev, ki ustrezajo interesom ustanoviteljev, ampak je tudi rezultanta interesov pomembnih notranjih udeležencev, to je vseh tistih posameznikov in skupin, ki od podjetja pričakujejo koristi in ki lahko vplivajo na usmeritve in delovanje podjetja. Interesi notranjih udeležencev pa se v času

spreminjajo. Zaradi znanstveno-tehnične revolucije in tudi zaradi drugih velikih in globokih sprememb so se (Gabrijelčič, 1993, str. 35) človekovo življenje, interesi in delo, izredno spremenili.

Organizacijo podjetja uveljavljamo najprej s pridobivanjem kadrov (Rozman, 1993, str. 78), ki bodo najustrezneje odigrali zamišljene vloge. Zato je potrebno že ob načrtovanju organizacije upoštevati razpoložljive zaposlene, vsaj v določeni meri. **Manj kvalificirani, manj samostojni zaposleni narekujejo potrebo po mehanistični organizaciji. Bolj samostojni, na tveganje pripravljeni sodelavci zahtevajo pretežno organsko organizacijo.** V organizaciji se tvorijo razmerja in strukture in le-te zahtevajo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 144) ustrezne zaposlene, nosilce teh razmerij. Zaposleni s svojimi lastnostmi odstopajo od zamišljenih lastnosti; deloma se prilagajajo zamišljeni strukturi, deloma pa se že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim. Posamezniki, ki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje usposobljeni in motivirani. Naloga bo tem bolje opravljena, čim ustrežnejši bosta usposobljenost in motiviranost. Zato **naj bi bila** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 134) **odgovornost sorazmerna z usposobljenostjo in motiviranostjo.** Razmerja med ljudmi, ki so motivirani za ustrezno izvedbo naloge, so drugačna, kot če motiviranost ni prisotna.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih je najpomembnejše in najtežje opravilo vodij (Dimovski, 2000, str. 72), kajti ljudje so najpomembnejši tvorec slehernega podjetja in ljudje so tisti, ki povzročajo razlike. Ocenjevanje ljudi je zahtevno zaradi številnih razlogov. Standardi uspešnosti delovanja so le redko objektivni in neposredni; na mnogih vodstvenih in nevodstvenih delovnih mestih ne proizvajajo proizvodov, ki bi jih lahko šteli, tehtali in objektivno ocenjevali.

6.2 Organizacijske spremenljivke

Organizacija zagotavlja, da do poslovanja ali izvedbe v podjetju sploh pride. Formalno organizacijo podjetja ali natančneje njeno organizacijsko strukturo predstavljajo vsi položaji v podjetju. Kako učinkovita bo organizacija pa je najprej odvisno od usklajenosti različnih razmerij, od notranje harmonije podjetja. **Organizacija je ustrezna** (Rozman, 1993, str. 74), **kadar so njene lastnosti usklajene med seboj in z zunanjimi dejavniki.**

Celotno strukturo razmerij v organizaciji lahko opredelimo z značilnostmi, po katerih se le-te razlikujejo. Organizacijske strukture se lahko razlikujejo med seboj (Rozman, 1993, str. 75) zlasti po naslednjih **organizacijskih spremenljivkah**: formalizaciji, kompleksnosti, razponu kontrole ali hierarhiji avtoritete, centralizaciji, specializaciji, profesionalizaciji in kadrovski sestavi.

6.2.1 Formalizacija organizacije

Formalizacija se nanaša na napisana pravila in procedure ter je običajno (in včasih celo pretirano) pisno dokumentiranje ali izpričevanje delovnih pravil, politik in postopkov (Mihelčič, 1999, stran 536). **Formalizacija torej pomeni (Rozman, 2000, str. 26) obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih in so običajno napisani.** Več kot je pravil in postopkov, bolj je organizacija formalna in manj kot jih je, bolj je neformalna.

Visoko formalizirana organizacija je lahko učinkovita v naslednjih razmerah (Kavčič, 1999, str. 124): ob relativno stabilni tehnologiji, ki zahteva rutinsko delo delavca, ob proizvodnji izdelkov ali storitev z dolgim življenjskim ciklusom, pri sorazmerno nizki usposobljenosti zaposlenih in v relativno stabilnem okolju.

6.2.2 Kompleksnost organizacije

Kompleksnost organizacije je (Dimovski, 2000, str. 22 do 23) neposredna posledica delitve dela in oblikovanja oddelkov in predstavlja število različnih delovnih mest (razvrščanje poklicev) ter število različnih enot ali oddelkov. Kompleksnost torej predstavlja razlike med delovnimi mesti in enotami. **Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije (Rozman, 2000, str. 26): vertikalno, horizontalno in prostorsko.** Vertikalno dimenzijo predstavlja število ravni v podjetju, horizontalno dimenzijo predstavlja število oddelkov na določeni ravni ali pa kar število delovnih mest, prostorsko dimenzijo pa predstavlja obstoj ene ali več lokacij. V podjetjih, ki imajo več različnih vrst delovnih mest in enot, nastaja več kompleksnih ravnateljskih in organizacijskih problemov kot pa v podjetjih z manj delovnimi mesti in oddelki.

6.2.3 Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete

V poglavju o razponu kontrole ali hierarhiji avtoritete se bom omejila na kontrolo zaposlenih z organizacijskega vidika in ne na kontrolo celotnega poslovanja oz. na kontrolo delovanja posameznih poslovnih funkcij. **Pri kontroli zaposlenih z organizacijskega vidika (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 293) ni središče kontrole izvedba poslovanja, ampak zaposleni, ki imajo svoje zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto.** Hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, kdo je komu odgovoren. **Hierarhija avtoritete je (Mihelčič, 1999, str. 537) formalna urejenost delovnih položajev z namenom zagotavljanja formalne oblasti, v kateri so ljudje v položaju nadrejenosti in podrejenosti.** Hierarhija avtoritete torej določa tudi širino oziroma razpon kontrole, kar je število ljudi, ki jih posameznik nadzoruje.

Dolžnosti, odgovornosti in avtoriteta so vnaprej zamišljene, načrtovane. Med njihovim uveljavljanjem dejanske dolžnosti, odgovornost in avtoriteta odstopajo od zamišljenih. Ljudje ne opravijo nalog, ne prevzamejo odgovornosti, prekoračijo pooblastila in podobno. Ne glede na to, ali je odstopanje povzročeno že s slabo zamislijo ali pa je posledica neustrezne izvedbe, je potrebno nenehno spremljanje delovanja zaposlenih, ocenjevanje tega delovanja in ustrezno ukrepanje. Rezultati kontrole so zlasti v izboljšani uspešnosti delovanja, v večji učinkovitosti (nadrejeni so prisiljeni poglobiti se v delo svojih podrejenih, izboljšajo se odnosi med njimi, pridobi se razmeroma objektivna osnova za nagrajevanje, napredovanje, premeščanje).

6.2.4 Specializacija

Specializacija predstavlja (Mihelčič, 1999, str. 265) **delitev dela**, bodisi navpično bodisi vodoravno, med posamezniki znotraj združbe. Specializacija pomeni delitev skupne delovne naloge na posamezne delovne naloge. To pomeni, da delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, ampak je skupna naloga razčlenjena na manjše naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času. Razdelitev skupne naloge je lahko izvedena po različnih merilih in omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli. Delitev dela na naloge se nanaša na to, v kolikšni meri so delovna mesta specializirana. Najpomembnejša odgovornost ravnateljev na tem področju je oblikovati takšna delovna mesta, ki omogočajo, da ljudje opravljajo prave naloge ob pravem času. Sposobnost razdeliti vse naloge v manjše in specializirane aktivnosti je glavna prednost organizacijskih naporov. Poglavitna ravnateljska odločitev pri tem je določiti raven specializacije delovnih mest. Specializacija dela je torej tista prvina organizacijskega tkiva, ki teži k temu, da se z njeno pomočjo zviša produktivnost in da se čim učinkoviteje dosežejo zastavljeni cilji. Načelo specializacije dela je tradicionalno vodilo ravnateljem, ki določajo vsebino posameznih delovnih mest, in ravnatelji v zadnjih letih (Dimovski, 2000, str. 25) usmerjajo pozornost tudi na alternativne načine oblikovanja delovnih mest, pri čemer se osredotočajo na timsko delo.

V tabeli 12 prikazujem specifične lastnosti visoko in nizko specializiranih delovnih mest.

Tabela 12: **Specifične lastnosti visoko in nizko specializiranih delovnih mest**

Visoka specializacija	Nizka specializacija
1. Ni kontrole nad tempom dela	1. Kontrola nad tempom dela
2. Ponavljanje opravil	2. Različna opravila
3. Nizke zahteve glede sposobnosti/spretnosti	3. Zahtevajo se visoke sposobnosti
4. Specificirane metode	4. Nespecificirane metode
5. Pozornost ni zahtevana	5. Pozornost je zahtevana

(Dimovski, 2000, str. 25)

Na osnovi navedb v zgornji tabeli lahko ugotovim, da so podjetja, ki imajo visoko specializirana delovna mesta, razmeroma bolj formalna, kompleksna in specializirana v primerjavi s tistimi, ki nimajo visoko specializiranih delovnih mest in temeljijo bolj na timskih načinih dela.

6.2.5 Centralizacija in odločanje

Centralizacija se nanaša (Dimovski, 2000, str. 22) na vprašanje, kje se pretežno nahaja avtoriteta za odločanje, oz. centralizacija predstavlja lokacijo tistih v hierarhiji podjetja, ki so pristojni za sprejemanje odločitev. Gre torej za koncept delegiranja pristojnosti med delovna mesta v podjetju, ki se nanaša na sprejemanje odločitev in ne na opravljanje dela. **Centralizacijo lahko opredelimo kot veliko osredotočenje ali zgoščenost pravice sprejemanja pomembnejših odločitev**, ki je omejena le na zaposlene na najvišjih in osrednjih organizacijskih ravneh, kajti vse odločitve v podjetjih niso enako pomembne. Centralizacijo v smislu odločanja največkrat razumemo tako, da ravnatelji na višjih ravneh v podjetju sprejemajo vse pomembne odločitve, ravnatelji na vseh ostalih ravneh pa usmerjajo svoje podrejene, da pravilno opravljajo naloge. Tipična ravnateljska praksa je delegirati pristojnosti za opravljanje rutinskih odločitev, vendar obdržati pristojnosti za strateške odločitve.

Stopnja delegiranja pristojnosti je lahko razmeroma visoka ali razmeroma nizka. Razmeroma visoka stopnja delegiranja pristojnosti pospešuje zaupanje ravnateljev v podrejene, odpravlja mišljenje, da zna ravnatelj sam vse narediti najbolje, vzpodbuja razvoj profesionalnih ravnateljev, lahko vodi v konkurenčno klimo v podjetju, prispeva k sposobnosti podjetja, da se hitreje odziva na spremembe. Razmeroma nizka stopnja delegiranja pristojnosti je najpogostejši razlog za preveliko obremenitev ravnateljev in premajhno obremenitev podrejenih. Možno pa je seveda tudi to, da posamezniki ne zaznavajo, da imajo res pristojnost, čeprav je določena v opisu njihovih delovnih mest. To pomeni, da imajo objektivno pristojnost, nimajo pa subjektivne pristojnosti. Veljalo naj bi torej (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 66), da naj ravnatelj obdrži le tisto delo, ki ga dejansko ne more delegirati, ali delegirati je treba vse delo, ki ga lahko opravijo drugi.

Odločanje je proces opredeljevanja problema ali priložnosti in izbira med različnimi smermi ukrepanja (Mihelčič, 1999, str. 550). Ravnatelji obvladujejo podjetje z odločanjem in uveljavljanjem teh odločitev in zato je odločanje temeljna dejavnost ravnateljev. Organizacija podjetja naj bi bila skladna z osnovnimi vrstami odločanja v podjetju, **kriteriji razlikovanja osnovnih vrst odločanja** pa so (Dimovski, 2000, str. 2) naslednji: **predmet odločitev**, ki predstavlja odločanje glede na proizvod ali poslovni proces, **nosilec odločitev**, ki predstavlja odločanje glede na raven posameznika

ali skupine pri odločanju v podjetju, in **merilo odločanja**, ki predstavlja odločanje glede na različna merila uspešnosti ali ocenjevanja v podjetju. V podjetjih razlikujemo glede na našete kriterije **tri osnovne zvrsti odločanja** (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 29): **odločanje o proizvodu in procesu**, katerega predmet odločanja je posamezen proizvodni proces in potrebne proizvodne prvine, nosilec odločanja je strokovnjak specialist, merilo odločanja pa so stroškovne cene proizvodov, **odločanje o celotnem poslovanju**, katerega predmet odločanja je podjetje kot celota, nosilec odločanja je najvišji ravnatelj ob pomoči ravnateljev poslovnih funkcij, merilo odločanja pa uspešnost celote oz. dobiček v primerjavi z vlaganjem, in **odločanje o poslovnih funkcijah**, katerega predmet odločanja so poslovne funkcije, nosilci odločanja so ravnatelji poslovnih funkcij, merilo odločanja pa je izkoriščenost zmogljivosti. V odvisnosti od procesa in načina sprejemanja odločitev pa razlikujemo naslednje vrste odločanja (Tavčar, 2001, str. 113): **rutinsko odločanje**, ki sledi izkušnjam in normam ter obsega enostavne odločitve, za katere je mogoče dovolj zanesljivo predvideti izide, **analizno ali strokovno odločanje**, ki z uporabo za dane okoliščine primerne metode racionalno izbere zadovoljivo odločitev in je primerno za srednje kompleksne okoliščine, **intuitivno (ustvarjalno, inovativno) odločanje**, ki je po občutku in temelji na izkušnjah, znanju in zmožnostih odločevalca ter ni obvladan, racionalen proces. Rutinsko odločanje je najmanj, analizno bolj in intuitivno najbolj tvegano. Rutinsko odločanje naj bi prevladovalo v izvajalnem ravnateljevanju, analizno v srednjem, intuitivno pa v vrhnjem ravnateljevanju.

6.2.6 Profesionalizacija

Pojem profesionalizacija pomeni (Rozman, 2000, str. 27) **obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje znanja zaposlenih**. Profesionalizacija je visoka, če je za pridobitev znanja in sposobnosti zaposlenih potreben daljši čas.

V bodoče naravni viri, tehnologija, finance, proizvodi in proizvodni procesi ne bodo igrali več vloge ključnih strateških dejavnikov (konkurenčnih prednosti) podjetja, saj so danes prek trga dostopni vsem pod podobnimi pogoji. Izjema pa je intelektualni kapital (Možina, 2001, str. 21), ki predstavlja za podjetje nekaj edinstvenega, drugačnega; nekaj, česar konkurenti ne bodo mogli hitro posnemati. S tega vidika bo vse večji poudarek na znanju, ki je v lasti posameznikov, saj je takšno znanje težje "krasti" kot formalno izraženo in tako vsem dosegljivo znanje podjetja. Temu se pridružuje tudi Kovač (Kovač, 2001, str. 84), ki pravi, da predstavlja znanje (vidno in nevidno – eksplicitno in implicitno, poznavanje in razumevanje dejstev, zakonitosti ter zbranih izkušenj) za podjetja osnovo za izgradnjo konkurenčnih prednosti. Pri tem uporablja avtor pojem t. i. **intelektualnega kapitala, ki zajema tako eksplicitno kot implicitno znanje podjetja**.

Novost pri preučevanju znanja danes v primerjavi s preteklostjo je preučevanje kolektivnega znanja podjetja in ne več znanja posameznika. **Kolektivno znanje podjetja je seštevek znanj posameznikov** (Rozman, 2001, str. 43-46), vendar ne neodvisnih posameznikov, temveč **v podjetje povezanih članov**, ki si prizadevajo za dosego cilja podjetja. Zato je kolektivno znanje več kot vsota znanj posameznikov. Znanje mora biti različno, a usklajeno. Usklajevanje pa je metoda organizacije in obenem vsebina upravljalno-ravnalnega procesa. To pomeni, da je od organizacije podjetja v veliki meri odvisno tudi znanje podjetja.

Ravnanje z znanjem je (Grun, 2001, str. 1) proces pridobivanja in zbujanja pozornosti za znanje, proces "skladiščenja", širjenja in uporabe znanja, sistematično in nenehno delo (naprezanje), ki mora vključevati podjetje kot celoto in biti deležno izrecne pozornosti vrhnjega ravnatelja podjetja. **Kakovostno ravnanje z znanjem** (Možina, 2001, str. 22) **zahteva radikalne spremembe v obstoječih organizacijskih strukturah in procesih v podjetjih**. Strukture in procesi, ki bodo ustrezali visoko strokovno usposobljenim ljudem, katerih osebno znanje in njegovo izkoriščanje bo pomembno določalo uspešnost podjetja, bodo omogočali razvijanje tudi ustrezne organizacijske kulture. Avtorja Davenport in Prusak (Davenport, Prusak, 1998, str. 153-159) menita, da se pomen ravnanja z znanjem za sodobno podjetje najbolj nedvoumno prikaže skozi koristi, ki jih ravnanje z znanjem lahko prinese podjetju. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejša odzivanja na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička, privlačnost podjetja za zaposlene in nove kadre, povečanje vrednosti delnice podjetja in drugo.

6.2.7 Kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Pojem kadrovske strukture pomeni (Rozman 2000a, str. 27), **kako in kje so ljudje zaposleni**, ter obsega razmerja režijski delavci – strokovnjaki, izvajalci – ravnatelji itd.

Pri iskanju konkurenčnih prednosti dosegajo na tržišču najboljši položaj tista podjetja (Gabrijelčič, 1993, str. 37), ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti. Uspešno je torej tisto podjetje, ki zna stopnjevati oziroma pospeševati vključevanje čim večjega števila ljudi v inovativno dejavnost, ki je ključnega pomena za napredek v podjetju. Praviloma posameznika zanimajo interesi podjetja toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničuje svoje lastne interese. Če so za posameznika interesi podjetja sprejemljivi ali ga celo navdušujejo, jih bo uresničeval hitreje in bolj kakovostno, kot če so mu tuji ali jim celo nasprotuje. Ferjan (Ferjan, 1999, str. 123) povzema naslednja, v spodnji tabeli prikazana neskladja in napetosti med razvojem in potrebami posameznikov in razvojem podjetja.

Tabela 13: Neskladja in napetosti med posamezniki in podjetjem

DOLGI ROK	INDIVIDUALNI INTERES	INTERES PODJETJA
	Osebnostni razvoj	Strateško planiranje
	Izboljšati znanja	Planiranje kadrov
	Razvoj lastne kariere	Priprava kadrov na zahteve prihodnosti
KRATKI ROK	Reševati trenutne osebne probleme	Zadovoljitev partnerjev
	Razvijati svojo lastno strategijo izobraževanja	Objava trenutnih potreb po kadrih
	Biti podprt pri svojih trenutnih prizadevanjih za pridobitev izobrazbe	Z odličnim osebjem podprto spreminjanje organizacije

(Ferjan, 1999, str. 123)

Na osnovi zgoraj prikazanih neskladij in napetosti med posamezniki in podjetjem lahko ugotovim, da so zelo pomembna prizadevanja za povezovanje individualnih interesov in interesov podjetja. Eden od načinov za približevanje interesov podjetja posameznikom je pokazati in dokazati zaposlenim, kako lahko z uresničevanjem interesov podjetja uresničujejo tudi svoje lastne interese. Med pomembne interese posameznika sodi vsekakor **kariera**. Kariera pomeni (Mihelčič, 1999, str. 541) **napredovanje v izbrani smeri delovnega življenja**. V kariero prištevamo tudi zaporedje opravkov in poklicev, ki predstavljajo delovanje posameznika s ciljem napredovanja. Kariera postaja izjemno občutljiva točka posameznika (Žlebnik, 2001, str. 85) in ni več samo pojem najvišjih hierarhičnih nivojev in elitnih poklicev. Kariera tudi ni več samo napredovanje navzgor niti ni več samo poklic in eno podjetje. Kariera je vse bolj zadeva posameznika in problem nastane, če se ambicija posameznika in ambicija podjetja razhajata.

Upam si trditi, da postaja problem pridobivanja ustreznih strokovnjakov vse zahtevnejša naloga sodobnih podjetij. Teorija, zadnje čase pa tudi praksa, vse bolj ugotavljata (Lipičnik, 2001, str. 16 in 17), da človekove lastnosti ne vplivajo posamezno na njegove reakcije, ampak skupaj, v interakciji. Tako je izredno težko predpostaviti, da bo posameznik na delovnem mestu uspešen, če bo imel posamezne lastnosti, ne da bi istočasno predpostavljali, da bodo vse te lastnosti skupaj oblikovale reakcijo, ki jo zahteva situacija na delovnem mestu. V resnici ni niti tako pomembno, kakšne lastnosti sestavljajo posameznika, ampak je pomembno, da le-ta pravilno in učinkovito reagira, ko se pojavijo zahteve.

6.3 Kultura podjetja

6.3.1 Opredelitev kulture podjetja

V strokovni literaturi obstaja več opredelitev kulture podjetja. Možina (Možina v Možina et al. 1994, str. 630) jo opredeljuje kot način skupnega mišljenja in delovanja v skupini, med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo sodelovati. Mihelčič (Mihelčič, 1999, str. 544) jo opredeljuje kot sistem skupnih prepričanj in vrednot članov združbe, ki se razvija znotraj združbe ali zunaj njenih organizacijskih enot in usmerja obnašanje članov. Podobno opredelitev podaja tudi Rozman (Rozman, 2000, str. 134), ki pojasnjuje kulturo podjetja kot **celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja**. Pomembnost obravnavanja kulture podjetja izhaja iz dejstva, da le-ta pomembno vpliva na (ne)uspešnost podjetja.

6.3.2 Oblikovanje kulture podjetja

Procesi nastajanja in procesi spreminjanja kulture podjetja se ne zgodijo "čez noč", lahko trajajo tudi po več let, kar pomeni pomembnost upoštevanja časovnega horizonta kulture podjetja.

Ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 168) hote ali nehote oblikuje kulturo podjetja oz. ima največji vpliv na njeno oblikovanje. Ravnatelji morajo najprej sami dajati zgled moralnega in etičnega vedenja, kajti zgledi so še vedno najpomembnejše sredstvo vplivanja. Zaposleni namreč počnejo tisto, kar jim narekuje splošno sprejeti sistem vrednot in odnosov v podjetju, oz. z drugimi besedami, zaposleni počnejo tisto, kar jim narekujejo uveljavljena kulturna razmerja v podjetju. Le ravnateljstvo, ki vzpodbuja kulturo in vodenje na osnovi morale in etike, lahko oblikuje moralno poslovno politiko in temu primerno vodenje na podlagi zaupanja in spoštovanja. Ravnateljstvo podjetja ima na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces oblikovanja, spreminjanja in ohranjanja kulture v podjetju, kot npr.: kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ipd. Seveda pa kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja, zato je kultura podjetja "proizvod" vseh zaposlenih v podjetju.

V procesu vodenja morajo torej ravnatelji poskušati pridobiti zaposlene za skupni napor pri doseganju konkurenčnih prednosti ter ciljev in strategij podjetja. Pri iskanju poti do posameznika pa imajo zelo **pomembno mesto vrednote ravnateljev** in njihov odnos do

njih. Vrednote predstavljajo ravnatelju smerokaz pri vsakodnevnem odločanju in delovanju in njihov vpliv na delo ravnateljev je zelo širok. Vrednote namreč vplivajo na delo ravnateljev na več načinov (Bass, 1990, str. 141): vplivajo na njihovo zaznavanje situacij in problemov, s katerimi se soočajo, na njihove odločitve in rešitve problemov, na njihov odnos in obravnavo posameznikov in skupin ter na medosebne odnose, ki jih oblikujejo, na pojmovanje uspeha podjetja in načina njegovega doseganja, na pojmovanje, kaj je in kaj ni etično oziroma moralno obnašanje. Bizjak (Bizjak, 2001, str. 54) opredeljuje naslednje tipe ravnateljev glede na njihov odnos do vrednot: **moralen ravnatelj** je tisti, ki spoštuje in zavzeto uveljavlja vrednote ter deluje v smislu: “Kar mož more, to storiti je dolžan”; **nemoralen ravnatelj** je tisti, pri katerem sta spoštovanje in zavzetost za vrednote majhni in deluje v smislu “Namen posvečuje sredstva”; **ravnatelj slabič** je tisti, pri katerem je spoštovanje vrednot veliko, vendar jih ne uveljavlja in deluje v smislu “Saj vem, da bi moral”; **amoralen ravnatelj je** tisti, pri katerem je spoštovanje vrednot majhno, pri svojem delu jih zanemarja in deluje v smislu “Kaj me briga”.

Kultura podjetja se torej ne da kar predpisati, niti ne morejo ravnatelji pooblastiti drugih, da bi jo namesto njih oblikovali, ampak morajo sami dajati zgled moralnega in etičnega obnašanja. Zgledi so namreč še vedno najpomembnejše sredstvo vplivanja na zaposlene.

7. ANALIZA IN POTREBNE SPREMEMBE V SEDANJI ORGANIZACIJI PODJETJA BANKART LJUBLJANA

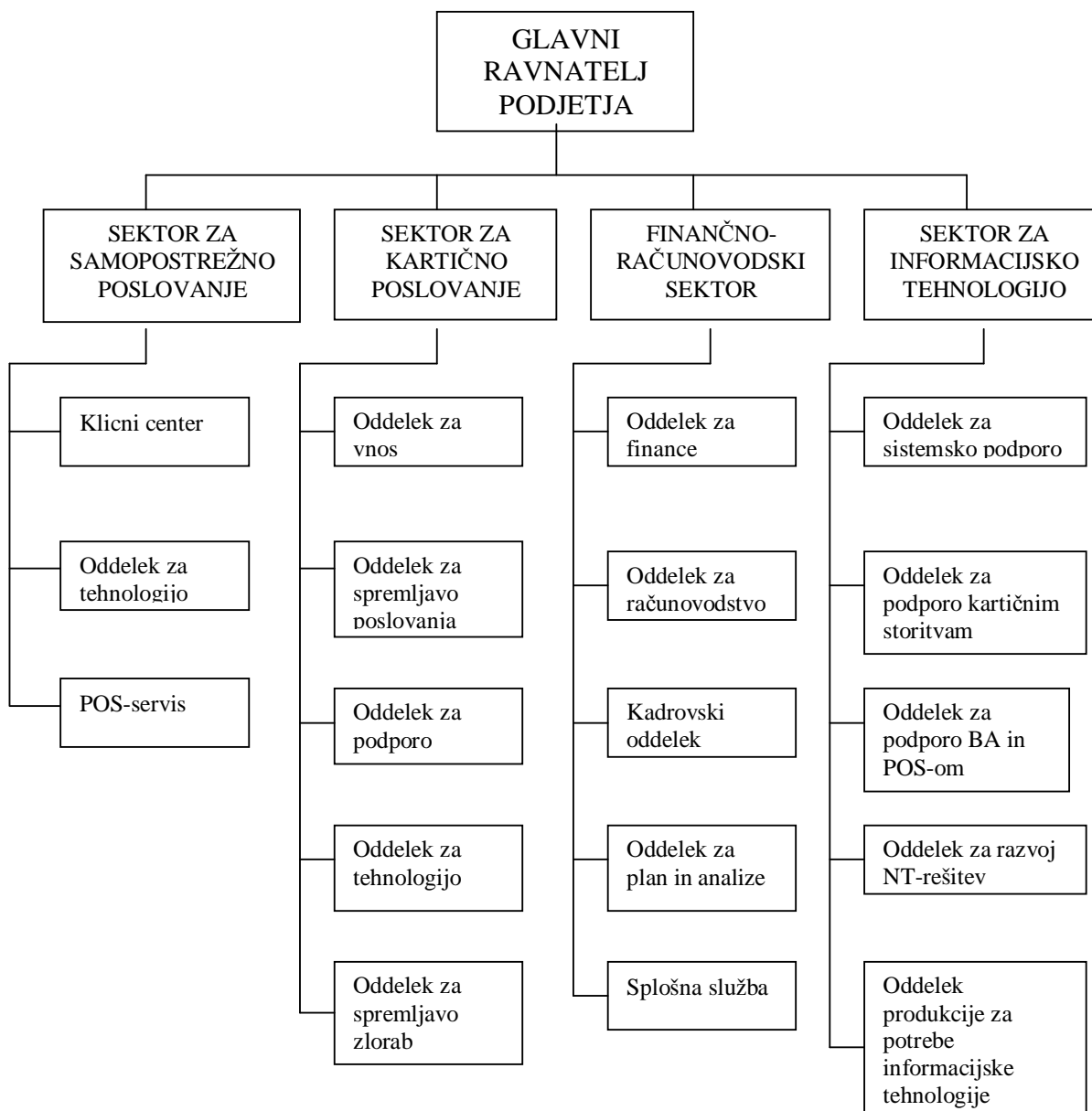
7.1 Opis sedanje organizacijske oblike

Sedanjo organizacijsko obliko podjetja Bankart Ljubljana sestavljajo 4 sektorji, kjer se izvajajo tudi glavne poslovne funkcije v podjetju. Sektorji podjetja so naslednji:

1. sektor za samopostrežno poslovanje,
2. sektor za kartično poslovanje,
3. finančno–računovodski in splošni sektor,
4. sektor za informacijsko tehnologijo.

Slika 7 prikazuje sedanjo organizacijsko obliko obravnavanega podjetja.

Slika 7: Organizacijska oblika podjetja Bankart Ljubljana



Vir: Interni pravilniki podjetja Bankart Ljubljana

Iz slike 7 je razvidno, da je **sedanja organizacijska oblika** obravnavanega **podjetja skladna s poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko**, vendar le-ta ni povsem čista. Sektor za samopostrežno poslovanje in sektor za kartično poslovanje predstavljata organizacijska dela, kjer se izvaja osnovna dejavnost podjetja, to je procesiranje storitev s področja plačilnih kartic in bančnih avtomatov. Podjetje ne proizvaja proizvodov, ampak **storitve**, za katere so značilne (Potočnik, 1998, str. 154 in 155) **naslednje lastnosti: neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost**. Neopredmetenost storitev

pomeni, da jih ne moremo videti, dokler jih ne kupimo, njihova neločljivost pomeni, da storitve nastanejo in se porabijo praviloma hkrati, storitve se tudi razmeroma hitro spreminjajo in ne moremo jih skladiščiti. Zaradi teh lastnosti storitev podjetje Bankart Ljubljana nima posebej organiziranih poslovnih funkcij nabave, proizvodnje in prodaje, ampak so te funkcije za osnovno dejavnost podjetja, to je procesiranje storitev s področja plačilnih kartic in bančnih avtomatov, združene in se izvajajo v sektorju za samopostrežno poslovanje in v sektorju za kartično poslovanje. Finančno-računovodski sektor v svojem delokrogu poleg dejavnosti financiranja, računovodstva ter plana in analiz, vključuje tudi kadrovske funkcije in funkcije nabave (v smislu drobnega inventarja in pisarniškega materiala). Sektor za informacijsko tehnologijo predstavlja samostojen organizacijski del podjetja, kjer se zagotavlja in izvaja računalniška podpora v smislu sistemskih in celovitih rešitev za celotno podjetje in za njegovo osnovno dejavnost. Podjetje v svoji obliki organizacijske strukture zaenkrat **nima organiziranih štabnih enot**. Podjetje namerava v prihodnosti ustanoviti še en sektor, imenovan Zbirni center. Osnovna funkcija Zbirnega centra bo procesiranje tako imenovanih plačil "malih vrednosti" (splošna položnica, posebna nakaznica, trajna pooblastila za poravnavanje obveznosti) za zainteresirane banke. Vsak od navedenih 4 sektorjev ima v svojem sestavu še nižje organizacijske ravni-oddelke, ki po vsebini dela sodijo v delokrog osnovne enote. Meje med posameznimi sektorji in oddelki so zelo ostre, prost pretok ljudi, informacij in idej je precej okrnjen.

Menim, da je poslovno-funkcijska organizacijska oblika podjetja Bankart Ljubljana ustrezna, saj gre za srednje veliko podjetje, ki proizvaja program podobnih storitev, s podobno tehnologijo, za podobne oziroma istovrstne uporabnike storitev - banke. Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike se v podjetju Bankart Ljubljana kažejo zlasti v tem, da se podjetje prepočasi odziva na spremembe in zahteve okolja. To bom podrobneje razložila v naslednjih poglavjih, kjer preučujem značilnosti organizacije ter situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo obravnavanega podjetja.

7.2 Dopolnitev organizacijske oblike s projekti

Osnovna organizacijska oblika podjetja Bankart Ljubljana je razmeroma toga. Probleme pri vzpostavitvi in ohranjanju ravnotežja med kontinuiteto redne produkcije storitev in razvojem skuša podjetje reševati s kombinacijo obstoječe organizacijske oblike in projektnimi načini dela. Projektni načini dela so prisotni skoraj v vseh sektorjih in vključujejo nezanemarljivo število zaposlenih, zato lahko govorimo o neke vrste vzporedni oziroma dopolnjujoči organizacijski obliki podjetja. Problemi na področju projektne dela v podjetju so v tem, da **priprava projektne rešitve ni neodvisna in**

izločena iz formalne in obstoječe linijske organizacije. To pomeni, da se poslovno-funkcijska organizacijska oblika delno pokriva s projektnimi načini dela. To dejstvo poraja vidne probleme v zvezi s stopnjo samostojnosti projektnih vodij, saj v podjetju obstoja sistem dvojnega vodenja (linijsko in projektno). Prav tako pa to povzroča nenehne težnje po prilagajanju razvojnih rešitev obstoječemu stanju, kar ogroža učinkovitost teh rešitev. Menim, da se bodo v podjetju morali naučiti vzpodbujati in podpirati alternativne načine razmišljanja, saj se razvoj ne doseže na način, da hodimo po že uhojenih poteh. Timskega načina dela v pravem pomenu besede v podjetju Bankart Ljubljana še ni. Zaposleni se ga bodo morali šele navaditi, predvsem ravnateljstvo podjetja pa bo moralo pri tem odigrati ključno vlogo. Menim, da bi bila z zagotavljanjem pogojev in s spodbujanjem zaposlenih za timski način dela zagotovljena večja organizacijska prožnost podjetja, tako usposobljeni ljudje pa bi lahko podjetju v večji meri zagotavljali prepotrebne celostne pristope pri delu. Delo v projektih zavira tudi dejstvo, da v njih sodeluje več organizacijskih enot podjetja in pogosta posledica tega so večna nesoglasja med sektorji, prelaganje odgovornosti in postavljanje ograj med organizacijskimi enotami. Kaže, da je v podjetju premalo zavedanja o pomenu skupnih ciljev in vloge posameznih enot v verigi vrednosti, čemur botruje birokratska organiziranost in formalizirani načini dela. Menim, da je to strateški problem podjetja in ga je kot takega potrebno tudi obravnavati.

Na razvojnem področju obravnavano podjetje tesno sodeluje s tujimi dobavitelji strojne in programske opreme. Sprva je bil odnos podjetja do sodelovanja z njimi odklonilen, sodelovanje so zaposleni doživljali kot neke vrste odvisnost. Do danes se je takšna naravnost delno popravila. Ne glede na to pa so na tem področju opazne še precejšnje težave. V projektih namreč sodelujejo predstavniki tujih dobaviteljev, ki pripadajo različnim kulturnim okoljem in je s tem način njihove komunikacije tudi različen. Za delo v takih projektih mora biti med člani prisotna precejšnja mera kulturne prilagodljivosti in senzibilnosti za različne organizacijske kulture. To zaenkrat še ni zagotovljeno v zadostni meri, zato kulturne razlike, ki so lahko od države do države precejšnje, pomembno vplivajo na načine in učinkovitost delovanja v projektih podjetja.

7.3 Značilnosti sedanje organizacije podjetja

7.3.1 Formalizacija

V podjetju Bankart Ljubljana so načini delovanja redne produkcije pri procesiranju bančnih avtomatov in plačilnih kartic natančno določeni s pravili in procedurami, ki so enako veljavne za vse zaposlene, ki jih zadevajo. Pravila in procedure so posredovane v pisni obliki, tako da je njihovo razumevanje nedvoumno. Pravila in procedure zajemajo

bolj ali manj vse, kar se lahko dogodi na katerem koli delovnem mestu. Trdim lahko, da **je v podjetju Bankart Ljubljana vzpostavljena formalizirana organizacija.**

V obravnavanem podjetju je podrejenost pravilom zelo velika. Skoraj vsaka kršitev pravil lahko zaposlene stane kariere oz. delovnega mesta, zato je za zaposlene najpomembneje, da ne kršijo pravil. V podjetju se razmeroma malo upošteva, kako ljudje čutijo, kako njihovo zadovoljstvo vpliva na uspešnost dela, ali med zaposlenimi prihaja do sodelovanja in podobno. Velja neke vrste železno pravilo, da je delo dobro opravljeno le, če je usklajeno z obstoječimi pravili in predpisanimi postopki. Zaradi stroge formalizacije poslovanja je delo zaposlenih brezosebno, zaposleni delujejo v glavnem le kot uresničevalci pravil. Menim, da je s tem prizadeta njihova osebnost in da si nekateri posledično ne prizadevajo, da bi dosegli kaj več, kot je najmanj potrebno. Humanizacija dela je nerazvita oz. ni vpeljana, zato se nekateri posamezniki v podjetju počutijo slabo in so manj uspešni. Formalno uveljavljeno disciplino kot vrednoto nekateri zaposleni občutijo kot element prisile in odtujenosti. V podjetju z vidika načinov komuniciranja prevladuje pisna komunikacija. Zelo strogo se izvajajo neposredne hierarhične komunikacije, in sicer praviloma brez preskokov neposredno nadrejene/podrejene hierarhične ravni.

Posledica vsega tega je, da podjetje Bankart Ljubljana ni odvisno od posameznika. Če kdor koli zapusti podjetje, bo njegov naslednik ravnal enako, kajti podlaga za skoraj vsakega posameznika v podjetju so natančno opredeljena pravila delovanja. Le-ta zagotavljajo racionalnost in standardiziranost delovanja zaposlenih. Pravila imajo na splošno to lastnost, da zastarajo in so neprimerna, ko se razmere spremenijo. Takrat jih je potrebno spremeniti, kar pa je zahtevno in predvsem počasno opravilo. **V podjetju Bankart Ljubljana so se razmere od ustanovitve podjetja do danes precej spremenile.** Podjetje danes ne uporablja več enake in razmeroma stabilne tehnologije, ki bi zahtevala rutinsko delo zaposlenih, kot je to veljalo ob nastanku podjetja. Danes med zaposlenimi v podjetju ne prevladujejo več razmeroma nizko usposobljeni zaposleni, ampak se njihova usposobljenost stalno izboljšuje, izboljšuje pa se tudi struktura formalne izobrazbe zaposlenih v korist višjih izobrazbenih stopenj. Podjetje ne deluje v stabilnem, ampak v kompleksnem in negotovem okolju. Te trditve bodo podrobneje razložene še v nadaljevanju naloge, in sicer pri preučevanju vpliva zaposlenih, tehnologije in okolja na organizacijo obravnavanega podjetja.

Lahko torej ugotovim, **da pomeni formalizirana organizacija za podjetje Bankart Ljubljana šibko točko pri prilagajanju spremenjenim razmeram.** To pomeni, da je podjetje že preraslo okvire, v katerih bi strogo formalizirana organizacija še zagotavljala učinkovito in uspešno poslovanje podjetja.

7.3.2 Kompleksnost organizacije podjetja

Število organizacijskih ravni v podjetju Bankart Ljubljana je majhno, saj nastopata le dve organizacijski ravni, in sicer sektor in oddelek. V nasprotju s tem pa je obseg zadolžitve na posamezni ravni razmeroma velik, saj predstavlja vsak sektor povsem zaključeno poslovno področje v podjetju, vsak oddelek pa pokriva povsem zaključeno delovno področje v okviru sektorja. Na tej osnovi ocenjujem, da **ima podjetje Bankart Ljubljana srednje kompleksno organizacijo**. Ne glede na to pa preteče preveč časa, preden tako uporabniki storitev kot notranji zaposleni dobijo odgovore na svoja vprašanja in pobude. Kadar podjetje potrebuje preveč časa za oblikovanje odločitve, preveč časa za doveznost in reagiranje bodisi na želje uporabnikov storitev, spremembe v okolju ali na pobude zaposlenih, to kaže na nefunkcionalnost v organizaciji podjetja.

7.3.3 Razpon kontrole ali hierarhija avtoritete

Število ljudi, ki jih v podjetju Bankart Ljubljana obvladuje posamezen sektorski ravnatelj, je razmeroma majhno (do 5 ljudi), kar pomeni, da **je na vrhu manj podrejenih in da je tam organizacijska piramida ozka**. Število ljudi, ki jih obvladuje posamezen vodja oddelka, je od oddelka do oddelka zelo različno (od 2 do 25 ljudi), kar pomeni, da **je organizacijska piramida na nižjih ravneh vedno bolj sploščena**. Kontrola izvajanja delovnih postopkov je stroga, kar je posledica že opisane visoke stopnje formalizacije. V podjetju teče kontrola nenehno, saj nadrejeni skoraj vsakodnevno pregledujejo delovanje zaposlenih. Izjema je kontrola dela strokovnjakov, katerih delo da rezultate v daljšem časovnem obdobju. Menim, da je pri kontroli zaposlenih bistveno, da so vsi obravnavani enako in pošteno. Kot posledica kontrole dela zaposlenih v obravnavanem podjetju se pojavljajo tako nagrade kot kazni in so prikazane v tabeli 14.

Tabela 14: **Posledice kontrole dela zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana**

Nagrade	Kazni
Povečanje plače	Znižanje plače
Napredovanje	Premestitev
Večja odgovornost	Znižanje pristojnosti, zmanjšanje avtoritete
Ugodnosti	Odvzem privilegijev
Pohvale	Graje, kritika
	Odpoved

(Vir: Interni pravilniki podjetja Bankart Ljubljana)

Vzrokov za neuspešno izvedene zadolžitve v podjetju Bankart Ljubljana je več in so različni. Včasih so to neustrezne zamisli, kar je posledica že opisanih težav pri planiranju

in nedosledno opredeljenih ciljev podjetja. Kot vzrok se pojavlja tudi nemotiviranost zaposlenih, kar je posledica avtoritativnega sloga vodenja, brez zadostne participacije zaposlenih in večkrat brez njihove možnosti, da razložijo vzroke svojega nezadovoljstva. Slaba usposobljenost zaposlenih med vzroki za neuspešno izvedene zadolžitve se pojavlja le izjemoma.

Podjetje Bankart Ljubljana še nima vpeljanega formalnega ocenjevanja zaposlenih v smislu letnih pogovorov. Kontrola in ocenjevanje zaposlenih je pretežno subjektivno določena s strani posameznega ocenjevalca oziroma nadrejenega, ker podjetje nima izdelanih objektivnih meril za ocenjevanje. Kontrolo in ocenjevanje izvajajo nadrejeni za svoje podrejene, druge možnosti kontrole in ocenjevanja (ocenjevanje s strani sodelavcev, ocenjevanje nadrejenih s strani podrejenih) v podjetju zaenkrat še niso prisotne. Kontrolo delovanja druge ravni ravnateljev (ravnatelji sektorjev) izvaja neposredno glavni ravnatelj podjetja, posredno pa tudi nadzorni svet prek uspešnosti poslovanja celotnega podjetja in na osnovi doseganja ciljev, zapisanih v planskih dokumentih. Rečem lahko, da se upoštevajo merljivi rezultati. Drugih pristopov kontrole in ocenjevanja dela ravnateljev (ocenjevanje na podlagi njihovega vedenja, ocenjevanje na podlagi ujemanja njihovih osebnostnih lastnosti in obnašanja z vrednotami podjetja, ocenjevanje na podlagi razgovorov z drugimi zaposlenimi v podjetju) nadzorni svet formalno ne izvaja.

7.3.4 Specializacija

V podjetju Bankart Ljubljana je izhodišče za oblikovanje delovnih mest, nalog in zadolžitev pretežno uporabljena tehnologija. Delo med sektorji in oddelki je podrobno razčlenjeno, tako da je posameznik specializiran za relativno majhen del skupne delovne naloge. **Izvedena je torej visoka stopnja delitve dela**, delovna mesta so razdeljena precej podrobno in natančno, **kar bi ustrezalo razmeram rutinske tehnologije in poslovanju v stabilnem okolju**, kar pa za obravnavano podjetje ne velja. V podjetju se je delitev dela v veliki meri operacionalizirala na način, da se je razdrobljeno in rutinsko delo avtomatiziralo. Čeprav to delo še vedno izvajajo in krmilijo ljudje, ima delo mehanistični prizvok, izvaja se rutinsko, ne dopušča nobenih odstopanj. Negativna posledica tega za nekatere zaposlene je, da se počutijo ponižani na raven stroja, da jim je delo postalo dolgočasno, enolično, da jih utruja in s tem znižuje njihovo produktivnost.

Visoka stopnja specializacije v obravnavanem podjetju **predstavlja tudi prisotnost neusklajenosti med razčlenjenimi procesi dela in zato veliko potrebo po usklajevanju**, kajti razdeljena področja dela niso neodvisna, ampak so soodvisna. Določena (tehnična) usklajevanja izvajajo strokovnjaki specialisti, pri čemer ni opaziti

večjih strokovnih problemov. Problemi, ki se pri tehničnem usklajevanju pojavljajo, so vezani na pomanjkanje avtoritete na posameznem strokovnem delovnem mestu. Večji problemi pa se pojavljajo pri usklajevanju ciljev in interesov posameznih organizacijskih delov, s čimer se ukvarja srednja raven ravnateljev (sektorski ravnatelji). Le-ti uporabljajo za usklajevanje stroge hierarhične principe organizacijske piramide.

Visoka stopnja specializacije dela istočasno tudi pomeni, da je prisotno v podjetju Bankart Ljubljana zelo raznoliko znanje zaposlenih in s tem tudi precejšnja potreba po usklajevanju tega znanja. Ugotavljam, da v podjetju še ne obstajajo mehanizmi, s katerimi bi bilo znanje mnogih posameznikov smotrno uporabljeno. Usklajenost in uporaba celotnega znanja podjetja je naloga ravnateljev. To delo je zahtevno, zato lahko ravnateljem pri tem pomagajo posamezniki ali oddelki, organizirani kot štabna služba. Mnoga podjetja uvajajo **ravnatelje znanja** (Rozman, 2001, str. 49), ki pomagajo ravnateljem podjetja uravnnavati znanje. Menim, da ravnatelja znanja potrebuje tudi podjetje Bankart Ljubljana. Ravnatelj znanja naj bi v prvi vrsti skrbel za (Kovač, 2001, str. 85-86): oblikovanje strategije na področju ravnanja z znanjem, razvoj, uvedbo in usmerjanje ter koordinacijo procesov ravnanja z znanjem v podjetju, strokovno pomoč najvišjemu ravnatelju na področju ravnanja z znanjem, vodenje tima strokovnjakov na področju razvoja ravnanja z znanjem. Uvedba ravnatelja znanja namreč predstavlja osnovo za učinkovito uresničitev koncepta ravnanja z znanjem.

7.3.5 Centralizacija in odločanje

V podjetju Bankart Ljubljana je skoraj vsa moč odločanja osredotočena na gornjih položajih (ravnatelj podjetja, ravnatelji sektorjev), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in pomeni, da **podjetje deluje centralizirano**. Komunikacija v podjetju deluje pretežno enosmerno, v smislu ukazov in poročanja o opravljenih nalogah, zaradi česar lahko rečem, da gre za strogo nadrejenost in podrejenost. To tudi pomeni, da imajo v podjetju Bankart Ljubljana v večini primerov edino ravnatelji dostop tako do podatkov kot informacij ali širše rečeno do kolektivnega znanja podjetja. Ravnatelji so zato sicer sposobni sprejemati odločitve, vendar se istočasno upirajo, da bi svoje pristojnosti prenašali na podrejene, ker se bojijo, da bi to pomenilo izgubo kontrole in moči. Lahko trdim, da ravnatelji zaradi neustreznega delegiranja zapravljajo čas z operativno-izvedbenimi deli, namesto da bi opravljali svoje delo, s čimer je izgubljen pomemben del potencialne uspešnosti podjetja.

V podjetju pa so opazni tudi primeri, ko so posamezniki odgovorni za izvedbo določene naloge, vendar imajo premajhna pooblastila glede na odgovornost. Ti primeri se nanašajo zlasti na strokovno zahtevno delo. Takšno stanje povzroča, da posameznike odgovornost

bremeni, ker dela ne morejo dobro opraviti zaradi pomanjkanja pooblastil. Ugotovim lahko, da v podjetju Bankart Ljubljana dolžnosti, odgovornost in avtoriteta med seboj praviloma niso vedno usklajene in v sorazmerju. Ocenjujem, da opisane razmere v obravnavanem podjetju zavirajo uspešen organizacijski razvoj podjetja in da bodo morale dopolnitve in izboljšave organizacije podjetja nujno zagotoviti pooblastila, primerna in usklajena z odgovornostjo.

V podjetju Bankart Ljubljana **prevladuje rutinsko odločanje**, ki sledi izkušnjam, delno pa se odločitve sprejemajo tudi na osnovi predhodno opravljenih analiz. Pri pripravi strokovnih podlag za odločanje včasih analitska orodja obnemorejo zaradi kompleksnosti dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, vendar se ravnatelji ne upajo prevzeti tveganja in sprejeti odločitve na intuitiven način. Zavedajo se namreč dejstva, da je pravilnost odločitev temeljno merilo za presojanje uspešnosti ravnateljevanja. Menim, da je v podjetju preveč rutinskega odločanja na nivoju srednjega in vrhnjega ravnateljevanja. V obravnavanem podjetju je sprejemanje odločitev včasih neracionalno, za kar obstaja več vzrokov. Ravnatelji problemov ne spoznajo podrobno oziroma spoznajo le njihov del, pri čemer se premalokrat opirajo na analize, podprte z interdisciplinarnim znanjem, ki je na voljo. Ravnatelji se preveč opirajo na obstoječe stanje in z majhnimi spremembami gradijo kratkoročni uspeh, ne pa dolgoročnega razvoja, dajejo torej prednost kratkoročni uspešnosti in ne celovitim rešitvam. Ravnatelji razmeroma redko preverjajo bodoče posledice odločitev, večkrat pa nimajo na voljo dovolj ustreznih informacij in sprejemajo odločitve v razmerah negotovosti oz. tveganja. V podjetju prevladuje individualno odločanje nad skupinskim, s čimer niso izkoriščene prednosti skupinskega odločanja (popolnejše informacije, večje znanje, večja sprejemljivost odločitev, večja verjetnost izvedbe, soglasje interesov). Odločitve se prenašajo navzdol, tok informacij pa navzgor. Ravnatelji ne odločajo samo, katere naloge je potrebno izvesti, temveč tudi, kako jih je potrebno narediti. To daje slutiti, da so prepričani, da zaposleni na nižjih ravneh niso sposobni ravnati po svoji presoji in na podlagi informacij, ki jih lahko sami pridobijo.

Odločitve je mogoče kvalitetno sprejemati le pod pogojem, da prava informacija pride do pravega človeka ob pravem času. **Zunanje vire informacij za odločanje** v podjetju Bankart predstavljajo: informacije o poslovanju konkurence, informacije o poslovanju dobaviteljev, informacije o (ne)zadovoljstvu uporabnikov storitev podjetja (banke), informacije o zahtevah poslovanja s strani državnih institucij, informacije s strani poslovnih partnerjev (dobavitelji), informacije o ekonomskem okolju (npr. trendi dohodka potrošnikov). Podjetje zaenkrat še nima vzpostavljenega sistema za organizirano zbiranje naštetih informacij iz zunanjih virov, ampak se le-te pridobivajo po potrebi in glede na kompleksnost posamezne odločitve. Zato informacije niso vedno celovite in

najboljše, kar pomeni, da odločevalci v podjetju večkrat sprejemajo odločitve v razmerah tveganja in negotovosti in da odločitve niso vedno najustreznejše.

Notranje vire informacij za odločanje v podjetju Bankart Ljubljana predstavljajo: sistem poslovno-računovodskih informacij (bilanca stanja in uspeha za podjetje in poslovno-funkcijska področja), sistem informacij o uporabnikih storitev (prodajna vrednost za posameznega kupca, ne pa tudi stroški in dobiček po posameznem kupcu), sistem tako imenovanih "IT" informacij (kvantitativne informacije o količinskem obsegu poslovanja iz računalniških obdelav). Podjetje organizirano zbira zgoraj naštetih informacije iz notranjih virov. Glavni uporabniki teh informacij so ravnatelji poslovnih funkcij, ki informacije uporabljajo v glavnem za odločitve o kontroli in potrebnih popravljalnih ukrepih. Glavni ravnatelj podjetja in ravnatelji poslovnih funkcij vidijo naslednje glavne **pomanjkljivosti informacij iz notranjih virov**: Informacije so pogosto na voljo prepozno in so preveč razpršene po podjetju, zato je večkrat težko odgovoriti na preprosta vprašanja. Informacij je preveč oziroma niso prilagojene potrebam posameznega odločevalca, saj vsi odločevalci prejemajo vse informacije, kar pomeni, da se podjetje srečuje tudi s problemom prevelikega obsega informacij. Možna posledica tega je, da se lahko pomembne informacije spregledajo ali pa se ne upoštevajo, kot bi bilo potrebno. Informacije so pogosto pripravljene na način, da jih odločevalci ne razumejo. Informacije iz različnih virov so si včasih med seboj različne, kar povzroča pri odločevalcih dvome o njihovi verodostojnosti in ustvarja zmedo in zadrege pri uporabi informacij in sprejemanju odločitev.

Tudi pripravljalci informacij vidijo težave pri svojem delu, največkrat omenjene so naslednje: Uporabniki informacij so nepotrpežljivi, nočejo poslušati, so preveč kritični in niso sprejemljivi za dvostranost pogovora. Nekateri ravnatelji so pripravljene sprejemati le tiste informacije, ki jim godijo, ki jih želijo slišati, morebitnih negativnih pa se izogibajo. Ravnateljstvo podjetja je predvsem ukazovalno in izkoriščevalsko (nečloveško), manjka mu celosten pogled na vse dejavnike in vire, funkcionira le kot institut, ki ga skrbi predvsem za premoženje podjetja. Nimajo dovolj možnosti za svobodo eksperimentiranja, kakršni koli spodrsaljaji niso dopustni oziroma so kaznovani.

Logičen zaključek zgoraj navedenih dejstev je, da **podjetje Bankart Ljubljana nima vpeljanega informacijskega sistema za podporo odločanju** in da bo za uspešnejše odločanje ter s tem večjo učinkovitost in varnost poslovanja potrebno izpeljati več ukrepov. Potrebno bo določiti glavne informacijske potrebe posameznih odločevalcev na osnovi njihovih nalog oziroma na osnovi analize odločitev, ki jih sprejemajo. Verjetno bo možno tudi združevanje odločitev, ki zahtevajo iste informacije ter s tem združevanje informacij. Potrebno bo organizirati proces sistematičnega zbiranja, shranjevanja, prenašanja in obdelovanja podatkov in priprave informacij, tako vsebinsko kot oblikovno,

s čimer se bodo povečale kakovost in natančnost informacij ter stopnja zaupanja vanje. Ta ukrep naj bi pomenil vzpostavitev centralne banke podatkov, ki bi omogočala, da je informacija, ki nastane v enem delu podjetja, na voljo vsem, ki sprejemajo odločitve. Centralna banka podatkov mora predstavljati bistvo sistema za podporo odločanju in biti računalniško in komunikacijsko podprta. Izvedbo predlaganih ukrepov naj bi **usmerjala na novo organizirana štabna enota za planiranje in kontrolo**. Seveda pa se je potrebno zavedati dejstva, da izvedba predlaganih ukrepov ne bo rešila vseh problemov podjetja, kajti podatki in informacije predstavljajo le delček procesa pridobivanja znanja oziroma le del kolektivnega znanja podjetja.

Očitno torej je, da gre v podjetju Bankart Ljubljana za razmeroma velike zidove med hierarhičnimi nivoji in položaji ljudi, za meje med statusi, avtoriteto in močjo vplivanja na poslovanje podjetja. Navedeno se kaže kot ohranjanje informacij na vrhu, odločanju kot domeni redkih posameznikov, težavnem opuščanju nadzora, tudi kadar ni več potreben, in tradicionalni nepopustljivosti ravnateljev. Ocenjujem, da je obravnavano podjetje preseglo stopnjo razvoja, ko ravnateljstvo podjetja izključno s svojo hierarhično močjo odloča in obvladuje celotno poslovanje in življenje v podjetju. Povzamem lahko, da obravnavano podjetje potrebuje nov oziroma spremenjen stil ravnateljstva, ki bo manj avtoritativen, ki bo namesto na nadzoru bolj temeljil na usmerjanju, svetovanju in pooblaščenju ter bo bolj usmerjen v timsko delo. Zato bi bilo potrebno vzpostaviti večjo prisotnost delegiranja in participiranja zaposlenih pri odločanju v podjetju. Seveda pa to pomeni tudi zagotovitev predpogoja, ki ga predstavljata predvsem seznanitev in razumevanje zaposlenih s predmetom odločanja. To je najlažje zagotoviti prek sestankov v vseh delih podjetja in s pisnim seznanjanjem sodelavcev.

7.3.6 Profesionalizacija

Za večino zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana, ki delajo na izvedbenih delovnih mestih, je potrebna **razmeroma kratka doba za pridobitev znanja in sposobnosti**. Ti ljudje potrebujejo tako imenovana tehnična in tehnološka znanja za opravljanje dela in reševanje problemov, medtem ko vrhnji in srednji ravnatelji potrebujejo predvsem usklajevalna znanja ter znanja s področja identifikacije problemov. Ker podjetje Bankart Ljubljana posluje v razmeroma kompleksnem okolju, prihaja do diferenciacije med njegovimi strokovnjaki in zato postaja povezovalna vloga med njimi vse pomembnejša in zahtevnejša. Ugotovila sem že, da v podjetju ravnateljem primanjkuje usklajevalnih znanj in da se zato obnašajo preveč izvedbeno. Ravnatelji so namreč razmeroma dobro usposobljeni za ugotavljanje in reševanje operativnih problemov, manj pa za ugotavljanje in reševanje problemov sodelovanja z zaposlenimi.

Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana je prikazana v tabeli 15.

Tabela 15: **Formalna izobrazba zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana**

Formalna izobrazba	Število zaposlenih	Odstotek (%)
VIII. stopnja izobrazbe	1	0,68
VII. stopnja izobrazbe	24	16,44
VI. stopnja izobrazbe	16	10,96
V. stopnja izobrazbe	96	65,75
IV. stopnja in nižja izobrazba	9	6,17
Skupaj	146	100,00

(Vir: Kadrovske evidence podjetja Bankart Ljubljana)

Zgornja tabela nazorno kaže, da v obravnavanem podjetju prevladujejo zaposleni s V. stopnjo formalne izobrazbe, vendar tudi delež fakultetno izobraženih zaposlenih ni zanemarljiv. Seveda pa (nekoč) pridobljena formalna izobrazba zaposlenih ne zadostuje za uspešno poslovanje podjetja. Formalna izobrazba daje namreč predvsem temeljno znanje (know-what), ostalo znanje (know-how in know-why) ter motivacijo za kreativno reševanje konkretnih problemov pa je možno pridobiti le z delovanjem v konkretni delovni situaciji in dodatnim izobraževanjem. Potrebna je torej stalna akumulacija znanja v tradicionalnih institucijah formalnega izobraževanja in izven njih (učenje na delovnem mestu, ob sodelovanju z drugimi, izobraževalni seminarji ipd.). V podjetju Bankart Ljubljana možnosti za pridobitev znanja niso privilegij izbrancev, torej med zaposlenimi zaenkrat ni večjih diskriminacij. S podjetjem ima sklenjene pogodbe o izobraževanju 14 % zaposlenih. Podjetje letno namenja sredstva za šolanje in izobraževanje, ki vključujejo tudi udeležbo na strokovnih seminarjih doma in v tujini, v višini 2 % vseh prihodkov. V podjetju so želje in potrebe po dodatnem in dopolnilnem izobraževanju pri različnih delavcih izražene zelo različno. Ne glede na to pa ugotavljam, da ravnateljstvo podjetja sicer zagotavlja zaposlenim možnosti za pridobivanje znanja, vendar pridobivanja znanja ne spodbuja in ne nagrajuje prizadevanj zaposlenih na tem področju. Sistem napredovanj namreč ni prilagojen naraščajočemu znanju v podjetju. Podatki o znanju zaposlenih so slabo dokumentirani, obstoječo dokumentacijo pa ravnatelji razmeroma redko uporabljajo. Zato obstoječe znanje ni optimalno izkoriščeno in ne zagotavlja ustreznih sinergijskih učinkov. Povzamem lahko, da je **stopnja razpoložljivosti in uporabnosti znanja v podjetju Bankart Ljubljana višja od stopnje izkoriščenosti tega znanja.**

Podjetje Bankart Ljubljana pri pridobivanju novih kadrov izhaja iz ugotavljanja in proučevanja potrebnih lastnosti kandidatov za posamezno delovno mesto. Podjetje poleg znanja svojih strokovnjakov uporablja tudi tako imenovano "najeto" znanje, saj ob

nakupih tehnično-tehnološke opreme in njeni uvedbi v prakso skoraj vedno sodelujejo tudi strokovnjaki dobavitelja, kar sem že omenjala v poglavju o projektih načinih dela kot dopolnitvi organizacijske oblike obravnavanega podjetja.

Obravnavano podjetje se že srečuje s problemom pridobivanja ustreznih strokovnjakov, kar postaja vse zahtevnejša naloga. Strokovnjaki danes vse več pričakujejo od dela. Pričakujejo razmeroma dobro plačilo ter urejene delovne razmere, možnosti za uresničitev svojih sposobnosti in znanj ter napredovanje, pričakujejo spoštovanje in moč v smislu vplivanja na dogajanje v podjetju ter možnosti za svoj razvoj in kariero. Tudi ponudba strokovnjakov na trgu je večja, vendar je večja tudi konkurenca podjetij, da jih pridobijo, kar pomeni, da mora podjetje Bankart Ljubljana ponujati vedno bolj zanimive in vabljive pogoje dela v najširšem pomenu. Trenutna tržna cena strokovnjakov, ki jih podjetje pridobi najtežje (strokovnjaki s področja vpeljevanja novih računalniških tehnologij), je razmeroma primerljiva s ceno tovrstnih strokovnjakov v podjetju. Obravnavano podjetje se že srečuje tudi s problemom odhajanja strokovnjakov, kajti premalo je prisotno zavedanje dejstva, da podjetje strokovnjake potrebuje bolj, kot ti potrebujejo njega. Vplivnost in pomen dejavnika znanja zaposlenih in vsa zgoraj opisana dejstva nazorno kažejo razloge za potrebne spremembe v organizaciji podjetja. **Pomembno se mi zdi, da bi v podjetju Bankart Ljubljana prek zavestnega oblikovanja organizacijske kulture skušali vnesti upoštevanje pomena ter vloge znanja v vsakdanje delo ter da bi znanje tudi ustrezno ovrednotili ter pozicionirali.**

7.3.7 Kadrovska struktura in ravnanje z zmožnostmi zaposlenih

Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: **Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Bankart Ljubljana**

Struktura kadrov	Število zaposlenih	Odstotek (%)
Ravnatelj 1	1	0,68
Ravnatelj 2	4	2,74
Vodja oddelka	18	12,33
Strokovni sodelavec	2	1,37
Izvajalec	121	82,88
Skupaj	146	100,00

(Vir: Kadrovske evidence podjetja Bankart Ljubljana)

Iz tabele 16 je razvidno, da ima podjetje Bankart Ljubljana v kadrovski strukturi zaposlenih največji delež izvajalcev. Zahtevnost delovnega mesta izvajalec se v organizacijskih delih podjetja zelo razlikuje glede na potrebna znanja, sposobnosti in

odgovornost. Največja znanja, sposobnosti in odgovornost so potrebni v naslednjih organizacijskih delih podjetja: sektor za samopostrežno poslovanje (oddelek za tehnologijo), sektor za kartično poslovanje (oddelek za tehnologijo), finančno-računovodski sektor (plan in analize), sektor za informacijsko tehnologijo (oddelek za sistemsko podporo, oddelek za podporo kartičnim storitvam, oddelek za podporo bančnim avtomatom in POS-om). V podjetju obstaja določeno število odličnih posameznikov, vendar se zdi, da niso (vedno) kos kompleksnosti problemov, s katerimi se podjetje srečuje. Zdi se tudi, da se vse njihovo znanje premalo odraža v poslovanju podjetja in da se ravnatelji pogosto ne zavedajo obsega in narave intelektualnega kapitala, ki ga ima podjetje, ter da ga pogosto ignorirajo. Opazen je tudi pojav, da v podjetju ni (vedno) pomembno, kaj kdo ve (znanje), ampak kdo ima moč v organizacijski hierarhiji.

Nekateri posamezniki v obravnavanem podjetju niso pripravljeni deliti svojega znanja z drugimi (skrivanje znanja, ki predstavlja temelj njihove moči), ker za to niso spodbujeni in motivirani. Gre za tipičen problem izolacije in monopolizacije znanja. Posledica tega je navidezno pomanjkanje znanja, saj je za večino ostalih zaposlenih to znanje skrito in neuporabno. Posledica tega je tudi, da se v podjetju za posamezne probleme iščejo delne rešitve, kar ne omogoča sistematičnega zbiranja znanja in ustvarjanja kakovostne baze znanja podjetja. Gre za nekakšne zidove med poslovnimi funkcijami in organizacijskimi enotami, ki se odražajo kot težnja po strogem razmejevanju in specializaciji ter natančnem opredeljevanju, kako naj vsak opravlja svoje delo in kakšne so njegove prioritete. Zato so razmeroma pogosti medoddelčni konflikti in tudi konflikti med poslovnimi funkcijami. Vzroki za izolacijo in monopolizacijo znanja tičijo v slabo obvladovanih komunikacijah in motivaciji v podjetju. Čuti se torej močno poudarjena potreba po timskem delu, ki lahko k uspešnosti poslovanja podjetja pripomore bistveno več kot odlični posamezniki.

Podjetje mora preživeti tiste, ki so ga oblikovali. V podjetju Bankart Ljubljana ravnateljstvo še ni pripravljeno usposobiti svojih naslednikov, ki bi brez večjih težav prevzeli zahtevna vodstvena dela. Zasnove prenosa znanja na ravnateljskih delovnih mestih še ni, medtem ko je zasnova prenosa (eksplicitnega) znanja na drugih delovnih mestih v glavnem zagotovljena, kar je posledica že omenjene velike formalizacije podjetja. Zasnove prenosa implicitnega znanja ni, ker se ravnateljstvo v glavnem ne zaveda, da je tudi to znanje v podjetju prisotno. Lahko torej trdim, da so **procesi razvijanja prenosa znanj v podjetju Bankart Ljubljana razmeroma slabo obvladovani in nemotivirani.**

Menim, da bi bilo **v podjetju Bankart Ljubljana potrebno uvesti načrtovanje kariere** zaposlenih, ki bi bila grajena na poznavanju sposobnosti ljudi, njihovem razvoju in poznavanju zahtev v njihovem delu. Priprava zaposlenih za bodoče potrebe dela postaja

namreč vsakdanja nujnost in tudi praksa uspešnih podjetij. Zaposlenega, ki bo sposoben delovati v različnih okoljih in se lotevati najzahtevnejših nalog, mora podjetje znati "pripraviti". Priprava tovrstnih kadrov pa mora biti organiziran in dobro načrtovan proces.

Dosedanje preučevanje organizacijskih spremenljivk za podjetje Bankart Ljubljana je pokazalo, da sodi **organizacija podjetja Bankart Ljubljana bolj v tip mehanistično kot organsko organiziranega podjetja**. Prevladujoča mehanistična organizacijska struktura podjetja ni najustreznejša za relativno nestabilne razmere, v katerih podjetje posluje in ki jih bom podrobneje pojasnila v naslednjem poglavju, ki je namenjeno analizi situacijskih spremenljivk in njihovem vplivu na organizacijo obravnavanega podjetja.

7.4 Situacijske spremenljivke in njihov vpliv na organizacijo

7.4.1 Vpliv tehnologije na organizacijo

Če gledamo na tehnologijo v najširšem smislu, kot je opredeljena v poglavju o vplivu tehnologije na organizacijo (poglavje 6.1.1.), so v **podjetju Bankart Ljubljana glavni vhodni elementi v tehnološke procese** podjetja naslednji: naročila bank za tehnično-tehnološko "proizvodnjo" plačilnih kartic z novimi lastnostmi (npr. kartice Gea, Pika, Senijor, ...), naročila bank za kakršno koli spremembo obstoječih načinov tehnično-tehnološke "proizvodnje" že uvedenih plačilnih kartic (npr. dvig limitov pri poslovanju s karticami Eurocard, Karanta, Visa, ...), vsi za poslovanje potrebni podatki o novih imetnikih plačilnih in bančnih kartic ter trgovskih podjetjih, naročila bank za dodajanje ali spreminjanje funkcionalnosti v poslovanju bančnih avtomatov in plačilnih kartic, naročila bank za priklope novih bančnih avtomatov in POS-terminalov ter za servisiranje obstoječih. **Glavni izhodni elementi iz tehnoloških procesov podjetja** oz. opravljene storitve za banke pa so naslednje: razvite tehnične in tehnološke rešitve na področju kartičnega in bankomatskega poslovanja, stestirane in uvedene nove rešitve, novo izdelane ali obnovljene bančne in plačilne kartice za komitente bank, vsakodnevni podatki bankam o strukturi in vrednosti poslovanja njihovih komitentov in trgovcev, stalno (24 ur dnevno) zagotovljena varnost poslovanja s karticami. (Podrobnejši prikaz izhodnih elementov je razviden iz priloge št.1.)

Za pretvarjanje vhodnih elementov v izhodne uporablja obravnavano podjetje zelo kompleksno tehniko, saj so v glavnem vsi delovni procesi podprti s sodobno računalniško tehniko. Gre torej za sodobne in tehnično visoko zahtevne procese. Uporabljena tehnika v osnovni dejavnosti ima značilnosti avtomatizacije, kar pomeni, da večina zaposlenih zgolj oblikuje in kontrolira delovne procese in da gre v podjetju za relativno visoko

usklajenost procesov. Presenetljivo je, da je obravnavano podjetje organizirano pretežno mehanistično, medtem ko v njem pravladuje avtomatizirana tehnika. Ugotovim lahko, da **v podjetju ni prisotna t. i. organizacijska skladnost, saj organizacija podjetja ni usklajena s tehnologijo.** Možna razlaga je ta, da razvojni procesi v podjetju potekajo po principih projektne dela in se s tem približujejo značilnostim organske organizacije. Storitvena podjetja, kamor spada tudi obravnavano, so v večji meri organsko strukturirana. Za podjetje Bankart Ljubljana pa sem po zaključenem poglavju, ki obravnava značilnosti sedanje organizacije, že ugotovila, da **je organizirano pretežno mehanistično.** Možna razlaga je ta, da podjetje izvaja v pretežni meri masovne in ne enkratne storitve. Storitvena tehnologija tudi zahteva (zaradi povezanosti z uporabniki storitev) večjo decentralizacijo in manjšo stopnjo formalizacije, ki sta značilnosti organske organizacije in v obravnavanem podjetju praktično nista uveljavljeni.

Podjetje se je v obdobju od ustanovitve do danes na področju vzpostavljanja tehnične platforme poslovanja ukvarjalo z izgradnjo infrastrukture za učinkovito obvladovanje glavnih poslovnih procesov. Pri tem je posvečalo veliko pozornost varnosti in zaščiti podatkov, ki jih upravlja za banke. Vložki v obstoječo tehniko so bili zelo visoki, zato kljub stalnemu razvoju novih in obetavnih tehnik njihova popolna zamenjava ne pride v poštev. Podjetje zato uporablja nove in dodatne module, s čimer sledi stalnemu razvoju in istočasno zagotavlja, da obstoječe operacije tečejo z minimalnimi prekinitvami. Prizadevanja za inoviranje tehnične platforme se ne odvijajo sistematično in celovito, ampak so več ali manj sektorsko usmerjena, kar pomeni, da ni zagotovljene sinergije na nivoju celega podjetja. **To kaže potrebo po organizacijskem delu, ki bi celovito spremljal dogajanja na svetovnem trgu računalniške tehnike in le-ta vkomponiral v poslovanje podjetja.** Podjetje danes namenja v povprečju 6 % letnih prihodkov za razvojno dejavnost in ta vložek je v glavnem namenjen tehničnim posodobitvam.

Ovire, na katere je podjetje doslej že naletelo pri uvajanju tehničnih posodobitev in novosti, so naslednje: Postopek uvajanja ni bil vedno podprt od zgoraj, ravnateljstvo podjetja se je včasih premalo zavedalo, da uvajanje novih tehnik ni le delo informatikov. Zaposleni, ki jih je tehnična novost "doletela", niso bili vedno dovolj dobro pripravljeni na spremembe in so v le-teh nemalokrat videli nevarnost za svoje področje dela. Uvajanje novosti je bilo vedno zahtevnejše in dolgotrajnejše, kot se je zdelo na prvi pogled. Na spremenjeno poslovanje ni bilo vedno pripravljeno zadostno število partnerjev na trgu (trgovci), kar pomeni, da je morale podjetje te partnerje pripeljati na isto tehnično infrastrukturo, kot jo ima samo, ali preprosto čakati, da se trgovci sami prilagodijo.

Uporabljana tehnika je v podjetju Bankart Ljubljana že povzročila večji izkoristek iz tekočega poslovanja zaradi povečanega števila opravljenih storitev. Razvoj tehnike je pripeljal do tega, da zaposlene v izvedbeni fazi vse bolj nadomeščajo stroji in da se

njihovo delo vse bolj koncentrira v fazi priprave in distribucije izvedenih storitev. Pričakovati bi bilo, da bo nadaljnja usmeritev ravnateljstva podjetja v smeri izkoriščanja obstoječe tehnike vodila v višjo kvaliteto opravljenih storitev, vendar ni tako, ker se s sistematičnim razvojem tega področja nihče ne ukvarja. Zato menim, da bi bilo potrebno na nivoju štabne službe vzpostaviti **oddelek, ki bi se celovito ukvarjal z odličnostjo storitev podjetja**. Ta oddelek bi tudi spremljal dogajanja na svetovnem trgu računalniške tehnike in le-ta vkomponiral v poslovanje obravnavanega podjetja.

V podjetju Bankart Ljubljana so za uporabo razpoložljive tehnike že v glavnem definirana pravila, niso pa še dovolj vzpostavljeni mehanizmi za povezovanje (in s tem zagotavljanje sinergetskih učinkov) razpoložljivih zmožnosti. Tehnične rešitve v hiši torej so, niso pa dovolj dobro upravljane, ker koncepti ravnanja z njimi niso dodelani. Tehnične novosti dajo pravi učinek šele, ko so nadgrajene še s procesi nadzora, spremljanja in upravljanja z njimi. Prav tako je v podjetju razpoložljiva tehnika premalo izkoriščena za interne potrebe, na primer za učinkovito medsebojno obveščanje, za dostope do informacij, podatkov in gradiv, o čemer sem že pisala v poglavju o kompleksnosti organizacije podjetja.

Podjetje je z glavnimi uporabniki svojih storitev – bankami tehnično zelo dobro povezano. V bankah so namreč tehnike elektronskega poslovanja že uvedene, kar predstavlja veliko prednost pri sodelovanju, saj je omogočena medsebojna računalniška povezava mnogih obstoječih informacijskih in drugih rešitev in s tem učinkovito sporazumevanje. Podjetje torej lahko na osnovi razpoložljive tehnike z bankami enostavno izmenjuje podatke (podatki so hitri, ažurni in natančni), se razmeroma enostavno povezuje z informacijskimi sistemi v bankah, poenoteno tehnično komunicira z bankami na osnovi usklajenih standardov, nudi bankam visoko varnost in zaščito podatkov, ki jih upravlja za njih. **Od tehničnih povezav imajo tako podjetje kot banke precejšnje koristi**. Izpolnjeni so pogoji za varno izmenjavo podatkov in ni več razlogov za vztrajanje pri tradicionalnih oblikah poslovanja (papir), zaradi česar je tudi prihranek časa precejšen, ker je hitrost poslovanja večja. Stroški poslovanja so nižji (manj pisarniškega dela, cenejši načini shranjevanja, prenosa in obdelave podatkov, zmanjševanje stroškov telefonskih pogovorov, zmanjševanje obsega običajne pošte, zmanjševanje obsega ali celo odprava vnašanja podatkov). Vsi poslovni partnerji so bolj informirani in imajo omogočen večji pregled nad poslovanjem, s čimer postaja poslovanje s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati bolj prilagodljivo in odzivno.

Dobre povezave podjetja Bankart Ljubljana z uporabniki storitev se nanašajo v glavnem le na področje “tehničnega” sporazumevanja. Ker podjetje teh odnosov ne nadaljuje tudi na področje poslovnega sporazumevanja, ocenjujem, da izgublja precejšno strateško

priložnost. Podjetje na relaciji do bank ne deluje proaktivno, ne razvija in ne ponuja novih storitev, ki jih tehnika omogoča, banke pa mogoče zanje ne vedo. Ocenjujem pa, da **v organizaciji podjetja manjka del, ki bi skrbel za strateške poslovne povezave s poslovnimi partnerji, kreiral strategijo trženja na nivoju celotnega podjetja ter obvladoval sodelovanje s konkurenco.** Navedeno pomeni rahel premik od pretežno mehanistične proti organski strukturi organiziranosti podjetja, kajti delovanje predlaganega organizacijskega dela podjetja zahteva njegovo organsko strukturiranost. Predlagano dopolnitev organizacije podjetja sem poimenovala Oddelek za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev in ga umestila na nivo štabne službe.

Če torej gledamo na tehnologijo v obravnavanem podjetju v najširšem smislu (celota znanj in procesov), lahko zaključim, da bo tehnologija v nekaterih delih podjetja še naprej zahtevala, da ostane prevladujoč mehanistični princip organiziranosti (operativno izvajanje poslovanja v že obstoječih oddelkih), v nekaterih delih pa bo povzročila organsko organiziranost (**predlagana nova organizacijska dela: Oddelek za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev in oddelek, ki bi se celovito ukvarjal z odličnostjo storitev podjetja ter spremljal dogajanja na svetovnem trgu informacijske tehnike in le-ta vkomponiral v poslovanje podjetja**). Na ta način bo **razpoložljiva tehnologija** v podjetju **povzročila premik od pretežno mehanistične k bolj organski organizaciji**, kar se sklada s teoretičnimi opredelitvami, da so storitvena podjetja organizirana bolj organsko. Istočasno pa bo tehnologija tudi učinkoviteje uporabljena za spremembo odnosov do uporabnikov storitev podjetja in posredno tudi konkurentov. Uporabniki storitev in konkurenti predstavljajo namreč bistveno okolje podjetja, ki se nenehno spreminja in kateraga spremembam mora slediti tudi podjetje.

7.4.2 Vpliv okolja na organizacijo

V okolju, v katerem deluje podjetje Bankart Ljubljana, so **najvplivnejši subjekti naslednji**: poslovne banke, ki so istočasno tudi lastniki podjetja, komitenti poslovnih bank, ki s svojimi željami in potrebami posredno vplivajo na obravnavano podjetje, tuji dobavitelji programske in informacijsko-komunikacijske opreme, splošna blaginja oz. stanje gospodarstva v Sloveniji, konkurenca in domači dobavitelji. **Glavne značilnosti okolja, v katerem podjetje Bankart Ljubljana deluje in ki nanj bistveno vpliva**, so naslednje: S strani poslovnih bank so prisotni zelo močni lastniško-oblastniški interesi in vplivi. Banke so kot lastniki podjetja sicer poverile ravnateljstvo podjetja drugim, vendar skozi svoje lastniške deleže v veliki meri uveljavljajo svoj vpliv na podjetje. **Glavni interes lastnikov**, ki so istočasno uporabniki storitev obravnavanega podjetja, ni čim večji dobiček podjetja, ampak **so kvalitetno izvedene storitve po čim nižji ceni**. Pri tem jih neposredno ne zanima organizacija obravnavanega podjetja, niti njihovi strateški

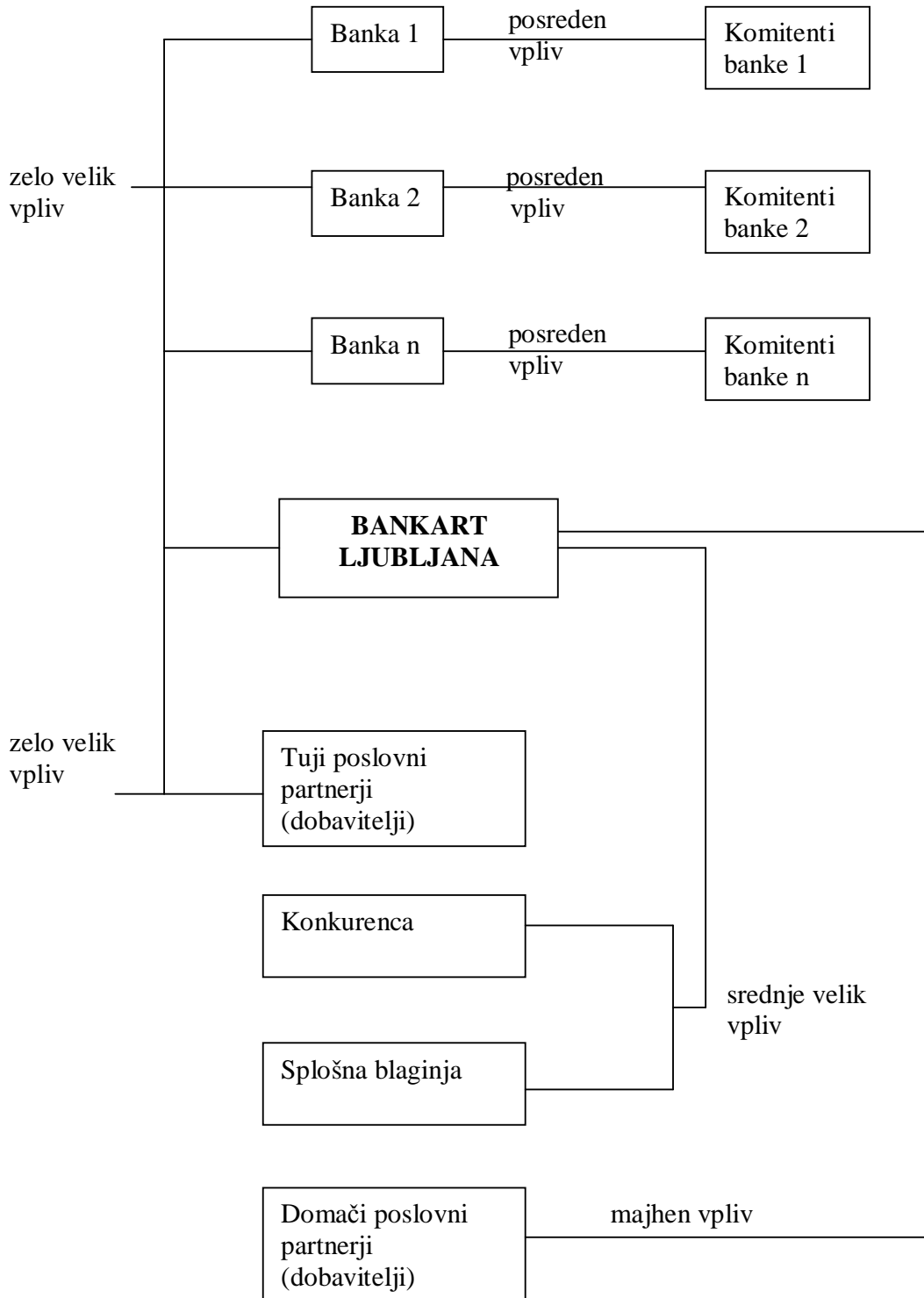
načrti, stili vodenja in kultura podjetja. Banke, ki so skoraj edini uporabniki storitev podjetja, imajo vedno večjo pobudo pri razvoju storitev podjetja. To pomeni, da prevladujejo interesi bank na razvojnem področju podjetja. Pri tem so prisotna razmeroma velika razhajanja strokovnega značaja in ni prisotne visoke stopnje razvojnega konsenza. Pri izvajanju rešitev na razvojnem področju izražajo banke do podjetja mnogokrat neučakanost in precejšnjo mero nestrpnosti. Le-ta je razumljiva. Kolar (Kolar, 1999, str. 39 in 40) namreč ugotavlja, da imajo banke na področju poslovanja s plačilnimi karticami zaradi svoje počasnosti in nefleksibilnosti večkrat težave, saj jim specializirani ponudniki nebančnih plačilnih kartic pogosto prevzemajo tržne deleže v slabo pokritih tržnih nišah (npr. plačilna kartica Magna, Mercator ipd.). Trdim lahko, da gre pri podjetju Bankart Ljubljana in poslovnih bankah za problem usklajevanja različnih interesov. Menim, da bi za rešitev tega problema morala izboljšana komunikacija in sodelovanje nadomestiti trenutne konflikte in tekmovanje. Prav s tem namenom sem že v prejšnjem poglavju za podjetje Bankart Ljubljana predlagala **ustanovitev oddelka za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev.**

Pomemben subjekt okolja podjetja Bankart Ljubljana so tudi tuji dobavitelji programske in informacijsko–komunikacijske opreme. Pri teh dobaviteljih se zaradi velikega vpliva informatizacije na poslovanje razmeroma pogosto spreminjajo oblike organiziranosti, in sicer v smeri trajnega valovanja med centraliziranimi in decentraliziranimi oblikami njihovih podjetij. To povzroča številne težave pri komunikaciji obravnavanega podjetja s tujimi poslovnimi partnerji. Okolje podjetju Bankart Ljubljana predstavlja tudi množica potencialnih domačih poslovnih partnerjev (dobaviteljev programske in druge opreme), pri katerih je zaznana velika tekmovalnost za sodelovanje s podjetjem.

Tudi splošna blaginja je pomemben subjekt v okolju podjetja Bankart Ljubljana. Potencialno poslabšanje ali izboljšanje gospodarskih in posledično socialnih razmer v Sloveniji lahko pomembno vpliva na zmanjšanje ali povečanje obsega poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami.

Glavni vplivi okolja na podjetje Bankart Ljubljana, ki se kažejo s strani zgoraj naštetih subjektov in opisanih značilnostih, vplivajo z različno močjo. V sliki 8 prikazujem subjekte iz okolja podjetja Bankart Ljubljana in moč njihovega vpliva na podjetje.

Slika 8: Vplivi okolja na podjetje Bankart Ljubljana



Vir: lasten

Obseg vplivov okolja izražamo z njegovo kompleksnostjo. Na osnovi zgoraj opisanih značilnosti okolja in subjektov v njem ocenjujem, **da posluje podjetje Bankart Ljubljana v precej kompleksnem okolju. To okolje je samo na prvi pogled gotovo.** V poglavju o uvodni predstavitvi podjetja sem namreč ugotovila, da grozita podjetju zlasti dve nevarnosti iz okolja, ki ga predstavljajo poslovne banke: potencialna poslovna odločitev bank o zvišanju limitov na področju poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati, kar lahko nevarno ogrozi količinski obseg poslovanja podjetja, in potencialna poslovna odločitev največjega uporabnika storitev podjetja, da prenese procesiranje poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati pod okrilje svoje hiše, ki lahko ogrozi obstoj podjetja. Ker imajo banke na poslovanje podjetja zelo velik vpliv in ker obstoječa organizacijska oblika podjetja nima vzpostavljenega dela za strateške poslovne povezave z bankami, **podjetje Bankart Ljubljana nima dovolj dobrih in pravočasnih informacij o poslovnih strategijah bank pri poslovanju z bančnimi in plačilnimi karticami**, kar je tudi eden od vzrokov za negotovost okolja, v katerem posluje. **To negotovost lahko podjetje zmanjša z vzpostavitvijo že predlaganega oddelka za strateške poslovne povezave z bankami.** Zaradi vsestranske povezanosti podjetja z bančnim okoljem, morajo namreč povezave podjetja z bankami temeljiti na tvornem sodelovanju, dobrih medsebojnih odnosih, kakovostnih odločitvah in predvsem na visoki učinkovitosti. Menim, da lahko vzpostavitev predlaganega oddelka bistveno pripomore k temu.

Naslednji razlog za negotovost okolja izhaja iz posrednega vpliva komitentov bank na poslovanje podjetja Bankart Ljubljana, ki je razviden iz slike 8. Kakršno koli večje nezadovoljstvo komitentov bank in posledično manjši fizični obseg poslovanja z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami lahko dodatno ogrozi poslovanje podjetja. Ta del negotovosti lahko podjetje Bankart Ljubljana zmanjša **z vzpostavitvijo dveh tako imenovanih mejnih in po naravi dela operativnih oddelkov**, strukturiranih v sektorju za samopostrežno poslovanje in sektorju za kartično poslovanje. **Ta oddelka bi sodelovala s tistimi organizacijskimi deli v bankah, ki neposredno poslujejo s komitenti (bančna operativa), in na ta način “prestrezala” vplive okolja in s tem “varovala” ostale oddelke**, kjer bi poslovanje lahko bolj nemoteno potekalo. Menim, da bi ta dva oddelka pomenila tudi ustvarjanje dodane vrednosti iz zornega kota uporabnikov storitev podjetja Bankart Ljubljana. Jezernik (Jezernik, 2001, str. 9) namreč ugotavlja, da je merilo konkurenčne sposobnosti in ekonomske uspešnosti podjetja dodana vrednost, ki predstavlja nadomestilo za izdelek ali storitev, vloženo delo in uporabljeni kapital, oziroma razliko med prihodki od poslovanja in vmesnimi stroški.

Kot ugotavlja Ribaš (Ribaš, 1997, str. 163), je ena od pomanjkljivosti izgradnje računalniške podpore v Novi Ljubljanski banki d.d., Ljubljana (le-ta pa predstavlja

bistvenega uporabnika storitev obravnavanega podjetja) ta, da **računalniški strokovnjaki samostojno, brez večjega sodelovanja bodočih uporabnikov, izdelujejo rešitve**. Le-te so ustrezne s tehnološkega vidika, pogosto pa v popolnosti ne zadovoljijo potreb uporabnikov. Podobna **ugotovitev velja tudi za podjetje Bankart Ljubljana**, ki deluje na relaciji do uporabnikov svojih storitev – bank v vlogi zunanjega dobavitelja (“razvijalca in procesorja”) tehnologije za poslovanje s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati. Podjetje **nima v svoji organizaciji vzpostavljenega dela, ki bi deloval kot mejni oddelek za koordinacijo želja in potreb na področju računalniških rešitev z bankami**, zato predlagam njegovo vzpostavitev na nivoju sektorja za informacijsko tehnologijo. Ta oddelek bi odkrival spremembe, želje in potrebe na področju računalniških rešitev v bančnem okolju in le-te amortiziral. Istočasno pa bi tesno sodeloval z že predlaganim štabnim oddelkom za odličnost storitev v podjetju. Oddelek sem poimenovala **Oddelek razvoja rešitev za banke**. Njegova umestitev v okvir sektorja za informacijsko tehnologijo zagotavlja, da bodo želje in potrebe bank bolj upoštevane in posledično (zaradi funkcijskega sodelovanja sektorja informacijske tehnologije s sektorjema za samopostrežno in kartično poslovanje) tudi izvedene na obeh ključnih področjih delovanja podjetja Bankart Ljubljana.

Slika 8 nazorno prikazuje, da imajo domači poslovni partnerji (dobavitelji) majhen vpliv na poslovanje podjetja Bankart Ljubljana. Sodelovanje z domačimi poslovnimi partnerji v smislu nabave drobnega inventarja in pisarniškega materiala se odvija prek oddelka splošne službe, ki je strukturiran v finančno-računovodskem sektorju. Ker ta **dejavnost splošne službe ne predstavlja ključne dejavnosti podjetja Bankart Ljubljana, menim, da bi jo bilo smiselno izločiti v zunanje izvajanje**, saj je na trgu na voljo večje število kvalitetnih zunanjih izvajalcev za dolgoročno sodelovanje.

Vpliv dejavnika okolje in opisane spremembe v le-tem nazorno kažejo razloge za predlagane izboljšave v organizaciji podjetja Bankart Ljubljana. Vse doslej predlagane izboljšave organizacije podjetja v smislu vzpostavljanja novih oddelkov ne bi bistveno povečale števila zaposlenih. Podjetje je namreč doslej pospešeno zaposlovalo na vseh poslovno-funkcijskih področjih. Ker le-ta niso pripravljena medsebojno deliti (“posojati”) svojih kadrov, se gledano z vidika podjetja kot celote pojavlja podvajanje kadrovskih virov. Prepričana sem, da bi v podjetju, s premišljeno analizo in posledično izdelano strategijo človeških virov, našli med zaposlenimi primerne kadre za opravljanje novih nalog. Torej iz tega zornega kota ne bi bilo večjega vpliva na velikost podjetja.

7.4.3 Vpliv velikosti podjetja na organizacijo

Neposredna primerjava velikosti podjetja Bankart Ljubljana s podjetji sorodne dejavnosti v Sloveniji z organizacijskega vidika ni možna. V Sloveniji se z dejavnostjo procesiranja

plačilnih kartic in bančnih avtomatov ukvarjata poleg obravnavanega podjetja še podjetje Plasis d.o.o., Ljubljana, ki deluje pod okriljem SKB banke d.d., Ljubljana, in Splošna banka Koper d.d., Koper., vendar predstavlja dejavnost procesiranja plačilnih kartic in bančnih avtomatov le del njune celotne dejavnosti in je razbita med različne organizacijske dele teh dveh bank. Po 51. členu Zakona o gospodarskih družbah v Sloveniji (Ur. list RS št. 30/93) so podjetja razvrščena v tri skupine: mala, srednja in velika podjetja. Kriterij števila zaposlenih razvršča podjetje Bankart Ljubljana med srednje velika podjetja, po standardni klasifikaciji dejavnosti pa je uvrščeno v sklop "ostale dejavnosti".

Iz zornega kota organizacijskega življenjskega cikla je podjetje že prešlo fazo nastajanja in se trenutno **nahaja v fazi rasti**. Podjetje je namreč na trgu uspelo s svojim storitvenim programom, ki ga še širi, povečuje se obseg zaposlenih, kar povzroča predvsem probleme pri usklajevanju, srednji ravnatelji se počutijo vse bolj omejevane, kar se kaže predvsem pri usklajevanju na poslovno-funkcijskem področju. Lahko torej trdim, da se podjetje nahaja v fazi intenzivne rasti. Trenutna velikost podjetja se bo z vzpostavitvijo dejavnosti Zbirnega centra precej povečala. Narava dejavnosti Zbirnega centra (procesiranje plačil malih vrednosti: posebna položnica, posebna nakaznica, direktne odobritve in bremenitve, trajna pooblastila, izdelava obračunov provizij med uporabniki storitev Zbirnega centra in izmenjava podatkov ter poljubnih obvestil med njimi) sama po sebi zahteva mehanistično strukturo organizacije, kar skupaj z vsem doslej navedenim pomeni, da bo postalo ravnanje obravnavanega podjetja zahtevnejše in bolj kompleksno. Podjetje bo postalo še bolj formalizirano, principi birokratske kontrole se bodo okrepili. S povečanjem svoje velikosti bo obravnavano podjetje pridobilo določene prednosti, istočasno pa bo to zahtevalo nove pristope, s katerimi bo velikost lahko uspešno obvladovana. Predvsem se bo povečal obseg potrebnega usklajevanja poslovnih funkcij.

7.4.4 Vpliv ciljev in strategij poslovanja na organizacijo

Temeljno načelo vsakega dobro organiziranega podjetja so jasno začrtani cilji. Podjetje Bankart Ljubljana ima težave pri oblikovanju in postavljanju jasnih in merljivih ciljev na ravni celotnega podjetja, zato pogosto ne ve, ali je bilo pri svojem delu uspešno ali ne. V poglavju o predstavitvi podjetja sem namreč ugotovila, da podjetje nima vpeljanega učinkovitega sistema poslovnega planiranja in nima izdelanega strateškega plana ter da planira bolj ali manj zaradi formalnih zahtev lastnikov. Podjetje ima oblikovane zlasti kvantitativno izražene cilje na področju rasti količine storitev, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, kar pomeni, da sodi s tega zornega kota v sklop podjetij, ki so bližje mehanistični strukturi organizacije. Kvantitativno izraženi cilji so v glavnem

postavljeni na ravni posameznih sektorjev in si že na tej ravni večkrat nasprotujejo. Ker pa dobijo cilji posameznega sektorja, združeni na raven podjetja, pogosto povsem drugačno težo, lahko ugotovim, da ima obravnavano podjetje z vidika **postavljanja in usklajevanja hierarhije ciljev** ter posledično tudi spremljanja njihovega uresničevanja **probleme**. Z organizacijskega vidika bi te probleme omilila vzpostavitev že predlaganega novega organizacijskega dela, imenovanega Planiranje in kontrola in strukturiranega na ravni štabne enote. Ta organizacijski del bi moral zagotavljati nujno potrebno integriteto poslovnih ciljev in strategij celotnega podjetja. Pri tem bo moral najtesneje sodelovati z najvišjim ravnateljem podjetja in ravnatelji sektorjev in jim s strokovno in metodološko pomočjo zagotavljati, da bodo lahko zadržali nadzor nad izvajanjem ciljev in strategij podjetja. Podjetje posluje v razmeroma negotovem okolju in vsaka resna priprava na prihodnost zahteva poleg oblikovanja že omenjenih kvantitativnih ciljev tudi **oblikovanje kvalitativnih ciljev**. Oblikovanje kvalitativnih ciljev pa posledično pomeni **približevanje organski strukturi organizacije podjetja Bankart Ljubljana**.

Podjetje Bankart Ljubljana je v 100-odstotni lasti bank ustanoviteljic podjetja. Podjetje je z vidika bank del njihove mrežne organizacije in v segmentu poslovanja s plačilnimi karticami in bančnimi avtomati bistveno vpliva na stroške poslovanja bank. Glede na to bi bila za obravnavano podjetje najustreznejša strategija vodstva v stroškovni učinkovitosti. Le-ta pomeni, da bi morale podjetje proizvajati z najnižjimi stroški in v tem prekašati vse konkurente. To lahko podjetje doseže, če se osredotoča na učinkovitost in produktivnost, kar najbolj zagotavlja organizacijska oblika s poudarkom na kompleksnosti, formalizaciji in centralizaciji. Ugotovim lahko, da **se organizacija podjetja, ki je pretežno mehanistična, sklada s strategijo vodstva v stroškovni učinkovitosti**.

V prejšnjem poglavju sem navedla, da se podjetje z vidika svojega življenjskega cikla trenutno nahaja v fazi rasti, da je na trgu uspelo s svojim storitvenim programom, ki ga še širi in diferencira. Pri tem bo v bližnji prihodnosti naletelo na novo oviro – trg, in sicer tako v količinskem kot tudi v asortimajskem pogledu. Ocenjujem, da bo zato **potrebno vpeljati v podjetje novo poslovno funkcijo, ki bo zagotavljala tržni pristop podjetja**, in le-to vgraditi tudi v organizacijo podjetja. V podjetju Bankart Ljubljana so zaposleni pretežno tehnično orientirani in imajo premalo znanja in zavesti o marketingu, kar predstavlja enega od razlogov za razmeroma veliko ranljivost podjetja. Največji problemi podjetij, ki so zelo tehnično usmerjena, so povezani z marketingom. Podjetja, ki te probleme uspešno obvladujejo, imajo naslednje značilnosti (Osana, 2001, str. 64 in 65): inovativno iskanje načinov za premagovanje ovir zaradi omejenih sredstev (npr. dobri plačilni pogoji z največjimi strankami), opazovanje in kontroliranje ključnih dejavnikov,

ki bi lahko povzročili krizo, kot sta kvaliteta izdelka in morala tehničnega osebja, izogibanje strategije diverzifikacije (nov trg z novim izdelkom), ker je preveč tvegana za podjetje z omejenimi sredstvi, izgrajevanje strateške prednosti s strategijo diferenciacije, ki podjetjem omogoča večje donose in prožnost do zahtev kupcev.

V podjetju Bankart Ljubljana ne manjka znanja o storitvah, ki jih podjetje izvaja, **zelo pa manjka znanje o prodaji teh storitev**. Zato tudi podjetje ne diha marketinško in nima s tega področja izdelanih strategij in ciljev. V nalogi sem že predlagala ustanovitev oddelka za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev, ki bi, poleg doslej že naštetega, oblikoval tudi strategije trženja. **Prvenstvene naloge na tem področju bi morale biti zlasti naslednje: določitev ciljev in strategij trženja, ki so orientirane k uporabnikom storitev, izdelava tržnih analiz, določitev ciljnih trgov, razvoj, izdelava in uvedba ter stalno prilagajanje trženskih strategij za bančne avtomate in plačilne kartice, analiza trenutne kulture v podjetju, postopno spreminjanje kulture podjetja, da bo bolj orientirana k uporabnikom storitev**. Ta oddelek bo moral tesno sodelovati z uporabniki storitev oziroma z bankami. Poslušati bi moral njihove ideje in pritožbe in jih sprejeti kot koristno povratno informacijo o obstoječih storitvah, znati predstaviti koristi storitev za uporabnike in podobno. Ena največjih napak, ki jih zaposleni v obravnavanem podjetju trenutno počno pri sodelovanju s poslovnimi bankami, je namreč ta, da jim preveč opisujejo tehnične značilnosti storitev, ne znajo pa jih informirati o rešitvah njihovih problemov s pomočjo storitev podjetja. Oddelek bo moral tesno sodelovati tudi s strokovnjaki s poslovno-funkcijskih področij, ki zelo dobro poznajo tehnične lastnosti in funkcioniranje storitev, ki jih podjetje izvaja za banke. Delo oddelka bi moralo potekati po principih timskega dela in uvajati načela osebne prodaje na relaciji do bank. Menim, da bo organizirana vzpostavitev funkcije trženja v podjetju bistveno pripomogla k povečanju zaupanja in razvijanju dolgoročnega partnerskega odnosa z bankami na eni strani ter istočasno razbremenila obstoječi tehnični kader v podjetju, da se bo lahko bolj posvetil svojim osnovnim nalogam.

Cilji in strategije pa močno vplivajo na ravnanje in vedenje ljudi. Cilje in strategije namreč uresničujejo zaposleni in zato je izrednega pomena njihov odnos do njih. Če so zanje sprejemljivi ali jih celo navdušujejo, jih bodo uresničevali hitreje in bolj kakovostno, kot če so jim tuji ali če jim celo nasprotujejo. Praviloma posameznika cilji in strategije podjetja zanimajo toliko, kolikor prek njihovega uresničevanja lahko uresničujejo svoje lastne cilje. Zato so izredno pomembna prizadevanja za okrepljeno povezovanje ciljev in strategij podjetja s cilji zaposlenih.

7.4.5 Vpliv zaposlenih na organizacijo

Pri preučevanju podjetja Bankart Ljubljana kot sestavnega dela mrežne organizacije sem ugotovila, da je podjetje nastalo kot neke vrste “odcepitev” (outsourcing) od Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana. To pomeni, da podjetje na začetno število in strukturo zaposlenih ni imelo bistvenega vpliva in da je vodstvo podjetja pri planiranju organizacije podjetja bolj ali manj upoštevalo razpoložljive zaposlene. Mehanistična organizacija podjetja je bila takrat ustrezna strukturi zaposlenih, saj so (z izjemo vodstva podjetja) prevladovali zaposleni, katerih formalna izobrazba je bila zaključena srednja ali poklicna šola. Z rastjo podjetja se je in se še bo **spreminjala tudi struktura formalne izobrazbe zaposlenih v korist višjih izobrazbenih stopenj, kar se bo moralo odraziti tudi v približevanju organizacije podjetja bolj v smeri proti organski organizaciji.** To potrebo so potrdile tudi glavne dosedanje ugotovitve o značilnostih sedanje organizacije podjetja.

V podjetju Bankart Ljubljana je delovanje ravnateljev precej avtoritativno. Razmeroma visoko cenijo status in imajo distanco do podrejenih. Pogosto zaposlene le seznanijo z nalogo, ki jo morajo opraviti, ter z njihovo odgovornostjo za doseganje rezultatov in izvajajo strog nadzor njihovega dela, medtem ko zaposlenim ne podelijo pristojnosti, ki jih ti potrebujejo pri opravljanju naloge. Zaposleni zato večkrat opravljajo delo pod pritiskom in nekateri le-to pogojujejo z visoko nagrado. V podjetju upoštevajo vodje pri ocenjevanju zaposlenih le njihove zaželene lastnosti, kar na ljudi deluje bolj zaviralno kot spodbujevalno. V podjetju ni na področju nagrajevanja in napredovanja v sistemskem smislu zagotovljene enakopravnosti obravnavanja zaposlenih. To področje je namreč prepuščeno izključno delovanju ravnateljev, ki so pri tem večkrat pristranski. Zato je med nekaterimi zaposlenimi opažena zafrustriranost. Menim, da v podjetju še ni ustrezno razvitega odnosa med funkcijo planiranja, ki naj bi predstavljala vir standardov za ocenjevanje zaposlenih, in funkcijo organiziranja, ki naj bi predstavljala vir informacij za izvajanje ocenjevanja zaposlenih in izvajanje popravljalnih akcij, da bi dosegli takšno raven uspešnosti delovanja posameznika, kot jo pričakuje podjetje. Menim tudi, da bi bilo potrebno obstoječe delovanje ravnateljev podjetja prilagoditi tako, da bi namesto klasičnega nadzora povečali pooblastila in postopno nadomestili klasično hierarhijo s povečano udeležbo in enakopravnostjo zaposlenih. Večina gospodarsko razvitih okolij namreč uvaja tako imenovane situacijsko-participativne stile vodenja kot temeljne načine vodenja podjetij.

V podjetju Bankart Ljubljana so prisotne tako formalne kot neformalne skupine. **Formalne skupine** so organizirane na osnovi opravljanja vnaprej določenih delovnih nalog. Mnogokrat se med seboj primerjajo in si konkurirajo, nemalokrat se čutijo ogrožene. Komuniciranje v formalnih skupinah je pogosto in razmeroma dobro, medtem

ko to ne velja za komuniciranje med skupinami. Pri komuniciranju med skupinami je opazen pojav filtriranja in namernega zadrževanja dela informacij, da bi se zadržala ali povečevala moč v podjetju. Prisotne so tudi **neformalne skupine**, ki niso neposredno povezane z doseganjem ciljev podjetja, vendar so izjemno pomembne in tudi vplivajo na njegov uspeh. Neformalne skupine v podjetju Bankart Ljubljana imajo značaj interesnih (šport), prijateljskih in družinskih skupin. Med člani posameznih neformalnih skupin je prisotna precejšnja pripadnost skupini, člani se strnejo, ko zaidejo v težave. Pogosto članstvo v skupini vodi k občutku večvrednosti. Opazila sem pojave, da komu, ne glede na delo, ki ga opravlja, oziroma ne glede na njegov formalni položaj v hierarhiji podjetja, sodelavci priznavajo čisto poseben položaj, ki ni niti finančno niti kako drugače posebej ovrednoten. Gre torej za pojav konflikta med formalnim in neformalnim položajem v podjetju.

V podjetju Bankart Ljubljana so **najpogostejši konflikti med posameznimi poslovno-funkcijskimi področji**, gre torej za konflikte v isti horizontalni liniji organizacijske oblike podjetja. Precej pogosti so tudi konflikti na področju strokovnih razhajanj specialistov, ki so zadolženi v posameznih poslovno-funkcijskih področjih za razvoj in njihovimi ravnatelji. Linijski ravnatelji so namreč izpostavljeni izrazito operativnim pritiskom in doseganju rezultatov na kratek rok, medtem ko je organizacijska vloga specialistov, ki so zadolženi za razvoj, dolgoročna in usmerjena samo v problem, ki ga rešujejo. Linijski ravnatelj in specialist imata namreč različen položaj v podjetju, različna znanja in različna nagnjenja, zaradi česar ne “govorita istega jezika”. Prevladujoč način reševanja konfliktov v podjetju je avtoritativno poseganje in razsojanje s strani ravnateljev, ki ponavadi sprejmejo neko obliko dokončnega sklepa, s čimer hitro razrešijo konflikt, ne odpravijo pa njegovih vzrokov. Takšna poseganja v konfliktna dogajanja se mnogokrat odvijajo brez “diplomatskih” spretnosti. Pojavljajo pa se tudi primeri zamenjave članov skupin ali posameznikov, ki sodelujejo v konfliktu. V podjetju bo potrebno vzpostaviti razumevanje, da se v možnih sporih, ki so nujni spremljevalci vsakega dela, ne bo videlo samo ovir, temveč tudi možnost, da se v spoprijemu idej in v iskanju različnih odločitev pride do optimalnih in celovitih rešitev. Pojavljanje konfliktov in predvsem načini njihovega razreševanja so na nek način odraz neformalne organizacije ali kulture podjetja, ki jo obravnavam v nadaljevanju.

7.5 Analiza in spremembe v kulturi podjetja

Situacijske spremenljivke predstavljajo pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij, zato se značilnosti organizacije in kulture podjetij v veliki meri skladajo. V podjetju Bankart Ljubljana je prisotnih več različnih izraznih oblik obstoječe kulture. **Kultura podjetja je zelo usmerjena v tehniko**. Razpoložljiva tehnika namreč pogosto definira

prevladujoč način poslovnega razmišljanja, razen tega pa je tehnično-tehnološka osveščenost zaposlenih pri ravnateljih zelo cenjena, tehnična opremljenost podjetja pa je zelo pomemben dejavnik izvajanja osnovne dejavnosti podjetja. Ocenjujem, da gre za precej tehnicistično usmerjeno podjetje in da je v kulturi podjetja prisotna precejšnja praznina človekove sestavine.

Kultura podjetja je premalo usmerjena k zaposlenim, saj njihovo sodelovanje pri oblikovanju ciljev in strategij podjetja ter interna komunikacija nista med najbolj zaželenimi, prav tako pa v podjetju ne obstajajo principi timskega dela. Zaposleni se ravnajo v skladu s tem, po čemer so merjeni in ocenjevani. Od posameznika se pričakujejo konkretni rezultati, pri tem pa jih organizacijsko-motivacijski sistemi ne usmerjajo h konstruktivnemu sodelovanju. Zaposleni torej niso vodeni na način, da bi bili pridobljeni za ustvarjalno delo, ampak delajo bolj ali manj pod metodo prisile. Prevečkrat prisoten način, s katerim so zaposleni motivirani, je strah pred kaznijo v različnih oblikah. Obstoječi načini ravnanja podjetja, organiziranja dela in posledično miselnosti v podjetju, pogosto zavirajo naravno tendenco ljudi po sodelovanju. Pri tem mislim predvsem avtoritativno vodenje, strog nadzor in podrobno delitev dela. Disciplina, ki je stroga in formalno predpisana, ustvarja med ljudmi občutke odtujenosti. Zato obstajajo določeni zaposleni, ki jih je birokratsko vzdušje naredilo na prvi pogled neiznajdljive. Prevelika kritičnost do novih idej in drugačnih pogledov na možne rešitve predstavlja veliko oviro za ustvarjalno reševanje problemov. Ocenjujem, da podjetje potrebuje tako kulturo, kjer bo zaposlenim omogočeno sproščanje in uveljavljanje nevidnih kapitalov, ki so v njihovih glavah. Razvijanje kulture sodelovanja, kjer bi se vsi zaposleni podjetja počutili kot osebnosti, ki so potreben del ustroja podjetja in ki v povezavi s sodelavci iščejo vedno boljše rešitve, postaja pomembnejše in potrebno. Zelo važno se mi zdi poudariti in uveljaviti cilje in principe medsebojnega spoštovanja. To je namreč osnova kakovostnih stikov in razmerij ter temelj za medsebojno zaupanje, ki vodi k doseganju dobrih poslovnih rezultatov.

Ravnateljstvo podjetja je kljub temu, da v podjetju ni razvitih in vzpostavljenih mehanizmov za merjenje zadovoljstva in motiviranosti, intuitivno ugotovilo, da je stopnja zadovoljstva in motiviranosti podrejenih precej nizka in da jih ne more več motivirati s klasičnimi pristopi ("korenček in palica" oz. plača, pohvala, disciplinske kazni). Menim, da je podjetje Bankart Ljubljana prišlo do mej, ki zahtevajo prevrednotenje dosedanjih prevladujočih vzorcev vedenja ravnateljev. V bodoče bi se morale vedenje ravnateljev bolj odražati v iskanju možnosti, da se čim bolj uveljavijo potencialne sposobnosti zaposlenih in zadovoljijo njihove razvojne potrebe. Ustrezno motiviran človek je namreč sposoben narediti veliko stvari in kakovostno, toda neprimerno več in bolj kakovostno je sposoben narediti, če ustrezno sodeluje z ostalimi zaposlenimi.

Kultura podjetja je precej usmerjena k rezultatom. V podjetju sta zelo prisotni delovna mentaliteta in intenziteta dela, težave pa povzročajo cilji poslovanja, ki niso dovolj jasno opredeljeni in usklajeni. V tem trenutku je težko točno ugotoviti, katere zahteve postavljajo cilji podjetja v povezavi z vrednotami in normami ali širše rečeno s kulturo podjetja in ali se obstoječa kultura podjetja ujema/razhaja s temi zahtevami.

Kultura podjetja je premalo usmerjena k uporabnikom storitev, saj ni zaslediti pristnih stikov z njimi, ampak prevladuje strogo formalna komunikacija, prav tako pa v podjetju ne prevladuje interes po sodelovanju z uporabniki storitev pri razreševanju njihovih problemov. Menim, da bi morala usmeritev k uporabnikom storitev postati ena izmed ključnih vrednot podjetja. S tem namenom sem predlagala ustanovitev oddelka za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev in oddelka za odličnost storitev.

Kultura podjetja je razmeroma prijazna glede pridobivanja novega znanja, premalo pa vzpodbuja njegovo uporabo in izkoriščanje polnega potenciala znanja, ki obstaja v podjetju, ter tudi procese prenosa znanj na sodelavce. Podjetje nima organiziranega učinkovitega in nenehnega izobraževalnega procesa za vse svoje delavce. Kultura zaenkrat še ne zagotavlja ustvarjalnega delovnega ozračja. Menim, da bi bilo potrebno prepričati vse zaposlene o tem, da je tam, kjer sta prisotna znanje in hotenje, vselej navzoč tudi uspeh. Spremembe v vedenju namreč temeljijo tudi na novem znanju, ki se utelesi v novih, spremenjenih in izboljšanih storitvah, ki so osnova za uspeh podjetja. S tem namenom sem predlagala uvedbo ravnatelja znanja, ki predstavlja enega od pogojev za učinkovito uresničitev koncepta ravnanja z znanjem. Ravnatelj znanja bo moral bistveno prispevati k zavestnemu oblikovanju takšne kulture podjetja, ki bo upoštevala pomen in vlogo znanja v vsakdanjem delu zaposlenih.

V podjetju obstajajo vrednote, ki jih imajo samo določene skupine in ne vsi zaposleni, kar kaže na določeno stopnjo nehomogenosti in razlik v kulturi zaposlenih. Lahko torej ugotovim, da **neki izrazit profil kulture v podjetju Bankart Ljubljana ne obstaja.** To me vodi tudi v naslednjo ugotovitev, da **se v podjetju kultura šele oblikuje.** Podjetje deluje šele 4 leta in je zato tipičen dokaz za razmeroma dolg časovni horizont nastajanja kulture. Menim, da bi bilo potrebno v zvezi z uvajanjem organizacijskih sprememb v podjetju Bankart Ljubljana zgraditi neko vrsto prefinjene kulture, v kateri bi bil poudarek predvsem na človeških vrednotah visoke morale. Na podlagi vsega doslej ugotovljenega bi bilo primerno oblikovati osnove za oblikovanje kulture podjetja zlasti s poudarkom na naslednjih področjih: zagotovitev skladnosti vrednot podjetja z vrednotami zaposlenih, soudeležba zaposlenih pri najpomembnejših odločitvah, višja stopnja samostojnosti posameznika, večje sodelovanje in podpora ravnateljev podrejenim, poistovetenje posameznikov s podjetjem, večje upoštevanje pomena in vloge znanja pri vsakdanjem delu, toleriranje konfliktov. Kultura naj bi zagotavljala tudi bolj neformalne

odnose med sodelavci in spoštovanje različnosti med njimi. Uspešno in učinkovito uveljavljanje organizacijskih sprememb je možno le v pogojih takšne kulture, kjer vlada strpna komunikacija, kjer si sodelavci zaupajo in ima zadnjo besedo znanje. Formalne spremembe namreč niso sprejete, dokler ne postanejo del neformalnega življenja v podjetju, pri čemer ima kultura ključno vlogo.

Glavni ravnatelj podjetja se zaveda pomena ustreznosti organizacije za uspešno poslovanje, zato se je odločil za pričetek sprememb v organizaciji podjetja. Ta odločitev pomeni izpolnjevanje bistvenega pogoja, ki ga teoretiki navajajo kot osnovo za uspešno in učinkovito izvedene spremembe organizacije. Pri načrtovanem spreminjanju organizacije podjetja ne smem zanemariti **stališč posameznih ravnateljev sektorjev do sprememb v organizaciji**. Njihove ocene se **med seboj razlikujejo in si nasprotujejo**, kar lahko pojasnim s težnjo ravnateljev sektorjev po moči, pri čemer nimajo v vidu podjetja kot celote, ampak vsak svoj sektor. Pomembna naloga glavnega ravnatelja na tem področju bo, da ravnateljem sektorjev na primeren način posreduje svojo vizijo organizacije podjetja. S tem bo doseženo, da bodo prispevali k bodoči organizaciji podjetja s svojimi idejami in da bodo le-te prenašali v poslovno–funkcijska področja, za katera so odgovorni, kar bo zagotovilo med zaposlenimi pripravljenost za sprejemanje sprememb.

Z opravljeno analizo značilnosti sedanje organizacije podjetja sem ugotovila, kakšna je organizacija podjetja Bankart Ljubljana, z dopolnitvijo te analize še z obravnavo situacijskih spremenljivk pa sem ugotovila, kakšna bi organizacija podjetja morala biti. Izpostavila sem najbolj žgoče organizacijske probleme in postavila usmeritve glede točk, kjer bo treba pri spreminjanju organizacije najprej oziroma najbolj odločno ukrepati. V nadaljevanju na kratko povzemam glavne, v predhodnih poglavjih ugotovljene značilnosti in probleme ter potrebne spremembe v sedanji organizaciji podjetja.

8. UGOTOVITVE IN PREDLOGI SPREMEMB V ORGANIZACIJI PODJETJA BANKART LJUBLJANA

8.1 Značilnosti sedanje organizacije podjetja

Podjetje Bankart Ljubljana deluje kot del mrežne organizacije na relaciji do slovenskih poslovnih bank, za katere izvaja storitve procesiranja pri poslovanju z bančnimi avtomati in plačilnimi karticami. Pri tem deluje po principih birokratske organizacije, kar ne ustreza več rastočim zahtevam podjetja in okolja, ki zahtevajo sposobnost spreminjanja in prilagajanja. Organizacija podjetja temelji na naslednjih značilnostih, ki na prvi pogled težijo k stabilnosti organizacije in k preprečevanju sprememb: preglednost razmer,

zgodstev relevantnega znanja na vrhu, enodimenzionalna kontrola dogajanja od zgoraj. Sedanja **organizacijska oblika podjetja je poslovno-funkcijska**. Dopolnitev osnovne organizacijske oblike podjetja predstavljajo projektni načini dela. Podjetje ima **srednje kompleksno organizacijo**, katere zapletenost želi znižati s pomočjo podrobnega spleta predpisov, ki naj bi zajeli vse dogodke, ki si jih je mogoče zamisliti, zato je v podjetju vzpostavljena **formalizirana organizacija**. Posledica tega je, **da je kontrola izvajanja delovnih postopkov stroga**. Napačna ravnanja se dosledno pripisujejo le pomanjkljivostim določenih zaposlenih oz. pomanjkljivostim organizacijskih delov podjetja. Delo med sektorji in oddelki je podrobno razčlenjeno, zato je **posameznik specializiran in odgovoren za relativno majhen del skupne delovne naloge**. Skoraj vsa moč odločanja je osredotočena na gornjih položajih (ravnatelj podjetja, ravnatelji sektorjev), kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja in pomeni, da **podjetje deluje centralizirano**. V podjetju je delovanje ravnateljev precej avtoritativno, zato je prevladujoč način reševanja konfliktov avtoritativno poseganje s strani ravnateljev, ki ponavadi sprejmejo neko obliko dokončnega sklepa, s čimer sicer hitro razrešijo konflikt, ne odpravijo pa njegovih vzrokov. V podjetju so prisotne različne izrazne oblike kulture, zato izrazitega profila kulture v podjetju ni.

Sedanja organizacija podjetja Bankart Ljubljana je **pretežno mehanistična**. Pretežno mehanistična organizacija **omogoča** s pomočjo relativno visoke stopnje formalizacije **vzdrževanje reda in discipline** v poslovanju podjetja. Pretežno mehanistična organizacija podjetja je tudi zelo **ustrezna za dodajanje novih operativnih dejavnosti** (na primer dejavnosti Zbirnega centra) in je v tem delu **usklajena z velikostjo podjetja**. Pretežno mehanistična organizacija podjetja **omogoča relativno veliko stopnjo specializacije in koncentracije znanja, zato so organizacijski deli podjetja učinkoviti**. Zaposleni so pretežno tehnično orientirani, v podjetju je premalo znanja in zavesti o trženju. Za večino zaposlenih v podjetju je bila potrebna razmeroma kratka doba za pridobitev znanja in sposobnosti. Kadrovska struktura zaposlenih kaže, da **prevladuje število neposrednih izvajalcev**. Podjetje postaja vedno bolj profesionalno. Ravnateljstvo podjetja je ambiciozno in agresivno, v organizacijskih spremembah vidi priložnost za pridobivanje novih prednosti podjetja. Mehanistična organizacija je najučinkovitejša v stalnem okolju in za takšno dejavnost, ki se malo spreminja in jo je mogoče programirati s pravili. Ker stalnost okolja za podjetje ne velja, izhajajo v nadaljevanju povzete pomanjkljivosti organizacije podjetja v veliki meri iz neprimarnosti okolju.

Sedanja organizacija podjetja **ne omogoča pokrivanja strateških poslovnih povezav z uporabniki storitev, oblikovanja strategije trženja na ravni celotnega podjetja ter obvladovanja sodelovanja s konkurenco**, zaradi česar **uspešnost in učinkovitost poslovanja nista optimalni**. Sedanja organizacija podjetja tudi ne omogoča

“prestrezanja” tistih vplivov iz okolja, ki izhajajo iz nezadovoljstva komitentov bank in zato ne “varuje” operativnih oddelkov in jim **ne omogoča nemotenega procesiranja storitev**. Prav tako **ni omogočeno učinkovo sodelovanje računalniških strokovnjakov in oblikovalcev uporabniških rešitev v podjetju z uporabniki** teh rešitev v bankah, posledica česar je pogosto nezadovoljstvo uporabnikov. Sedanja organizacija **ne zagotavlja podjetju usklajenega in hitrega reagiranja na spremembe okolja**, zlasti če te spremembe zahtevajo povezano akcijo poslovnih funkcij. Sedanja organizacija **ne zagotavlja integritete poslovnih ciljev in strategij** celotnega podjetja in ne omogoča učinkovitega odločanja ter reševanja kompleksnih poslovnih problemov.

Pretežno mehanistična organizacija podjetja **ni več usklajena s spremenjeno (izboljšano) strukturo formalne izobrazbe zaposlenih**. Kljub razpoložljivemu znanju, ki je v podjetju prisotno, le-to ni v celoti izkoriščeno, posameznikom z znanjem pa ni zagotovljena večstranskost delovnih področij. Delovna področja se ne pokrivajo v zadostni meri s področji odgovornosti, pooblastila, primerna odgovornosti, niso dovolj zagotovljena. Organizacija podjetja zaradi visoke specializacije vzpodbuja tekmovanje in ne sodelovanja, zato zaposleni ne znajo dovolj dobro sodelovati. Za podjetje je značilna nizka usmerjenost v medsebojne odnose. Podjetje premalo vrednoti strokovno delo in premalo vzpodbuja izobraževanje vseh zaposlenih, premalo se zaveda, da so prav zaposleni najpomembnejši dejavnik za napredek podjetja. Sedanja organizacija podjetja ne omogoča v zadostni meri izkoriščanja razpoložljive tehnike, pri čemer najbolj izstopa pojav neprepoznavanja poslovnih priložnosti, ki jih tehnika lahko nudi.

Pomanjkljivosti poslovno-funkcijske organizacijske oblike se v podjetju Bankart Ljubljana kažejo tudi pri usklajevanju poslovnih funkcij, v neizdelanih metodologijah za pripravo planskih dokumentov in predlogov za sprejemanje odločitev in posledično tudi v pomanjkanju teh predlogov ter zato ne dovolj kvalitetnih odločitvah. **Projektno delo ni dovolj institucionalizirano**, saj priprava projektnih rešitev ni neodvisna in izločena iz formalne in obstoječe linijske organizacijske strukture. Sedanja organizacija podjetja ne omogoča in ne vzpodbuja timskega načina dela, prevladujoč način reševanja konfliktov je avtoritativno razsojanje s strani ravnateljev v obliki dokončno sprejetih sklepov, prisotnosti sklepanja kompromisov skoraj ni. Organizacija podjetja **vključuje tudi izvajanje neključnih dejavnosti**, kar ravnateljem onemogoča ukvarjati se pretežno s ključnimi dejavnostmi.

Podjetje je po svojem organizacijskem ustroju bliže klasičnemu modelu organiziranosti kot pa sodobnim fleksibilnim organizacijskim oblikam, njegova organizacija **je bolj mehanistična, kot bi situacijske spremenljivke zahtevale**. Podjetje se namreč hitro razvija in oddaljuje od ob ustanovitvi oblikovane organizacije, ki že danes ni in bo v prihodnosti še toliko manj ustrezna.

8.2 Predlogi dopolnitev in sprememb v organizaciji podjetja

Razvoj, oblikovanje in vzpostavljanje organizacije podjetja je izredno kompleksno delo z mnogimi vidiki in mnogimi problemi, ki so med seboj prepleteni in soodvisni. Pri tem je potrebno poleg ciljnega stanja (stanja po zaključenem procesu organiziranja) upoštevati še omejitve, ki izvirajo iz obstoječega stanja podjetja in odnosa podjetja z okoljem. Opredelitev te naloge je sicer kratka, njena vsebina pa je izredno zahtevna in se mora v končni fazi odraziti tudi v jeziku števil, ki bodo obravnavano podjetje izdvojile od sivega povprečja. Celota obravnavanja situacijskih spremenljivk na primeru podjetja Bankart Ljubljana je pokazala, da enostransko prilagajanje organizacije podjetja le eni od njih ne bo možno in da bo **ustrezna organizacija** podjetja lahko le **sinteza vplivov več situacijskih spremenljivk**, od katerih je v veliki meri odvisno, kakšna bo **najustreznejša pojavnost oblika organizacije podjetja**.

Izboljšana oziroma dopolnjena organizacija podjetja Bankart Ljubljana naj bi zadržala obstoječe prednosti in odpravila ugotovljene pomanjkljivosti v sedanji organizaciji podjetja. Organizacija podjetja naj bi postala manj toga in bolj fleksibilna. Podjetje naj bi dejavnost splošne službe izločilo v zunanje izvajanje, ker ne predstavlja ključne dejavnosti podjetja in je na trgu dovolj kvalitetnih ponudnikov. Podjetje naj bi ohranilo osnovno poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko, jo dopolnilo s štabnim sektorjem in omililo probleme pri razvoju in usklajevanju poslovanja z okoljem. Štabni sektor bi moral imeti naravo trajne organizacijske oblike in delovati kot splošna strokovna podpora ravnateljstvu podjetja. Novo organizirani štabni sektor sem poimenovala Sektor strateškega razvoja podjetja. Predlagani organizacijski deli sektorja za strateški razvoj podjetja so: planiranje in kontrola, oddelek za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev, oddelek za odličnost storitev, v okviru sektorja za strateški razvoj podjetja deluje tudi ravnatelj znanja. Glavne naloge navedenih organizacijskih delov so naslednje:

1. **planiranje in kontrola:** strokovna pomoč ravnateljstvu podjetja pri strateškem planiranju, oblikovanje grobih ciljev in okvirnih planov podjetja, ki služijo kot izhodišče ostalim udeležencem planiranja, razvoj metodologije in tehnike planiranja, organizacija in koordinacija procesov planiranja in spremljanja realizacije planov, strokovno presojanje in uravnavanje poslovanja podjetja, zagotavljanje najvišjim odločitvenim ravnam podjetja pravočasne in primerno zgoščene informacije iz vseh poslovnih dejavnosti.
2. **oddelek za strateške poslovne povezave z uporabniki storitev:** zagotavljanje dobrih in pravočasnih informacij o poslovnih strategijah bank pri poslovanju z

bančnimi in plačilnimi karticami, zagotavljanje usklajenosti strategij podjetja s strategijami v bankah, zagotavljanje tvornega sodelovanja in dobrih medsebojnih odnosov z uporabniki storitev podjetja, oblikovanje strategije trženja na ravni celotnega podjetja, obvladovanje sodelovanja s konkurenco, določitev ciljev in strategij trženja, ki so orientirane k uporabnikom storitev, izdelava tržnih analiz, določitev ciljnih trgov, razvoj, izdelava in uvedba ter stalno prilagajanje trženjskih strategij za bančne avtomate in plačilne kartice, analiza trenutne kulture v podjetju, postopno spreminjanje kulture podjetja, da bo bolj orientirana k uporabnikom storitev.

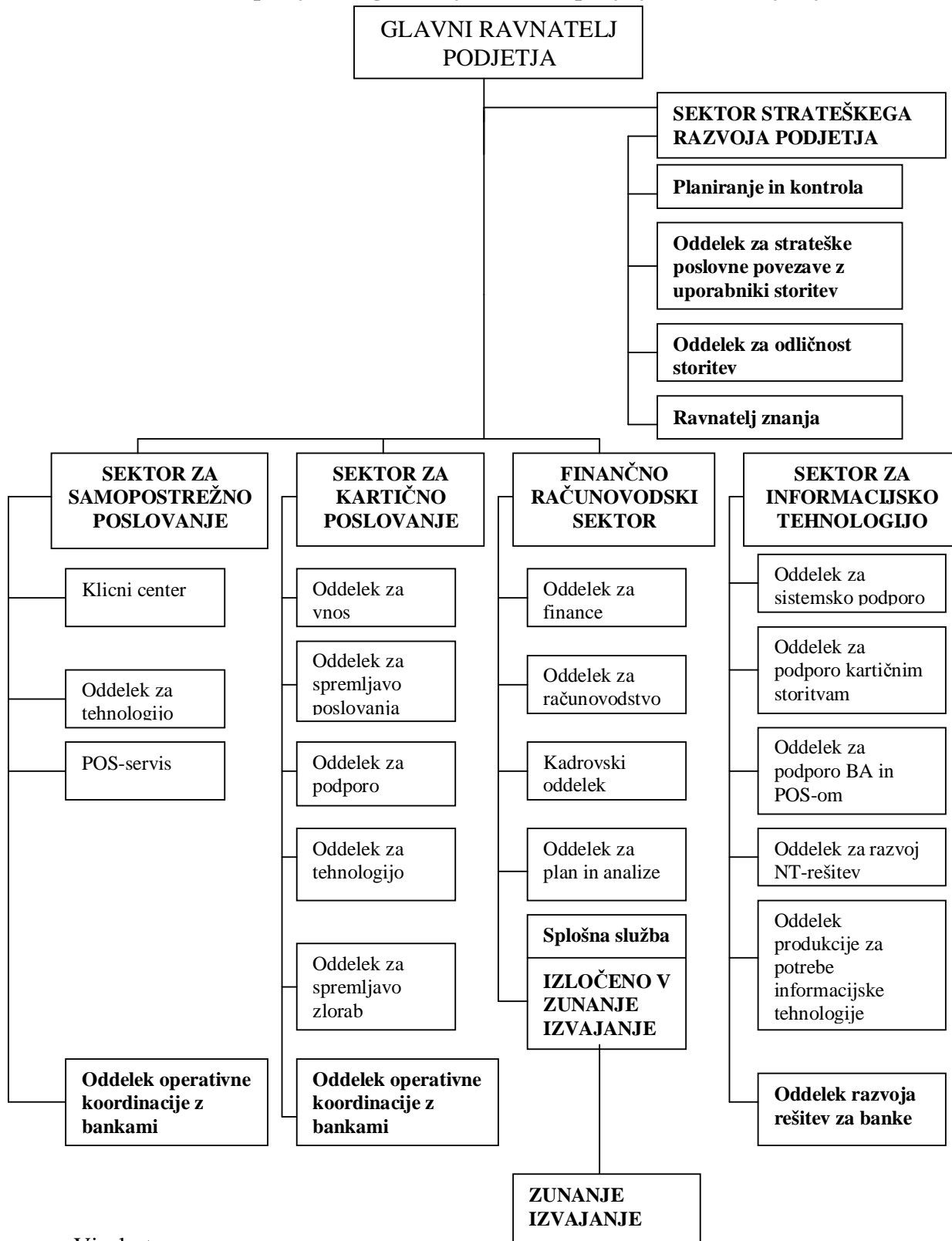
3. **oddelek za odličnost storitev:** spremljanje dogajanj in novosti na svetovnem trgu računalniške tehnike in vgrajevanje le-teh v poslovanje podjetja, celovito obvladovanje kvalitete storitev podjetja.
4. **ravnatelj znanja:** oblikovanje strategije na področju ravnanja z znanjem, razvoj, uvedba in usmerjanje procesov ravnanja z znanjem, koordinacija procesov ravnanja z znanjem v podjetju, strokovna pomoč najvišjemu ravnatelju na področju ravnanja z znanjem, vodenje tima strokovnjakov na področju razvoja ravnanja z znanjem.

Podjetje naj bi na ravni sektorjev za samopostrežno in kartično poslovanje vzpostavilo mejna **oddelka za operativno koordinacijo z bankami**. Glavne naloge oddelka za operativno koordinacijo z bankami so naslednje: sodelovanje s tistimi organizacijskimi deli bank, ki neposredno poslujejo s komitenti (občani), in s tem prestrežanje vplivov okolja ter varovanje ostalih oddelkov v podjetju, da bo procesiranje storitev lahko potekalo nemoteno. Podjetje naj bi na nivoju sektorja za informacijsko tehnologijo vzpostavilo **oddelek razvoja rešitev za banke**. Glavne naloge oddelka razvoja rešitev za banke so naslednje: zagotavljanje, da bodo želje in potrebe bank upoštevane in tudi izvedene na obeh ključnih področjih delovanja podjetja, odkrivanje in spremljanje sprememb v bančnem okolju in amortizacija le-teh.

Predlagane izboljšave organizacije podjetja v smislu vzpostavljanja novih oddelkov ne bi bistveno povečale števila zaposlenih. Prepričana sem, da bi v podjetju, s preiščljeno analizo in posledično izdelano strategijo človeških virov, našli med zaposlenimi primerne kadre za opravljanje novih nalog.

V sliki 9 prikazujem dopolnjeno organizacijsko obliko podjetja, kot izhaja iz ugotovitev in predlogov.

Slika 9: Dopolnjena organizacijska oblika podjetja Bankart Ljubljana



Vir: lasten

Kot **povzetek priporočil** iz magistrskega dela **so predlagani elementi in smeri izboljšav v organizaciji podjetja Bankart Ljubljana naslednji**: odprava nepotrebnih birokratskih ovir in birokratskega vzdušja pri komunikaciji z uporabniki storitev in zaposlenimi, aktivno vključevanje podjetja v potrebe uporabnikov storitev, iskanje in reševanje njihovih problemov, večje upoštevanje njihovih predlogov, humanizacija podjetja v smeri njegovega približevanja zaposlenim, kvalitetno in celovito sodelovanje zaposlenih skozi projektne skupine in time, odprava zidov med organizacijskimi deli podjetja in tesnejše sodelovanje pri uvajanju izboljšav za doseganje skupnih ciljev podjetja, redefinicija vloge ravnateljev v smeri nadomestitve avtoritativnega stila vodenja s pooblaščenjem in nadomestitev strogega nadzora z usmerjanjem in delitvijo odgovornosti z zaposlenimi, kajti prilagajanje spremembam zahteva nove načine ravnanja in vodenja, večja vključenost posameznikov v odločanje, a tudi prevzem večje odgovornosti, razširitev informacijskih tokov in s tem večja razpoložljivost informacij, potrebnih za sprejemanje operativnih odločitev tudi na nižjih nivojih.

Prednosti tako izboljšane organizacije podjetja Bankart Ljubljana vidim v naslednjem: zagotovljena boljša usklajenost med podjetjem in okoljem, večja usklajenost delovanja v podjetju, večja usmerjenost podjetja navzven in s tem pomembno izboljšan odnos do uporabnikov storitev, zadovoljnejši uporabniki storitev in lastniki podjetja, večja preglednost dela in načrtov podjetja, prenovljena kultura podjetja, bolj usmerjena v uporabnike storitev, trženje in zaposlene, neprekinjeno izboljševanje podjetja kot dobrega okolja za delo z namenom, da se zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih izboljšata in se s tem omogoči realizacija poslovnih strategij podjetja, uvedeno ravnanje razvoja zaposlenih kot načrtno ravnanje s človeškimi potenciali podjetja, večjih možnosti, da zaposleni, ki imajo ideje in poslovne, le-te tudi prikažejo in uresničijo, politiki nagrajevanja, ki bo usklajena s cilji, sposobnostmi in rezultati dela zaposlenih v podjetju, poudarjenem pomenu zaupanja v delo zaposlenih kot nadomestilo strogemu nadzoru, povečani kooperativnosti med organizacijskimi enotami in zmanjšanimi ovirami za sodelovanje z okoljem.

Uvajanje organizacijskih sprememb je zahtevna naloga. Predlogi in pristopi v magistrskem delu skušajo podati praktične usmeritve za uvajanje sprememb v organizaciji podjetja Bankart Ljubljana, nikakor pa niso mišljeni kot univerzalna rešitev za vse probleme, s katerimi se podjetje sooča. Pristop v magistrskem delu ne posreduje zgolj interpretacije obstoječih teorij in empiričnih izkušenj, temveč skuša tudi nakazati, kako jih uporabiti v praksi, zato menim, da je tematika aktualna. Ne glede na koristna spoznanja, ki so rezultat magistrskega dela, je za izboljšave in dopolnitve še precej prostora. Še posebno dobrodošli bi bili dodatni objektivni podatki, ki bi dopolnili obstoječa mnenja in ocene ter omogočili dodatno preverjanje njihove veljavnosti.

ZAKLJUČEK

Za uspešno delovanje podjetij in drugih združb je ključnega pomena tudi in predvsem organizacija. V zadnjem obdobju se na področju organizacije uspešnih in učinkovitih podjetj dogajajo številne spremembe. Značilna je eksplozija organizacijskih oblik in postopkov, raznovrstnost in fleksibilnost sta značilni za vse ravni organiziranosti podjetij. Sodobna podjetja uporabljajo predvsem kombinacije dveh temeljnih modelov organizacije. To sta mehanistični in organski model. Uporabnost teh modelov oziroma njunih kombinacij je odvisna predvsem od značilnosti okolja, v katerem podjetja poslujejo. Zato je pri oblikovanju organizacije podjetja pomembno upoštevati sporočilo situacijske teorije, ki pravi, da ni ene same najboljše organizacije in da je v primerih konkretnih podjetij najboljša tista organizacija, ki je v sozvočju s situacijskimi spremenljivkami. Najustreznejša organizacija podjetij je torej odvisna od situacije oziroma od posameznih stanj situacijskih spremenljivk. Najpomembnejše situacijske spremenljivke so: tehnologija, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja, zaposleni. Situacijske spremenljivke predstavljajo pomemben dejavnik vpliva na kulturo podjetij, zato se značilnosti organizacije in kulture podjetij v veliki meri skladajo. Pomembnost kulture izhaja iz dejstva, da le-ta pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, vendar se procesi njenega nastajanja in spreminjanja ne zgodijo "čez noč". Te procese in kulturo samo v največji meri oblikuje ravnateljstvo podjetja s svojimi pogledi in usmeritvami. Organizacija podjetij je pogosto neustrezna in ovira nemoteno doseganje cilja podjetja. Takšno je stanje organizacije tudi v podjetju Bankart Ljubljana.

Podjetje se nahaja v začetku procesa organizacijskih sprememb. Ravnateljstvo podjetja se zaveda pomena tega procesa, kar je eden bistvenih pogojev za uspešno in učinkovito uvedbo organizacijskih sprememb. Za uspešno obvladovanje in uvajanje organizacijskih sprememb so ključna zlasti naslednja področja: učinkovito komuniciranje, premagovanje zaskrbljenosti, prekvalifikacija, nove metode dela za delavce na ključnih položajih, prilagajanje in spodbujanje. Glavne organizacijske spremembe v podjetju naj bi bile naslednje: odprava nepotrebnih ovir in birokratskega vzdušja pri komunikaciji z uporabniki storitev in zaposlenimi, aktivno vključevanje podjetja v potrebe uporabnikov storitev, humanizacija podjetja v smeri njegovega približevanja zaposlenim ter kvalitetno in celovito sodelovanje zaposlenih skozi projektne skupine in time, odprava zidov med organizacijskimi deli podjetja, redefinicija vloge ravnateljev v smeri nadomestitve avtoritativnega stila vodenja s pooblašcanjem, večja razpoložljivost informacij. Seveda pa nobena organizacija ni tako dobra, da ne bi mogla biti še boljše. Pravemu optimumu se moremo le približati, morda ga za neko obdobje celo ujamemo, vendar se nam kmalu spet pokaže kot nov cilj. Zato moramo na organizacijo v splošnem in v podjetju Bankart Ljubljana gledati kot na stalen in dinamičen proces iskanja njene najustreznejše oblike.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Ashkenas Ron, Ulrich Dave, Jick Toldd, Kerr Steve: *The Boudaryless Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 1995. 364 str.
2. Bass Bernard M: *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press, 1990. 252 str.
3. Bizjak Franc: Tudi s standardi do boljšega vodenja. Zbornik referatov 2. znanstvena posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 52-62.
4. Burns Tom and Stalker G. M.: *Mechanistic and Organic Systems. Organisations: Systems, Control and Adaptations*. New York: Willy, 2. izdaja, 1969, str. 345-348.
5. Daft Richard L.: *Organization Theory and Design*. 2. izd., St. Paul: West Publishing Company, 1986. 571 str.
6. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School Press, 1998. 199 str.
7. Dimovski Vlado: *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 93 str.
8. Donaldson Lex: *The Normal Science of Structural Contingency Theory. Studying Organization: Theory & Method*. London: SAGE Publications, 1999, str. 51-70.
9. Ferjan Marko: Učeča se organizacija. Zbornik referatov Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 119-136.
10. Gabrijelčič Janez: *Organizacijski razvoj kot vir nevidnega kapitala sodobnega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1993. 218 str.
11. Gabrijelčič Janez: *Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba Novo mesto, 1995. 172 str.
12. Grun Oskar: *Knowledge Management: Visions – Facts – Recommendations*. Zbornik referatov 2. znanstvena posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 1-9.
13. Hammer Michael, James Champhy: *Preurejanje podjetja (Manifest revolucije v poslovanju)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 223 str.
14. Hess D.J.: *The Whole World Guide to Culture Learning*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1994. 21 str.
15. Ivanko Štefan: *Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu*. Kranj: Moderna organizacija, 1990. 252 str.

16. Ivanko Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1992. 410 str.
17. Ivanko Štefan: Zaton mehanistične organiziranosti. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 1-6.
18. Ivanko Štefan: Spreminjanje organiziranosti po poti organizacijskega razvoja. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 69-82.
19. Jezernik Karel: Tehnologija in ekonomski razvoj. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 7-13.
20. Kajzer Štefan: Kaj je pričakovati od "virtualnega" podjetja? Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 29-38.
21. Kavčič Bogdan, Kovač Jure, et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 378 str.
22. Kolar Tomaž: Tržno vodeno uvajanje strateških sprememb – primer Nove Ljubljanske banke. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 121 str.
23. Kovač Jure: Oblikovanje organizacijske strukture na temelju situacijskega pristopa (kontingenčne teorije). Zbornik referatov. Kranj: Organizacija in kadri, 1991, letnik 24, št. 5-6, str. 319-330.
24. Kovač Jure: Mrežne organizacije. Zbornik referatov Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 321-338.
25. Kovač Jure: Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 83-89.
26. Krnc Bernardka: Zlorabe plačilnih kartic. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 89 str.
27. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejše od izobraževanja. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana, 2001, str. 13-20.
28. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
29. Marolt Janez, Leskovar Robert: Kakovost kot osrednji element sodobne organiziranosti. Zbornik referatov Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju. Kranj: Moderna organizacija, 1999, str. 87-118.

30. McDermott L., Waite B., Brawlwy N.: Putting Together a World-class Team. Training&Development, ISSN 10559760. Iss.1. Alexandria, Jan. 1999. 53 str.
31. Mihelčič Miran: Čistost jezika pri poimenovanju organizacijskih funkcij kot pomembna naloga stroke. Organizacija, Kranj, 28 (1995), 4, str. 248-253.
32. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljstvo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1999. 592 str.
33. Mihelčič Miran: Ali vemo, zakaj, kdaj in kako spremeniti organizacijo združbe. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 89-105.
34. Miše-Šrajlehner, Kompare Marko: Uporaba novih tehnologij za posredovanje storitev – kako doseči boljše rezultate s celovitim prehodom na elektronsko nabavo. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 15-25.
35. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1992. 287 str.
36. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
37. Možina Stane: Učeča se organizacija. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 51-60.
38. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 21-26.
39. Osana Andrej: Marketinški vidik razvoja majhnih podjetij visoke tehnologije. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 63-78.
40. Peters Thomas J., Waterman Robert H.: In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982. 360 str.
41. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja, 2. del. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. 1998. 169 str.
42. Pučko Danijel: Strateško obnašanje slovenskih proizvodnih podjetij – pot v ali proč od Evropske unije. Zbornik referatov 8. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 31-48.
43. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomika podjetja, 1. knjiga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000a. 344 str.

44. Ribaš Matjaž: Analiza organizacije razvojnih projektov v Novi Ljubljanski banki. Zbornik referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 151-167.
45. Robbins Stephen: Organizational Behavior-Concepts, Controversies and Application. 8. izd., Upper Saddle River (New Jersey): Prentice – Hall, 1998. 673 str.
46. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacije podjetja. Zbornik referatov 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1993, str. 74-81.
47. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
48. Rozman Rudi: Kako prevesti “management” v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje?. Kranj: Organizacija, 1996 (29), 1, stran 5-18).
49. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno-učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo. Zbornik referatov referatov 3. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1997, str. 5-20.
50. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
51. Rozman Rudi: Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000a, str. 23-29.
52. Rozman Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Zbornik referatov 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000b, str. 152-165.
53. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 43-51.
54. Siranko Janko: Osebnostne lastnosti posameznika kot kriterij pri izbiri članov projektnih teamov v podjetjih visoke tehnologije. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 93-107.
55. Šink Darja: Posebnosti analiziranja mrežne (zunanje) organizacije. Zbornik referatov 5. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 139-157.
56. Šteblaj Alenka: Uporaba sodobnih plačilnih instrumentov v Sloveniji v letu 1999. Ljubljana: Banka Slovenije, 2000, str. 44-62.

57. Tavčar Mitja: Management spreminjanja: skrajnosti ali razsežnosti? Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji, Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (Knowledge Management). Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2001, str. 112-119.
58. Uršič Duško: Priložnosti organizacijske teorije v Sloveniji. Zbornik referatov znanstvene konference Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 31-33.
59. Žlebnik Zvezdodrag: Razvoj kadrov – načrtovanje kariere v globalnem okolju. Zbornik referatov 3. MBA posvetovanja, Management visokih tehnologij. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2001, str. 81-90.

VIRI:

1. Bilance uspeha podjetja Bankart d.o.o., Ljubljana za leta 1998, 1999, 2000.
2. Interni pravilniki podjetja Bankart d.o.o., Ljubljana.
3. Kadrovske evidence podjetja Bankart d.o.o., Ljubljana.
4. Poslovno poročilo podjetja Bankart d.o.o., Ljubljana za leta 1998, 1999 in 2000.
5. Temeljni dokumenti o ustanovitvi podjetja: Elaborat o ustanovitvi podjetja za procesiranje plačilnih instrumentov, Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana, 1997.
6. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list Republike Slovenije št. 30/1993).

Priloga 1

PREGLED STORITEV PODJETJA BANKART LJUBLJANA

1. Področje poslovanja z bančnimi avtomati

- nadzor in upravljanje mreže bančnih avtomatov (24 ur na dan),
- razvoj tehnoloških in tehničnih rešitev pri delovanju BA-mreže za banke družbenice in prodaja teh rešitev ostalim uporabnikom,
- testiranje in uvajanje novih rešitev,
- tehnološko skrbništvo nad bančnimi avtomati ter programskimi rešitvami, povezanimi z delovanjem le-teh,
- tehnološko skrbništvo nad SW za naročanje bančnih kartic,
- uvajanje, testiranje in skrbništvo nad tehnološkimi rešitvami za avtorizacijo domačih in mednarodnih plačilnih instrumentov,
- svetovanje s področja poslovanja z bančnimi avtomati,
- distribucija bančnih kartic ter izdelava in distribucija osebnih identifikacijskih števil (PIN),
- izdelava in skrbništvo nad različnimi navodili za področje BA,
- izobraževanje in usposabljanje bančnih delavcev za poslovanje z bančnimi avtomati,
- računalniška obdelava podatkov,
- posredovanje podatkov za izvajanje plačil med bankami-lastnicami bančnih avtomatov in podatkov po bankah in uporabnikih storitev z bančnimi avtomati,
- spremljanje novosti glede strojne in programske opreme,
- vnos ključev in osnovnih parametrov za delovanje BA (inštalacija),
- reševanje reklamacij,
- koordiniranje nabave novih BA ter druge opreme in materiala,
- izdelava različnih poročil, statistik in obračuna stroškov med bankami.

2. Področje procesiranja POS-terminalov

- nadzor in upravljanje mreže POS-terminalov (24 ur na dan),
- razvoj tehnoloških in tehničnih rešitev pri delovanju mreže POS-terminalov za banke družbenice in prodaja teh rešitev drugim,
- testiranje in uvajanje novih rešitev,

- tehnološko skrbništvo nad POS-terminali ter programskimi rešitvami povezanimi z delovanjem le-teh,
- izdelava in skrbništvo nad različnimi navodili za področje POS- tehnologije,
- izobraževanje in usposabljanje bančnih delavcev in trgovcev za poslovanje s POS-terminali,
- spremljanje novosti glede strojne in programske opreme,
- vnos osnovnih parametrov za delovanje POS-terminalov (inštalacija),
- reševanje reklamacij,
- nabava novih POS-ov ter druge opreme in materiala,
- izdelava različnih poročil, statistik in obračuna stroškov med bankami,
- koordinacija dela na terenu (inštalacije, trženje POS-terminalov, ...)
- uvajanje, testiranje in skrbništvo nad tehnološkimi rešitvami za avtorizacijo domačih in mednarodnih plačilnih instrumentov,

3. Področje poslovanja s plačilnimi karticami

- razvoj tehničnih in tehnoloških rešitev na področju kartičnega poslovanja za banke družbenice in prodaja teh rešitev ostalim uporabnikom,
- testiranje in uvajanje novih rešitev,
- tehnološko skrbništvo nad tehnologijo kartičnega poslovanja in programskimi rešitvami, povezanimi z delovanjem le-teh,
- izdelava in skrbništvo nad tehnološkimi navodili za poslovanje s plačilnimi karticami,
- kontrola in vnos prošenj v CardPac,
- vodenje računov imetnikov in prodajnih mest,
- vodenje zalog kartic,
- sprejem in obravnava vseh vrst reklamacij,
- opremljanje prodajnih mest,
- kontrola in vnos pogodb s trgovci v CardPac,
- blokacije, deblokacije in ukinitve računov,
- zapis potrdil o nakupu v aplikacijo Card pack,
- zavračanje neustrezno izpolnjenih potrdil o nakupu trgovcem,
- arhiviranje potrdil o nakupu pri trgovcih,
- izvajanje obračuna za banke in trgovce,
- izvajanje plačil trgovcem,
- avtoriziranje nakupov,
- sprejem prijav o ukradenih in izgubljenih karticah 24 ur na dan,
- posredovanje informacij imetnikom in trgovcem o porabi s karticami,

- izobraževanje bančnih delavcev za potrebe prodaje kartičnih storitev,
- svetovanje s področja kartičnih storitev,
- izdelava statističnih in drugih poročil,
- druga administrativna in manipulativna opravila,

4. Področje poslovanja zbirnega centra (se še ne izvaja)

- zbiranje podatkov od bank o vplačilih s posebno položnico ter posredovanje letih javnim podjetjem,
- zbiranje podatkov od javnih podjetij o bremenitvah na podlagi trajnih nalogov in posredovanje bremenitev bankam.