

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ORGANIZACIJSKA IN KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA,
PRIMER STORITVENE ORGANIZACIJE ZAVAROVALNE
DRUŽBE ADRIATIC, PE LJUBLJANA**

Ljubljana, maj 2002

Marja Černelič

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. STORITVENA ORGANIZACIJA	2
2.1. Značilnost storitev	3
2.2. Usmerjenost k strankam	3
2.3. Kakovost storitve v očeh stranke	5
2.4. Zadovoljstvo strank	6
2.5. Vpliv okolja na kakovost opravljene storitve	6
2.6. Kaj stranke pričakujejo od storitev na področju zavarovalstva	6
3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	7
3.1. Organizacija in organizacijska struktura	8
3.2. Organizacija matičnega podjetja in koordinativnega centra.....	10
3.3. Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijo	12
3.3.1. <i>Vpliv tehnologije.....</i>	<i>13</i>
3.3.2. <i>Vpliv okolja.....</i>	<i>13</i>
3.3.3. <i>Vpliv ciljev in strategij</i>	<i>14</i>
3.3.4. <i>Vpliv zaposlenih.....</i>	<i>16</i>
3.3.5. <i>Vpliv velikosti podjetja.....</i>	<i>16</i>
3.4. Opredelitev organizacijskih struktur	16
3.4.1. <i>Enostavna organizacijska struktura.....</i>	<i>17</i>
3.4.2. <i>Poslovno-funkcijska organizacijska struktura.....</i>	<i>17</i>
3.4.3. <i>Produktno matrična organizacijska struktura.....</i>	<i>18</i>
3.4.4. <i>Projektno matrična organizacijska struktura.....</i>	<i>19</i>
3.4.5. <i>Nekatere novejšje oblike organizacijske strukture.....</i>	<i>20</i>
3.4.5.1. <i>Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura.....</i>	<i>20</i>
3.4.5.2. <i>Sektorska organizacijska struktura</i>	<i>21</i>
3.5. Delne organizacijske strukture.....	21
3.5.1. <i>Tehnična struktura</i>	<i>21</i>
3.5.2. <i>Komunikacijska struktura</i>	<i>21</i>
3.5.3. <i>Motivacijska struktura</i>	<i>21</i>
3.5.4. <i>Oblasna struktura ali struktura avtoritete</i>	<i>22</i>
3.6. Značilnosti organizacijskih struktur	22
4. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.....	24
4.1. Opredelitev komunikacijskega procesa.....	24
4.2. Sestavine komunikacijskega procesa	25
4.3. Načini komuniciranja	26
4.4. Motnje pri komuniciranju	27
4.5. Odpravljanje motenj v komuniciranju.....	28
4.6. Vrste komunikacij.....	29
4.8. Komunikacijska omrežja in njihove značilnosti	32
4.9. Komunikacijska struktura – opredelitev	35
5. ZAVAROVALSTVO V SLOVENIJI	35
5.1. Splošno o zavarovalstvu	38
5.2. Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic d.d.....	40
6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE V ZAVAROVALNI DRUŽBI ADRIATIC, PE LJUBLJANA.....	44
6.1. Metodološki pristop.....	44
6.2. Organizacijska struktura v Adriaticu PE Ljubljana.....	45
6.3. Komunikacijska struktura v Adriaticu, PE Ljubljana.....	53

6.4. Organizacijska kultura združbe Adriatic, PE Ljubljana	56
6.5. Problemska situacija v Adriaticu, PE Ljubljana.....	60
6.5.1. <i>Problemi zaradi neupoštevanja navodil</i>	60
6.5.2. <i>Informacijski problemi</i>	61
6.5.3. <i>Komunikacijski problemi</i>	62
6.5.4. <i>Strokovni problemi</i>	63
6.5.5. <i>Tehnični problemi</i>	64
6.5.6. <i>Drugi problemi</i>	64
6.6. Predlogi sprememb v zvezi s problemsko situacijo	66
6.6.1. <i>Predlogi sprememb v zvezi z vodenjem PE</i>	66
6.6.2. <i>Predlogi sprememb v zvezi z dodatnim izobraževanjem</i>	73
6.6.3. <i>Predlogi sprememb v zvezi z izvajanjem aktivnosti</i>	74
6.6.4. <i>Predlogi sprememb v zvezi z informacijskim sistemom</i>	74
6.6.5. <i>Predlogi sprememb v zvezi z opredelitvijo poslovne politike centrale do PE</i>	75
6.6.6. <i>Predlogi sprememb v zvezi z organizacijsko strukturo</i>	77
7. ZAKLJUČEK	79
8. LITERATURA IN VIRI	82

1. UVOD

Za razmišljanje o organizaciji se mi je zdela zanimiva naslednja sintagma: »organizacija organizacije organizacije« (Kralj, 2000, str.7). Zapleteno povedano, bistvo pa se razkriva v organiziranju organiziranosti organizacije. Organiziranje je proces, organiziranost predstavlja stanje, ki je lahko preteklo, sedanje ali prihodnje, z organizacijo pa je mišljen organizacijski sistem.

Za uspešno delovanje podjetij je organizacija ključnega pomena. Ustrezna organizacijska struktura omogoča uspešnost podjetja ali obratno: uspešnost podjetja je manjša zaradi neučinkovite organizacijske strukture. Ker je organizacijska struktura tako zelo pomembna, se je potrebno vprašati, od česa vse je odvisna. Pomemben vpliv nanjo imajo okolje, tehnologija, cilji in velikost podjetja ter zaposleni v podjetju. Ker so v današnjem poslovanju edina konstanta spremembe, se tudi dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko strukturo, neprestano spreminjajo. Te spremembe pa zahtevajo veržno še spremembo strukture, ki se jim mora ustrezno prilagajati in nikoli ni dokončno oblikovana.

Vpliv na različne organizacije imajo tako zunanja kot notranja okolja podjetij, ki se med seboj razlikujejo, in zaradi različnosti teh okolij ne moremo vzorca organizacije preprosto prenesti iz enega podjetja v drugo podjetje. Ne bi bili uspešni. Posnemanje nam onemogočajo situacijske spremenljivke, ki sem jih zgoraj omenila.

Ker je komunikacijska struktura eden od temeljev, na katerih se gradi organizacijska struktura, bom prikazala tudi to strukturo, to je mrežo razmerij oziroma sistem razmerij. Komunikacije nastajajo spontano, že s komuniciranjem in so tako osnova ali ena od osnov organizacijske strukture in jo določajo. Brez učinkovitih komunikacij podjetje ne deluje uspešno.

Namen mojega specialističnega dela je preučiti organizacijsko strukturo na splošno, nadalje opisati situacijske spremenljivke, ki jo v največji meri določajo, spoznati proces in strukturo komunikacij ter pokazati medsebojno prilagajanje s še preostalimi strukturami v podjetju. Bistvenega pomena je končna povezava teoretičnih spoznanj s konkretnim primerom, ki ga predstavlja podjetje, ki opravlja zavarovalne storitve. Cilj tega specialističnega dela je analizirati problemsko situacijo v zvezi z organizacijsko in komunikacijsko strukturo v obravnavanem podjetju ter predlagati spremembe za izboljšanje stanja in povečanje uspešnosti podjetja. Ker predstavlja storitvena zavarovalna organizacija določene posebnosti, jih bom izpostavila posebej.

V zvezi z **načinom** in **metodam dela** moram omeniti sistemsko analizo. Vsak sistem je kot proizvod človekovega dela namenjen zadovoljevanju njegovih potreb. Če ga sistem ne zadovoljuje več, ga je potrebno ustrezno prilagoditi ali pa je potrebno zgraditi novega. Glavne stopnje v takem ciklu razvoja sistema so oblikovanje sistema, uvajanje, uresničevanje, izvajanje in ukinitvev sistema. Delo sem pripravila na osnovi študija domače in tuje literature s področja organizacije in komunikacij, ki mi je bila dostopna in sem jo izbrala na osnovi pregledovanja in lastne presoje. Pri ugotavljanju dejanskega stanja je ravno tako zelo pomembna metoda razgovorov z zaposlenimi v obravnavanem podjetju in s strokovnjaki s

področij, ki jih analiziram. Pri svojem delu sem uporabila tudi metodo anketiranja zaposlenih, ki kaže njihovo zadovoljstvo z delovno situacijo.

Delo je **zasnovano** tako, da opisuje, analizira organizacijski in komunikacijski strukturi, obe strukturi sta obravnavani na storitveni zavarovalni organizaciji. Posebnosti storitev in zavarovalništva v Sloveniji sem posebej izpostavila.

V uvodnem delu utemeljujem, zakaj je potrebno analizirati organizacijsko in komunikacijsko strukturo, cilj in namen proučitve ter metode in način dela.

V naslednjem poglavju obravnavam specifične storitvene organizacije, usmerjenost k strankam, njihova pričakovanja od zavarovalnih storitev, kakovost storitve v očeh strank in vpliv okolja na kakovost opravljene storitve.

Tretje poglavje zajema teorijo o organizacijski strukturi, podrobno zlasti vplive situacijskih dejavnikov na organizacijo in vrste organizacijskih struktur.

V četrtem poglavju predstavljam komunikacijsko strukturo, pomen ljudi v storitvah, načine in vrste komunikacij ter motnje v komuniciranju in njihovo odpravo.

V naslednjem poglavju prikazujem opravljanje zavarovalstva v Sloveniji, predstavljam zavarovalno družbo Adriatic d.d. in zavarovalne produkte, ki jih nudi.

Šesto poglavje obravnava organizacijsko in komunikacijsko strukturo na konkretnem primeru zavarovalnice Adriatic d.d.. Zaradi pomembnosti je opisana tudi kultura obravnavane združbe, na koncu je izpostavljena problemska situacija in podan je predlog sprememb za izboljšavo stanja.

V zaključku opozarjam na potrebo po uvajanju sprememb za povečanje učinkovitosti v obravnavanem podjetju. Pri opredeljevanju in analiziranju pojmov ter problemov se omejujem zgolj na tiste, ki so v neposredni povezavi z mojim delom. Vse drugo prepuščam nadaljnjim analizam in raziskavam, saj vsega ni mogoče niti ni smiselno zajeti v okvir, ki sem ga izbrala.

2. STORITVENA ORGANIZACIJA

Računalniška tehnologija in informatika sta po 2. svetovni vojni prispevali k neslutnemu, »eksplozivnemu« razvoju storitvenega sektorja. V zadnjih štiridesetih letih je ta postal obsežen gospodarski sektor razvitih držav, saj ustvarja že več kot 60% BDP in zaposluje dve tretjini vseh zaposlenih (Potočnik, 2000, str. 12). Kotler (1994, str. 464) ugotavlja, da v ZDA službe v storitvenih dejavnostih predstavljajo 77% vseh delovnih mest in 70 % bruto družbenega proizvoda, do leta 2005 pa se pričakuje, da bo 90% vseh novih delovnih mest prav v storitvenih dejavnostih. Razumljivo je, da zanimanje za trženje storitev narašča.

Kateri so še razlogi za porast storitvenega sektorja? Razlogi so demografski, socialni, ekonomski in tudi politični. Ker se življenjska doba daljša, je vse več upokojenih, življenjske navade so se spremenile, mobilnost ljudi je veliko večja, ženske so zaposlene v večjem številu in globalizacija je močno povečala potrebe po komunikacijskih in informacijskih storitvah. Političnih in gospodarskih integracij ni malo in zahtevajo veliko pravnih in drugih profesionalnih storitev.

2.1. Značilnost storitev

Storitev lahko opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku (Potočnik, 2000, str. 18). Razlike med izdelki in storitvami lahko najboljše opredelimo z naslednjimi osmimi značilnostmi:

- neopredmetenost (neotipljivost),
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve,
- minljivost oziroma kratkotrajnost,
- občutljivost na čas,
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev in
- ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

Storitev ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati. Sama njihova izvedba je vedno neopredmetena. Ustvarimo in porabimo jih sočasno. Izvajalec storitve je del storitve, porabnik sam pa je dostikrat vključen v izvedbo storitve. Oba vplivata na končni izid, to je zadovoljstvo porabnika. Storitev ne moremo skladiščiti, če pa povpraševanje po njih niha, imajo lahko storitvene organizacije hude težave.

Kakovost storitve je odvisna od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja. Končina meni, da je eden izmed osrednjih problemov, ki izstopa pri trženju, problem nadzora nad kakovostjo storitve (Končina, 1994, str. 19). Pri izdelkih je mogoče nadzorovati kakovost s standardi in to mnogo prej, preden izdelek pride do kupca. Pri storitvi je najpogosteje stvar obrnjena. Kakovost storitve je mogoče začeti spremljati in nadzirati šele, ko jo stranka uporabi, doživi ali užije. Velja pravilo, da sta raven prilagodljivosti in izvedbe storitve »po meri« posameznega porabnika izjemno pomembni za diferenciranje ponudbe storitev. Storitve so proces, v katerem sta znanje in vedenje izvajalca storitve odločujoča za raven porabnikovega zadovoljstva.

2.2. Usmerjenost k strankam

Trženjski splet izdelka, ki ga predstavljajo štirje P-ji: izdelek (product), prodajna cena (price), prodajne poti (place) in tržno komuniciranje (promotion), je pri storitvah dopolnjen še s tremi P-ji: udeleženci (participants), fizičnim okoljem (physical environment) in postopki (process). Udeležence predstavljajo zaposleni v storitvenih organizacijah in porabniki storitev, vključeni pa so tudi znanje, vedenje in zmožnosti zaposlenih (Potočnik, 2000, str. 23). Kotler povzema Dowa, ki pravi, da so štiri prvine trženja storitev naslednje: ljudje, ljudje, ljudje in še ljudje (Kotler, 1994, str. 463).

Notranje trženje (internal marketing) obsega delo, ki poteka znotraj same storitvene organizacije, zlasti pa usposabljanje in motiviranje zaposlenih, torej tistih, ki storitev izvajajo, in kontaktnega osebja, da lahko dobro strežejo zunanjim porabnikom (Potočnik, 2000, str. 88). Vsak član organizacije mora delovati trženjsko. Notranje trženje predstavlja del programa celovitega obvladovanja kakovosti in skrbi za kupca. Je predpogoj za uspešno zunanje trženje storitvene organizacije. Organizacijska stran notranjega trga se izraža s strukturo organizacije, z njeno politiko in kulturo. Struktura in politika se lahko spreminjata hitreje, kultura pa se spreminja zelo počasi.

Da bi bili zaposleni čim bolj usmerjeni k strankam, je potrebno, da storitvena organizacija čim bolj upošteva želje in potrebe strank, trženjski koncept pa mora podpirati ustrezen standard. Naloga notranjega trženja je usposabljanje in motiviranje zaposlenih, da dobro strežejo zunanjim porabnikom. Da bi bil končni cilj dosežen, mora storitvena organizacija jasno opredeliti vizijo, poslanstvo in vrednote, imeti mora primerno organizacijsko strukturo, ustrezno mora načrtovati notranje trženje in neprekinjeno mora izobraževati in usposablјati zaposlene. Pri tem predstavlja jasno določena organizacijska struktura ključni dejavnik notranjega trženja. Prevladuje prepričanje, da je za storitvene organizacije ustreznejša organizacijska struktura z velikimi pooblastili kontaktnega osebja (Potočnik, 2000, str. 90), kjer je veliko pooblastil in odgovornosti prenesenih na nižje ravni, tako da zaposleni »igrajo« aktivno vlogo. Tako so bolj samostojni, znajo predvidevati probleme in jih tudi reševati med samo izvedbo storitve.

Kdaj so zunanji porabniki bolj zadovoljni? Ko so storitve višje kakovosti. Storitve visoke kakovosti pa lahko dosežemo le, če so zaposleni bolje motivirani in predani delu, kar tudi zmanjšuje fluktuacijo. Zadovoljstvo zaposlenih izvira že iz primernega izobraževanja in usposabljanja, ki ustvarja pozitivna stališča do izvedbe storitve in mora biti v storitveni organizaciji neprekinjen proces tako za nove kot za stare zaposlene. Podjetja, ki so spoznala pomembnost izobraževanja, veliko investirajo v zaposlene. Zaželeno je, da imajo zaposleni tudi interaktivne sposobnosti, kot so vljudnost, skrbnost, odzivnost in sposobnost vživljanja. Tako znajo strankam prisluhniti, znajo reševati probleme in tudi bolje komunicirajo.

Ne smemo pozabiti, da je izvajalec del storitve, predstavlja organizacijo in je ključnega pomena za zunanjega porabnika. Njegova zmožnost in pripravljenost zadovoljiti potrebe stranke ter njegovo vedenje vplivajo na zadovoljstvo porabnika v trenutku soočenja s storitvijo. Nezadovoljstvo zaposlenih zmanjšuje motivacijo in vodi v negativen odnos do storitev organizacije ter njenih strank. Posledica takega odnosa je fluktuacija, ki ima precej slabosti, kot so dodatni stroški izobraževanja novih kandidatov, manj učinkovito vodenje in tudi slabša kakovost storitev. Med skupne lastnosti dobro vodenih storitvenih podjetij Kotler (1994, str. 477) uvršča tudi zadovoljstvo zaposlenih. Ravnateljstva teh podjetij redno ugotavljajo, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom. Kotler citira Albrechta, ki je rekel, da so lahko nezadovoljni zaposleni pravi »teroristi« (Kotler, 1994, str. 477), in Rosenblutha ter Petersa, ki sta šla celo tako daleč, da sta trdila, da morajo biti zaposleni podjetja na prvem mestu, če želi podjetje resnično zadovoljiti svoje odjemalce.

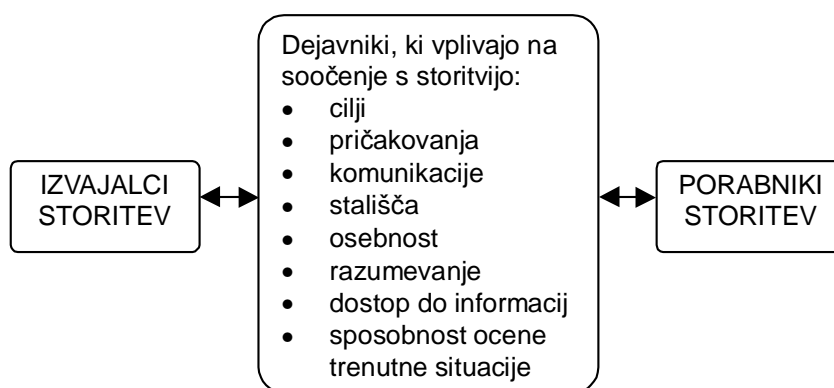
Usmerjenost k porabnikom je bistvo vseh programov notranjega trženja, saj le tako lahko primerno spoznamo njihove potrebe in ustvarjamo dodano vrednost, ki je višja od dodane vrednosti konkurentov.

2.3. Kakovost storitve v očeh stranke

Na osnovi preteklih izkušenj, ustnega izročila in oglaševanja, ki ga opravi storitveno podjetje, si porabniki izberejo izvajalce storitev in po opravljeni storitvi primerjajo svoje zaznavanje le-te s pričakovano storitvijo (Kotler, 1994, str. 474). Kakovost storitve je povezana s pojmovanjem nečesa pozitivnega, dobrega, odličnega. Porabnik ima pri določanju kakovosti storitve pomembno vlogo. Kakovost je kot lepota – določena je z očmi opazovalca. Kakovost izražata zadovoljstvo in navdušenje porabnika, lahko pa storitvi sledi tudi njegovo razočaranje. Če kakovost zaznane storitve pade pod pričakovanje, porabniki izgubijo zanimanje za ponudnika storitev. Če pa zaznana storitev doseže ali celo preseže pričakovanja, se verjetno ponovno vrnejo k istemu ponudniku (Kotler, 1994, str. 474).

Ocene porabnikov, dane za kakovost storitve, sledijo soočenju s storitvijo, to je vzajemnemu odnosu med zaposlenimi, ki predstavljajo storitveno organizacijo, in porabniki. Takšen odnos je trenutek priložnosti, ko lahko storitvena organizacija prepriča porabnika o koristnosti svoje storitve. Napak v takih odnosih ni možno več popraviti. Dejavniki, ki vplivajo na odnos med izvajalci in porabniki storitev, so prikazani na sliki št. 1.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na odnos med izvajalci in porabniki storitev



Vir: Potočnik, Trženje storitev, 2000, str. 160

Zadovoljitev potreb notranjega porabnika, predstavlja ga vsak zaposleni v storitveni organizaciji, ki je odvisen od pravočasnosti, kakovosti in vestnosti nekoga drugega v organizaciji, pomembno vpliva na kakovost posredovane storitve končnemu porabniku. Če je nezadovoljen prvi, bo z veliko verjetnostjo nezadovoljen tudi drugi. Prenos kakovostnih notranjih storitev je potreben in nujen pogoj, da bo storitveno podjetje posredovalo zunanjim porabnikom tako storitev, kakršno ti pričakujejo.

Kakovost storitve je najpomembnejši dejavnik diferenciacije med storitvenimi podjetji, saj ostanejo porabniki izredno zvesti ponudniku, če so s storitvijo zadovoljni. Te prednosti se

morajo podjetja zavedati, saj so stroški za ohranjanje »starih« porabnikov veliko nižji od stroškov za pridobivanje novih.

2.4. Zadovoljstvo strank

Zadovoljstvo strank je tisto, ki narekuje zvestobo podjetju in določeni storitvi. Velik vpliv pri tem ima zaznavanje ali dojetje (percepcija). Pri odločitvah za posamezni izdelek je prisotna več »realnosti«, kot pri storitvah, kjer se porabnik odziva bolj čustveno oziroma emocionalno. Pomemben dejavnik nakupa storitve je njena cena. Koncept vrednosti ustvarja porabnikov odnos do kakovosti in cene (Potočnik, 2000, str. 182).

Vrednost storitve = korist od kakovosti – cena za kakovost

V težnji za večje zadovoljstvo porabnikov mora storitveno podjetje sprejeti »koncept navdušenja«, ki temelji na pozitivnem presenečenju. Navdušenje je najvišja stopnja zadovoljstva, katere posledica je višja stopnja zvestobe porabnikov, kar je še prav posebej pomembno pri prodaji storitev.

Zaznave porabnikov storitev moramo ugotoviti čim bolj natančno, da bi lahko ustrezno ukrepali. Zaznavanje kakovosti storitve je razumsko oziroma racionalno, zadovoljstvo pa je čustveno. Navdušenje v zvezi s storitvijo je veliko več kot le zadovoljstvo. Storitveno podjetje se mora zavedati, da se pričakovanja porabnikov razlikujejo in se sčasoma spreminjajo.

Odnos med prodajalcem in kupcem se z nakupom storitve ne sme prekiniti, kot to v večini primerov velja za izdelke (tu je poznejše sodelovanje osredotočeno v največji meri le na servisne storitve, mnogo manj pa na dodatno svetovanje in podobno). Pri vrsti storitev namreč velja prav obratno. Odnosi se intenzivirajo po nakupu storitve. Ta ugotovitev še posebej velja za zavarovalne storitve (Končina, 1994, str. 78).

2.5. Vpliv okolja na kakovost opravljene storitve

Fizično okolje, skupaj s tehnološko podporo izvajanja storitve, je zelo pomemben trženjski instrument, ki vpliva na nakupne odločitve porabnikov storitev. Je kritičen dejavnik usmerjanja porabnikov v nakupnem procesu, prispeva k njihovem udobnemu počutju, da lažje zaupajo storitveni organizaciji, in ustvarja primerno »atmosfero« z vidnimi, slišnimi, otipljivimi in drugimi zaznavami storitve (Potočnik, 2000, str. 154). Dejavniki, kot so velikost in barva prostora, jakost in višina zvoka, svežina zraka, temperatura in podobno, zelo vplivajo na pozitivno zaznavanje storitve.

2.6. Kaj stranke pričakujejo od storitev na področju zavarovalstva

Za različne vrste zavarovanja velikokrat uporabljamo kar izraz zavarovalni proizvod. Zavedati se moramo, da gre v resnici za storitev. Stranka plača zavarovanje oziroma obljubo, da bo dobila izplačano zavarovalnino, če bodo izpolnjeni določeni pogoji. Za zavarovalnico je torej osnovni proizvod zavarovanje.

Po Kotlerju vsebuje trženjska koncepcija za svoje izhodišče **menjavo**, za usmeritev **potrebe potrošnikov**, za sredstvo **integralni trženjski pristop** (vse funkcije podjetja streme h končnemu cilju, k rešitvi določenega potrošnikovega problema), za cilj in rezultat pa **dobiček ob zadovoljstvu potrošnikov** (Kotler, 1994, str. 476).

V zavarovalstvu je nastopilo obdobje usmerjenosti k strankam. Kupec s svojimi potrebami je prešel v izhodišče vseh dejavnosti in potisnil proizvode na konec verige. Prišlo je do diferenciacije, ko so individualne potrebe strank na močno razdrobljenih trgih, glede na potrebe kupcev, tiste, ki zahtevajo individualne rešitve problemov. Posledično se bo še v večji meri povečala raznolikost alternativnih distribucijskih kanalov. Še vedno pa je prisotna polarizacija, ko se potrebe strank polarizirajo glede na ceno in kakovost storitve. Trg se tako deli na tisti segment, kjer so cene nizke in storitve slabše, in na segment, kjer so cene visoke in storitve bolj kakovostne.

Stranka pri nakupu velikokrat ne pričakuje zelo natančne razlage izdelkov in različnih možnosti, kot pa prodajalčev nasvet pri odločitvi. Posamezne prvine kakovosti storitev, ki jih lahko imenujemo kar »trenutki resnice«, pomembno vplivajo na celotni odnos stranke do zavarovalnice. Pomemben je vsak stik zavarovalniškega osebja s stranko. Zavarovalni proizvod kot tak izgublja na pomenu, obratno pa raste pomen uspešnosti zadovoljitve neke potrebe, to je učinku.

V pojmu kakovost storitev je zajetih več aktivnosti zavarovalnice in način izvajanja teh aktivnosti. S svetovanjem zavarovalnica vpliva na pravilno oblikovanje pričakovanj kupcev in na razumevanje obljub, ki jih jim daje. Zelo pomembna za zadovoljstvo strank je hitrost storitve od sklenitve pogodbe pa do hitrosti obdelave škodnega primera in izplačila le-tega, če seveda pride do škode. Pri tem je neobhodno potreben samostojen in dovolj kvalificiran zavarovalniški zastopnik, saj neposredno vpliva na kakovost storitve. Ponudba zavarovanj postaja vse bolj individualizirana, kar pomeni, da se zavarovalnice posameznikom prilagajajo z določenimi zavarovalniškimi paketi ali svežnji. Kupci pričakujejo tudi enostavnost, razumljivost in nedvoumnost zavarovanj.

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Ljudje v svojem vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike in v medsebojnem delovanju porajajo določena razmerja. Tako nastala razmerja dejansko povezujejo ljudi v organizirano skupino oziroma združbo. Ker je vsak človek povezan s takimi razmerji, se v združbi oblikuje neka mreža oziroma sestav razmerij, to je organizacijska struktura (Lipovec, 1987, str. 60 – 62).

Rozman povzema Hammerja in Stantona s trditvijo, da vsi spreminjajo organizacijo svojih podjetij, jo oblikujejo na temeljnih procesih in žanjejo ogromne prednosti kot posledico sprememb (Rozman, 2000, str. 153). Isti avtor nadalje ugotavlja, da organizacija podjetja ali katere-koli združbe močno vpliva na uspešnost njenega delovanja. Situacijska teorija

organizacije kaže na dejstvo, da ujemanje med situacijskimi spremenljivkami in organizacijsko strukturo vpliva na uspešnost podjetja.

Na začetku devetdesetih let lahko opazimo v strokovni literaturi s področja poslovne organiziranosti in ravnateljstva povečano zanimanje za osnovne razsežnosti organizacije podjetja, kot sta procesni vidik organizacije in organizacijska struktura. Po Kovaču organizacija podjetja doživlja danes svojevrstno renesanso (Kovač, 1996, str. 617). Vzrok je potrebno iskati v nenehnem spreminjanju poslovnega okolja, kar terja neprestano prilagajanje podjetij. Velik prispevek k utrjevanju konkurenčnih prednosti podjetij imajo procesi globalizacije svetovnega tržišča. Procesji potekajo v smeri racionalizacije poslovanja in utrjevanja strateških pozicij podjetja.

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element. Beseda struktura pomeni sestav, ustroj, način graditve. Opredelitve organizacijske strukture se zelo razlikujejo. Lipičnik (1994, str. 52) navaja nekatere:

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne,
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo,
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo,
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.

Organizacijska struktura predstavlja določeno trajno obliko razvrstitve resursov v podjetju. S specializacijo in integracijo je vzpostavljena določena oblika medsebojnih povezav v podjetju, ki velikokrat rezultirajo v visoki stopnji ozke specialnosti in počasne odzivnosti.

Danes se organizacijska struktura vedno bolj pojavlja kot dejavnik, ki zaviralno vpliva na prilagodljivost in učinkovitost delovanja organizacije podjetja (Kovač, 1996, str. 623). Z dimenzijskimi komponentami, kot sta specializacija in integracija, organizacijska struktura postavlja določeno obliko medsebojnih povezav v podjetju, ki v nasprotju z zahtevami sodobnega poslovnega okolja utrjujejo visoko stopnjo ozke specialnosti in počasne odzivnosti. Za današnji razvoj organizacijskih struktur je možno reči, da spreminja posamezne dimenzijske komponente klasične organizacijske strukture in uvaja sobivanje različnih oblik organizacijskih struktur v podjetje (Kovač, 1996, str. 623). Tako se dviguje raven učinkovitosti delovanja organizacijskih struktur in se oblikujejo nove strukture, ki so sposobne hitrejše odzivnosti na zahteve okolja.

3.1. Organizacija in organizacijska struktura

Organizacija podjetja ni isto kot podjetje samo. Biti mora tisto, kar podjetje šele izoblikuje in kar skupino ljudi poveže v podjetje, kjer imajo svoj cilj in zagotovljen način delovanja, da ta cilj lahko dosežejo. Razmerja so edina sestavina organizacijskega značaja, zato sklepamo, da so razmerja tudi edini del organizacije (Lipovec, 1987, str. 33). Deli organizacije niso tako nič drugega kot razmerja. Nekatera od teh razmerij so za podjetje dana, določena so družbenoekonomsko. Takšno je razmerje med lastnikom podjetja in delavci. Razmerja niso sama sebi namen, z njimi se podjetje šele oblikuje, vzdržuje svoj obstoj, dajejo mu njegove značilnosti ter zagotavljajo smotrnost delovanja.

Tako ločujemo organizacijo podjetja od podjetja samega in ločujemo tudi zagotavljanje smotrnosti poslovanja od poslovanja samega, od gospodarjenja. Proces, v katerega se razvija organizacijska struktura, ni neposredno proces gospodarjenja, ampak je proces, ki zagotavlja smotrno gospodarjenje in ga tudi omogoča. Tako organizacija postavlja »prave ljudi na pravo mesto« in jih spravlja v »prava« razmerja, da lahko ustrezno delujejo.

Po **Lipovcu** je tako definicija organizacije naslednja: organizacija podjetja je sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavljajo obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja (Lipovec, 1987, str. 34).

Organizacija ni samo neki proces, je tudi objekt organiziranja, ki se razvija. Ta proces organiziranja ni le mehaničen, je tudi vsebinsko organizacijski in ne poteka zunaj organizacije, je proces, ki je nujno vezan s samim objektom procesa. Subjekt organiziranja je znotraj definicije organizacije. Organizacija je izločena iz neorganizacijskega omota. Organizacija se razvija v samo učinkovanje organizacije, vsebina procesa organiziranja je določena kot zagotavljanje poslanstva organizacije.

Prvi del opredelitve organizacije se zdi negiben, statičen in poudarja samo bistvo organizacije ter predstavlja sestav medsebojnih razmerij med ljudmi. Drugi del pa predstavlja gibanje, proces, v katerega se razvija struktura, in zagotavlja obstoj, značilnosti in smotrnosti v delovanju podjetja.

Kavčič pravi, da najširše organizacijo definiramo kot relativno celoto, ki je sestavljena iz delov in odnosov med deli ter jasno razmejena z okoljem; deli pa so nadalje lahko sestavljeni iz poddelov ter odnosov med poddeli (Kavčič, 1991, str. 13).

Pojem organizacije uporabljamo lahko v več pomenih:

- kot objekt dejavnosti (organizacija podjetja),
- kot doseženo stanje (organiziranost) in
- kot dejavnost samo (podjetje, ustanovo itd).

Ljudje se združujejo v organizacije, ker jim le-te omogočajo opravljati naloge in dosežati cilje, ki jih brez teh združenj ne bi mogli. **Kavčič** definira zato organizacijo tudi kot sredstvo ali orodje za doseganje ciljev, ki so neorganiziranim posameznikom ali skupinam nedosegljivi (Kavčič, 1991, str. 15).

Vila razlaga pomen organizacije takole: je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije) za izpolnitev namena, zaradi katerega so se združili (Vila, 1994, str. 21). Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih členov, da bi se dosegli zastavljeni cilji ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.

Mihelčič pravi, da so **organizacijska dejanja** nekateri med številnimi dogodki, ki jih v združbi povzročajo in v njih sodelujejo njeni člani, na primer: naloge, opravki, stavke, prekinitve dela, zamude pri prihodu na delo, odpusti, pogovori, sestanki, odločanja in podobno. **Organizacijska vloga** je sestavljena iz več organizacijskih dejanj, ki jih opravlja en sam organizacijski udeleženec. **Organizacijski proces** pa je skupina organizacijskih dejanj, ki jih praviloma opravljajo različni člani. Med seboj so povezana in v združbi imajo posebno

skupno nalogo ali skupni ožji smoter, ki je podrejen višjemu skupnemu cilju (Mihelčič, 1993, str. 49).

Ivanko povzema Morgana pri označitvi temeljne logike v organizaciji z uporabo nekaterih metafor (Ivanko, 1992, str. 7):

- organizacija je stroj (mehanistično pojmovanje),
- organizacija je kot živo bitje (organsko pojmovanje),
- organizacija je primerljiva z možgani (poudarjeni informacijski procesi, učenje, inteligentnost),
- organizacija kot kultura (temelj so ideje, norme, ideali, skupne vrednote, rituali, prepričanje članov),
- organizacija kot politični sistem (področje križanja različnih interesov, področje konfliktov, področje strukture moči),
- organizacija kot »psihična kletka« (oblika ujetosti ljudi v lastne ideje in prepričanja),
- organizacija kot potek in spreminjanje (razumevanje organizacije z vidika spreminjanja in kreiranja družbenega življenja),
- organizacija kot sredstvo dominacije (ena skupina ljudi vsiljuje svojo voljo drugim, izkoriščanje enega po drugem).

Povedano kaže na raznolikost organizacijskih oblik in postopkov, kar so tudi glavne značilnosti sodobne organizacije.

3.2. Organizacija matičnega podjetja in koordinativnega centra

Organizacijska struktura, ki je lastna celotnemu podjetju, katerega strateško poslovno enoto bom kasneje uporabila za praktični primer analize organizacijske in komunikacijske strukture, je decentralizirana. Izraz »korporacijska« poudarja deloma velikost podjetja, deloma pa sestavljenost podjetja iz vrste enot in s tem nastanek dveh ravni: korporacijske ali ravni sestavljenega podjetja in poslovno raven ali raven poslovne enote. Decentralizirana organizacijska struktura je prikazana na sliki št. 2.

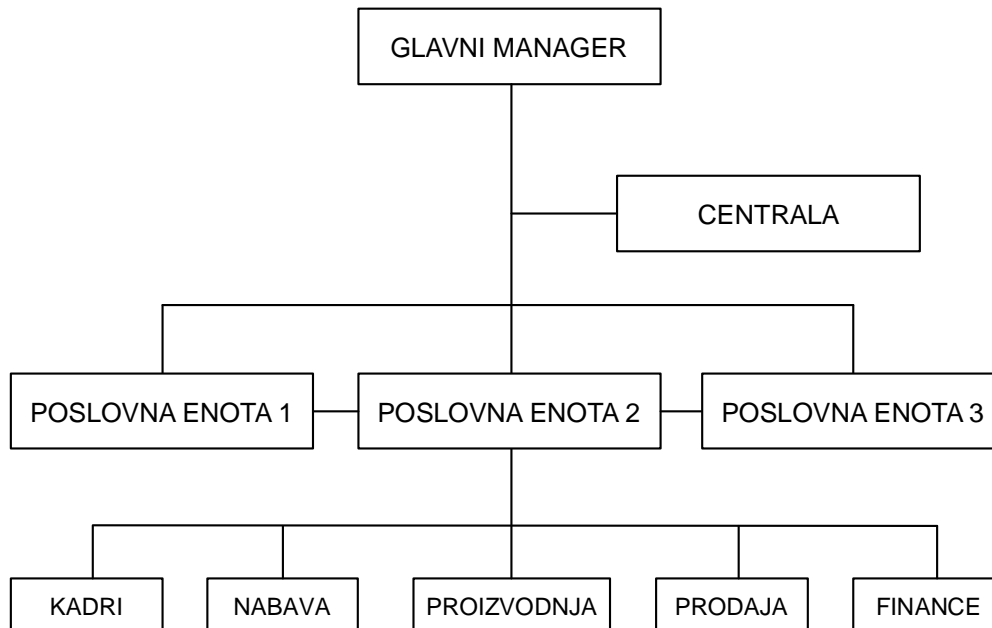
Podjetje je členjeno na poslovne enote na podlagi proizvoda ali na podlagi trga ali na podlagi obeh. Prva raven sestavljenega podjetja usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. Značilno za to organizacijsko strukturo je decentralizirano odločanje, saj so poslovne enote razmeroma, vsaj v operativnem pogledu, samostojne.

Centrala predstavlja osrednji del podjetja in usklajuje strateške dele poslovnih funkcij. Takšna organizacijska struktura je posledica rasti podjetja in notranje diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja. Decentralizirane organizacijske enote so se oblikovale na osnovi diverzifikacije proizvodnega programa ali na osnovi trgov oziroma odjemalcev.

Ravnateljstvo sestavljenega podjetja določa globalne cilje, strategije in politiko podjetja. Poslovne cilje in taktike posameznih poslovnih enot morajo izdelati njihovi ravnatelji ter jih uskladiti z globalnimi cilji podjetja.

Decentralizirana organizacijska struktura je prevladujoča oblika notranje razdelitve delovnih področij v večjih in velikih podjetjih razvitih gospodarskih okolij.

Slika 2: Decentralizirana organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, Management, 1993, str. 155

Ločimo več oblik enot:

- **stroškovna enota**, kjer je vodja odgovoren za stroške svoje organizacijske enote; obseg njegove odgovornosti je v zmanjševanju stroškov s pomočjo izboljševanja organizacije in izvedbe,
- **poslovna enota** je zaokrožena enota z vsemi poslovnimi funkcijami (vsaj proizvodno in prodajno); cilj enote je dobiček; samostojnost te organizacijske enote je omejena in uokvirjena s poslovno politiko;
- **poslovno naložbena enota** je odgovorna tudi za svoj razvoj, za investicije v okviru, ki ga opredeli ravnateljstvo podjetja.

Prednosti takšne organizacije

V sedanjih tržnih razmerah je zelo težko obvladovati podjetje z enega mesta. Če ima podjetje samostojne organizacijske enote, je veliko lažje določiti tržni položaj, spremljati gibanja na posameznih trgih in splesti tesnejše povezanosti s kupci, hitreje se tudi prenašajo raziskovalni dosežki iz razvoja v proizvodnjo.

Slabosti takšne organizacije

V decentralizirani organizacijski strukturi je čutiti potrebo po ponovni integraciji in koordinaciji posameznih avtonomnih organizacijskih enot, da bi se dosegel skupni cilj. Paziti je potrebno, da kratkoročni interesi enot ne prerastejo dolgoročne razvojne vizije podjetja. Velika pomankljivost te organizacijske strukture je notranja nepovezanost med organizacijskimi enotami.

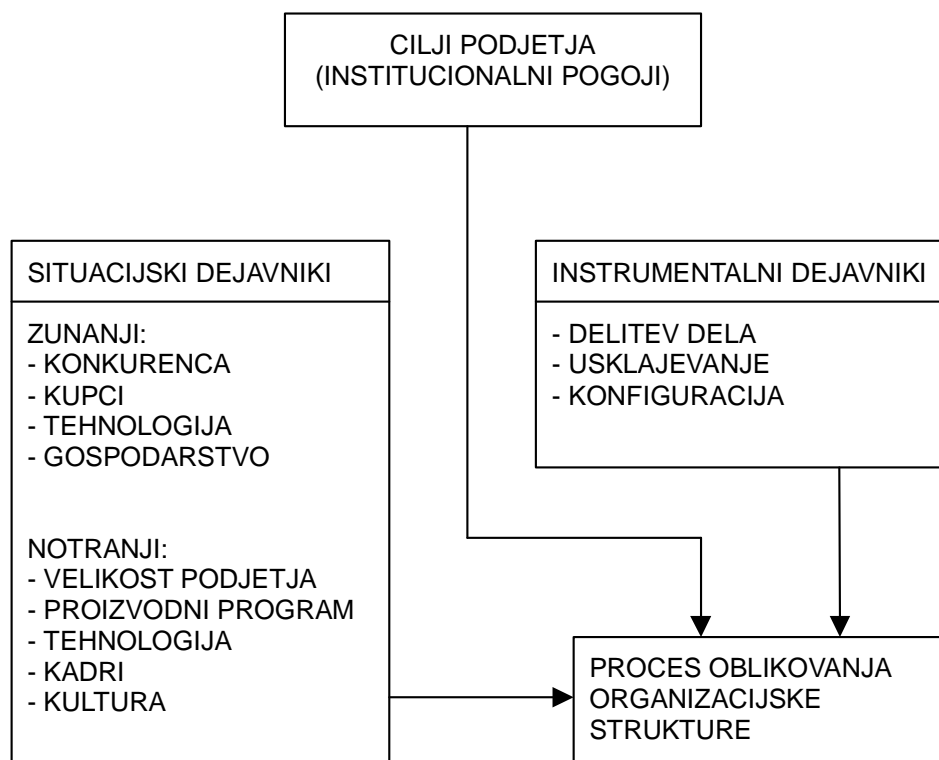
3.3. Vpliv situacijskih dejavnikov na organizacijo

Vsak konkreten organizator bi se moral prilagoditi situaciji, v kateri bi se znašel. Kaj in kako postaviti v organizaciji, na nek način naprej določa organizacijski dizajn. To je posebna znanstvena disciplina, ki proučuje projektiranje organizacijskih modelov. Vila organizacijski dizajn definira takole: je izbor takšne organizacijske strukture, ki je tako usklajena z lastno strategijo podjetja in zahtevami okolja v določenem trenutku, da podjetje lahko uspešno doseže zastavljene cilje (Vila, 1994, str. 235).

Organizacijske spremenljivke so tiste, katerim se prilagaja organizacija, tako struktura kot procesi. Med seboj morajo biti v harmoniji. Po organizacijskih spremenljivkah se organizacije med seboj razlikujejo. Različni avtorji navajajo različno število situacijskih spremenljivk. Daft našteva štiri: velikost, tehnologija, okolje in cilji (Daft, 1986, str. 18). Ivanko pa te dejavnike najprej razdeli na notranje in zunanje, pri čemer ima za zunanje dejavnike posamezne elemente okolja (Ivanko, 1980, str. 17). Podobno loči tudi Rozman notranje in zunanje dejavnike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138).

Vpliv situacijskih dejavnikov na sam proces oblikovanja organizacijske strukture prikazuje slika št. 3.

Slika 3: Situacijski dejavniki in organizacija



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 139

Kakšna bi morala biti organizacijska struktura, je torej odvisno od **situacijskih spremenljivk**. Nekatere, ki se najpogosteje pojavljajo pri različnih avtorjih, bom podrobneje predstavila.

3.3.1. Vpliv tehnologije

Da podjetje lahko spreminja vhodne elemente v proizvode in storitve, potrebuje znanje, ki ga pojmuje kot tehnologijo v najširšem smislu. Na področju povezanosti tehnologije in organizacije je največ raziskav opravila angleška sociologinja **Joan Woodward**. Njene ugotovitve povzema precej avtorjev¹. V eni osnovnih delitev je Woodwardova razčlenila tehnologijo v posamično, serijsko – množinsko in procesno tehnologijo. Pri posameznih tehnologijah je različen obseg mehanizacije in različna je predvidljivost procesa. Primerjave rezultatov raziskave so pokazale vrsto razlik v organizaciji v odvisnosti od tehnologije. Tehnologija ima na organizacijsko strukturo in na druge organizacijske spremenljivke velik vpliv. Kasnejše raziskave so dale dokaj raznolike rezultate. V teh raziskavah se tehnologija v glavnem ne kaže kot najpomembnejša determinanta organizacijske strukture. Tehnologija je bolj dejavnik, ki omogoča določeno organizacijsko strukturo, kot pa dejavnik, ki jo determinira (Kavčič, 1991, str. 104).

3.3.2. Vpliv okolja

Vsaka organizacija je v stalni interakciji z okoljem, v katerem deluje. Okolje vpliva na organizacijo in tudi organizacija vpliva na okolje. S prilagajanjem organizacijske strukture spremembam v okolju želimo doseči čim večje ravnotežje med organizacijo in okoljem. Vplivi okolja na organizacijo so lahko številni in raznovrstni. Ivanko navaja naslednje (Ivanko, 1992, str. 34):

- globalne družbene **vrednote**, ki izhajajo iz družbenoekonomskega sistema,
- **institucionalne razmere**, kot so ekonomska politika in pozitivni predpisi, ki uravnavajo poslovanje proizvodnih in drugih organizacij,
- **trg**, ki vpliva s svojo širino in zahtevami glede kakovosti, cene, uporabne vrednosti in življenske dobe izdelkov na vrsto in obseg proizvodnega programa, na velikost serij, na proizvodne zmogljivosti in podobno,
- **razvoj znanosti in tehnike**, kateremu se mora organizacijska struktura neprestano prilagajati.

Vila povzema Burnsa in Stalkerja, ki sta proučila 20 industrijskih podjetij v Veliki Britaniji in kategorizirala okolja podjetij v 3 skupine (Vila, 1994, str. 252):

- **stabilno okolje**, kjer je povpraševanje stabilno in predvidljivo, tudi krog konkurentov je stabilen in nespremenljiv, tehnološke inovacije so vnaprej predvidljive; vladna politika, zakoni ter davki so tudi stabilni in se malo spreminjajo;
- **spremenljivo okolje**, za katerega je značilno povpraševanje, ki se sicer spreminja, a je še vedno predvidljivo – celo nekaj let vnaprej, konkurenca nanj sicer vpliva, a ne drastično, tehnološke inovacije z lahkoto predvidimo za nekaj let vnaprej, tudi spremembam vladne politike, zakonom in davkom se lahko prilagodimo, ker jih lahko predvidimo;
- **inovativno okolje**, v katerem se povpraševanje drastično spreminja, konkurenca je nepredvidljiva, tehnološke inovacije so ekstremno hitre,

¹ Vila, 1994, str. 262; Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 140.

ravno tako razvoj novih izdelkov, zato so zelo potrebne učinkovite raziskave in razvoj; vladni predpisi in davki se spreminjajo z ravno tako intenzivnostjo.

Glede na okolje imajo lahko nekatere organizacije trdnejšo organizacijo, medtem ko druge nujno zahtevajo visoko fleksibilnost. Ločujemo mehanicistično in organsko strukturo organizacije, njune značilnosti so povzete po Burns in Stalkerju in so prikazane v tabeli št. 1.

Tabela 1: Primerjava značilnosti mehanicistične in organske strukture

MEHANICISTIČNA STRUKTURA	ORGANSKA STRUKTURA
- razčlenjenost nalog v ločena opravila	- zaposleni prispevajo k skupni nalogi
- točna opredeljenost opravil	- opravljanje nalog temelji na dogovorih med zaposlenimi
- stroga hierarhija pri kontroli, komuniciranju in avtoriteti	- malo pravil, kontrole in hierarhije
- centralizacija znanja in kontrole	- decentralizacija znanja in kontrole
- večji poudarek tehničnemu razvoju kot razvoju zaposlenih	- enakovreden poudarek na tehničnem razvoju in razvoju zaposlenih
- lojalnost zaposlenih do podjetja in pokorščina do nadrejenih	- zaupanje v podjetje in njegov napredek

Vir: Burns, Stalker, *Mechanicistic and Organic Systems*, 1969, str. 345-348

Za **mehanicistično strukturo** je značilno, da je okolje relativno stabilno in varno, cilji organizacije pa so jasno definirani in trajni. Obstoječa tehnologija je relativno stabilna in se ne spreminja, dejavnosti so rutinske, glavni cilj pa je produktivnost. Struktura omogoča hierarhični sistem. Obstaja mnenje, da je ta sistem stabilen, trden in neelastičen.

Za **organsko strukturo** velja, da je okolje negotovo, cilji organizacije so različni in spremenljivi, tehnologija je zapletena in dinamična. Za opravila je značilno, da so pretežno nerutinska, pri njih so pomembne inovacije in kreativnost. Sistem je pri tej strukturi bolj fleksibilen kot hierarhičen, lahko bi ga poimenovali elastičen in adaptabilen.

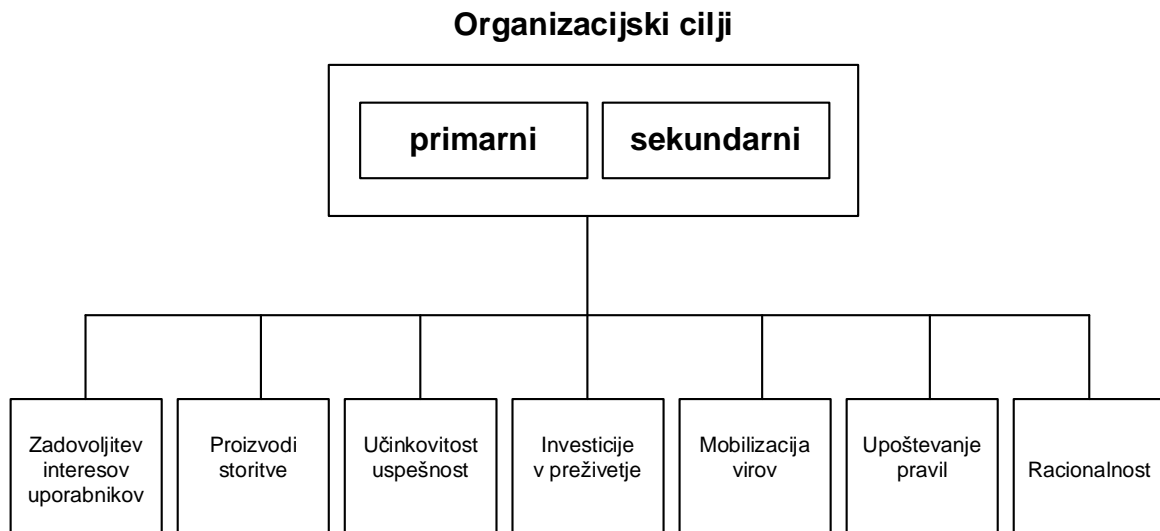
Podjetje se prilagaja negotovemu okolju zlasti z organiziranjem mejnih ali vmesnih oddelkov, z diferenciacijo in integracijo ter s planiranjem. Negotovosti okolja se podjetje postavlja po robu z vse več strokovnjaki z različnih področij, zato mora poskrbeti za usklajevanje med oddelki, ki je zahtevno in vse bolj nujno. Za podjetje v nestabilnem in kompleksnem okolju je značilna organska struktura z večjim številom oddelkov, visoko diferenciacijo in integracijo ter strateškim planiranjem.

3.3.3. Vpliv ciljev in strategij

Cilje definiramo kot zaželena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Kavčič, 1991, str. 110). Doseganje tega stanja pa kaže na uspeh in uspešnost poslovanja podjetja. Avtorji s področja organizacije različno delijo cilje, ki so določeni z notranjimi in zunanji dejavniki. Tako Rozman loči cilje poslovanja na sistemske cilje in na notranje procesne cilje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143). Med cilji poslovanja je potrebno kot najpomembnejšega omeniti rentabilnost, sistemski cilji so

povezani z dolgoročnim gledanjem (izobraževanje zaposlenih, razvijanje informacijskih sistemov in podobno), procesni cilji pa so tesno povezani z organizacijo in zagotavljajo njeno učinkovitost (skrb nadrejenih za podrejene, sodelovanje, timsko delo, obseg in smer komuniciranja in podobno). Iz slike št. 4 je razvidna še ena delitev organizacijskih ciljev po posameznih vrstah.

Slika 4: Vrste organizacijskih ciljev



Vir: Kavčič, Management, 1994, str. 228.

Strategija je po Vilu definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij in alokacij (dodelitve) resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje (Vila, 1994, str. 236). Z organiziranjem oblikujemo strukture, s katerimi uresničujemo strategijo organizacije. Povezovanje strategije in strukture pa je naloga organiziranja. Strateške odločitve se nanašajo na smernice poslovne politike organizacije in na namen poslovanja. S taktičnimi odločitvami konkretiziramo strateške odločitve. Za uresničitev odločitev potrebujemo ustrezne organizacijske strukture.

Obstoj vsakega podjetja temelji na določenem razlogu, ki ga lahko imenujemo namen ali poslanstvo podjetja. Le-to velike družbe pisno objavijo in tako sporočijo osnovne podatke o poslanstvu in namenih podjetja, zakaj podjetje obstaja, povedo, kaj pojmujejo kot temeljne vrednote, pokažejo na osnovne potenciale podjetja in opredelijo svoje mesto v družbi.

Preučevanja vplivov strategij na organizacijo so dala ugotovitve, da strategije, usmerjene v povečanje obsega proizvodnje, zahtevajo drugačno organizacijsko strukturo kot tiste, ki so usmerjene v diverzifikacijo. Če usklajenosti strategije in strukture ni, je čutiti vrsto težav. Organizacijska struktura tudi povratno vpliva na strategijo in cilje podjetja.

3.3.4. Vpliv zaposlenih

V organizaciji se tvorijo razmerja, za kar so potrebni ustrezni zaposleni, ki so nosilci teh razmerij. Ljudje se med seboj razlikujejo po več vidikih: glede samostojnosti, usposobljenosti, družabnosti, prevzemanja tveganja, dinamičnosti in podobno ter odstopajo od zamišljenih lastnosti. Deloma se prilagajajo zamišljeni strukturi, obratno pa se tudi že v fazi oblikovanja razmerja in strukture prilagajajo njim. Različne lastnosti ljudi vplivajo na zahteve po večji ali manjši stopnji centralizacije, formalizacije, po določenem načinu komuniciranja, ravnanja, motiviranja, kontrole in podobnem.

Tisto organizacijsko strukturo v podjetju, ki je vnaprej zamišljena, imenujemo formalna organizacija. Zaposleni naj bi imeli vnaprej zamišljene lastnosti, kot nosilci formalnih razmerij. Ker pa dejansko njihove lastnosti odstopajo od zamišljenih, nujno vplivajo na organizacijo podjetja. V tabeli pomembnih vplivnih faktorjev na organizacijo Vila povzema Robbinsa in imenuje zaposlene »nameščenci«, zahteve, ki se postavljajo pred organizacijo v zvezi z njimi, pa so: plačilo za delo, ugodnosti ter zadovoljstvo pri delu (Vila, 1994, str. 275).

3.3.5. Vpliv velikosti podjetja

Velikost podjetja ima določen vpliv na elemente organizacijske strukture, vendar ne na vse enako močnega (Vila, 1994, str. 271). Pomembnejši vpliv ima na kompleksnost in na formalizacijo in skoraj nepomemben vpliv na centralizacijo. Ta je bolj odvisna od nekaterih drugih kriterijev, kot so stopnja avtokratičnosti vrhovnega vodstva in kdo vodi podjetje – lastnik ali profesionalni ravnatelj.

Zelo močna je povezava med velikostjo organizacije in formalizacijo. V velikih organizacijah je potrebno različna pravila definirati oziroma na določenih mestih izvesti standardizacijo dela. Pravila in procedure tako zamenjajo neposredno kontrolo, ki jo vodilno osebje fizično ne more izvajati. Formalizacija definira tudi koordinacijo med oddelki in službami, kar je zelo pomembno. Večina stvari se tako lahko rešuje na nižjih organizacijskih ravneh, na podlagi predpisanih procedur.

Splošno mišljenje je, da je v velikih podjetjih centralizacijo težko vzdrževati, saj se težko odloča o vsem iz enega centra in je težko biti povsem dobro informiran. Veliko je delegiranj podrejenim funkcijam in službam. Lastniki podjetij imajo lahko različne poglede na centralizacijo, saj želijo zadržati kontrolo funkcioniranja organizacije in se upirajo decentralizaciji.

3.4. Opredelitev organizacijskih struktur

K objektivnemu presojanju (ne)ustreznosti obstoječe organizacijske strukture v podjetju je pripomogla analiza situacijskih spremenljivk. Kavčič ugotavlja, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in v vseh okoljih (Kavčič, 1991, str. 184). Različni avtorji na različne načine ugotavljajo tipe oziroma oblike organizacijskih struktur, vendar so si enotni pri razlikovanju med njihovimi pojavnimi oblikami. Katera je najustreznejša organizacijska struktura podjetja, je odvisno od situacijskih spremenljivk. Konkretna organizacijska struktura lahko v podjetju pomeni določeno prednost ali pa pomankljivost.

Rozman in Kovač pri navajanju oblik organizacijskih struktur povzemata tuje avtorje. Za potrebe nadaljnje analize bom opisala značilnosti, prednosti in slabosti naslednjih najpogosteje omenjanih oblik (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147):

- enostavne organizacijske strukture,
- poslovno-funkcijske organizacijske strukture,
- produktno-matrične organizacijske strukture,
- decentralizirane organizacijske strukture,
- projektno-matrične organizacijske strukture,
- nekatere novejšje oblike organizacijskih struktur.

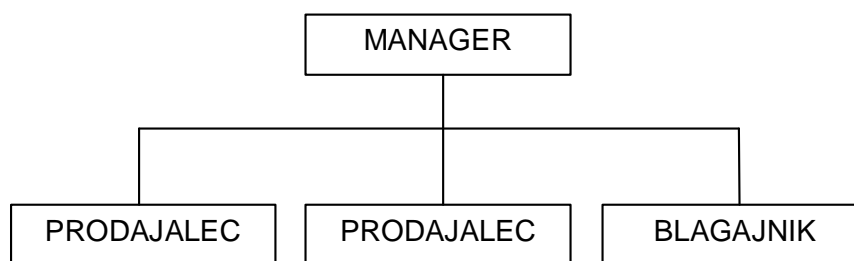
3.4.1. Enostavna organizacijska struktura

Enostavna organizacijska struktura je primerna zgolj za majhna podjetja, z nekaj zaposlenimi. Glavni ravnatelj je lastnik podjetja, ki opravlja tudi posamezne poslovne funkcije in je nosilec novih zamisli. Grafično je ta organizacijska struktura prikazana na sliki št. 5.

Prednosti se kažejo v tem, da so odgovornosti jasne, komunikacija poteka ustno, reakcije so hitre, stroški, povezani z organizacijsko strukturo so nizki, stopnja formalizacije je minimalna.

Slabosti je videti v tem, da je ravnatelj osrednja oseba, od katere je odvisno vse. Taka struktura organizacije je možna le v majhnih podjetjih.

Slika 5: Enostavna organizacijska struktura



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 147

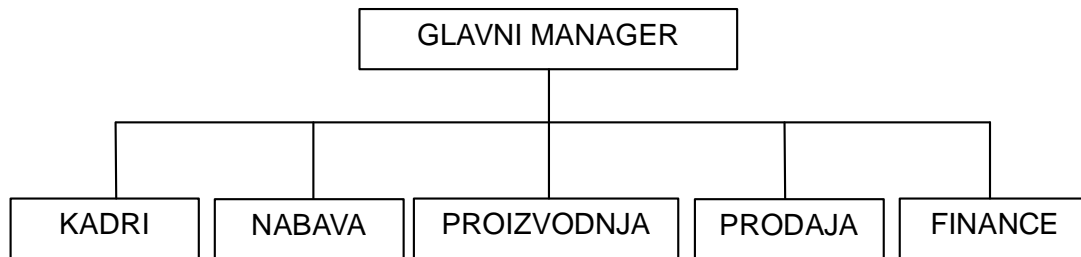
3.4.2. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

V večjih podjetjih je celotno delovno nalogo potrebno strukturirati na skupine vsebinsko sorodnih delovnih opravil, ki jih imenujemo poslovne funkcije. Glavne funkcije so naslednje: proizvodna, prodajna, finančna, kadrovska, nabavna, raziskovalna, računovodska, poslovna in druge.

Organizacija se pri tej organizacijski strukturi na drugi hierarhični ravni (od zgoraj navzdol) razveja po nekaj ključnih funkcijah, kar je prikazano na sliki št. 6. Vsaka funkcija ima svojega vodjo in se nadalje deli na podfunkcije, te pa še na nižje dele, do posameznikovih nalog. Značilna za poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo je centralizacija odločitev s

pomočjo linijskega tipa ravnateljstva. Glavni ravnatelj usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja. Ključno odločanje je torej centralizirano.

Slika 6: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 148

Prednost poslovnofunkcijske organizacijske strukture je prav gotovo večja stopnja specializacije in koncentracije znanja, zato je tudi razvoj poslovnih funkcij zelo intenziven. Stopnja izkoristka posameznega področja je visoka, strokovna dela opravlja vsako področje za celo podjetje in tudi nastopanje podjetja navzven je poenoteno in poteka z enega mesta.

Slabosti take organizacijske strukture se pokažejo, če se uvajajo dodatni programi proizvodnje ali trženja, ker tedaj postane koordinacija med posameznimi funkcijskimi področji zelo nepregledna in težko sprejemljiva. Čutiti je nepovezanost med posameznimi funkcijami, ki se razvijajo samostojno in nepovezano, lahko celo mimo potreb podjetja. Omenjen problem je z rastjo podjetja lahko vse večji.

To je zelo pogosta in še vedno prevladujoča organizacijska oblika, zlasti v manjših podjetjih. Z rastjo podjetja se pogosto uvajajo štabne službe, ki odpravijo večji del pomankljivosti. Značilnosti štabov so predvsem naslednje: velika strokovna specializacija, podpirajo ravnateljstvo in njegove odločitve, sami ne sprejemajo odločitev, pripravljajo različne analize, predloge za sprejemanje odločitev in podobno.

Ločimo splošne štabe, ki so podpora najvišjemu vodstvu podjetja, in specifične štabe, ki imajo natančno določeno področje dela. Kot slabost štabnih služb je potrebno omeniti pogoste spore med njimi in linijskimi ravnalci. Rešitev je dana s tem, da se držijo osnovne vloge in opredelitve njihovih pristojnosti ter odgovornosti v podjetju, ki jim je bila zaupana.

3.4.3. Produktno matrična organizacijska struktura

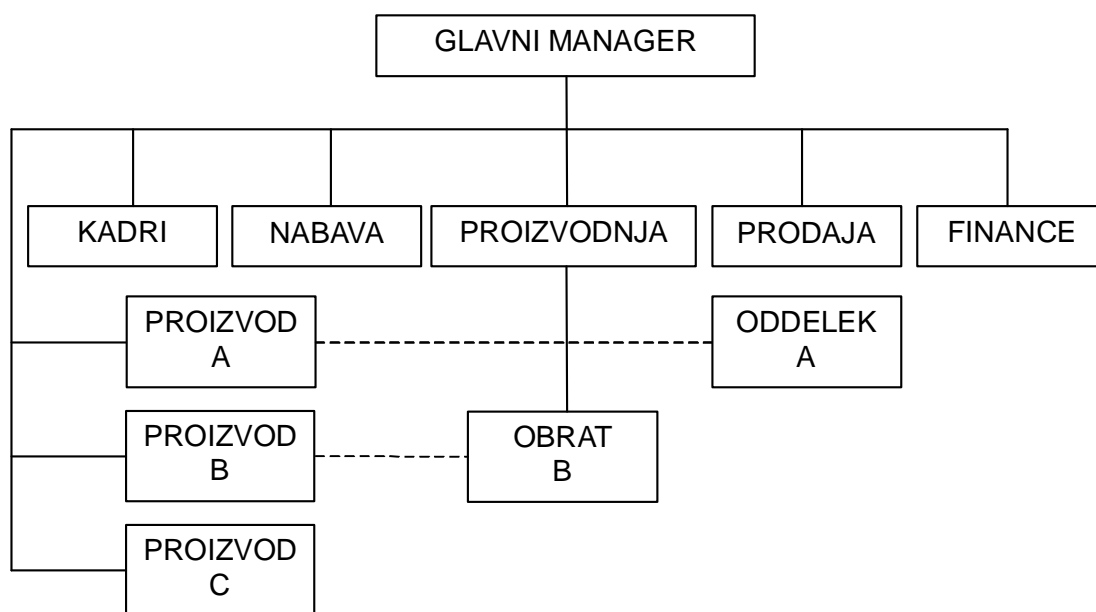
S tem ko se proizvodnja podjetja širi in nastaja več različnih skupin proizvodov, ki zahtevajo tudi razliko v drugih funkcijah (na primer v prodaji), se začne delo v poslovnofunkcijskih oddelkih členiti po delovnih mestih ali celo v manjše oddelke, ki ustrezajo posameznim proizvodom. Produktni ravnatelji so posebna organizacijska raven, ki povezuje in usklajuje vse poslovne funkcije za svojo skupino izdelkov. Zbirajo in obdelujejo notranje in zunanje informacije, ki se nanašajo na določen proizvod, oblikujejo dolgoročne razvojne usmeritve - konkurenčno prednost - za proizvod in opravljajo kontrolo nad izvajanjem zastavljenih ciljev.

Produktni ravnatelj se vključuje v organizacijsko strukturo podjetja kot štabna enota, kot samostojna organizacijska raven ali kot matrična organizacijska struktura. Pri zadnji obliki gre za enake pristojnosti za posamezen oddelek (program), ki jih imata tako poslovno-funkcijski kot produktni ravnalec, vsak s svojega vidika. Ta struktura je primerna za nestabilno okolje srednje velikih podjetij z več programi in z rutinsko tehnologijo ter s precej povezavami med poslovnimi funkcijami in proizvodi. Grafični prikaz strukture je na sliki št. 7.

Prednosti se kažejo kot učinkovito povezovanje poslovnih funkcij podjetja in proizvodno - prodajnih programov podjetja ter v skladnem razvoju produktnega in funkcijsko-poslovnega ravnateljstva.

Slabost te organizacijske rešitve je v omejenih kompetencah produktnega ravnateljstva kot štabne enote. Če pa gre za samostojno organizacijsko raven, pa produktni ravnatelj razen prodaje nima nobenih pristojnosti na drugih poslovnih področjih, kar pomeni, da je odvisen od ravnalcev teh področij. Koordinacija in kontrola dela sta povečani in otežkočeni, računati je potrebno z dvojno odgovornostjo, namreč poslovno-funkcijskemu vodji in produktnemu vodji, kar je lahko vir problemov.

Slika 7: Produktno-matrična organizacijska oblika



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 153

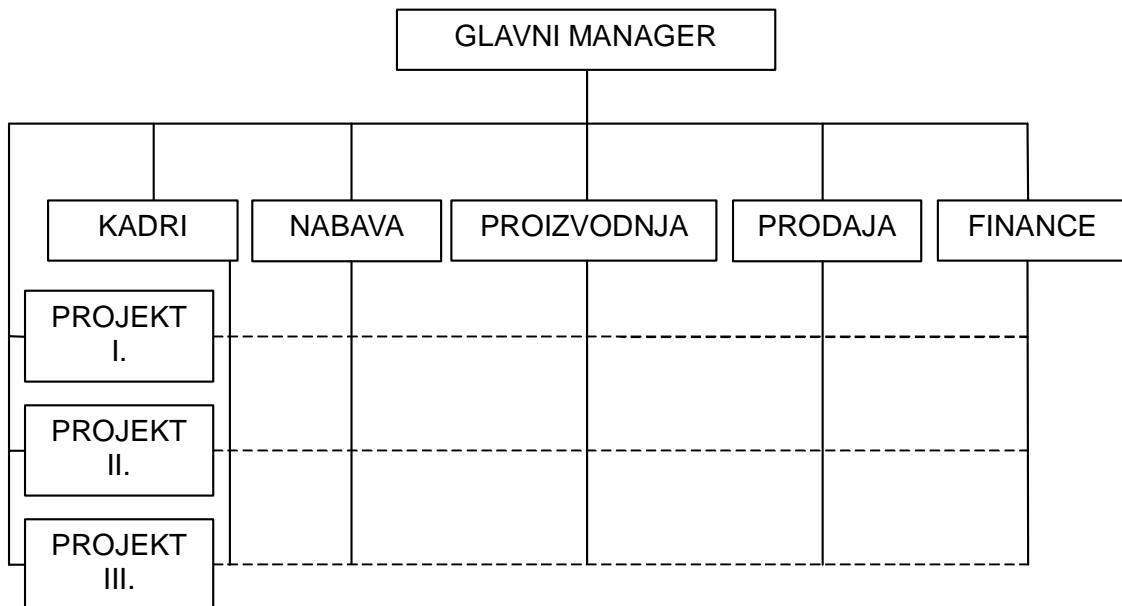
3.4.4. Projektno matrična organizacijska struktura

Zasnovana je podobno kot produktno-matrična organizacijska struktura, le namesto proizvodnih oddelkov, ki so stalni in kjer gre za operativno usklajevanje, obstajajo občasne enote, ki se imenujejo »projekti«. Ponazorjena je na sliki št. 8. Gre za usklajevanje strokovnih del, ki se ne ponavljajo.

Prednost vidimo v tem, ker se v tej organizacijski strukturi pri izvedbi določenih nalog združujejo strokovnjaki za projektno odločanje s sodelavci iz posameznih poslovno-funkcijskih področij. Gre za interdisciplinaren pristop, za sodelovanje različnih strokovnjakov.

O **slabostih** lahko govorimo, ko imamo v mislih dvojni sistem odgovornosti in pooblastil. Če za primer vzamemo strokovnjaka s področja prodaje, je najprej disciplinsko in strokovno podrejen svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa še projektному ravnatelju, ki rešuje nek problem, določen projekt.

Slika 8: Projektno-matrična organizacijska oblika



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 161

3.4.5. *Nekatere novejšje oblike organizacijske strukture*

Omenila bom dve, in sicer hibridno ali konglomeratno organizacijsko strukturo in sektorsko organizacijsko strukturo.

3.4.5.1. *Hibridna ali konglomeratna organizacijska struktura*

Značilna je za velika sestavljena podjetja. Posamezne poslovne funkcije so organizirane v okviru poslovnih enot, kot pri decentralizirani organizaciji, nekatere pa so ostale centralizirane na nivoju sestavljenega podjetja.

Med **prednostmi** naj poudarim centralizacijo določenih poslovnih funkcij, zaradi katere sestavljeno podjetje lažje obvladuje posamezne poslovne enote.

Med **slabostmi** moramo poudariti dejstvo, da posamezne poslovne enote razvijajo le določene poslovne funkcije, kar je vzrok za nefleksibilnost poslovnih enot in za njihovo odvisnost na drugih funkcijskih področjih. Pri tem ni zaznati sinergičnih učinkov medsebojnega povezovanja tistih poslovnih funkcij, ki so centralizirane na nivoju sestavljenega podjetja.

3.4.5.2. Sektorska organizacijska struktura

Za sektorsko organizacijsko strukturo je bistveno, da povezuje poslovne enote s tistimi poslovnimi funkcijami, ki so v enotah najpomembnejše in najobsežnejše. Če so tako tri izmed šestih poslovnih enot pretežno proizvodnega značaja oziroma imajo temeljno funkcijo proizvodnje, se organizirajo v proizvodni sektor.

Ko omenjamo **prednost** pri tej organizacijski strukturi, je potrebno poudariti odlične primerjalne prednosti in moč za razvoj osnovne dejavnosti, to je prevladujoče poslovne funkcije.

Slabost pa je zanemarjenost in nerazvitost preostalih poslovnih funkcij, kar vodi v veliko odvisnost od sestavljenega podjetja.

3.5. Delne organizacijske strukture

Tehnična, komunikacijska, motivacijska in oblastna struktura so med seboj povezane in morajo biti usklajene. S pojmom organizacijska struktura razumemo posamične enovite strukture. Zložena organizacijska struktura povezuje dolžnost, odgovornost in avtoriteto (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 137).

3.5.1. Tehnična struktura

Izhaja iz tehnične delitve dela, kar pomeni, da celotno delovno nalogo podjetja razdelimo na delne delovne naloge, ki jih še naprej lahko členimo vse do najmanjših delovnih opravil. Te delovne naloge opravljajo zaposleni, med katerimi se tvorijo razmerja. Z delitvijo dela nastopi potreba po usklajevanju, ko je potrebno te razdeljene delovne naloge združiti v delovna mesta, ta pa v oddelke. Združeni oddelki tvorijo celoto – podjetje. Eno najpogostejših meril za delitev delovne naloge podjetja je po poslovnih funkcijah, ki so: nabava, kadrovanje, proizvodnja, prodaja in finance. Lahko pa delovne naloge delimo na osnovi proizvodov, regij ali potrošnikov. Tretja delitev delovnih nalog poteka po funkcijah ravnateljskega procesa, in sicer: planiranja, izvedbe in kontrole.

3.5.2. Komunikacijska struktura

Da lahko delitev dela služi namenu, doseganju zastavljenega cilja podjetja, morajo ljudje med seboj komunicirati. Ta struktura se podrobno obravnava v poglavju št. 4, zato jo na tem mestu le omenjam.

3.5.3. Motivacijska struktura

Pokaže motive posameznikov v podjetju. Da lahko posamezniki opravljajo delovne naloge, morajo biti zanje ne le usposobljeni, ampak tudi motivirani. Bolj ko so usposobljeni in motivirani, bolje bodo delovne naloge opravljene. Potrebno je doseči določeno sorazmerje med odgovornostjo, usposobljenostjo in motiviranostjo. V motiviranju se tvorijo najrazličnejša razmerja in strukture med zaposlenimi, ki so lahko formalna ali pa neformalna.

3.5.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete

Delo posameznikov ni odvisno zgolj od njih samih, temveč tudi od usklajevalcev – ravnateljev. Oblastno strukturo predstavljajo razmerja in strukture, povezane predvsem s pooblašcanjem, ki na začetku izvira iz lastnine in upravljanja. Moč, ki izvira iz položaja v podjetju, poimenujemo avtoriteta. Ravnatelj svoje naloge, dolžnosti ali zadolžitve ne opravlja sam. Nalaga jih podrejenim.

Dolžnost, odgovornost in avtoriteta morajo biti med seboj praviloma v sorazmerju, glavni ravnatelj jih lahko dodeli podrejenim ravnateljem in proces delegiranja se lahko nadaljuje. Ustvarja se hierarhija, ki predstavlja določena razmerja. Pristojnosti ukazovanja podrejenim so hierarhično urejene. Tam, kjer je prenesen večji del oblasti na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentraliziranem odločanju. V primeru centralizacije odločanja, pa je velik del oblasti zadržan na vrhu hierarhične lestvice.

Ločimo več tipov hierarhije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 136). Prvi tip je linijski, ki zagotavlja največjo disciplino, zahteva pa precejšnje znanje nadrejenega, ki svojo dolžnost, odgovornost in avtoriteto razdeli na delne naloge in jih delegira podrejenim, ki imajo vedno le eno nadrejeno osebo. Funkcionalni tip omogoča več nadrejenih ravnateljev, ki so lahko bolj strokovni, lahko pa nastajajo težave pri disciplini. Štabno-linijski tip hierarhije je kombinacija obeh. Nadrejeni so specializirani in imajo omejeno neposredno oblast, imajo pa svetovalno vlogo. Ta tip je uveljavljen v večjih in v velikih podjetjih. Obstaja še odborovski tip, kjer so v hierarhijo vpeti tudi odbori, ki imajo lahko različno vlogo od posvetovalne pa vse do odločitvene. V novejšem času se pojavlja tudi teamski ali projektni pristop, ki je začasna struktura.

3.6. Značilnosti organizacijskih struktur

Ivanko ugotavlja, da sta temeljna cilja pri strukturiranju sodobne organizacije stabilnost in fleksibilnost organizacije (Ivanko, 1992, str. 40). Organizacijsko ravnotežje pa ugotovimo takole:

$$\text{organizacijsko ravnotežje} = \text{stabilnost} : \text{fleksibilnost}$$

Kavčič ugotavlja, da organizacijska struktura ne sme biti preveč statična (Kavčič, 1991, str. 202). Prilagajati se mora spremembam okolja, od katerega je odvisna uspešnost organizacije. To pa pomeni spreminjanje organizacijske strukture.

Vila opisuje tri osnovne dimenzije organizacijske strukture (Vila, 1994, str. 168-182): kompleksnost, formalizacijo in centralizacijo. Rozman dodaja tem še specializacijo, standardizacijo, hierarhijo avtoritete, profesionalizacijo in kadrovske konfiguracije (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 145-146).

Kompleksnost določajo tri dimenzije: vertikalna, horizontalna in prostorska. Vertikalna pomeni število ravni v podjetju, horizontalna razkriva število oddelkov na posamezni ravni, pri prostorski pa gre za obstoj ene ali več lokacij. Torej kompleksnost zajema specializacijo in hierarhijo.

Pod **formalizacijo** razumemo obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih in so običajno napisani, kot na primer: opisi delovnih mest, različni priročniki, okrožnice in podobno. V velikih podjetjih mora biti stopnja formalizacije večja, saj je obseg dokumentov večji in je tudi število zaposlenih večje.

Centralizacija se nanaša na to, kje je prisotna avtoriteta za odločanje. Več ko je avtoritete v zgornjih ravneh organizacijske piramide, večja je centralizacija in obratno, več ko je prenosov pooblastil za odločanje na nižje ravni piramide, večja je decentralizacija.

Specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitve skupne naloge podjetja na posamezne delovne naloge. Večja kot je specializacija, manjši je del skupne naloge, ki jo opravlja posameznik in obratno, manjša kot je specializacija, večji kos skupne naloge odpade na posameznika, kar kaže hkrati na nižjo profesionalizacijo. Stopnjo specializacije ugotavljamo iz opisov delovnih mest.

Standardizacija govori o tem, da so enake delovne naloge v celem podjetju izvajane na enak način. Če je delo opisano podrobno in se enake delovne naloge izvajajo na enak način tudi na različnih lokacijah, imamo visoko standardizacijo.

Hierarhija avtoritete določa, kdo je v podjetju komu odgovoren in širino oziroma razpon kontrole, koliko ljudem je kdo nadrejen. Na hierarhijo lahko gledamo kot na piramido, ki se širi navzdol, kjer je razpon kontrole širši. Organizacijska piramida je lahko visoka in ozka, lahko je široka in sploščena, kar so tendence v novejšem času.

Profesionalizacija predstavlja obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanje. Je tem višja, čim daljši je čas, ki je potreben za pridobitev znanja in sposobnosti, ki jih potrebujejo zaposleni. Meri se s povprečno izobrazbo zaposlenih v podjetju ali delu podjetja.

Kadrovska konfiguracija pomeni, kako in kje so ljudje zaposleni, na primer razmerje med režijskimi delavci, strokovnjaki ali ravnatelji v primerjavi z vsemi zaposlenimi, izraženo v odstotkih.

Značilnosti organizacijskih struktur vplivajo na razlike med podjetji v organizacijskem smislu. Na njihovi osnovi je določena organizacijska struktura, oziroma so z njimi določene njene podstrukture. Z analizo ugotovimo, kakšna je struktura v podjetju, kakšno pa bi morali imeti, nam govorijo situacijske spremenljivke: velikost podjetja, tehnologija okolja, cilji in strategije podjetja, število zaposlenih in druge, ki sem jih obravnavala v poglavju 3.3.

4. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Vila je podal primer organizacije, ki bi bila mrtva (Vila, 1994, str. 314):

»Ob začetku delovnega časa so vsi prišli na prostor svojega delovnega mesta, vendar nihče z nikomer ne komunicira v nikakršni obliki. Ne pogovarja se, ne telefonira, ne sprejema nikakršnih obvestil, niti jih ne odpošilja, ne izdaja nikakršnih dokumentov in jih tudi ne sprejema. Vsi sedijo na svojih delovnih mestih, so tiho in delajo nekaj sami zase. Nič se ne bi dogajalo.«

Ljudje opravljajo medsebojno povezane naloge, ki se nizajo ena za drugo. To se izvaja z medsebojnim komuniciranjem, ki je ustno ali pisno, pri čemer se uporabljajo vse mogoče tehnike. Ljudje se pri opravljanju nalog dogovarjajo posamezno, razpravljajo v skupinah, telefonirajo in pošiljajo telefakse, prebirajo različna besedila, sprejemajo navodila, odpošiljajo in sprejemajo pritožbe, vprašanja, zahteve, prošnje, pišejo poročila, jih proučujejo, pišejo zapiske, se med seboj poslušajo in podobno.

Komunikacije so v našem življenju zelo velikega pomena. So ključ do uspeha, od njih je odvisen naš obstoj. Komunikacija je težja, kot si mislimo. Težave pri sporazumevanju niso stvar, na katero ne bi mogli vplivati. Učenje različnih vrst komunikacij je za uspešno delo zelo pomembno in tisti, ki to znanje ima in ga tudi uporablja, ima sigurno primerjalno prednost v vedno večjem konkurenčnem boju.

4.1. Opredelitev komunikacijskega procesa

Besedo komuniciranje uporabljamo pogosto in je že prav vsakdanja. Izhaja iz latinskega izvora – *communicare* – in pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Ko komuniciramo, izmenjujemo znanje, informacije, izkušnje, se sporazumevamo, nadzorujemo ljudi, s katerimi sodelujemo, in vplivamo na njihovo mnenje.

Možina meni, da je komuniciranje proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem (Možina, Florjančič, 1990, str. 9). V sporočanju ali »komuniciranju« se odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje vzdušja razumevanja dveh oseb.

Lipovec enači komuniciranje z oddajanjem sporočil, ki jih prejemnik sprejme, in sprejemanjem sporočil (Lipovec, 1987, str. 101).

Rozman pod komuniciranjem razume prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Razumevanje komuniciranja, kot so ga opredelili Lipovec, Rozman in soavtorji, razkriva ustreznost in enakost razumevanja sporočila tako s strani oddajnika kot s strani sprejemnika.

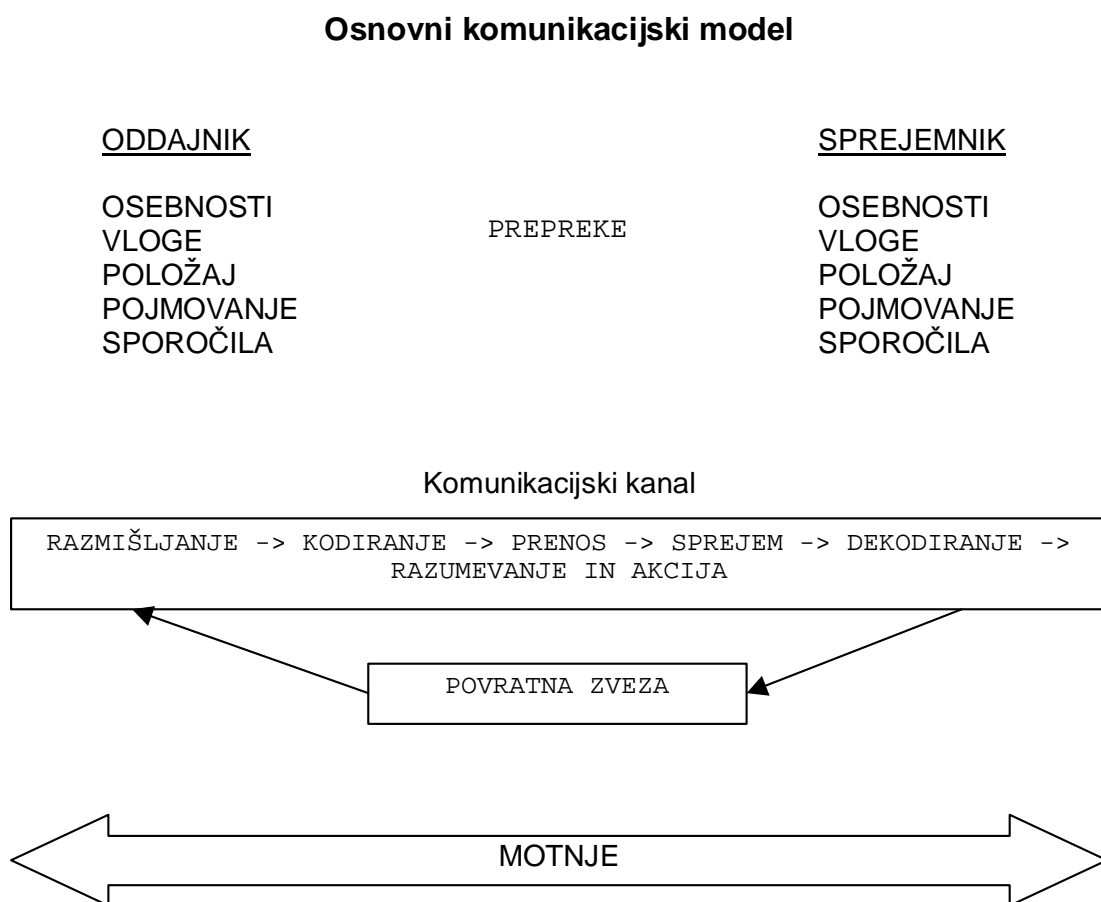
Gordonova navaja, da je komunikacija prenos idej, informacij, razumevanj in občutkov med ljudmi (Gordon, 1990, str. 359). Komunikacija vedno poteka med dvema ali več ljudmi.

Iz navedenih definicij izhaja, da je komuniciranje proces, katerega namen je doseči medsebojno razumevanje in na podlagi tega razumevanja tudi ustrezno delovanje za izpolnitev zastavljenega cilja.

4.2. Sestavine komunikacijskega procesa

Elementi, ki sestavljajo najbolj preprost komunikacijski sistem, so: oddajnik, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Na sliki 9 je prikazan osnovni komunikacijski model. Ta krog je sklenjen še s povratno zvezo in zaznavanjem.

Slika 9: Osnovni komunikacijski model



Vir: Higgins, 1991, str. 536

Oddajnik je pobudnik komunikacijskega procesa. Sporočila proizvaja in jih oddaja tako, da izbere najprimernejši kanal. Vsa sporočila pred pošiljanjem kodira, kar pomeni, da jih oblikuje tako, da izbere simbole in načine, ki najbolj ustrezajo komunikacijskemu kanalu. Zavedati se mora namena sporočanja, biti mora čim bolj razumljiv, sporočilo mora oblikovati preprosto in organizirano. Bistvene vidike sporočila mora poudariti.

Sprejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in sporočilo tudi sprejme. Nato prejeto sporočilo dekodira oziroma interpretira v obliko, ki jo razume. Najpomembnejše je, da zna poslušati. Potrebno je vedeti, da je le slišati premalo, sporočilu mora posvetiti vso svojo pozornost.

Sporočilo je skupina verbalnih (ustnih, pisnih) in neverbalnih (mimika obraza, telesni gibi in kretnje) simbolov, ki sestavljajo informacijo, namenjeno sprejemniku. Pri tem so neverbalni simboli izrednega pomena. Sporočilo mora biti razumljivo, brez odvečnih besed, ki bi komunikacijski kanal le obremenile.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Njegova informacijska zmogljivost predstavlja obseg in hitrost komuniciranja. Lipovec je opredelil kapaciteto komunikacijskega kanala kot največjo možno količino sporočil, ki jih je še mogoče prenesti po kanalu (Lipovec, 1987, str. 102). Lahko gre za neposredne stike, pisma ali za tehnične posrednike. Pomembno je, da komunikacijski kanal čim bolj ustreza sprejemniku, pri tem pa se mora pošiljatelj sporočila zavedati, da povzroča tudi stroške, ki jih predstavlja komunikacija, različno porabo časa, odvisno od izbire kanala, temu pa sledi tudi različna učinkovitost posameznih vrst komunikacije. Noben komunikacijski kanal ni popolno sredstvo za prenašanje sporočil, ker v njem nastajajo motnje.

4.3. Načini komuniciranja

Učinkovitost komuniciranja sodimo po tem, kako prejemnik razume sporočilo pošiljatelja, ali se le-to ujema s tistim, ki ga je pošiljatelj zasnoval. Načine, kako se komuniciranje lahko izvrši, pa kaže slika št. 10, iz katere je razvidno, da ločimo verbalno oziroma besedno komuniciranje in neverbalno oziroma nebesedno komuniciranje.

Pisno komuniciranje poteka prek pisem, časopisov, revij, elektronskih ter optičnih priprav in podobno. Te prenašajo informacije z zapisano besedo, s simboli, z risbami, barvami ali kako drugače. Prednosti so predvsem v trajnosti takih sporočil, jasnosti in nazornosti, lahko jih preverjamo tudi kasneje. Slabost pisnih sporočil je predvsem v porabljenem času, običajno moramo počakati povratno informacijo zanje, torej ni takojšnjega povratnega informiranja.

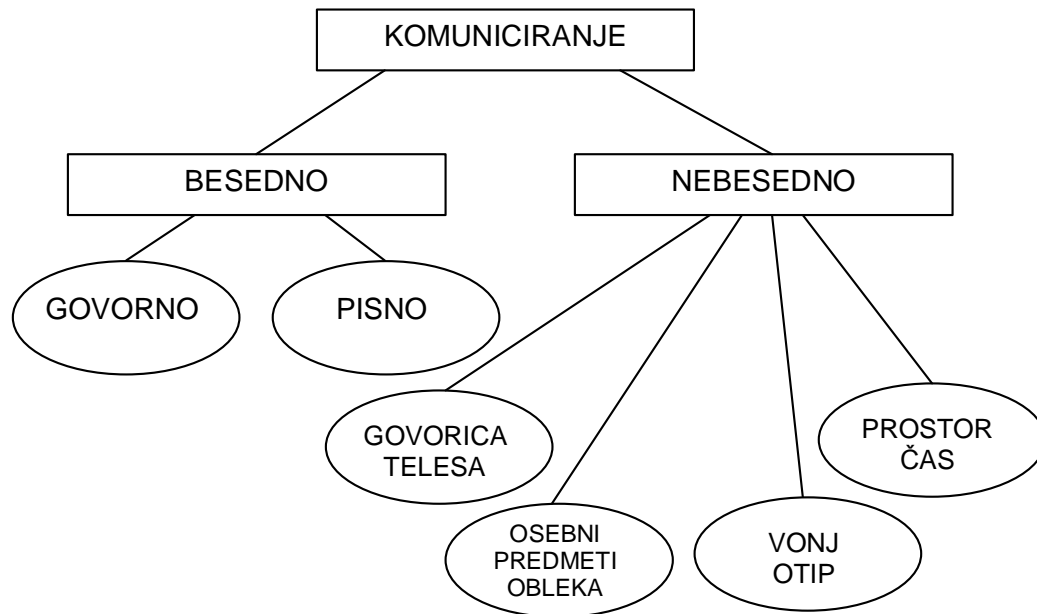
Ustno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama in med skupinami, v okviru skupine ter neformalne govorce. Najpogostejši metodi ustnega komuniciranja sta razgovor ali intervju in sestanek, na katerem pogosto uporabljamo slikovne in tehnične pripomočke in zelo pomembno govornico telesa. Govorno sporočilo lahko hitro oddamo, povratno informiranje je hitro. Nevarnost, da se v takšnem komuniciranju pojavi entropija², je predvsem, če več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila.

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. To je lahko glas siren, lahko je barva luči na semaforju, predstavlja obnašanje sogovornika in poslušalca. Celotno obnašanje oddajajo svoje »sporočilo«. Raziskave kažejo, da neverbalno komuniciranje v poslovnem razgovoru obsega kar 55 odstotkov komunikacije. Govornica telesa je drža, so kretnje, je mimika, je pogled. Tudi prostor je pomemben, ki ga uporabljamo

² **Entropija** je »izguba«, ki nastane med prenosom sporočila od oddajnika k sprejemniku (Možina, 1996, str. 13)

v poslovnem stiku. Čas, ki ga namenimo sogovorniku je »zgovoren«. Vonj ima ravno tako svoj pomen. Nebesedno komunikacijo je težko obvladovati, ljudje večkrat na ta način izdajo sogovorniku tudi tisto, česar z besedami ne bi želeli povedati.

Slika 10: Načini komuniciranja



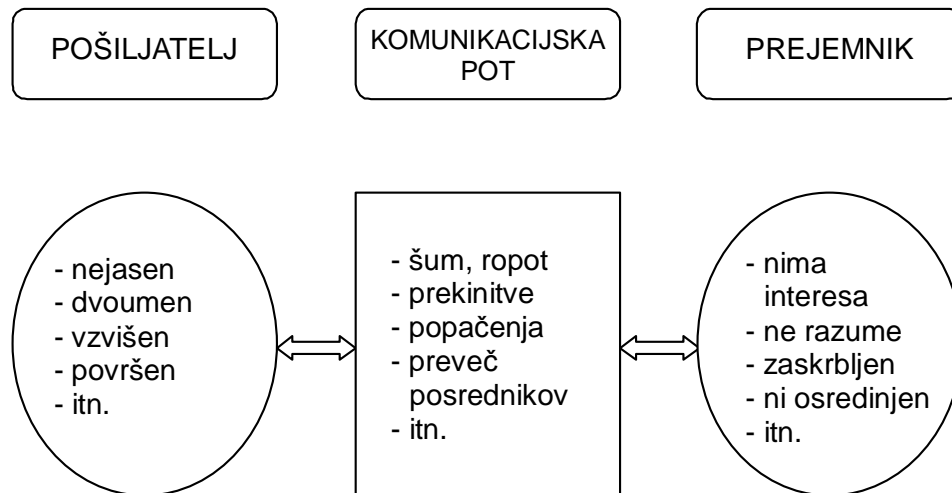
Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 46

4.4. Motnje pri komuniciranju

V vseh fazah procesa komuniciranja se pojavljajo motnje, ki izmaličijo in zmedejo sporočila, povečujejo entropijo komuniciranja, zmanjšajo možnosti za prenos sporočila ali ga celo preprečijo. Za motnje štejemo vse, kar se prenaša po komunikacijskem kanalu poleg sporočila, ki ga oddajnik želi odposlati.

Motnje v komuniciranju lahko izvirajo iz komunikacijskega kanala, oddajnika ali iz sprejemnika. Nastajajo lahko iz tehničnih ali iz organizacijskih razlogov. **Motnje**, ki izvirajo **iz komunikacijskega kanala**, nastanejo, če je pot, po kateri prihaja sporočilo, prekinjena ali pa je posrednikov preveč in povzročajo selektivna dojetanja in nesporazume. Primer je prekinjena radijska oddaja zaradi nevihte, tedaj se sliši poleg oddanih zvokov še razne druge šume in pike. Ravno tako je lahko zmotena komunikacija, ko se pogovarjamo v bučni množici ali v hrupnih delavniških prostorih. Na sliki št. 11 so prikazani viri motenj v komuniciranju.

Slika 11: Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 70.

Motnje, ki zvirajo **iz oddajnika**, so nejasna in dvoumna sporočila, neprimerno kodiranje, površna sporočila, poročila, pri katerih se pošiljatelj premalo vživi v prejemnika. Če oddajnik govori prejemniku v njemu nerazumljivem jeziku, je komunikacijski proces ravno tako moten.

Motnje, ki izvirajo **iz sprejemnika**, so zelo pomembne, saj tiste, ki so organizacijskega značaja, pogosto spregledamo. Če prejemnik med govorjenjem oddajnika misli na nekaj drugega in sliši sporočilo le na pol ali pa sploh ne, nastane takšna motnja. To so lahko tudi napačno dekodirana sporočila ali pa sploh nekodirana sporočila. To so motnje v zaznavanju sporočila s strani prejemnika. Če na primer prejemnik čuti preveliko spoštovanje do sogovornika, lahko nastopi strah, ki slabo vpliva na komunikacijo in povzroča motnje. Prejemnik lahko pripisuje sporočilu drugačen pomen kot oddajnik, lahko je prejel naenkrat preveč sporočil ali so bila le-ta preobsežna.

4.5. Odpravljanje motenj v komuniciranju

Motnje v komuniciranju vplivajo tudi na komunikacijsko strukturo in na organizacijske strukture sploh, ker bistveno omejujejo ali preprečujejo komuniciranje. Lahko jih omejimo, ne moremo pa jih v celoti odpraviti.

Kot glavne načine za odpravo motenj omenjam naslednje (Možina, Damjan, 1996, str. 14):

- **ponavljanje sporočil**, kar povečuje natančnost sprejema sporočila, zmanjšuje pa kapaciteto komunikacijskega kanala in vpliva na dodatno porabo časa in na višje stroške,
- **kodiranje sporočil**, ko sporočilo spremenimo v posebno obliko, kar vpliva na večjo zmogljivost prenašanja sporočil, porabi pa se več časa, rezultat je večja natančnost sporočanja,

- **povratna sporočila** sprejemnika zagotavljajo potrditev, da je sporočilo pravilno sprejel, zmanjšujejo pa zmogljivost komunikacijskega kanala in vplivajo na večjo porabo časa,
- **odbiranje ali selekcija** sporočil preprečuje preveliko obremenitev komunikacijskega kanala, sporočila pa lahko odbirata oba, oddajnik in sprejemnik.

Načini za odpravljanje motenj v komunikacijskem sistemu spreminjajo komunikacijsko strukturo in ji dajejo kakovost, ki bi je brez uporabe teh načinov ne imela. Komunikacijska struktura se tako v bistvu poenostavlja.

4.6. Vrste komunikacij

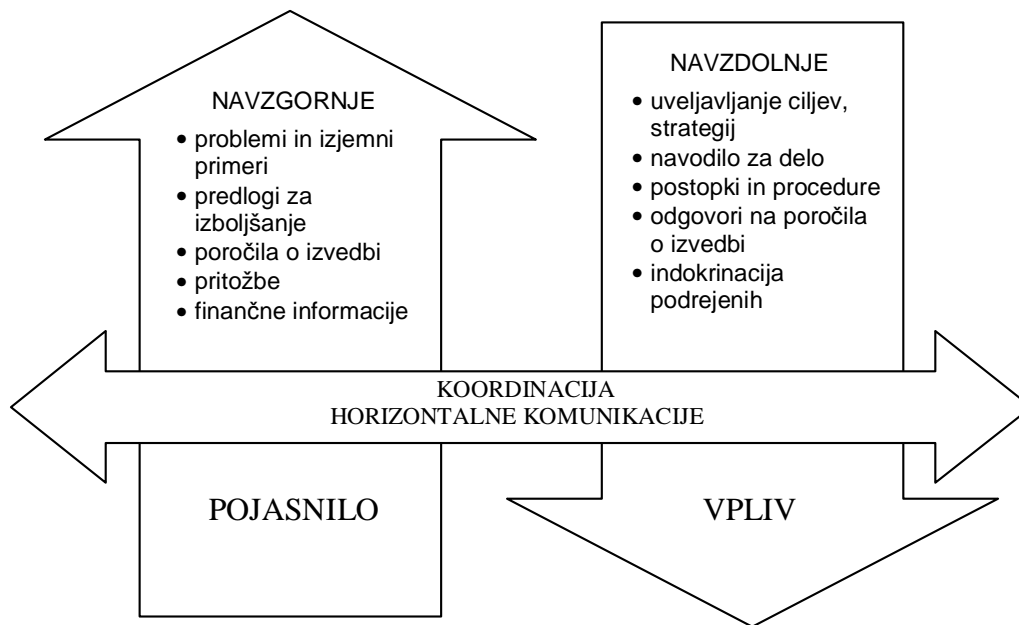
Ločimo enosmerne in dvosmerne komunikacije. Pri **enosmernem komuniciranju** potuje sporočilo samo od pošiljatelja oziroma oddajnika k prejemniku oziroma sprejemniku, torej le v eno smer. Takšno komuniciranje je hitrejše, na videz je bolj urejeno. Deluje uradno in prihrani čas, še posebej ko je sprejemnikov več hkrati. Primerno je predvsem za preprosta sporočila, da se izognemo dvoumju, takšno sporočanje pa ni najbolj natančno. Enostransko komuniciranje se uporablja predvsem v hierarhičnih oblikah ravnalne strukture. Pri enosmernem komuniciranju je sprejemnik v popolnoma podrejenem položaju nasproti oddajniku, in če se hoče vzdrževati podrejenost sprejemnika, se uporablja v ta namen enosmerno komunikacijsko razmerje.

Učinkovitejše je komuniciranje, kjer tečejo sporočila v obe smeri, to je pri **dvosmernem komuniciranju**. V nehierarhičnih oblikah ravnalne strukture pa se uporabljajo predvsem dvostranske komunikacije, da bi se pri reševanju kompleksnih problemov čim bolje koordiniralo delovanje oddajnika in sprejemnika. Lahko rečemo, da je šele takšno komuniciranje pravo, ker poteka tudi v nasprotni smeri - nazaj, od sprejemnika do oddajnika. Z dvosmernim komuniciranjem se razmerje med oddajnikom in sprejemnikom izboljša, tako da ima v komunikacijskem sistemu, vsak od njiju približno tisto vlogo, ki jima naravno pritiče. Poveča se vloga strokovnosti med njima in oba imata bolj enakopraven položaj. Če je torej namen v komuniciranju doseči natančnost in enakopravnost, moramo uporabljati dvosmerno komunikacijo, tako se prične razvijati skupen način izražanja, skupen jezik za oblikovanje sporočil.

Komunikacijsko razmerje je določeno tudi s količino sporočil, časom trajanja, kar je pogojeno s kapaciteto komunikacijskega kanala in določeno je tudi z vsebino sporočila. Le-ta tudi nakazuje, ali se koordinacija izvaja direktivno oziroma z ukazi, kar je največkrat značilno za enostransko komuniciranje, ali pa se koordinacija izvaja prostovoljno, kar je značilno za aktivno sodelovanje obeh: oddajnika in sprejemnika.

Če bi različni zvrsti komunikacije povezali še z drugimi strukturami, bi govorili o smeri komunikacij. Tako ločimo navzdolnje, navzgorne in horizontalne komunikacije, kar prikazuje slika št. 12.

Slika 12: Navzdolnje, navzgornje in horizontalne komunikacije



Vir: Daft, 1991, str. 444

Na zgornji sliki so prikazani trije formalni načini komuniciranja v organizaciji. **Formalne komunikacije** so tiste, ki potekajo po ustaljeni komandni liniji oziroma sledijo izpolnitvi delovne naloge, kakor je definirana z obstoječo organizacijsko shemo. Iz slike je razvidno, da **navzdolnje komunikacije** največkrat obravnavajo naslednje teme:

- uveljavljanje ciljev in strategij, ko nižje organizacijske ravni prejmejo smernice za zagotavljanje skladnega delovanja s splošnim ciljem podjetja;
- navodila za delo so specifični napotki za določena dela;
- postopki in procedure so navodila za določene situacije;
- odgovori na poročila o izvedbi vsebujejo smernice podrejenim, po katerih naj se ravna, da bi dosegli kar najbolj zaželeno izvedbo;
- indoktrinacija podrejenih so sredstva vodilnih za dvig delovne morale podrejenih in za poistovetenje njihovih ciljev s ciljem organizacije.

Najbolj značilni tipi informacij, ki jih vsebujejo **navzgornje komunikacije**, so naslednji:

- problemi in izjemni primeri, ki jih podrejeni posredujejo nadrejenim, če pride do odstopanj od predvidenega normalnega delovanja;
- predlogi za izboljšave;
- poročila o izvedbi nalog podrejenih;
- pritožbe;
- finančne informacije, ki so v povezavi z zmanjševanjem stroškov na posameznih delovnih mestih in so za ravnateljstvo in za višje ravnalce izrednega pomena pri racionalizaciji poslovanja.

Horizontalne komunikacije se razvrstijo v eno od treh skupin:

- oddelčno reševanje problemov, ko komunicirajo člani istega oddelka z namenom, da bi se dodeljena naloga čim učinkoviteje izvedla;
- medoddelčna koordinacija, ki olajšuje izvedbo skupnih projektov in nalog;
- štabna navodila linijskim oddelkom, ko posamezni specialisti komunicirajo z linijskimi ravnalci, ki potrebujejo pomoč.

Lipovec ugotavlja, da se mora potrebam ravnanja prilagoditi tudi komunikacijska struktura (1987, str. 183). V literaturi, ki obravnava ravnalno funkcijo, zasledimo posebna omrežja komunikacij, obdelani sta predvsem dve zvrsti komunikacijskih omrežij ali struktur, in sicer:

- hierarhične ali vertikalne komunikacijske strukture in
- koordinacijske ali horizontalne komunikacijske strukture.

V okviru hierarhičnih ali vertikalnih komunikacijskih struktur ločimo več podzvrsti, in sicer: navzdolnje neposredne komunikacije, navzgorne neposredne komunikacije, navzdolnje posredne komunikacije in navzgorne posredne komunikacije. To so tiste komunikacije, ki potekajo med oddajniki in sprejemniki, ki so drug drugemu hierarhično nadrejeni ali podrejeni.

Navzdolnje direktne komunikacije imenujejo tudi komandna ali direktivna komunikacijska linija ali kanal. Od te zvrsti komunikacij je v mnogočem odvisna učinkovitost ravnanja, poteka pa tako, da predstojnik oddaja podrejenemu sporočilo, ki je po vsebini ukaz, nalog ali direktiva, lahko je obvestilo – vse pa daje podrejenemu elemente za izvedbo njegove naloge ali za rešitev določenega problema.

Navzdolnje posredne komunikacije so tiste, ko nadrejeni v komuniciranju preskoči neposredno podrejenega in odda sporočilo direktno neki instanci, ki je podrejena temu. To se lahko zgodi, če bi v primeru izpustitve take komunikacije nastala določena škoda ali če se hoče nadrejeni informirati o dejanskem stanju in problemih na samem kraju. Lahko pa ima taka komunikacija tudi negativen vpliv na ravnalsko strukturo, če so preskočena instanca ali njej podrejeni zaradi take komunikacije ravnali negativno. Nujni pogoj take komunikacije je, da oddajnik obvesti o njej svojega neposredno podrejenega.

Navzgorne posredne informacije nastanejo na pobudo podrejenih, ki smejo zaobiti svojega neposredno nadrejenega in komunicirati z njemu nadrejenim v primerih, ko njihov neposredno nadrejeni ne sprejme njihovih predlogov ali ugovorov z razumevanjem, ali pa so njihovi predlogi ostali nerealizirani oziroma ne dajejo pravih rezultatov. Takšna komunikacija lahko neposredno nadrejeni instanci zmanjšuje ugled in oblast, za kar reagira negativno. Prav je, da se vedno obvešča neposredno nadrejenega. Da bi navzgorne komunikacije potekale kar najlažje, je potrebno formirati določene mehanizme, kot so: »skrinjice« za predloge zaposlenih, osebni razgovori nadrejenih s podrejenimi, politika »odprtih vrat« in podobno.

Koordinacijske ali horizontalne komunikacije pa so komunikacije med dvema instancama iste stopnje v hierarhični lestvici, ki se vzpostavljajo z namenom, da bi dosegli hitro koordinacijo po najkrajši poti (Lipovec, 1987, str. 185). To obliko komunikacijskega kanala, ki povezuje dve instanci iste stopnje na hierarhični lestvici, je že Fayol poimenoval »mostiček«. Omenjena komunikacijska zveza deluje učinkovito, lahko skrajša čas in poveča natančnost pri reševanju skupnega problema. Obstaja pa nevarnost, da mostiček spodreže

komandno linijo in s tem vrh ravnalne piramide, zato strokovnjaki menijo, da je mostiček pametno vzpostavljati le v izrednih primerih.

Omenim naj še **neformalne komunikacijske kanale**, ki obstajajo izven formalno priznanih komunikacijskih kanalov. Ne sovpadajo z organizacijsko hierarhijo, preskakujejo hierarhične lestvice in povezujejo lahko vsakega z vsakim, ne oziraje se na organizacijsko strukturo. Takšen neformalni splet, ki nastane poleg formalnih komunikacij, imenujemo sistem »tajne pošte« ali čenče – »grapevine«. Daft navaja, da je kar 80% vseh informacij, ki se pretakajo po tem sistemu, povezanih z delovnimi aktivnostmi in da je kar 70-90% teh informacij resničnih in pravočasnih (Daft, 1991, str. 449). Med temi informacijami so prisotne tudi govorice, ki pa spodkopavajo avtoriteto nadrejenih in širijo neresnice, kar lahko vpliva destruktivno na obstoječo organizacijo. Neformalni sistem komuniciranja obstaja v vsaki organizaciji in iz njega je potrebno izvleči kar največ koristi: ravnalci se morajo zavedati obstoja takega sistema, znati mu morajo prisluhniti in se odzvati proti škodljivim govoricam po obstoječih formalnih kanalih.

4.8. Komunikacijska omrežja in njihove značilnosti

Komunikacijska omrežja nastajajo med ljudmi, ki sodelujejo v komunikacijskem procesu. V najbolj preprostem komunikacijskem sistemu nastaja s komuniciranjem razmerje med pošiljateljem in prejemnikom, ki navezujeta medsebojno razmerje zaradi sodelovanja, ki zahteva komuniciranje (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 61).

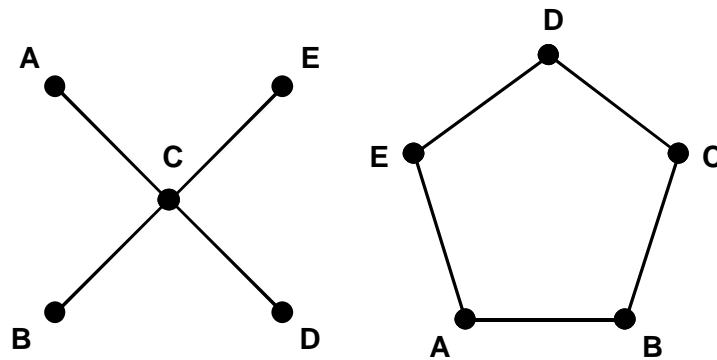
Komunikacijski sistem je redko sestavljen iz samo enega oddajnika in sprejemnika – preprosti komunikacijski sistem. Takšni preprosti sistemi so med seboj povezani v kompleksni sistem, ki ga imenujemo komunikacijsko omrežje. Takšno omrežje je lahko sestavljeno iz več oddajnikov in mnogo sprejemnikov, nekateri med njimi lahko opravljajo obe funkciji hkrati, med seboj so povezani s komunikacijskimi kanali.

Komunikacijsko omrežje je torej sestav preprostih komunikacijskih sistemov, je komunikacijska struktura, ki vpliva na delovanje združbe ali podjetja (Lipovec, 1987, str. 105). Kakšen je ta vpliv, pa ugotavljamo s preučevanjem komunikacijskih omrežij. Takšna omrežja lahko nastajajo popolnoma spontano, sama od sebe, brez zahteve podjetja, lahko pa se oblikujejo zavestno, po naprej pripravljenem načrtu, kot pomoč pri realizaciji zastavljenih načrtov podjetja.

Delo je tehnično razdeljeno na veliko delovnih mest, ki so povezana v posamezne oddelke. Ta različna dela je potrebno med seboj zopet uskladiti, skordinirati, saj podjetje lahko le tako doseže rezultat – skupni izdelek. Sredstvo koordinacije so prav komunikacije. Zelo pomembno je vedeti, če komunikacijsko omrežje v podjetju ni izoblikovano načrtno in zavestno, se posledično oblikuje samo od sebe, neformalno, odvisno od interesov članov podjetja.

Ločimo več vrst komunikacijskih omrežij. Razlikujejo se po obliki glede na to, kako so člani omrežja – oddajniki in sprejemniki - povezani med seboj s komunikacijskimi kanali, in glede na to, ali je uporabljena enosmerna ali dvosmerna komunikacija. Na sliki št. 13 sta prikazani dve skrajni obliki komunikacijskih omrežij, zvezdasto in obročasto ali prstanasto omrežje.

Slika 13: Tipični zvrsti komunikacijskega omrežja – zvezdasto in obročasto ali prstanasto omrežje



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 63

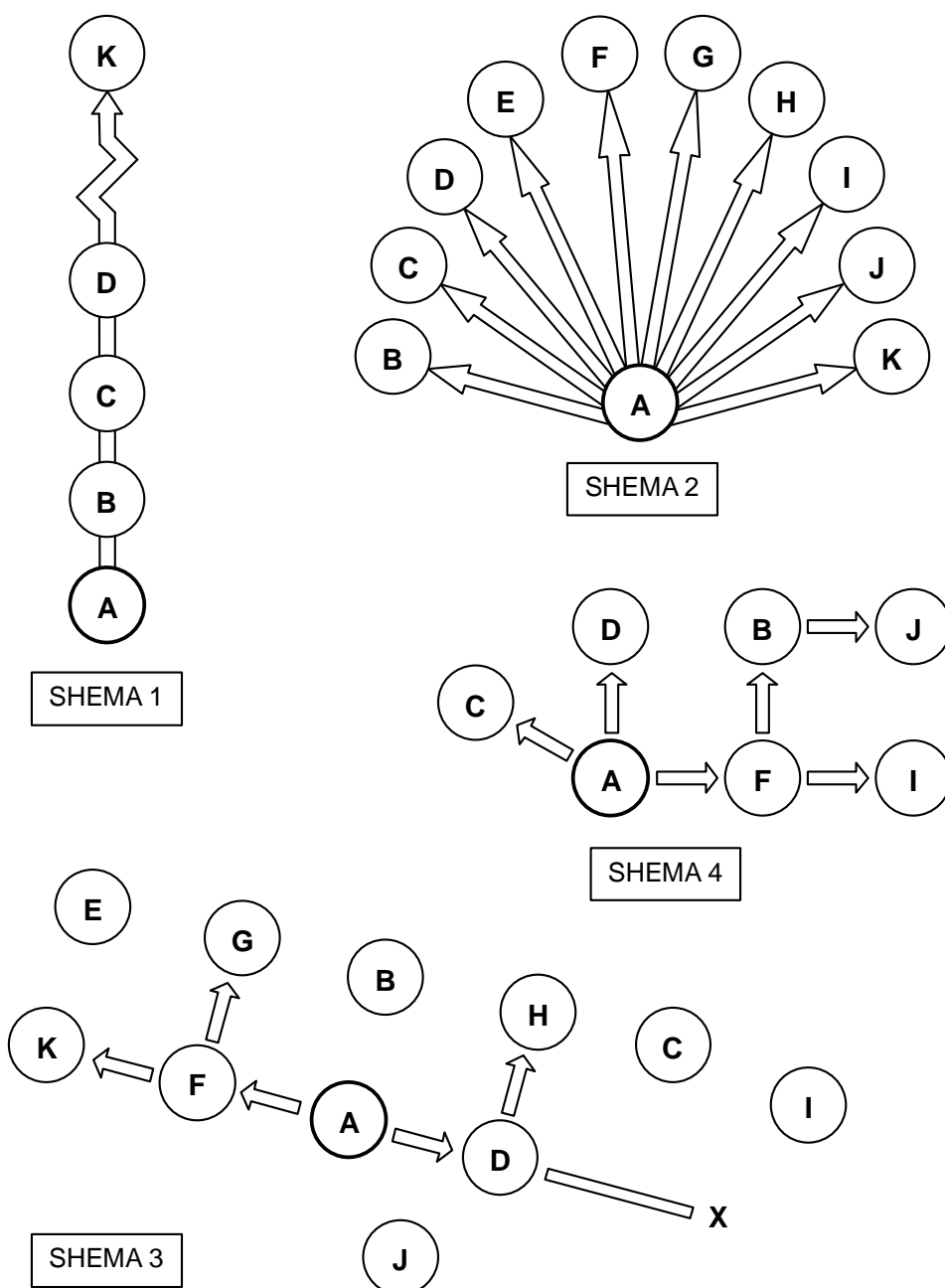
Da se obe komunikacijski omrežji bistveno razlikujeta med seboj po svojih lastnostih, je s poskusom ugotovil Harold Leavitt (Lipovec, 1987, str. 106), ki je izmeril tako čas komunikacije kot zadovoljstvo članov in možnost pojavljanja voditelja v skupini. Omenjeno je opazoval v obeh skupinah, ki sta uporabljali različna komunikacijska omrežja: ena zvezdasto in druga obročasto.

V **zvezdastem omrežju** prevladujejo enosmerne komunikacije, hitro opravlja zlasti preprostejše naloge, zahteva urejeno delovanje in preprečuje pošiljanje nepotrebnih sporočil. Osrednji člen omrežja prejema največ informacij in je v najbolj vplivnem položaju. Edini lahko preizkuša izvajanje naloge in edini lahko odkriva napake v delovanju omrežja. Vsi drugi člani so odvisni od njega in ne čutijo odgovornosti za izvedbo naloge. Osrednji člen mora prevzeti torej vso odgovornost za izvedbo naloge. Zvezdasto omrežje tudi prikriva napake »vodje«, ki jih lahko pripisuje drugim članom, ki ne morejo ugotoviti, kdo je najboljši delavec v omrežju, niti obratno, kdo je vir vseh napak.

V **obročastem ali prstanastem omrežju** vsak člen komunicira še z dvema, nobeden pa ni v ospredju. Dobljena preprosta naloga se izvaja počasneje, za kar je potrebno iste naloge večkrat ponoviti. »Prstan« odkrije več napak in jih več popravi, kot pa »zvezda«. Člani tesno sodelujejo v skupnem delovanju omrežja in so hkrati skoraj enako odgovorni za uspeh. So srečnejši in bolj zadovoljni s svojim delom kot člani v zvezdi. Komunikacije so pretežno dvosmerne, kar daje večje možnosti za medsebojno kontrolo in za iskanje pravega vira napak. Do izraza pride individualna sposobnost vsakega člana, čuti se enaka odvisnost od drugih členov.

Na sliki št. 14, so prikazane še nekatere druge oblike komunikacijskih omrežij.

Slika 14: Oblike komunikacijskih omrežij



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 62

Komunikacijska struktura torej bistveno vpliva na način in učinkovitost delovanja združbe ali delovne skupine v podjetju. Razmerja med člani omrežja so pogojena z različnimi komunikacijskimi strukturami, ki lahko določajo: podrejenost enemu členu, razporeditev odgovornosti med člene, odkrivanje šibkega člana v omrežju in s tem pravilno dodelitev krivde za napake, razporeditev zadovoljstva z delom med vse člene ali zgolj dodelitev le-tega centralnemu členu in podobno. Komunikacijska struktura poraja torej vsebinsko in kakovostno zelo različna razmerja.

Uspešna ureditev komuniciranja je odvisna od narave nalog, nastalih situacij, navad, zmožnosti ljudi, internih in eksternih okoliščin. Komuniciranje je lažje v okviru organizacijske enote ali istega oddelka kot pa med oddelki. Delitev dela bistveno vpliva na oblikovanje komunikacijske strukture.

4.9. Komunikacijska struktura – opredelitev

Lipovec pravi, da ljudje v vzajemnem delovanju stopajo v medsebojne stike tako, da v tem delovanju vplivajo drug na drugega (Lipovec, 1987, str. 60). S tem njihovim delovanjem nastajajo med njimi neka medsebojna razmerja. Ker je v nastali združbi vsak človek povezan s takimi razmerji z mnogimi drugimi ljudmi, nastaja obenem mreža ali sestav razmerij, ki ga imenujemo organizacijska struktura.

Tudi v komuniciranju nastajajo med ljudmi posebna razmerja, najpreprostejše gledano, je to razmerje med oddajnikom in sprejemnikom poročila. Vsak komunikacijski sistem je ravno tako sestav razmerij med ljudmi, ki nastaja s komuniciranjem in zaradi njega (Lipovec, 1987, str. 101). Ker je struktura v bistvu samo mreža razmerij ali pa sistem razmerij, lahko govorimo o komunikacijski strukturi. Ta struktura nastaja izvirno že s komuniciranjem in je tudi eden od temeljev, na katerih gradi bolj vseobsegajoča organizacijska struktura. To pomeni, da komunikacijska struktura določa tudi organizacijsko strukturo in je del nje.

5. ZAVAROVALSTVO V SLOVENIJI

Do sprejetja Zakona o temeljih sistema zavarovanja premoženja in oseb iz leta 1990 je v Sloveniji poslovala le ena zavarovalnica s sedežem v Sloveniji, to je zavarovalnica Triglav. Organizirana je bila kot zavarovalna skupnost, ki je temeljila na načelu vzajemnosti. Omenjeni zakon je bil mejnik, ki je omogočil, da so se nekatere temeljne rizične skupnosti preobrazile v samostojne zavarovalne delniške družbe.

Nastale so nove zavarovalnice: Adriatic, Tilia in Zavarovalnica Maribor, ki so se oblikovale iz bivših območnih skupnosti Zavarovalne skupnosti Triglav. S poslovanjem so začele prve na območju Slovenije v začetku leta 1991, nato je število zavarovalnic naglo rastlo. Januarja 1993 je tako v Sloveniji že poslovalo 9 zavarovalnic: Adriatic d.d., Zavarovalnica Maribor d.d., Triglav d.d., Ljubljanska zavarovalnica d.d., Prima mešana družba, Mercator zavarovalnica d.d., Slovenica mešana družba, Tilia d.d. ter Merkur mešana družba in ena pozavarovalnica.

Danes (Bošnik, 2002, str. 20) ima **Slovensko zavarovalno združenje**³ 14 članic:

- zavarovalnica Triglav, 40,82 % tržni delež,
- Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, 20,77 % tržni delež,

³ Slovensko zavarovalno združenje (prej Slovenski zavarovalni biro) je gospodarsko interesno združenje slovenskih zavarovalnic. Ustanovljeno je bilo leta 1992. Med najpomembnejše naloge SZZ sodi izpolnjevanje obveznosti iz mednarodnih pogodb in sporazumov, ki se nanašajo na vprašanja zavarovalstva in niso v pristojnosti države. Članice združenja so lahko zavarovalnice, ki so registrirane v Sloveniji in druge organizacije, v kolikor je to v interesu združenja.

- zavarovalnica Maribor, 12,9 % tržni delež,
- zavarovalnica Adriatic, 9,51 % tržni delež,
- zavarovalnica Slovenica, 4,46 % tržni delež,
- zavarovalnica Tilia, 2,63 % tržni delež,
- zavarovalnica Merkur, 2,39 % tržni delež,
- Kapitalska družba, 2,25 % tržni delež,
- zavarovalnica Grawe, 1,56 % tržni delež,
- zavarovalnica Generali, 1,22 % tržni delež,
- Sklad obrtnikov in podjetnikov, 0,84 % tržni delež,
- Slovenska izvozna družba, 0,37 % tržni delež,
- Krekova zavarovalnica, 0,27 % tržni delež in
- zavarovalnica Concordia, 0,01 % tržni delež.

Slovenija je srednje razvit zavarovalniški trg, z razvito celotno ponudbo zavarovalnih storitev. Pomen zavarovalništva v posamezni državi merimo z deležem zavarovalnih premij v bruto domačem proizvodu države. Zavarovalno dejavnost v Sloveniji v primerjavi z Evropsko unijo leta 1999 oziroma 1998 nam razkriva tabela št. 2.

Tabela 2: Zavarovalna dejavnost v Evropski uniji 1998 in v Sloveniji 1999 – ključni podatki⁴

Kazalci	EU	SLO	% SLO v EU
Število zavarovalnic	4.832	14	0,29
Število zaposlenih v zavarovalnicah	876.550	4.546	0,52
Povprečno število zaposlenih v zavarovalnici	181	325	179,56
Premije (v mio EUR)	558.515	869	0,16
Od tega iz življenjskih zav. (v mio EUR)	323.811	157	0,05
Premije / prebivalca (EUR)	1.492	437	29,29
Premije življenjskih zav./prebiv. (EUR)	865	79	9,13
Premije neživljenjskih zav./prebiv. (EUR)	627	358	57,10
Delež premij v BDP (%)	7,4	4,7	63,51

Vir: Statistični zavarovalniški bilten 2000

Osrednji problem zavarovalnic, ki so izšle iz vzajemnih skupnosti, je bila prav gotovo njihova objektivna obremenjenost s preteklo ureditvijo, tako v pogledu njihove notranje strukture in poslovne naravnosti kot okolja, v katerem so delovale (Končina, 1994, str. 6). Morale so se razviti tudi zavarovalne potrebe potencialnih ciljnih trgov. Zavarovanje je moralo postati interes posameznikov in skupin, da zavarujejo sebe in svoje imetje pred izgubo ali uničenjem. To se je lahko zgodilo šele ob zavesti prave lastnine in spoznanju lastne odgovornosti posameznika ali skupine za posledice tveganja zaradi nevarnosti, ki realno obstaja.

Kot pravi Končina (Končina, 1994, str. 9), mora zavarovanje postati sestavni del ekonomskega načrtovanja, varčevanja in naložb. Prehod globalne družbe iz enega družbenoekonomskega sistema v drugega pa je dolgotrajen proces. Zavarovalništvo je močno

⁴ Podatki so za zavarovalniško dejavnost, to je brez pozavarovanja. Za Slovenijo so preračunani po tečaju 1 EUR = 197,3215 SIT (Banka Slovenije, 31. 12. 1999).

odvisno od pravne ureditve, družbenih vrednot ali stališč ter od vrste dejavnikov gospodarskega okolja.

Leta 1994 je bil sprejet v Sloveniji novi zakon o zavarovalnicah, ki je vnesel v zavarovalništvo vrsto novosti. Zadnji temeljni predpis, ki ureja področje zavarovalništva, je Zakon o zavarovalništvu, ki je bil sprejet 27. januarja leta 2000 (Uradni list RS, 2000, str. 1632). Ta zakon ureja pogoje opravljanja zavarovalne dejavnosti, organizacijo in poslovanje zavarovalnic, zavarovalnih zastopnikov in posrednikov ter organa za zavarovalni nadzor. Vsebuje tudi določila o združenju zavarovalnic in o združenju zavarovalnih zastopnikov in posrednikov.

Slovenski zavarovalni trg je precej nesimetričen, saj podatki o poslovanju zavarovalnic iz Statističnega biltena za leto 1999 kažejo, da trije zavarovatelji pokrivajo kar 77,5 % trga. Ustvarjena celotna premija se letno povečuje, najpomembnejšo zavarovalno skupino z vidika ustvarjene premije predstavljajo zdravstvena zavarovanja, sledijo jim življenjska zavarovanja, zavarovanje avtomobilske odgovornosti, zavarovanje avtomobilskega kaska ter premoženjska zavarovanja. Za evropskimi podatki zaostajajo življenjska zavarovanja ter letalska, pomorska in transportna zavarovanja.

Med ponudniki zavarovalnih storitev v Sloveniji je danes 11 zavarovalnic in 3 pozavarovalnice, ki delujejo po Zakonu o zavarovalnicah. V Slovenskem zavarovalnem združenju pa so še druge članice: Sklad obrtnikov in podjetnikov (SOP), Slovenska izvozna družba (SID) in Kapitalska družba (KAD)⁵.

Leta 1992 je bil ustanovljen Slovenski zavarovalni biro, ki je prevzel urejanje zahtevkov, povezanih z zeleno karto, in še istega leta postal član Sveta birojev s sedežem v Londonu. Agencija za zavarovalni nadzor izvaja v Sloveniji zavarovalni nadzor nad zavarovalnicami, pozavarovalnicami, podružnicami tujih zavarovalnic, zavarovalnimi zastopniki, zavarovalnimi posredniki ter drugimi subjekti nadzora. Pri izvrševanju svojih nalog in pristojnosti je samostojna in neodvisna.

Če zakon dopušča konkurenčno zavarovanje, je po Bonclju (Flis, 1999, str. 74) nujno tudi združenje zavarovalnih organizacij, kjer zavarovalnice rešujejo vsa tista strokovna, poslovna ali organizacijska ter druga vprašanja, ki so skupna vsem zavarovalnicam, delujočim v določenem obdobju v določeni državi.

V devetdesetih letih je tudi v tujini opaziti vse več prevzemov zavarovalnic s strani tujih zavarovalnic. Ponudba zavarovalnih storitev je segla čez državne meje. Prosta mobilnost, ki jo zagovarjajo v Evropski uniji, je eden od ključnih dejavnikov za pospešen razvoj zavarovalništva.

V Sloveniji pričakujemo pospešen razvoj v zavarovalništvu: izboljšanje obstoječih storitev, znižanje stroškov, bolj prilagojeno ponudbo ciljnim skupinam in razvoj novih prodajnih poti. **Glavni, še premalo izkoriščeni potenciali na slovenskem trgu** so na področju potresnih zavarovanj, zavarovanj odgovornosti, zavarovanj obratovalnega zastoja (šomaža), možnosti zavarovanja dodatnih rizikov pri obstoječih zavarovanjih, asistenčnih zavarovanj, dopolnitve prostovoljnih pokojninskih zavarovanj in pospešene prodaje življenjskih zavarovanj po pokojninski reformi, razvoja nadstandardnih zdravstvenih zavarovanj, širitev zdravstvenega

⁵ Interna gradiva Slovenskega zavarovalnega združenja.

zavarovanja v tujini z asistenco ter uvajanja življenjskih zavarovanj s hkratnimi naložbami v vzajemne sklade.

Uspešnost razvoja slovenskih zavarovalnic bo odvisna od uvajanja novosti pri trženju zavarovanj, informatiki ter doseganju dolgoročnega sodelovanja z obstoječimi in potencialnimi kupci.

5.1. Splošno o zavarovalstvu

Zavarovanje ima **tri temeljne naloge**, kot pravi Boncelj (Flis, 1999, str. 3):

- odstranjevanje motenj pri ekonomskem delovanju gospodarskih subjektov,
- preventivna in represivna dejavnost,
- nalaganje v varne sklade.

Kot razlaga Flis (Flis, 1999, str. 5), so morali biti **za nastanek zavarovanja**, kot ga danes poznamo in razumemo, izpolnjeni nekateri **temeljni pogoji**:

- zadostna presežna vrednost,
- blagovno-denarno gospodarstvo,
- zadostna inteligenčna raven prebivalstva,
- razvoj za zavarovanje posebej pomembnih znanosti, kot so pravna, matematična in statistična znanost,
- zadostna množičnost istovrstnih ali vsaj podobnih nevarnostnih objektov ter
- splošna družbena, pravna in gospodarska urejenost družbe.

Vsi ti pogoji so medsebojno tako prepleteni in soodvisni, da je vrstni red njihove navedbe povsem slučajen, čeprav nekako logičen.

Potreba po zavarovanju izhaja iz številnih nevarnosti raznih vrst in stopenj, ki ogrožajo premoženje, zdravje in življenje ljudi vseh stanov, dežel in časov. Ogrožajo njihovo gospodarsko bit. Gospodarske posledice, ki nastanejo ob uresničitvi teh nevarnosti ob nevarnostnem dogodku, ovirajo normalno delovanje posameznikov, gospodarskih subjektov kakor tudi celoten družbeni reprodukcijski proces. Gospodarskih posledic škodnih dogodkov ne moremo preprečiti, lahko pa jih omilimo z gospodarskim delovanjem.

Zavarovanje je gospodarska dejavnost in se tudi nanaša na gospodarske dejavnosti. Gospodarska škoda je nekaj negotovega, ni nemogoča in tudi ni nujna, je pa možna in hkrati verjetna.

Zavarovanje je po Bonclju (Flis, 1999, str. 47) gospodarska institucija ustvarjanja gospodarske varnosti z združevanjem rizičnih objektov zaradi izravnavanja nevarnosti. Zavarovanje je ustvarjanje gospodarske varnosti z izravnavanjem gospodarskih nevarnosti (Flis, 1999, str. 47).

Zavarovanje je vrsta storitvene dejavnosti, ki proizvaja in prodaja zavarovalniške storitve. Na zavarovalnem trgu se srečujeta in usklajujeta ponudba zavarovalniških storitev in povpraševanje po njih v nekem prostoru in času. Namen zavarovalništva je torej zagotavljati gospodarsko varnost pred morebitnimi zavarovanimi škodnimi dogodki na ta način, da poskuša združevati čim večje število nevarnostnih osebkov, s čimer zavarovanje doseže svojo

tehnično nalogo, to je izravnavanje nevarnosti z uresničevanjem zakona velikih števil in načela vzajemnosti med nevarnostnimi osebki.

Po Bonclju (Flis, 1999, str. 57) je zavarovalnica samostojna organizacija, ki kot svojo temeljno gospodarsko dejavnost opravlja zavarovanje. Za uspešno delovanje mora imeti svojevrstno organizacijo, gospodarsko in pravno samostojnost ter za temeljno dejavnost, ki je največkrat edina, zavarovanje.

Organizacija zavarovalnice, kot pravi Boncelj (Flis, 1999, str. 58), se kaže v dveh smereh:

- navznoter kot poseben obrat, samosvoje razdeljen ter povezan; biti mora ustrezno gmotno in materialno opremljen, za zavarovalni obrat so izredno pomembni strokovni kadri,
- navzven mora imeti ustrezní pravni status, ki ga za zavarovalne organizacije določa država.

Varnost zavarovalnice se utrjuje z zbiranjem finančnih sredstev ter njihovim nalaganjem, pri čemer se upošteva predvsem načelo varnosti in likvidnosti, varnost zavarovancev pa se zagotavlja s plačilom nevarnostnega dela premije, ki prispeva k pokrivanju škode. Premija je plačilo za nakup zavarovalniške storitve, je cena zavarovanja. Odškodnina je opredmetenje zavarovalne storitve, zunanji izraz in potrditev materialne varnosti zavarovancev.

Zveza med zavarovalnico in zavarovancem je poslovni odnos, je **zavarovalno pogodbeno razmerje**. Zavarovanec ima iz te zveze gospodarsko korist, ki je gospodarska varnost in odškodnina, zavarovalnica iztrži premijo. Osnovne prvine, ki morajo biti določene pri vsakem zavarovanju, so predmet oziroma objekt zavarovanja, tveganje, za katero je ta zavarovan, čas trajanja zavarovanja in oblika škodnega kritja.

Zavarovalniške storitve se nanašajo na različne vrste nevarnostnih objektov. Glede na to so se izoblikovale zavarovalne skupine, znotraj le-teh pa zavarovalne vrste. Zavarovalnice navadno ne obravnavajo vseh vrst zavarovalniških storitev enakovredno, pri trženju dajejo poudarek izbranim. Velik izziv vidijo v zadnjih letih v razvijanju ponudbe dolgoročnih osebnih zavarovanj.

Za oblikovanje zavarovalniških razmerij se uporabljajo vsa **načela zakona o obligacijskih razmerjih** v splošnem delu. Udeleženci zavarovalnega razmerja, ki je v bistvu dolžniško-upniško razmerje, so tako pravne kot fizične osebe. Izpostavljena so temeljna načela obligacijskega prava, kot je načelo vestnosti in poštenja, načelo spoštovanja dobrih poslovnih običajev, načelo enakopravnosti udeležencev, prepovedi zlorabe pravic, prepovedi povzročanja škod, dolžnosti izpolnitve obveznosti, skrbnega ravnanja pri izpolnjevanju obveznosti in uveljavljanju pravic, mirnega reševanja sporov in načelo prisilnopravnosti zakonskih predpisov. Načelo enake vrednosti dajatev v zavarovalnem razmerju ne velja, saj je razmerje med plačano premijo in izplačano odškodnino nesorazmerno. To načelo velja le na makro ravni in v času, ko se dajatve zavarovalnice in dajatve zavarovancev izenačijo. Načelo omejene svobode pri urejanju zavarovalnih razmerij pa temelji na pravici svobodnega urejanja zavarovalnega razmerja, vendar ne v nasprotju s temeljnimi načeli zavarovalništva ter v nasprotju s predpisi ter moralo.

5.2. Predstavitev zavarovalne družbe Adriatic d.d.

Kako se Adriatic d.d. predstavi v svoji promocijski brošurici z naslovom »Kdo smo«? Adriatic je združba, organizacija, v kateri zaposleni vestno in zanesljivo opravljajo zavarovalne storitve. Adriatic d.d. je splošna zavarovalnica, deloma specializirana za prostovoljna zdravstvena zavarovanja, z datumom registracije 20. november 1990. Kot prva slovenska zavarovalna delniška družba se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema Območne zavarovalne skupnosti Koper.

Po podatkih z dne 4. 4. 2002 je imela družba 676 zaposlenih⁶, ki delujejo v devetih poslovnih enotah: v Kopru, kjer je tudi glavni sedež družbe, v Kranju, Ljubljani, Novem mestu, Celju, Mariboru, Novi Gorici, Postojni in Murski Soboti. Število zaposlenih v centrali, po poslovnih enotah in predstavništvih je prikazano v tabeli št. 3. Poslovne enote nudijo celovite zavarovalne storitve. Poleg zastopnikov, ki so redno zaposleni v družbi, se je konec leta 2000 ukvarjalo z neposrednim trženjem še 285 zavarovalnih zastopnikov, ki so bili organizirani v 33 agencijah (letno poročilo Adriatic, 2000, str. 12) z namenom, da se neposredno približajo svojim zavarovancem in jim nudijo kakovostne zavarovalne usluge.

Tabela 3: Število zaposlenih v Adriaticu na dan 4. 4. 2002 v centrali, po poslovnih enotah in predstavništvih

POSLOVNA ENOTA	ŠTEVILO
Centrala	157
Ljubljana	74
Celje	76
Koper	60
Maribor	61
Kranj	55
Postojna	44
Novo mesto	47
Murska Sobota	44
Nova Gorica	32
Predstavništvo Domžale	8
Predstavništvo Idrija	6
Predstavništvo Krško	12
SKUPAJ	676

Vir: Interni podatki kadrovske službe zavarovalnice Adriatic

Delničarji zavarovalne družbe Adriatic so (letno poročilo Adriatic, 2000, str. 6): Slovenica d.d. (51,1%), Banka Koper (17,6%), Pozavarovalnica Sava d.d. (12,8%), Modra Linija PID d.d. (10,4%), Modra Linija 2 PID d.d. (5,5%), P.F.C.I. d.o.o. (1,8%) in ostali (0,9%). Zavarovalnica ponuja varnost, kakovostne zavarovalne storitve in paleto zavarovalnih produktov (Interna gradiva Adriatica).

Način dela s strankami je podrejen zadovoljitvi njihovih želja ter hitrosti pri poslovanju. Delo teče po ustaljenih postopkih, začne se s ponudbo za sklenitev zavarovanja, pogovori in

⁶ Interno gradivo kadrovske službe zavarovalnice Adriatic

uskladitvami ponudbe s povpraševanjem, snemanjem rizika in ogledom predmeta zavarovanja. Pri škodnem primeru se izvrši ogled in likvidacija škode in vse ostale aktivnosti, ki so za nemoteno izvrševanje zavarovalne pogodbe potrebne. Centrala in njene strokovne službe nudijo poslovnim enotam vso strokovno pomoč in podporo.

Poslovne enote so organizacijske enote družbe na določenem teritorialnem območju, v katerih se izvajajo temeljni procesi družbe v okviru pristojnosti, ki je določena s sklepom o ustanovitvi poslovne enote oziroma s posebnimi sklepi uprave. Poslovne enote opravljajo posle iz dejavnosti družbe v imenu in na račun družbe. Poslovna enota je profitni center. V mejah pooblastil, ki jih določi centrala s sklepom uprave, opravlja plačilni promet preko posebnih računov, ki so sestavni del žiroračuna družbe. Poslovna enota je organizacijsko podrejena področju trženja na centrali (Pravilnik o notranji organizaciji Adriatica, 2001, od 56. do 57. člena).

Poslovna enota je po Pravilniku o notranji organizaciji Adriatica (prav tam, člen 58) pri izvajanju poslovnih funkcij združbe s ciljem doseganja optimalnih poslovnih rezultatov poslovanja samostojna pri:

- organizaciji izvajanja in izvajanju sprejete poslovne politike v skladu s poslovnim in strateškim načrtom družbe;
- gospodarjenju z delom sredstev družbe za poslovanje poslovne enote, ki jih po vrsti in obsegu določi uprava s sklepom ali v letnem planu;
- odločanju o nagrajevanju uspešnosti delavcev.

Poslovna enota Ljubljana je največja poslovna enota (PE) Adriatica in je organizacijski del družbe za določeno območje. S svojimi storitvami in prodajno službo pokriva PE Ljubljana geografski predel Ljubljane s širšo okolico.

Njena pomembna naloga je sklepanje zavarovalnih pogodb z vsemi deli, ki sodijo zraven: ocenjevanje rizikov, obdelava, inkasiranje premij in evidentiranje zavarovanj. V primerih škodnih dogodkov opravlja ogled poškodovanih stvari, ocenjevanja in vrši likvidacijo škode, izplačuje odškodnine ter izvaja regresno službo. Njena naloga je tudi plasiranje v sozavarovanje in pozavarovanje, izvajanje kadrovske dejavnosti v mejah pooblastil in izvajanje razvojne politike PE v skladu z letnimi plani družbe.

Agencije so poslovni partnerji družbe, s katerimi ima sklenjene pogodbe o poslovnem sodelovanju za učinkovito trženje zavarovalnih storitev. Delujejo v imenu Adriatica in za njegov račun.

Agencije opravljajo naslednje posle:

- zastopanje pri sklepanju tistih vrst zavarovanj, za katere so zavarovalni zastopniki pooblaščen,;
- zastopanje pri podaljševanju veljavnosti sklenjenih zavarovanj,
- inkaso zavarovalne premije,
- posredovanje zavarovanj in
- druga opravila, ki so neposredno vezana na izvajanje navedenih poslov.

Predstavitev vizije, poslanstva in strateških ciljev zavarovalne družbe Adriatic temelji na subjektivni oceni, na člankih in na internih gradivih.

Vizija zavarovalne družbe Adriatic d.d. je naslednja:

zavarovalna družba Adriatic združuje zavarovalništvo z najvišjimi profesionalnimi standardi kakovosti in znanja, z inovativnostjo in informacijsko razvitostjo.

Na slovenskem zavarovalnem trgu predstavlja prilagodljivo, konkurenčno in zanesljivo zavarovalnico. Njen temeljni cilj je pridobitev zaupanja tudi najzahtevnejših zavarovancev in poslovnih partnerjev, ki se pri svojih odločitvah zanesejo le na preverjeno poslovno uspešnost.

Temeljno poslanstvo zavarovalne družbe Adriatic d.d. pa je:

- zagotoviti zavarovancem vrhunske zavarovalne storitve ob konkurenčnih pogojih,
- zagotoviti delničarjem dolgoročno donosnost vloženi sredstev ter
- zagotoviti zaposlenim stimulatивно delovno okolje.

Najbolj ambiciozen projekt Adriatic d.d. je prav gotovo prostovoljno zdravstveno zavarovanje, ki je bilo vključeno v Adriaticovo zavarovalno ponudbo. Vključitev te vrste zavarovanja je pomenila prelomnico v sistemu zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji. Na področju, ki je bilo pred tem v celoti v pristojnosti državnih ustanov, je Adriatic kot edina komercialna zavarovalnica, ki je pristopila k omenjenemu projektu, vnesla konkurenčnost.

Z oblikovanjem novih kakovostnih zavarovanj, ki jih ima Adriatic v svoji ponudbi, hkrati pripomore k razvijanju potreb slovenskega zavarovalnega trga ter k dvigu zavarovalne kulture v Sloveniji. Del svoje družbene odgovornosti je Adriatic pokazal s tem, ko je velik del pridobljenih sredstev vrnil družbi v obliki vlaganj v preventivne dejavnosti, kulturo in šport.

Adriaticovo vodilo, ki pravi, da zna poslušati in se zna prilagajati, se odraža v njegovem delu. V lanskem letu je bilo po zadnjih podatkih o poslovanju zavarovalnic zbranih 17,9 milijarde tolarjev kosmatih zavarovalnih premij, za letošnje leto je napovedana 15 odstotna rast premije. Delež, ki ga ima Adriatic na zavarovalnem trgu, je po zbrani premiji tako 9,3 %.

Mnenje, kaj je dobra in kaj slaba zavarovalnica, si zavarovanci ustvarjajo na podlagi različnih kriterijev, kot so: pestrost in primernost ponudbe, stroški zavarovanja, zanesljivost izplačila v primeru škode, ovire in birokratski zapleti, čakanje in podobno, ter subjektivne izkušnje, ki vplivajo na kakovost storitev. V anketi, ki sta jo opravila Močnik in Komac (2001, str. 15), je bil Adriatic ocenjen z 29,5 odstotnim izborom kot dobra zavarovalnica (drugo mesto) in z 1,9 odstotnim izborom kot slaba zavarovalnica.

Cilji Adriatic d.d. so naslednji:

- dvig standardov kakovosti v zavarovalnih storitvah,
- skrb za dolgoročno donosnost vloženi sredstev in njeno povečevanje,
- povečanje tržnega deleža,
- povečanje poslovno-tržne mreže poslovnih enot, predstavništev in agencij,
- zagotovitev varnega in stimulativnega delovnega okolja ter
- negovanje kooperativnega odnosa do širšega družbenega okolja.

Končina se sprašuje, kako optimalno mobilizirati obstoječe kadrovske potencialne v zavarovalnicah in nove, ki prihajajo, da bi prevzeli vrednote, se poistovetili s ciljem ter sledili poslanstvu zavarovalnice (Končina, 1994, str. 48).

Na istem mestu odgovarja, da je pozitivni naboj mogoče doseči le z jasno poslovno vizijo, ki vključuje vedenje o tem, kakšen je poslovni položaj zavarovalnice v družbi in na

zavarovalnem tržišču, kaj hoče v bodočnosti postati, na katerih svojih lastnostih bo pridobila konkurenčno prednost in kako.

Manjše zavarovalnice ne bodo mogle tekmovati z večjimi, potrebno bo najti tržne niše. Za vse pa velja, da morajo prilagoditi svojo ponudbo trgu in da morajo znati upravljati s stroški. Adriatic želi ostati vseslovenska splošna zavarovalnica. Več kot dve leti je bilo pričakovati, da bo skupaj s Slovenico vstopala tudi na tuje trge, predvsem na bosanski in hrvaški trg, zanimiva pa postajajo tudi jugoslovansko tržišče in vzhodnoevropska tržišča.

Dogovori o združevanju Adriatica in Slovenice bi se morali končati do konca junija leta 2001, ko naj bi bili storjeni tudi že prvi koraki na formalnopravni ravni (Novak, 2001, str. 49). Veliko dela pa bi bilo še potrebnega, da bi bili na istem imenovalcu organizacija, tehnologija, produkti in informatika obeh zavarovalnic. Po teh napovedih naj bi predvidoma od 1. januarja 2002 zavarovalnici poslovali skupaj kot zavarovalnica Adriatic Slovenica.

Razlogi za združitev so bili po mnenju Novaka (Novak, 2001, str. 49) iracionalni, čeprav legitimni. Že tedaj sta obe zavarovalnici nesporno izgubljali na vseh področjih. Seveda pa bi morali zadnjo besedo reči lastniki, preden bi lahko upravi izpeljali odločitev, ki je bila sprejeta že pred tremi leti. Do združitve Adriatica in Slovenice ni prišlo. Tekavčeva v svojem članku povzema besede predsednika uprave Slovenice (51-odstotne lastnice Adriatica), ki je mnenja, da so sedaj v igri za nakup zavarovalnice Adriatic tako domači kot tuji kupci. Prodaja Adriatica se lahko že začne (Tekavec, 2002).

Kakovost zavarovalnih storitev je tista, ki postaja vedno bolj pomembna, saj lahko zavarovalnica obdrži le tiste zavarovance, ki so zadovoljni z nudeno storitvijo. Ker je cilj Adriatica tržni delež še povečati, mu je kakovost storitev pomembna naloga. Edinole z dolgoročno donosnostjo kapitala, ki se naj bi še povečala, lahko ravnalci pokažejo delničarjem svojo uspešnost. Enako je dobiček pomemben tudi za zavarovance, ki so zaupali svoja življenjska zavarovanja prav Adriaticu. Toda zavarovalnici je to načelo kljub pomembnosti šele za varnostjo in likvidnostjo, ki morata biti na prvih mestih.

Kateri so **Adriaticovi cilji v prihodnje**? Vzpostaviti partnersko, v jutri usmerjeno poslovno sodelovanje na najvišji kakovostni ravni, ki bo temeljilo izključno na obojestranskih interesih in zadovoljstvu. Veliko truda bo potrebno zato vložiti v pravilno naravnano strategijo in poslovno politiko, ki sta do sedaj Adriatic že uvrstili v sam vrh slovenskega zavarovalništva, v izgradnjo Adriaticove poslovno-tržne mreže poslovnih enot, predstavništev in agencij, v dvig standardov kakovosti zavarovalnih storitev. Le tako bo družba lahko dosegala svoje temeljne cilje, ki so: zagotavljati varnost in visoko kakovostne storitve svojim zavarovancem, nuditi zaposlenim stimulatивно in varno delovno okolje, poskrbeti za delničarje z dolgoročno donosnostjo vloženi sredstev in negovati kooperativen odnos do širšega družbenega okolja.

V zavarovalništvu je potrebna visoka stopnja strokovnosti, specializacija znanj in obvladovanje kompleksnosti sistema z ustreznim modelom vodenja, ki je lahko samo demokratičen, zato je premik pri vrednotah zaposlenih pogoj za uspešno vodenje in rast zavarovalnic (Končina, 1994, str. 49). To je ena izmed najzahtevnejših nalog managementa zavarovalnic, saj bo moral z motivacijskim mehanizmom premakniti vrednote v smer ciljev, ki so jih ali pa jih bodo postavili lastniki novih zavarovalniških delniških družb.

6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE STRUKTURE V ZAVAROVALNI DRUŽBI ADRIATIC, PE LJUBLJANA

6.1. Metodološki pristop

Analiza organizacijske in komunikacijske strukture v zavarovalni družbi Adriatic, PE Ljubljana, ki jo predstavljam v svojem delu, je narejena na osnovi mojih opazovanj in izkušenj, saj sem že devet let zaposlena v tej poslovni enoti. Moje prvo delo, ki sem ga opravljala, je bilo delo škodnega manipulanta, pri katerem je potrebno veliko neposredne komunikacije s strankami, ki uveljavljajo škodne primere. Od leta 1995 sem opravljala delo vodje škodne manipulacije vse do leta 2000, ko sem prevzela delo vodje imovinskih zastopnikov, ki so direktno vezani na poslovno enoto.

Pri delu so mi bili v veliko oporo pogovori z zaposlenimi. Med zaposlenimi sem z dovoljenjem ravnatelja poslovne enote izvedla tudi anketo o zadovoljstvu z delovno situacijo.

Tehnike analize organizacije (Rozman, 1994, str. 95) nam omogočajo spoznati organizacijske prednosti in slabosti. Z njimi zbiramo informacije o obstoječi organizaciji. Najbolj pogoste tehnike zbiranja informacij o organizaciji so: anketna metoda (vprašalniki in razgovori), študij dokumentov, analiza lastnega dela in opazovanje.

Anketa, ki sem jo izvedla, je potekala na osnovi vprašalnikov. Prednosti vprašalnikov so: veliko sodelujočih, bolj premišljeni odgovori, ni medsebojnega vpliva anketirancev, možna anonimnost. Slabosti vprašalnikov so: možnost nesporazumov, razjasnitev vprašanj ni možna, ni prilagajanja posameznim anketirancem. Anketne liste sem razdelila vsem zaposlenim, z izjemo ravnatelja poslovne enote in njegove pomočnice. Izražanje volje zaposlenih v zvezi z anketo je potekalo anonimno. Rezultati odzivnosti in mnenj zaposlenih, ki so anketo izpolnili, so prikazani v razdelku 6.4..

Dejavniki (motivatorji), ki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu, so različni. Različni avtorji te dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu različno členijo. Navajam tri členitve. Svetlik motivatorje združi (1998, str. 156) v šest skupin:

- **vsebina dela** (možnost uporabe znanj, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela),
- **samostojnost pri delu** (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije),
- **plača, dodatki, ugodnosti**,
- **vodenje in organizacija dela** (ohlapien nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje graj in pripomb, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela),
- **odnosi pri delu** (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi),

- **delovne razmere** (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno).

Druga razčlenitev dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu, je (Možina, 1998, str. 49):

- vsebina in zahtevnost dela,
- medsebojni odnosi,
- plača,
- delovno okolje,
- spoštovanje osebnosti,
- varna prihodnost,
- ugled organizacije,
- način (stil) vodenja.

Tretja razčlenitev dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu na delovnem mestu, vključuje štiri dejavnike, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva (George, Jones, 1996, str. 70):

- osebnost,
- vrednote,
- narava dela in
- družbeni vpliv.

Na osnovi omenjenih členitev sem izbrala 11 vprašanj, ki po moji presoji vsebujejo vse pomembne dejavnike za presojo zadovoljstva z delovno situacijo. Zelo pomemben dejavnik se mi zdijo razmerja, odnosi med zaposlenimi, zlasti še razmerje med ravnateljem in zaposlenimi. Moj namen anketiranja sodelavcev je bil čim bolj objektivna ugotovitev njihovega zadovoljstva z delovno situacijo.

6.2. Organizacijska struktura v Adriaticu PE Ljubljana

Poslovna enota Ljubljana je po velikosti, glede na število zaposlenih, takoj za centralo in je med Adriaticovimi poslovnimi enotami največja. Opravlja del skupnih nalog družbe na določenem geografskem območju. Poslovna enota ni samostojna pri kadrovanju, to funkcijo opravlja v dogovoru s centralo v okviru pooblastil. Finance, računovodstvo ter informatiko zanjo opravlja centralna služba. Poslovna enota ima status storitvene in neprofitne enote, saj ne ugotavlja svojega dobička, niti ne razpolaga z njegovim delom. Organizacijo PE prikazuje slika 15.

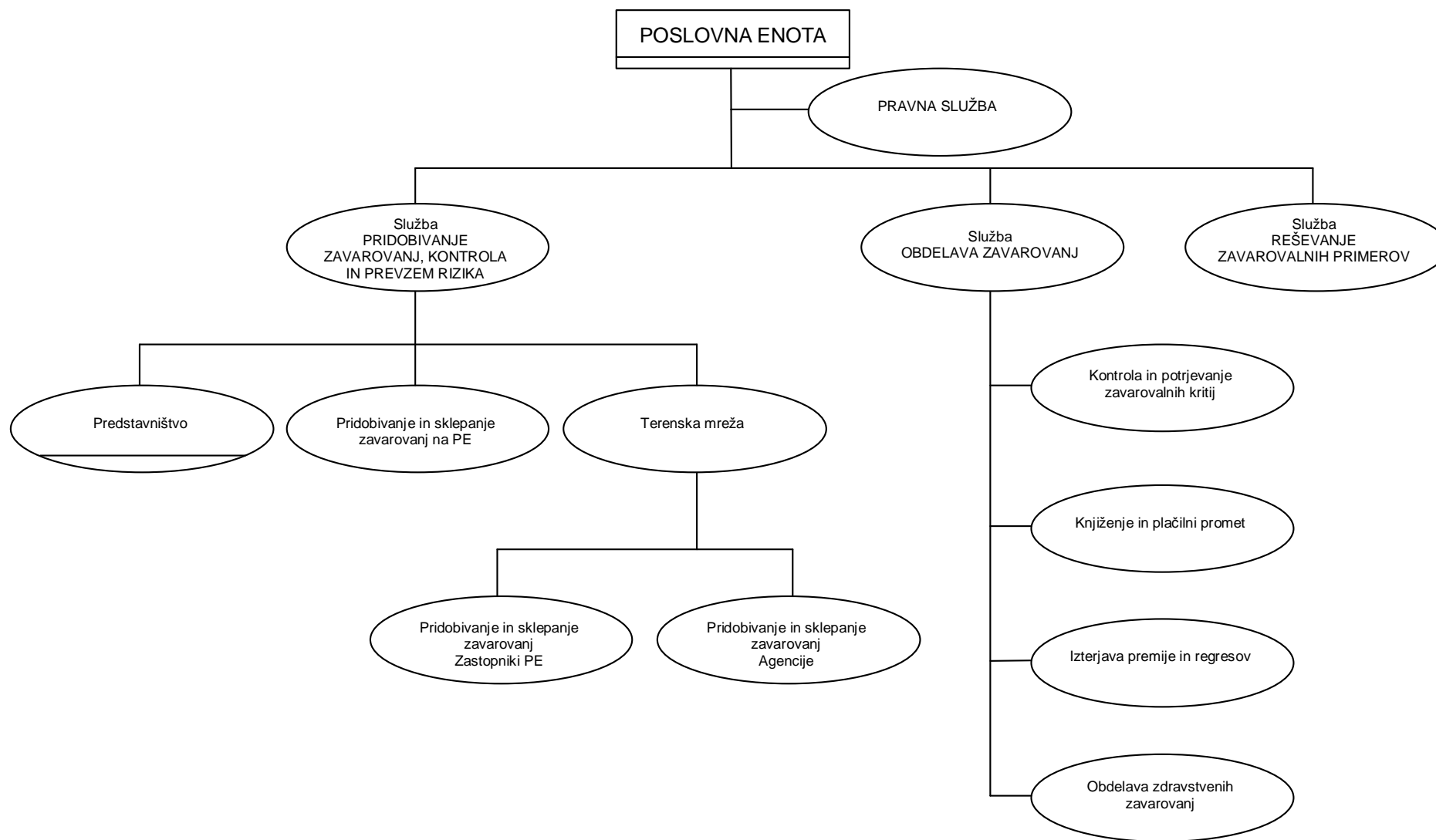
Agencije so samostojna podjetja in nastopajo kot poslovni partnerji Adriatica. Agencije niso sestavni deli organizacijske strukture poslovne enote, so pa sestavni del poslovnega procesa Adriatica in so vključene v organizacijsko strukturo le kot del procesa.

Organizacijska struktura v PE je deljena po procesu in po predmetu in je pretežno mehanska, o čemer pričajo organizacijske spremenljivke. Zaznati je **formaliziranost** strukture, saj se delovanje zaposlenih usmerja z množico okrožnic iz centrale. Zaradi velikega števila okrožnic, katerih spremembe vplivajo na delo velikega števila zaposlenih, sta potrebna učinkovito obveščanje in včasih tudi razlaga sprememb. **Specializacijo** omogoča uporaba različnih kriterijev delitve skupne naloge. Glavni kriterij, po katerem se deli delo, je delitev

po procesu. Tako obstajajo različni oddelki: sklepanje, obdelava, likvidacija. Nadalje obstaja delitev po predmetu: premoženje, osebe, živali. Geografska delitev znotraj okvira Ljubljane z okolico ni strogo določena. Zaradi delitve dela po procesu, kjer je specializacija visoka, je potrebna učinkovita koordinacija dela. **Standardizacija** ima določeno stopnjo, ki pa ni zelo visoka, saj so spremembe pri delu dokaj hitre, čeprav je obdobje največjih dograjevanj, zlasti informacijskega sistema, že minilo. Struktura poslovne enote je **centralizirana**. Vsa avtoriteta je v rokah ravnatelja PE, ki ima edini kompetenco izvajanja ravnalne funkcije. Ravnalci posameznih oddelkov imajo okrnjene možnosti odločanja in ravnanja. **Hierarhija avtoritete** je jasno določena. Komunikacije potekajo predvsem navpično, direktnih komunikacij zaposlenih z ravnateljem skoraj ni, razen z redkimi sodelavci ter v obliki rednih delovnih kolegijev, na katere so povabljeni: namestnica direktorja, ki opravlja hkrati tudi funkcijo vodje pridobivanja, vodja predstavništva, vodja obdelave, vodja likvidacije in vodja pravne službe. Ravnatelj PE v dveh letih in pol, kolikor časa ravnateljuje v ljubljanski PE (enako delo je pred tem opravljal v Kranju), ni čutil potrebe, da bi se sestal z vsemi zaposlenimi in nerad komunicira s tistimi, ki so nižje po hierarhični lestvici. Na njihova direktna, tudi pisno zastavljena vprašanja največkrat ne odgovori. **Profesionalizacija** (obseg formalne izobrazbe) se je glede na pretekla leta izboljšala, čeprav povsod še ni dosegla želenega stanja. Formalna izobrazba ni v vseh primerih izbiranja sodelavcev enako močen kriterij. Odstopanja od zahtevane izobrazbe za določena delovna mesta, dejanske izobrazbe delavcev, so različna. Sam poslovni proces v PE ni pretirano zahteven, saj je za vsa operativna delovna mesta zahtevana 5. stopnja izobrazbe. **Horizontalna kompleksnost** je precejšnja, na račun relativno velikega števila oddelkov.

Moj zaključek, ki je rezultat pogovorov s sodelavci, je naslednji: centrala posveča premalo pozornosti organizacijski plati poslovne enote. Leta 1995 je bilo stanje v škodnem oddelku tako neugodno, da je bila potrebna reorganizacija oddelka. Tehnična delitev dela v centrali je poslovni enoti pripisala v glavnem prodajno funkcijo in reševanje škodnih primerov, ostale funkcije niso razvite. Centrala komunicira s poslovnimi enotami v čisti »verižni obliki«. Mnenje zaposlenih je, da je motivacijska struktura zelo neprimerna, identifikacija s centralo družbe pa ne najboljša. V odnosu centrale do direktorjev poslovnih enot je zaznati linijski tip ravnalne funkcije. Potrebni organizacijski znanj v poslovni enoti ni. Centrala organizira različna izobraževanja, ko nastanejo spremembe na določenem strokovnem področju. Proces uveljavljanja v obliki kadrovanja izraža organizacijsko nesamostojnost in podrejenost poslovne enote centralni službi. Zanimivo bi bilo opraviti **analizo okolja in analizo ravnateljstva** poslovne enote.

Slika 15: Organizacijska struktura poslovne enote



Vir: Interna gradiva Adriatica

Možina navaja splošno načelo pri preobrazbi organizacije, ki naj bi tekla v željeni smeri od XA do YB oblike (Možina, 1990, str. 202):

- **XA oblika organizacije** predpostavlja, da so ljudje radi vodeni, da nočejo prevzemati odgovornosti, da ne izražajo svojih občutkov, da se bojijo novosti ali tveganja, da si medsebojno ne pomagajo, da poslovno slabo sodelujejo itn.;
- **YB oblika organizacije** predpostavlja, da so ljudje kreativni, da so primerno motivirani za dosežke in novosti, da so zaupljivi, da so odprti v medsebojnih odnosih, da si medsebojno pomagajo, da poslovno sodelujejo ter da so intelektualno radovedni.

Menim, da bi moralo ravnateljstvo poslovne enote imeti za vzor YB obliko organizacije. Da bi jo lahko izoblikovalo, se bo moralo odločiti za spremembe v odnosu do zaposlenih.

Poslovna enota se deli na **tri glavne veje**: pridobivanje, obdelava in škodni del. Pravna služba je organizirana kot posebna štabna služba, v katero je vključena tudi izterjava regresnih zahtevkov.

Odsek pridobivanja sestoji iz dveh oddelkov: oddelka pridobivanja za pravne osebe (večja in velika podjetja) in oddelka organizacije, katere skrb je servis pogodbenih agencij in lastne terenske mreže, ki prodajajo zavarovanja fizičnim osebam in manjšim podjetjem. Po hierarhiji avtoritete je takoj za ravnateljem pomočnik ravnatelja, kateri sta podrejena oba oddelka pridobivanja. Izjema je le organizator, mentor s svojo skupino zastopnikov, ki prodajajo osebna zavarovanja.

Oddelek pridobivanja za pravne osebe sestoji iz naslednjih delovnih mest:

- svetovalca za oceno rizika in
- strokovnih delavcev za različna področja zavarovanj.

Ta oddelek je zadolžen za sklepanje zavarovanj v večjih podjetjih, kjer je rizičnost zaradi večje razpršenosti, boljših varnostnih in drugih preventivnih ukrepov bistveno manjša. Zaradi omenjenih razlogov so tudi premijski ceniki bistveno drugače zastavljeni, z nižjimi premijskimi stopnjami kot pri fizičnih osebah in pri manjših podjetjih. Strokovni delavci obvladujejo posamezna področja zavarovanj. Gre za visoko strokovno usposobljenost kadra, ki je drugače nagrajevan kot zavarovalni zastopniki. Oddelek je tesneje povezan z oddelkom plačilnega prometa, ki spremlja plačila premij, z oddelkom škod, ki opravlja likvidacijo škod njihovih zavarovancev, in s tajništvom v zvezi z določenimi administrativnimi deli, z ostalimi oddelki pa sodeluje, če se pojavi potreba. Oddelek je podrejen pomočniku ravnatelja.

Oddelek organizacije terenske mreže sestavljajo naslednja delovna mesta:

- vodja organizacije,
- organizator za agencijske zastopnike,
- referent za pomoč agencijskim zastopnikom,
- dva organizatorja lastne terenske mreže ter
- zavarovalni zastopniki za imovinska in osebna zavarovanja, ki so redno zaposleni ali honorarno opravljajo prodajo zavarovanj.

Ta oddelek je vezni, kontaktni člen med zavarovalno agencijo oziroma med lastno zastopniško mrežo in oddelki znotraj poslovne enote pa tudi strokovnimi službami v centrali. Kot glavno nalogo oddelka organizacije lahko omenim servisiranje zastopnikov, tako tistih, ki so vezani direktno na poslovno enoto, kot agencijskih. V besedi »servisiranje« se skriva

strokovna, tehnična, materialna, skratka vsakršna pomoč za čimbolj učinkovito in uspešno delo zastopnikov. Oddelek tudi spremlja delo zastopnikov in kontrolira njihove dosežke ter je vedno na voljo, ko se pojavijo problemi. Navzven gre za poudarjeno komunikacijsko komponento, za katero pa je tudi zelo pomembna motivacijska komponenta.

Delovne naloge oddelka organizacije se lahko strnejo v bistvene:

- kadrovanje novih zastopnikov,
- strokovna pomoč pri trženju zavarovanj,
- nadziranje zastopniške mreže ter
- usposabljanje in kontroliranje zastopniške mreže.

Pod **kadrovanjem** novih zastopnikov se razume pridobivanje novih kandidatov za lastno zastopniško mrežo, pri čemer oddelek nima možnosti dokončne odločitve o izbiri. **Strokovna pomoč pri trženju zavarovanj** je zelo pomembna v fazi ustanavljanja in tudi pri kasnejšem poslovanju. Pomoč je potrebna pri reševanju reklamacij, nastalih ob sklepanju zavarovanj, pomembno je motiviranje in podpora zastopnikov, potrebno je pravilno identificirati težave pri njihovem delu in učinkovito iskati rešitve za nastale probleme. Posredovati in razlagati jim je potrebno novosti v vsebini in pri trženju zavarovalnih produktov, za lastno zastopniško mrežo pa je potrebna tudi pomoč pri iskanju, pridobivanju in ohranjanju strank. Z **nadziranjem zastopniške mreže** je mišljeno spremljanje in nadzorovanje dela ter ocenjevanje izpolnitve planskih obveznosti lastne mreže zastopnikov. Pri tem je potrebno upoštevati kakovost njihovega dela, predlagati morebitne ukrepe, voditi evidence o delu zastopnikov in organizirati revizije njihovega poslovanja. **Usposabljanje zastopnikov** pomeni pripravo gradiva in organiziranje usposabljanja zastopnikov za trženje zavarovanj. Potrebno je predlagati organizacijo in pomoč v fazi uvajanja na področju komunikacije in prodajnih veščin ter tehnologije zavarovanj. Za lastno zastopniško mrežo je potrebna tudi pomoč pri delu na terenu s skupnimi obiski pri strankah.

Posebej naj izpostavim **kadrovanje novih zastopnikov**. Vabljenje je prva faza pridobivanja novih zastopnikov – velja za lastno zastopniško mrežo. Oglasi so običajno objavljeni pisno v dnevnem časopisju, da bi se okrepila pokritost prodajnega terena. Prijave se zbirajo po posameznih PE in predstavništvih. Vabljenje lahko poteka tudi preko poznanstev.

Organizatorja in vodja predstavništva izberejo med prejetimi prošnjami tiste kandidate, ki formalno ustrezajo pogojem za delo zavarovalnega zastopnika in jih povabijo na razgovor. Prvi razgovor s kandidati običajno opravi organizatorja sama oziroma vodja predstavništva. Novincem predstavijo delo zastopnika, prednosti in slabosti takega dela. Izberejo perspektivne ljudi, ki obetajo novi zagon pri prodiranju na trg.

Izkušnje kažejo, da ostane malo resnih in zagnanih kandidatov za testiranje, ki ga izvaja psihologinja iz centralne službe. Po opravljenem testiranju sledi še intervju s psihologom, pri katerem je prisoten tudi ravnatelj PE. Precej določeno mnenje o kandidatu se izoblikuje že tedaj, ko pa psiholog še natančno pregleda opravljeni test, se direktor dokončno odloči o izbiri. Organizator pri tem pove svoje mnenje, odločitev pa ni njegova.

Izobraževanje za izbrane kandidate poteka cel prvi mesec, ki je namenjen zgolj pridobivanju znanja. Plan, ki ga mora izpolniti novinec v začetnem obdobju, postopoma narašča. Imovinski zastopnik ima progresivni plan eno leto, zastopnik za osebna zavarovanja pa pol leta. V prvem letu se novinec neprestano izobražuje, tudi kasneje, toda ne tako intenzivno. Uspešnim preizkusom znanja iz posameznih zavarovalnih vrst sledi podeljevanje pooblastil za sklepanje

tovrstnih zavarovanj. Po uspešnem delu v prvem letu po novem sledi še licenčni izpit, ki ga kandidat opravlja na Zavarovalnem združenju in predstavlja preizkus strokovnih znanj za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja.

Odsek obdelave je pomoč odseku pridobivanja, sestavljen je iz treh ločenih oddelkov, in sicer iz:

- oddelka kontrole polic,
- oddelka plačilnega prometa ter
- oddelka prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja (PZZ).

Odsek obdelave ima svojega vodjo. Odsek je po hierarhiji odgovoren ravnatelju PE.

V **oddelku kontrole polic** delujejo kontrolorji polic za posamezna področja zavarovanj, razen za življenjska zavarovanja, za katera se kontrola opravlja v centrali. Police se kontrolirajo, da bi se ugotovila morebitna neskladja sklenjenih zavarovanj s samimi premijskimi sistemi in s splošnimi pogoji, in sicer računsko in vsebinsko. V kolikor pride do napake, posreduje oddelek povratne informacije zastopnikom (reklamacijski listek) in le-ti so dolžni reklamacije rešiti v dogovorjenem roku. Delo v oddelku je organizirano po vrstah zavarovanj. Delovne naloge oddelka kontrole polic so poleg samega kontroliranja še: arhiviranje dokumentacije, prepisovanje polic na škodne spise in pregledovanje realizacije. Kljub razvoju informacijskega sistema se prepis polic s škodnim dogodkom na škodne spise še vedno vrši ročno. Tako je potrebno škodne spise prenašati iz oddelka škod na oddelek kontrole polic in obstaja več možnosti, da se spisi iščejo. V primeru, ko je zavarovanec sklenil zavarovanje na eni PE, škodo pa uveljavlja na drugi PE, mora kontrolor polic, ki vrši prepis police, izdelati poseben obrazec, katerega kasneje škodni oddelek pošlje v PE, kjer se obravnava škodni primer, kot kritje. Redkeje je potrebno zavarovalno polico kopirati in kopijo priložiti v spis.

V **oddelku plačilnega prometa** delujejo finančni in premijski knjigovodje ter referent za izterjavo neplačanih premij. Oddelek izvaja aktivnosti knjiženja terjatev in obveznosti iz naslova premij, škod in regresov, vodenja plačilnega prometa in blagajniškega poslovanja.

Finančno knjigovodstvo zajema spremljanje celotnega plačilnega prometa, vnovčevanje čekov ter knjiženje likvidiranih in plačanih škod. Takšne naloge so običajno dodeljene posebnim organizacijskim enotam, finančnim oddelkom, toda glede na majhen obseg so zaradi racionalnosti ta opravila v PE združena v organizacijski enoti s podobnimi nalogami.

Referent za plačilni promet delo ne le izvaja, ga tudi planira in kontrolira. Razpoložljivi denar je potrebno razporediti za prenos na centralo, za izplačilo odškodnin ter za plačilo drugih izdatkov PE (kilometrini, dnevnice...). Končno poročilo o razporeditvi sredstev dnevno poda ravnatelju PE in ga posreduje centrali zaradi vpogleda v dnevno poslovanje in racionalno alociranje sredstev glede na obveznosti, ki izvirajo iz poslovanja. Pomembno je tudi poslovanje s čeki, katere je potrebno pravočasno vnovčevati, saj to predstavlja nujno nalogo za priliv denarnih sredstev na žiro račun. Občasno se izvajajo tudi kompenzacije in različna poročila.

Premijsko knjigovodstvo razporeja plačano premijo po zavarovalnih policah, fakturira in spremlja plačila, evidentira plačilo premije po policah, kjer so nastali škodni dogodki ter arhivira račune. Namen spremljanja plačil je voditi evidenco o izpolnjevanju obveznosti zavarovancev do zavarovalnice. Premijski knjigovodja svoje delo izvaja in ga sproti kontrolira. Občasno usklajuje zastopniške viške in manjke, ki nastanejo, če zastopnik nakaže

več oziroma manj denarja, kot sledi iz pravilno obračunanih dokumentov. O stanju na kartici zastopniških viškov in manjkov oddelek zastopnike obvešča mesečno. Nerazporejeno premijo mora premijski knjigovodja ustrezno razporediti, če se avtomatično ne zaknjiži pravilno (nepravilne sklicne številke...). Občasno pripravlja tudi različne sezname vrnjenih premij, storniranih zavarovanj in podobno. Vse navedeno delo se opravlja zaradi finančne pravilnosti in reda na polic, da ne bi prišlo do oškodovanja zavarovalnice.

Oddelek prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja sestavljajo delovna mesta kontrolorjev in premijskih knjigovodij. Zdravstvena zavarovanja so za Adriatic izrednega pomena, saj predstavljajo približno 45 odstotkov njegove premije (Novak, 2001, str. 20). Oddelek opravlja podobne naloge kot oddelek kontrole in oddelek plačilnega prometa, le da za zdravstveno zavarovanje. Obdelava podatkov poteka v centrali, od koder prihajajo na PE vsi dokumenti: računi, položnice... Poslovna enota dokumentacijo ustrezno pošilja strankam.

Tretja veja organigrama PE je **škodni oddelek**, ki ima svojega vodjo, strokovnega delavca za reševanje škod, cenilce in škodne referente (manipulante). Oddelek je direktno podrejen ravnatelju PE.

Škodni oddelek (oddelek za likvidacijo škod) se deli na:

- odsek za manipulacijo in
- odsek za cenitev in likvidacijo škod.

Odsek za manipulacijo opravlja naslednje naloge:

- spremlja prijave škod in opravlja vsa potrebna manipulativna opravila v zvezi s prijavo škod,
- zbira dokumentacijo, ki je potrebna za likvidacijo škod, in skrbi za stike s strankami,
- sodeluje z izvedenci za posamezno področje in z drugimi institucijami,
- vodi arhiv likvidiranih škodnih spisov in arhiv škodnih spisov v obdelavi,
- opravlja knjiženje škodnih spisov v škodni register,
- razknjižuje likvidirane škodne spise v škodnih registrih,
- skrbi za predajo finančnih temeljnic v finančno knjigovodstvo za izplačila odškodnin,
- sodeluje z oddelki v PE: pridobivanje kritij, kontrola plačanih premij...

Odsek za likvidacijo škod opravlja sledeče naloge:

- ugotavlja temelj za izplačilo in višino škode,
- vrši likvidacijo škod in daje naloge za plačilo,
- opravlja ogled in cenitve,
- sodeluje z oddelkom pridobivanja pri reševanju posameznih škod,
- ugotavlja višino rezerviranih škod,
- ugotavlja regresne zavezance,
- sodeluje v primeru težjih odločitev s centralo,
- sestavlja sporazume o izplačilih škod.

Delo na škodnem oddelku, predvsem na odseku likvidacije, je organizirano po predmetu zavarovanja: avtomobili, premoženje, živali, osebe.

Poudariti je potrebno pomen pravilne in hitre likvidacije škod, ki zagotavlja ugled družbe pri zavarovancih, hkrati pa preprečuje zlorabe zavarovanj zaradi neupravičene obogatitve in nastanka materialne škode družbi.

Pravna služba je organizirana kot posebna štabna služba. Pod njeno okrilje spadajo: pravniki, od katerih je eden določen za koordinatorja službe, referent za izterjavo regresov in referent za izterjavo terjatev iz naslova kreditnih zavarovanj. Koordinator službe je podrejen direktno ravnatelju PE.

Prvenstvene naloge pravnikov so naslednje:

- priprava ponudb odškodnin za nematerialno škodo,
- pomoč cenilcem pri likvidaciji škod – določitev temelja,
- sodelovanje v pritožbeni komisiji, odgovori na pritožbe zoper obračun, odklonitve...,
- pomoč pri reševanju škodnih primerov po nezavarovanem ali neznanem vozilu, ki povzroči škodo, po določitvi Zavarovalnega združenja,
- evidentiranje tožb, reševanje spornih zadev, udeleževanje razprav,
- pomoč pri reševanju regresnih zahtevkov in podobno.

Referent za regresne zahtevke evidentira in rešuje regresne zahtevke ter vodi korespondenco s strankami vse do plačila regresnemu zavezancu, obračunava obresti, sodeluje s pravniki in poskrbi za pravilno arhiviranje rešenih spisov.

Referent za izterjavo terjatev iz naslova kreditnih zavarovanj komunicira z dolžniki, ureja potrebno korespondenco in obiskuje stranke na terenu, dokler zavezanci ne poravnajo svojih dolgov.

Korespondenco za pravnike vrši administratorica, ki je razporejena v tajništvo in istočasno pomaga tajnici opravljati njeno delo.

Na PE se pravzaprav v okviru zavarovalne dejavnosti odvijata dva delovna procesa: pridobivanje zavarovanj skupaj z obdelavo zavarovanj in reševanje škodnih primerov. V okviru teh delovnih procesov potekajo določene aktivnosti. Odsek obdelave le dopolnjuje in kompletira proces pridobivanja. Ločeno torej poteka proces pridobivanja zavarovanj in proces likvidacije škod. Z organizacijo je predvideno, da se delovne naloge v okviru procesov in aktivnosti zaokrožujejo na podlagi logično in racionalno povezanih postopkov v organizacijske enote. Delo le-teh naj bi potekalo po natančno določenih postopkih, ki naj bi bili enotni za vse PE v Adriaticu.

Oddelčenje ali departmentalizacija je oblikovanje organizacijske strukture, s katero so porazdeljene in dodeljene naloge specializiranim skupinam znotraj PE. Cilj oddelčenja je takšno organiziranje ljudi in nalog, da bi odločitve potekale kar najbolj tekoče in neodvisno skozi celotno PE. Posamezne skupine morajo biti zato specializirane in usposobljene za opravljanje posebnih nalog. Pomembna prvina organizacijske strukture je že omenjena standardizacija, s katero so opredeljeni organizacijski postopki tako, da bi moral vsak zaposleni delovati na enotni, za PE konsistentni način. S pravo koordinacijo pa bi morale biti povezane aktivnosti, ki jih izvajajo delovne skupine v PE in imajo pri tem določene pravice delovanja in odločanja oziroma določeno stopnjo avtoritete. Koordinacija predstavlja proces povezovanja delov v celoto, da bi se dosegli organizacijski cilji.

6.3. Komunikacijska struktura v Adriaticu, PE Ljubljana

Za komunikacije lahko rečemo, da so živčni sistem organizacije in so zato ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Ravno tako pa lahko trdimo, da je uspešen ravnatelj zaradi svoje informacijske vloge kot živčni center organizacije. Uspešen je tisti ravnatelj, ki kot aktivni vodja ustvarja ugodno delovno okolje, kjer razmere dejansko spodbujajo k uspešnosti zaposlenih in so večje napake onemogočene.

Sodelovanje zaposlenih pri oblikovanju delovnih nalog se je v svetu pokazalo za uspešno, ob tem pa je ravnatelj tisti, ki mora podrejene oskrbeti z vsemi viri, to je sredstvi in pogoji dela, ki jih le-ti potrebujejo za dobro opravljanje nalog. Ravno tako je potrebno, da ravnatelj neprestano pregleduje delovne razmere, svetuje možne rešitve, če nastanejo problemi, in kaže priložnosti, da pridejo zaposleni do dosežkov.

Tudi identificiranje dejavnikov, ki bi sodelavce motivirali, je pomembna naloga ravnatelja, a ne le identificiranje, pač pa tudi vgrajevanje teh dejavnikov v delo in delovno okolje. Lipičnik povzema Herzberga in pravi, da so **motivatorji** tisti dejavniki, ki povzročajo visoko stopnjo motiviranosti. Motivatorji so (Lipičnik, 1994, str. 501):

- dosežek,
- pozornost,
- samostojnost,
- odgovornost,
- napredovanje,
- razvoj,
- politika podjetja,
- nadzor,
- odnos do vodje,
- delovni pogoji in
- plača.

Ravno tako nadaljuje Lipičnik s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo in razlaga, da so **higieniki** skupina dejavnikov, ki vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno vplivajo na njihovo motivacijo (Lipičnik, 1994, str. 502). Poleg zgoraj naštetih motivatorjev, ki so hkrati tudi higieniki, dodajam še naslednje higienike:

- odnos do sodelavcev,
- osebno življenje,
- odnos do podrejenih,
- status in
- varnost.

Če povzamem avtorja, ki je naredil raziskavo s področja vodenja neke profesionalne institucije (Možina, 1994, str. 32), je bistveno, da ravnatelj deluje predvsem takole:

- vedno komunicira s sodelavci, jih posluša in jim daje priznanja za doseženo,
- omogoča povratne informacije o dosežkih,
- omogoča različne vrste dela, nove naloge, projekte, ...,
- daje nagrade v skladu z dosežki in s profesionalnim ugledom.

Ena pomembnih **dejavnosti ravnateljstva** v organizaciji je razvijanje organizacijskega vzdušja in kulture. Ker ravnatelj porabi precej časa za razne vrste komuniciranja, je

pomembno, da je komunikacijskih spretnosti več, kar velja tudi za ravnatelje na nižjih ravneh.

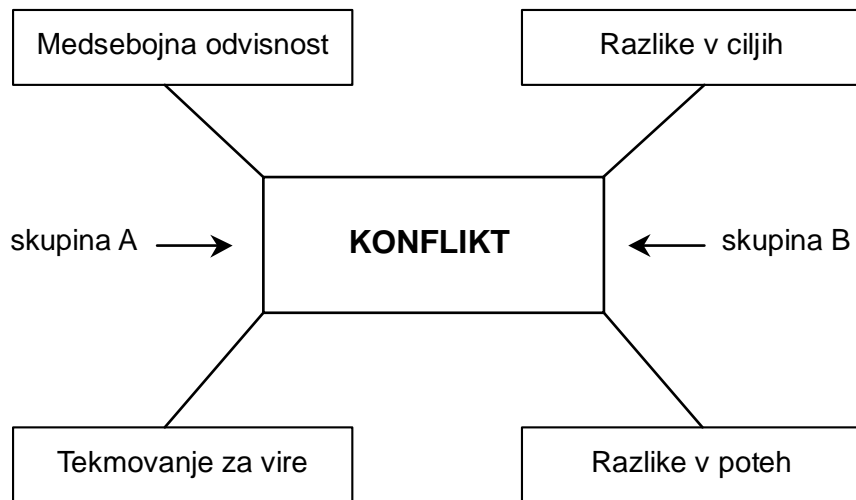
V Adriaticu PE Ljubljana je od obstoja PE (leta 1991) in od moje zaposlitve v letu 1993 zdajšnji ravnatelj peti po vrsti, svojo funkcijo pa opravlja že več kot dve leti. Neposredne komunikacije po kanalu navzdol z uslužbenci se zelo malo poslužuje. Srečanja ravnatelja z delavci so poredka. Njegova komunikacija z zaposlenimi poteka večinoma prek vodij oddelkov, izjeme nastanejo, ko želi posamezen sodelavec govoriti z njim osebno, takrat ga sprejme, sicer so to enosmerne komunikacije brez povratne zveze. Redne komunikacije z vodji oddelkov predstavljajo tedenski kolegiji, na katerih je prisoten tudi pomočnik ravnatelja. Namenjeni so reševanju tekoče problematike pri delu in informiranju.

Zaposleni pogrešajo dajanje smernic pri delu s strani ravnatelja PE in opozoril, s katerimi bi bili razloženi cilji, strateški načrti in aktivnosti PE. Možnosti povratne informacije imajo zaposleni izredno malo, kanal komunikacij navzdol je enosmeren. Če hočemo, da bo prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabljamo enosmerno komuniciranje (Možina, 1995, str. 60). Če bi pa radi čim večjo enakopravnost v komuniciranju, uporabljamo dvosmerno komuniciranje. **Demokratično komuniciranje** je po svoji naravi dvosmerno, **birokratsko komuniciranje** je večinoma enosmerno, hierarhično, navzdolnje, ozko, selektivno in zakasnelo. Le komunikacije tudi v obratni smeri navzgor, dajejo pravo sliko dejanskosti, saj so informacije podrejenih nadrejenim lahko zelo koristne pri njihovem delu, planiranju, postavljanju ciljev, oblikovanju politike v organizaciji in podobno. Brez tega komunikacijskega kanala zaposleni ne morejo izraziti svojih mnenj in zamisli, to pa vpliva tudi na njihovo čustveno sprostitev, saj občutek, da jih vodstvo ne posluša in jih zato tudi ne more slišati in razumeti v njihovih prizadevanjih, vpliva tudi na čutenje osebne vrednosti. Kot pravi Možina (1995, str. 60), so prednosti večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki sicer zahteva več časa, vendar je bolj plodno.

Informiranost v obravnavani PE je slaba, kar pomembno vpliva na medsebojne odnose. Kadar na določeni ravni posamezniki ne najdejo optimalnih načinov uresničevanja svojih ciljev v formalni organizaciji, se krepí neformalna organizacija in se osamosvaja v odnosu do formalne organizacije (Možina, 1996, str. 96). Bolj kot so zaposleni informirani po formalni poti, manj je prisotnih dvomov in večje je medsebojno vplivanje. Z učinkovitim medsebojnim vplivanjem pa je dana možnost odkrite kritike, razumevanja in medsebojne pomoči. Pri tem je pomemben tudi ugled in počutje v ožji delovni skupini. Ravno tako z medsebojnim vplivanjem reguliramo disciplino na delovnem mestu, zaposleni imajo možnosti posvetovanja in se čutijo spoštovane.

Delovne skupine ali oddelki so v PE med seboj bolj ali manj odvisni glede svoje dejavnosti. Tam, kjer je odvisnost večja, je potrebno največ usklajevanja, saj je tudi možnost, da pride do konfliktov, velika. Gre za pravočasno končano delo, ki se seli iz oddelka v oddelek, pa tudi za dejstvo, da je bilo predhodno delo primerno opravljeno. Da bi se izognili konfliktom, morajo biti postopki ne le dobro predvideni ter načrtovani, pač pa mora biti tudi komunikacija med oddelki učinkovita. Delo se mora med izvajanjem nenehno spremljati in primerno ukrepati. Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami so prikazani na sliki št. 16.

Slika 16: Vzroki konfliktov med delovnimi skupinami



Vir: Možina, 1994, str. 656

Komunikacije med oddelki potekajo prek vodij posameznih oddelkov, pa tudi med ostalimi sodelavci iz različnih oddelkov. Običajno so te komunikacije osebne in telefonske in se nanašajo na aktivnosti oddelkov, ki so med seboj odvisne oziroma se kakorkoli navezujejo nanje. Nekatero komunikacijo je nadomestil informacijski sistem, toda velik del jih je ostal. Redkeje so komunikacije pisne, ko želi vodja določenega oddelka izredno opozoriti na nov način dela ali izpostaviti nepravilnosti v staremu. Zelo malo se med oddelki uporabljajo komunikacije v elektronski obliki. Tudi v komunikacijah med oddelki so precej prisotne neformalne komunikacije, prihaja pa tudi do konfliktov.

Na notranje komunikacije v poslovni enoti pomembno vplivajo tudi komunikacije s centralo in komunikacije s strankami, ki jih na določen način sooblikujejo, obstaja pa tudi obratna smer vplivanja.

Komunikacije poslovne enote s centralo družbe so zelo pogoste, potekajo preko osebnih stikov, telefonov, pisno, v elektronski obliki in na vseh hierarhičnih ravneh. Odvisno od ravni, ki komunicira, toda največkrat so komunikacije usmerjene iz centralne službe v poslovno enoto, ko gre za različne okrožnice, navodila za delo, kritično obravnavo določenih delovnih aktivnosti, spremembe delovnih nalog, različna vplivanja in podobno. Nekaj je seveda tudi povratnih informacij, te se nanašajo na različne strokovne ovire, pred katerimi se znajde PE, na različna poročila, ki jih potrebuje centralna služba, na informiranje o delu in podobno. V glavnem so te komunikacije zelo »statusno« obarvane in jih je vse preveč brez pravega učinka, ki bi bil za PE potreben in zaželen.

Komunikacije s strankami v PE potekajo na sklepalnem mestu, na škodnem oddelku, preko zastopniške mreže, lahko pa tudi preko vseh oddelkov, ki so zadolženi za posamezne aktivnosti. Komunikacije so tako osebne kot pisne in telefonske. Komunikacijo na nek način oblikuje že poslovni prostor, s katerim si stranke ustvarjajo svoj prvi vtis o družbi, zelo je pomemben stik, ki ga navežejo stranke s predstavniki Adriatica, preko katerih izpolnjujejo svoje želje in zahteve.

Komunikacije navzven potekajo seveda tudi z različnimi drugimi subjekti, kot so na primer druge poslovne enote, Slovensko zavarovalno združenje, državni organi, druge zavarovalnice, zavarovalne agencije, strokovna telesa, javnost in podobno, ki pa niso predmet obravnave v mojem specialističnem delu.

6.4. Organizacijska kultura združbe Adriatic, PE Ljubljana

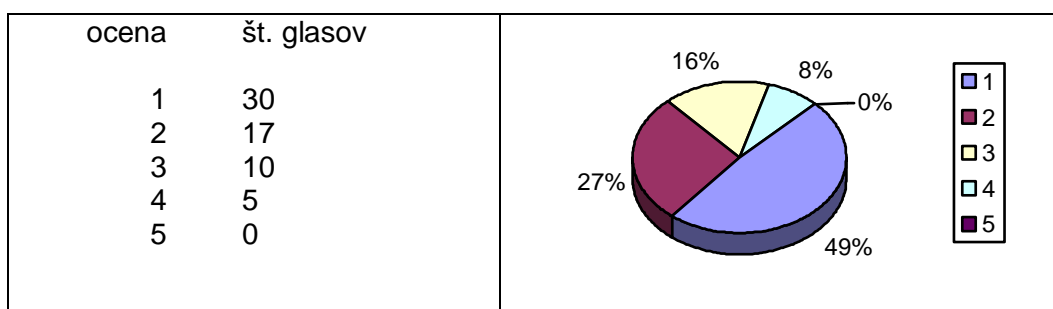
Če rečem, da organizacijska kultura v poslovni enoti ni najboljša, mislim, da ni skladna z delovnimi vrednotami zaposlenih, kar pomeni, da se ji morajo le-ti prilagoditi ali zamenjati delovno okolje. Rozman (1993, str. 170) ugotavlja, da ravnateljstvo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Vrh podjetja ima na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture: kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje in druge. Isti avtor nadalje razmišlja, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, kar vodi v zaključek, da je kultura podjetja proizvod vseh zaposlenih. Če se človek prilagaja tisti organizacijski kulturi, ki mu omogoča večjo delovno vnemo in s tem boljše rezultate dela, je to zanj vzpodbuda, obratno pa je lahko prilagodljivost neprimerni organizacijski kulturi tudi škodljiva, če gre za škodljivo delovanje na razvoj človekove ustvarjalnosti in vodi v nezadovoljstvo na delovnem mestu. Tedaj se pojavijo upravičene želje po spreminjanju organizacijske kulture.

Individualne osebnosti in delovne zahteve ustvarjajo klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in tudi za organizacijo. Pojem klima je ozračje v organizaciji je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 73). V organizaciji se zavestno želi ustvariti klima, ki omogoča čim boljšo izrabo vseh zmogljivosti. Takšna klima vodi k zadovoljstvu na delovnem mestu.

Za dodatno razlago klime v opazovani organizaciji sem uporabila **anketo**, narejeno med zaposlenimi – glej prilogo št. 1. Rezultate, pridobljene z anketo, v kateri je sodelovalo 62 zaposlenih od skupaj 74, prikazujejo strukturni krogi. Vsak pokazatelj zadovoljstva z delovno situacijo je ocenjen s strani zaposlenih, z ocenami od 5 (veliko zadovoljstvo) do 1 (veliko nezadovoljstvo) in je ponazorjen s svojim strukturnim krogom.

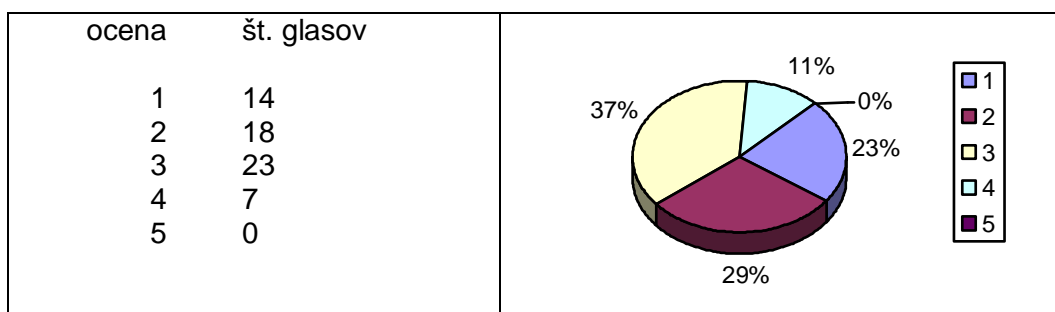
Rezultati ankete: Zadovoljstvo z delovno situacijo

Slika 17: Možnost napredovanja



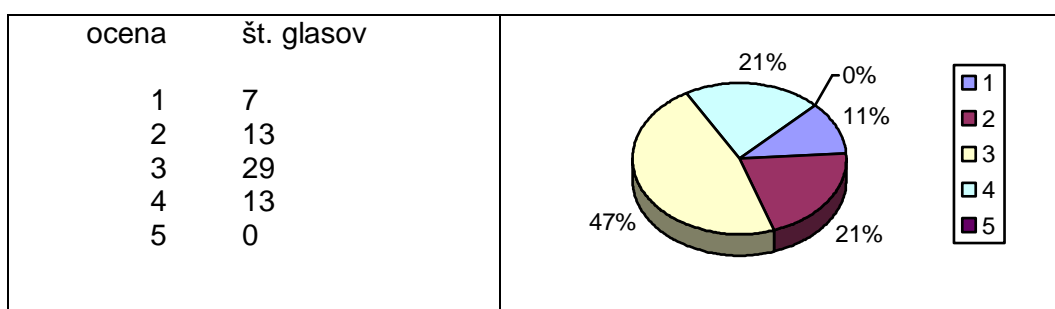
Vir: anketni vprašalnik

Slika 18: Obveščенost o dogodkih v podjetju



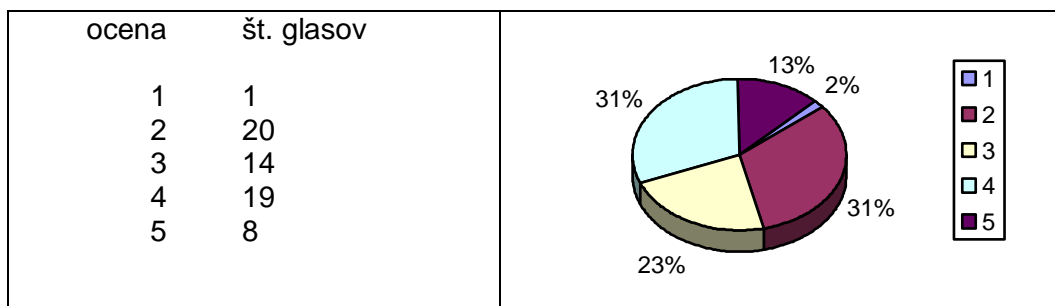
Vir: anketni vprašalnik

Slika 19: Plača in druge materialne ugodnosti



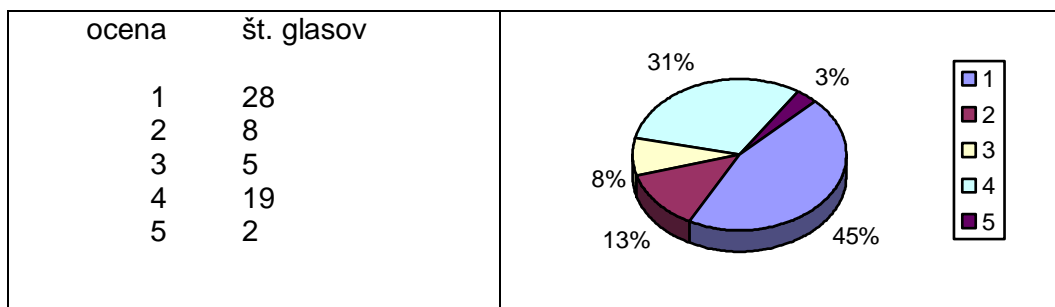
Vir: anketni vprašalnik

Slika 20: Odnosi s sodelavci



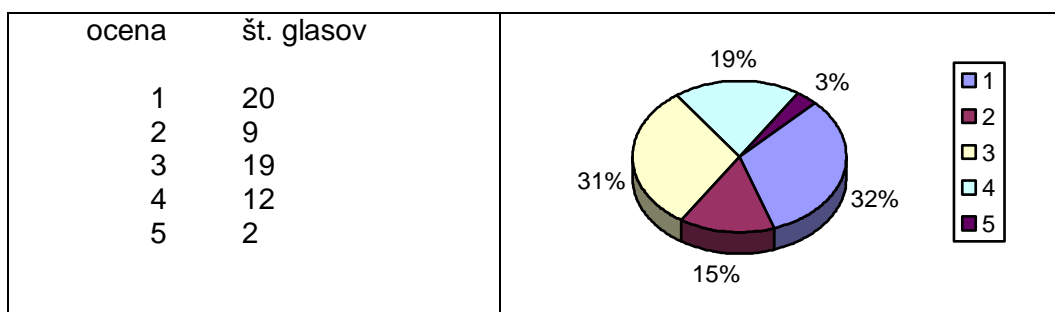
Vir: anketni vprašalnik

Slika 21: Odnosi z vodstvom PE



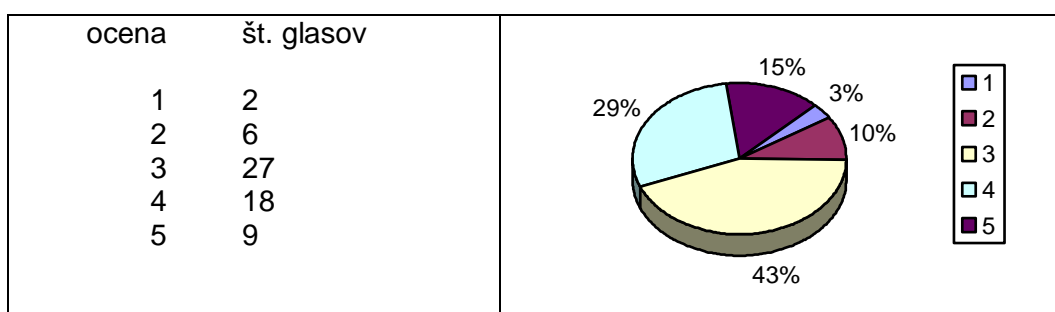
Vir: anketni vprašalnik

Slika 22: Možnosti strokovnega razvoja



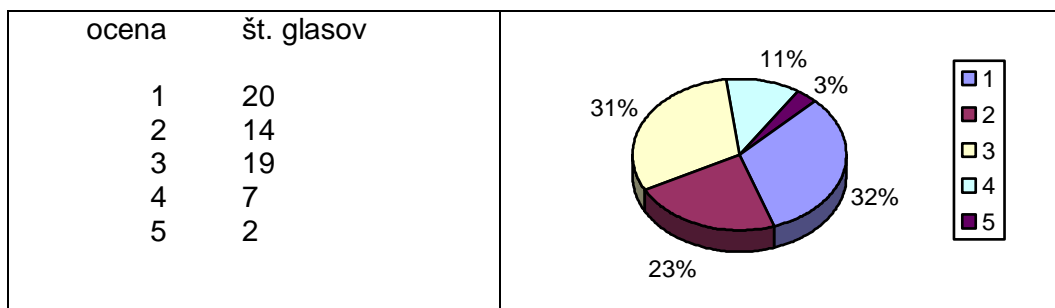
Vir: anketni vprašalnik

Slika 23: Svoboda in samostojnost pri delu



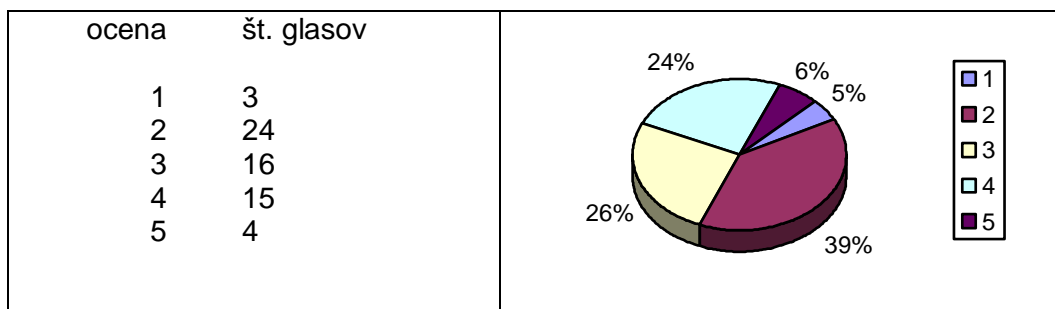
Vir: anketni vprašalnik

Slika 24: Soodločanje pri delu in poslovanju



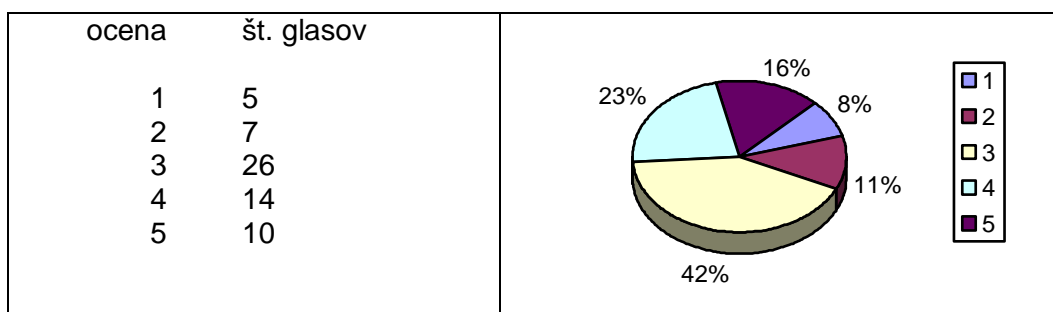
Vir: anketni vprašalnik

Slika 25: Ustvarjalnost dela



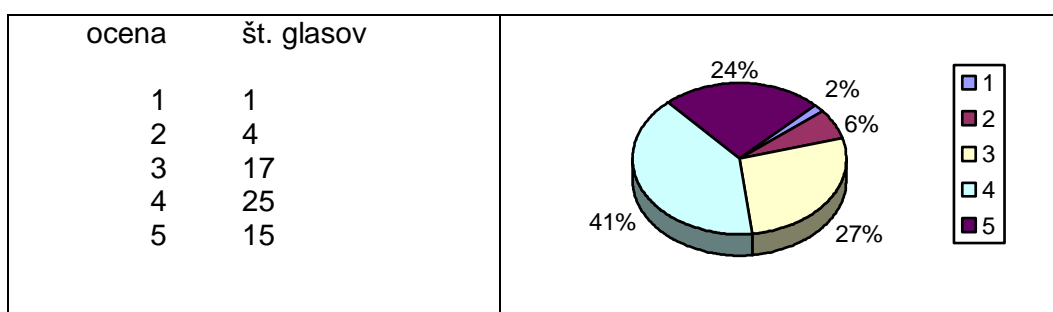
Vir: anketni vprašalnik

Slika 26: Neposredni vodja



Vir: anketni vprašalnik

Slika 27: Zanimivost dela



Vir: anketni vprašalnik

Klimo je smiselno preučevati z naslednjih vidikov:

- odnos vodstva do ljudi,
- sprejemanje odgovornosti in
- medsebojni odnosi.

V opazovanem okolju organizacijska klima ni dobra in tudi delovna morala zaposlenih ni visoka. Posledica je precej nezadovoljstva na različnih delovnih mestih, pri čemer je opaziti naslednje:

- premalo dobre volje, ni ozračja enotnosti in lojalnosti,
- okolje ne daje videza notranje enotnosti in koordiniranosti, ki lahko vpliva tudi na razmerja s klienti,
- tako ozračje ni privlačno za dobre delavce,
- taka združba ni dobro pripravljena za hude čase, ker delovna morala ni visoka,
- čeprav so empirične raziskave pokazale, da povezava med organizacijsko klimo in produktivnostjo dela ni vedno nujna, menim, da v omenjeni organizaciji organizacijska klima slabo vpliva na produktivnost.

Za opisano situacijo je potrebno iskati vzroke v naslednjem:

- v razpoloženi in sploh zadržanem odnosu ravnalcev (PE in centrale) do zaposlenega osebja,
- v delovnih razmerah s poudarkom na zelo slabem nagrajevanju,
- v neučinkovitem ravnanju na podlagi nejasnih ciljev, saj je vprašanje, če so odgovorne vloge v najbolj sposobnih rokah, kar med zaposlenimi opravičeno vzbuja nezaupanje v ravnanje,
- v organizacijski strukturi, ki marsikdaj ne podpira članov pri delovanju, ampak jih prej ovira,

- v velikosti celotne družbe (PE je le del te družbe) z močno centraliziranim ravnanjem.

Ravnalna struktura bo morala resno vzeti sodobno organizacijsko vedo, ki smatra delovno moralo za enako željeni cilj organizirane združbe, kot je smotrno delovanje, obstoj in identiteta. Tudi zadovoljstvo ljudi bo moralo postati v omenjeni obliki upravljanja eden od ciljev, če bo ravnalstvo želelo vzpostaviti visoko delovno moralo, ki bo vodila k boljšim delovnim rezultatom in bolj zadovoljnim strankam. Lipovec pravi, da organizacija more in mora zagotoviti uresničenje tudi tako sestavljenih ciljev (Lipovec, 1997, str. 303).

6.5. Problemska situacija v Adriaticu, PE Ljubljana

Pri izvajanju različnih delovnih aktivnosti, koordiniranih v poslovni enoti, se pojavljajo problemi, ki imajo svoj izvor v raznovrstnih zvrsteh, zato je najbolje, da problemsko situacijo ločim po vrstah problemov.

6.5.1. Problemi zaradi neupoštevanja navodil

Kot problem zaradi neupoštevanja navodil naj omenim naslednje: zastopniki (tako lastne terenske mreže kot agencijski – torej pogodbeni) imajo določene roke, kdaj lahko prevzamejo obrazce, ki jih uporabljajo pri svojem delu. V tem domnenem roku jim je na razpolago administrator, ki opravlja sicer še druga dela. Če dogovor v organizaciji velja že več let, ni dopustno neprestano opravičevanje, ko zastopnik prihaja mimo dogovorjenega reda brez obrazcev, ki pa jih seveda nujno potrebuje.

Za agencijske zastopnike velja tudi časovna omejitev, določena z urami v dnevu, kdaj lahko prihajajo na poslovno enoto razdolževati dokumentacijo in dvigati pošto. Ravno tako je določeno, da lahko različna vprašanja naslavljajo na organizatorje in kontaktirajo z njimi, saj so zadolženi za njihov servis. Kljub dogovorom večina pogosto prihaja ob različnih urah, če ni zadovoljna z odgovorom organizatorjev, se tudi za malenkosti obrača na ravnatelja ali na njegovega pomočnika in se kasneje z dovoljenjem le-tega vrne k organizatorjem, ki so jim pred tem v skladu s pravili poslovanja podali drugačen odgovor. Teh primerov je preveč, da bi lahko govorili o izjemah. Ravno tako je za zastopnike dogovorjeno, v kateri pisarni poslovne enote naj bi uredili vse svoje potrebe, pa se tega ne držijo in jih zaposleni srečujejo po vseh prostorih in oddelkih. Tudi iz strokovnih služb centrale organizatorji sprejemajo pritožbe, da jih zastopniki kličejo in jim zastavljajo vprašanja, na katera so dolžni odgovoriti organizatorji iz PE, če pa gre za preveč redke, strokovne in njim neznane stvari, pa so ti dolžni vprašati strokovne službe in šele nato odgovoriti zastopnikom.

Zastopniki, ki delujejo v okviru lastne prodajne mreže, ne razrešujejo reklamacij v roku, kot je določeno, nekatere pa so odprte celo več kot leto dni in v teh primerih ni prijetno, če bi prišlo vmes do škodnega dogodka. Takšno ravnanje je nedopustno, vzrok zanj lahko iščemo v dejstvu, da jih za premalo nakazano premijo družba ne bremeni, kar velja za agencijske zastopnike. Redkeje prihaja celo do konfliktov med zastopniki in kontrolno službo, češ da leta piše reklamacije za vsako »malenkost«.

Zaradi slabe organizacije in komunikacije nastajajo pogosto konflikti, ko je potrebno nadomestiti sodelavca na sklepalnem mestu PE. V času letnih dopustov ali drugih odsotnosti sodelavcev s sklepalnega mesta PE se zgodi, da tisti, ki nadomešča, nima dovoljenja sklepati

vseh zavarovanj – primer zdravstvene asistencije v tujini. Ko uslužbenec pred stranko kliče v oddelek PZZ ali v oddelek za pridobivanje pravnih oseb, kjer bi lahko našel nadomestilo, se lahko zgodi, da le-tega iz različnih vzrokov ni mogoče dobiti. Problem izvira iz dejstva, da je en sam človek za sklepalno mesto na PE in za delo s strankami odločno premalo, saj so zastopniki tisti, ki naj bi delali le na terenu, ne pa »čakali« na stranke na sedežu PE.

Ne bi se smelo dogoditi, da bi bilo sklepalno mesto ali mesto, kjer stranke prijavljajo in urejajo svoje škodne primere, prazno. Pa se zgodi. Dokler bo en sam uslužbenec na sklepalnem mestu PE in na sprejemu škod, ne moremo pričakovati rešitve. Dogovorjeno je bilo, da bo na škodnem okencu vsak dan poleg manipulanta oziroma škodnega referenta dežuren tudi cenilec, toda do upoštevanja dogovora ni nikoli prišlo. Večina cenilcev je na terenu, tisti, ki pa pokriva potrebe na poslovnih enotah, ima obilico različnega dela: cenitev poškodovanih vozil, dajanje informacij po telefonu strankam, našim pogodbenim servisom, različnim strokovnim službam..., osebna komunikacija s strankami na okencu, obračunavanje škodnih spisov, sestavljanje zaključnih sporazumov in podobno. Ne smemo pa pozabiti, da stranke šele takrat, ko so utrpeli škodo, dobijo pravi vtis o zavarovalnici, ki so ji zaupale svoje zavarovanje, in potrebujejo pomoč strokovnjaka.

Med probleme zaradi neupoštevanja navodil ali kar kršenja delovne discipline sodita tudi dolžina odmorov, ki si jih zaposleni jemljejo, ali celo alkohol na delovnem mestu. Pred kratkim je bila uvedena kontrola delovne prisotnosti z evidenčno uro.

6.5.2. Informacijski problemi

Informacijski problemi se kažejo kljub precejšnjim dodelavam in spremembam informacijskega sistema, ki ga zaposleni uporabljajo pri izvajanju svojih delovnih nalog, v še vedno ne dovolj povezanih in ažurnih informacijah, ki so potrebne za delo s strankami.

V oddelku kontrole polic se še vedno **ročno izvaja prepis polic** na škodne spise, ki se morajo tako seliti iz škodnega oddelka eno nadstropje višje v drug oddelek, o čemer se ne vodi posebna evidenca. To pa lahko pomeni nepotrebno iskanje spisa in izgubo dragocenega časa, ki bi ga raje namenili stranki. Prepis police je torej zgolj natančen prepis zahtevanih podatkov na škodni spis iz kopije police v Adriaticovem arhivu. Če je polica že enkrat vnesena v informacijski sistem in ob tem že kontrolirana s strani kontrolorja zavarovalnice, z vpisanim veljavnim statusom, lahko zaključim, da je ponovno prepisovanje podatkov ob škodnem primeru popolnoma odvečno delo.

Podobno je pred izplačilom zavarovalnine potrebno preveriti, če je **vsa premija** v zvezi z zavarovancem, ki škodo uveljavlja, **plačana**. Škodni spisi se morajo tokrat seliti zopet eno nadstropje višje, tokrat v oddelek plačilnega prometa – premijskega knjigovodstva, kjer referent na spise vpiše zadnje stanje o plačani premiji. O prehodu spisov iz oddelka v oddelek tudi tokrat ni posebne evidence. Takšna organizacija podaljšuje čas reševanja škodnih primerov in možnost iskanja dokumentacije z več dodatnega dela pa tudi stroški naraščajo.

Zaradi **velike obremenitve** informacijskega sistema je delo velikokrat ovirano, še posebno če je v delu kakšna večja obdelava podatkov.

Skadencar – seznam potrebnih obnovitev zavarovanj po zastopnikih in **škodna knjiga** nista vedno **usklajena**. Škode, ki so nastale po posameznih zavarovalnih policah, niso vedno pravilno evidentirane (njihovo število in vrsta) na skadencarju, ki ga prejme zastopnik, kar

pomeni, da lahko škodno dogajanje napačno upošteva pri določitvi bonusa oziroma malusa stranke.

Nerazporejena premija v oddelku plačilnega prometa je že star problem. Če so v oddelku kontrole polic police vnesene v računalniško evidenco z zamudo, referent v premijskem knjigovodstvu ne more knjižiti plačane premije na sklicujočo se številko police.

6.5.3. Komunikacijski problemi

Komunikacijski problemi so tudi prisotni. Enosmeren, navzdol usmerjen tok komunikacij po hierarhični lestvici ni dober. Premalo je skupnega reševanja problemov, ki so nastali v določenem odseku, vplivajo pa na izpolnjevanje skupinske delovne naloge. Pri tem je čutiti premalo aktivnega vključevanja ravnalstva v problemsko situacijo. Prevzete odgovornosti ravnalstvo premalo učinkovito kontrolira in posledično sodelavce pohvali, nagradi ali graja.

V komuniciranju posameznih oddelkov z ravnateljem je zaznati **organizacijske ovire**, ki izhajajo iz:

- strukture, ki v velikem obsegu determinira formalne in neformalne kanale,
- komunikacij in se izraža kot različnost, ki izvira iz višine položaja in iz oddaljenosti ravni komunikatorjev,
- različnosti ciljev,
- statusnih odnosov, ki povzročajo izoliranje ravnatelja od nekaterih informacij ter preveč selekcionirajo obseg in vrsto komunikacij po komunikacijskem kanalu navzgor.

Za delovno vzdušje nikakor ni dobro, da se ravnatelj na pisno prošnjo zaposlenega o rešitvi določenega problema niti ne odzove. Nekomunikacije ni, tudi ignoriranje je komuniciranje, le pri dobrih ravnateljih ne preveč cenjeno. Svojim podrejenim morajo o vsaki problematiki in v različnih situacijah, tudi neprijetnih, znati svetovati, jih bodriti ali jim povedati svoje mnenje. Enako velja za glavno vodstvo.

Ljudje največkrat zapuščajo podjetja ravno zaradi vodstva, ki ne zna ustvariti zgoraj omenjenega okolja (Stražičar, 2001, str. 19). Dober vodja mora biti močna osebnost, ki se zna živeti v ljudi in ima jasno vizijo o prihodnosti podjetja. Torej je treba usposabljanje tudi ravnatelje.

Pomanjkanje formalnih komunikacij do neke mere nadomešča **neformalno komuniciranje**. Zaposleni prihajajo do informacij mimo formalnih poti, govornice v PE so precej obsežna vrsta komunikacij, kar pa razkriva pomembne značilnosti organizacijske kulture.

Zanimiv način komunikacije se odvija v oddelku organizacije, ko prihaja med **veliko hierarhičnimi ravnimi** do neučinkovitega in predvsem dolgega reševanja različnih problemov in situacij. Gre za relacijo zastopnik – organizator oziroma vodja zastopniške skupine – vodja organizacije – ravnatelj. Na tej poti komunikacije je včasih en člen preskočen, kar pa glede na veljavno organizacijsko strukturo ni pravilno in ni pošteno do »preskočenega« člena.

Predvidena je redna mesečna osebna komunikacija zastopnikov, ki predstavljajo lastno prodajno mrežo Adriatica, njihovega organizatorja, mentorja in organizatorja iz centralne službe. Namen teh **rednih mesečnih** srečanj oziroma **sestankov** je seznaniti centralno

strokovno službo prodaje z delom in problemi posamezne poslovne enote. Namen je torej dober. Toda dejanski odnos organizatorjev iz centrale do zastopnikov in mentorjev PE ni primeren, ni vzpodbuden pri reševanju različnih problemov in je celo zaviralen in moteč pri njihovem rednem delu. Takšnih sestankov, ki se vršijo v delovno nevzpodbudnem duhu in prav z ničemer ne prispevajo k izboljšanju stanja v delovni skupini, je bolje, da jih ni. Predstavljajo strošek in netijo prepire in jezo med zastopniki ter jim niso v nikakršno pomoč.

Sestanek je lahko zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi. Gre za neposreden stik, v katerem poteka komuniciranje sočasno z vsemi ali vsaj več čuti: sluhom, vidom, vonjem, dotikom (Tavčar, 1996, str. 245). Tavčar meni, da so sestanki pomembna sestavina poslovodne dejavnosti in kot vsaka dejavnost terjajo načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje. Pripravljanje in izvedba sestanka terjata napor, trošita čas in denar, zato kaže prirediti le tisti sestanek, ki bo v zadostni meri dosegel cilje ter zadovoljil interese prireditelja in udeležencev (Tavčar, 1996, str. 246), zato je nepotreben sestanek, ki:

- zamegli odgovornost za odločitve,
- prikaže, da se nekaj dogaja, čeprav se ne,
- služi vodji kot oder za razkazovanje samega sebe,
- poteka v rednih razmikih, neglede na potrebe (vsebina, čeprav nepotrebna se vselej najde),
- je v nadlego vsem udeležencem in traja brez konca ter se na njem ne dogovorijo ničesar,
- je imel za edini izid dogovor o sklicu novega sestanka.

Kljub opozorilom mentorjev zastopnikov v PE, da je sestanek ciljna dejavnost, ki ima svoj smoter, in da je tudi najboljši sestanek ničvreden, če udeleženci dogovorov na njem ne uresničijo ali pa jih sploh ni, se opisani sestanki sklicujejo dalje.

Veliko je **okrožnic**, poslanih iz centralne službe, zato je potrebno precej natančnosti oddelka organizacije pri obveščanju vseh zastopnikov, ki morajo imeti v svoji evidenci precejšen red, da lahko sledijo vsem spremembam.

Problemi v komunikaciji nastajajo tudi v tistih oddelkih, ki neposredno komunicirajo s strankami – primer škodnega oddelka. V takem delovnem okolju je delo izredno dinamično, včasih tudi naporno. Precej telefonskih razgovorov bi lahko odpadlo z boljšo notranjo organizacijo v oddelku in tudi med oddelki. Po predaji finančnih temeljnic iz škodnega oddelka v oddelek plačilnega prometa je škodni oddelek svoje dolžnosti do strank opravil in vse informacije v zvezi z dnevom nakazila zavarovalnine bi morale stranke dobiti v oddelku plačilnega prometa. Zaradi navedenega dejstva oddelka prihajata tudi v konflikte.

6.5.4. Strokovni problemi

Strokovni problemi nastajajo že z dejstvom, da so vsi strokovni sodelavci družbe v centrali v Kopru. Trg, ki ga pokriva ljubljanska enota z okolico, pa je velik in izredno zahteven, konkurenca na tem področju je pestra in potrebne so takojšnje odločitve oziroma rešitve različnih vprašanj zastopnikov, ki produkte tržijo. Tega, da je to zelo težko delo, če ne najtežje, pa se ravnalstvo marsikdaj ne zaveda dovolj. Težko je narediti dober produkt, veliko dela različnih sodelavcev je v njem, toda najtežje ga je prodati. Najtežje je v času popolne konkurence prepričati stranke, da si med vsemi dobrimi ponudniki ravno ti najboljši, najkakovostnejši, najcenejši...

Pri sklepanju zavarovanj se zastopnik večkrat znajde pred strokovno zastavljeno problemsko situacijo. Da bi jo kar najhitreje rešil, kontaktira s poslovno enoto. Velikokrat je PE brez dokončne rešitve, zato posreduje problem centrali. Da zastopnik prejme povratno informacijo, lahko preteče kar nekaj dragocenega časa, v tem času je bitka za zahtevno stranko lahko že zgubljena. Zapravljanje časa po nepotrebem si danes lahko privošči le monopolist. Zahteven trg zahteva svoje in prav gotovo ni vseeno, ali enak produkt prodajaš v Postojni, Kopru, po drugih manjših mestih ali v Ljubljani.

Poznavanje informacijskega sistema in vseh možnosti, ki jih le-ta nudi, ni pri vseh zaposlenih enako dobro. Tovrstno znanje se glede na potrebe in glede na težave, ki zaradi tega nastajajo, premalo dograjuje.

Uporaba interneta je za vse delavce zelo omejena, kar velja tudi za prodajno službo. Vpogled vanj imajo omejen le na tiste strani, ki jim jih odredi centralna služba. Komunikacije preko elektronske pošte v sami PE pa se večinoma uporabljajo za »nedelovne« teme. Zastopniki, ki bi svoje E-mail naslove najbolj potrebovali, saj je tovrstna komunikacija s strankami velikokrat praktična, imajo skupni elektronski naslov, čeprav so si med seboj konkurenca.

Premalo je izobraževanja s področja **ravnanja s strankami in komunikacij** za zaposlene iz škodnega oddelka, saj prav ta oddelek predstavlja obraz zavarovalnice.

6.5.5. Tehnični problemi

Že omenjeno prepisovanje polic, v primeru uslužnostnega reševanja škodnih primerov v drugi PE in ne v tisti, kjer je bila sklenjena zavarovalna polica, zahteva izpisovanje posebnih obrazcev, ki predstavljajo kritje za izplačilo zavarovalnine. To je prav gotovo tehnični problem, ki nastaja po nepotrebem, če so police v informacijskem sistemu dosegljive vsem Adriaticovim poslovnim enotam.

Velikokrat se zadeve v zvezi z računalniško opremo in tudi s programi zataknejo in potrebno je čakati na strokovnjaka s področja računalništva, ki je za PE pogodbenik, ali pa se je potrebno obrniti na centralo. Velikokrat stvari ne morejo biti rešene tako, kot si zaposleni želijo.

V PE se veliko dokumentacije kopira. Na voljo so trije kopirni stroji, ki so zelo obremenjeni. Zastopniki, katerih delovni čas je poljuben, odvisen od potreb strank, velikokrat v popoldanskem času urejajo svoje obveznosti v pisarni na PE, če potrebujejo telefon, kopirni stroj, računalnik ali fax. Problem nastane pri uporabi fax-a, tudi ko bi želeli le sprejeti obvestilo stranke. Vsi trije fax-i so namreč zaklenjeni po različnih pisarnah in so po četrti uri popoldne nedosegljivi.

6.5.6. Drugi problemi

Slaba je motivacija zaposlenih, kar se najbolj odraža v prodajni službi. Zaposleni v prodajni službi imajo občutek, da tisti, ki se pri svojem delu zelo trudijo in se to vidi tudi na rezultatih njihovega dela, niso sorazmerno boljše plačani od tistih, ki predstavljajo povprečje in dosegajo zgolj mesečni plan. Ne morejo se znebiti občutka, da jih družba premalo ceni, izražajoč mnenje: »Komur kaj ne ustreza, lahko tudi gre.« Dobrega delovnega vzdušja vodstveni kader ne zna vzpostaviti ali ne čuti potrebe po spremembi.

Ljudje delujejo za zadovoljitev potreb oziroma za doseganje sredstev za njihovo zadovoljitev (Rozman, 2000, str. 7). Takšno, v določen cilj usmerjeno delovanje je motivirano delovanje. Motiv pa je hotenje doseči cilj. Člani družbe delujejo tako, da se med seboj podpirajo, pa tudi omejujejo. Med njimi prihaja do motivacijskih razmerij in struktur.

Ne le usposobljeni, ampak tudi motivirani zaposleni delajo dobro. Zastonj ravnalstvo zapravlja sredstva za usposabljanje zaposlenih, če jih takrat, ko so dobro usposobljeni za specifične delovne naloge, ne zna motivirati. Odgovornost bo sorazmerna usposobljenosti in motiviranosti.

Problem je tudi **velika fluktuacija zastopniškega kadra v lastni prodajni mreži**. Nove, ustrezne zavarovalne zastopnike združba težko pridobi. Poklic zavarovalnega zastopnika zahteva specifične sposobnosti in zmožnosti človeka. Potrebno je navezovati stike z neznanimi ljudmi preko pisem, telefona in predstavljati zavarovalne produkte »od vrat do vrat«. Morda poklic zavarovalnega zastopnika ni zadosti cenjen. Merila o ustreznosti potencialnih kandidatov so precej ostra in različno postavljena za različne prodajne skupine (zastopniki za imovinska zavarovanja, zastopniki za osebna zavarovanja, v poslovni enoti, v predstavništvu). Omenjeno trditev lahko argumentiram s številom zastopnikov, ki delujejo po posameznih prodajnih skupinah. Za primerjavo: skupina imovinskih zastopnikov ima 4 člane, skupina zastopnikov za osebna zavarovanja pa šteje 11 članov. Zadnja ugotovitev izvira iz poslovne politike, za katero se odloča ravnalna struktura.

Zaposleni, ki čutijo, da so nagrajani nepravilno, delajo slabše. Nagrada mora biti povezana z zahtevnostjo delovne zadolžitve in z odgovornostjo oziroma z ustrezno izvedbo delovne naloge.

Za ekonomista je nenavadno, da se vodij prodaje ne nagraduje po delovnem učinku, ki ga je dosegla njihova skupina. V družbi je pred enim letom začelo veljati novo pravilo, ki pred nagrajevanje po višini realizacije zastopnikov, ki jo mentor vodi, postavlja pogoj, da ima zadosti veliko skupino. Čeprav je višina prodaje presežena za trikrat ali celo štirikrat, ni mentor skupine deležen nobene stimulacije. Dobil bi pa precejšnje nagrado, če bi skupina dosegla tretjino realiziranega in bi imel po »standardu« družbe dovolj veliko skupino, kar bi pomenilo večje stroške za manjši iztržek. Pri tem je potrebno poudariti, da kadrovanje ni v pristojnosti mentorja oziroma vodje prodajne skupine, pač pa o tem odloča ravnatelj PE skupaj s psihologom iz centrale, ki opravlja testiranja kandidatov.

Možnosti napredovanja v sami organizaciji je zelo malo. Med sodelavci je premalo sodelovanja, medsebojnega zaupanja in volje do dajanja različnih predlogov za izboljšave, če le-ti niso nikoli upoštevani. Tudi spremembam sodelavci niso naklonjeni, kar vse rezultira v različnih konfliktih.

Problem predstavlja tudi **organiziranost gotovinskega izplačila zavarovalnine**. Ko je imela PE več let svoj sedež na Viču, so morale stranke precej časa vnovčevati čeke na Agenciji, ki je imela sedež na drugem koncu mesta. Zdaj je PE že več kot tri leta preseljena, toda stranke morajo spet vnovčevati čeke na drugem koncu mesta - zdaj na Viču.

Oddelka **tajništvo** nisem posebej opisala v sami predstavitvi organizacijske strukture poslovne enote. Formalno naj bi naloge tajnika opravljala ena oseba, **neformalno** pa ima poslovna enota **dva tajnika**. Obseg in organiziranost dela sta takšna, da ne zahtevata dveh

zaposlenih. Druga sodelavka formalno opravlja naloge pravne administratorke, ker pa je fizično premeščena v oddelek tajništva, mora nadomestiti manko, ki ga zaposleni čutijo v aktivnostih, ki naj bi jih vršil sodelavec v tajništvu. Zaradi nešteto konfliktov s formalno tajnico zaposleni raje kontaktirajo z drugo osebo, ki tako nehote opravlja več aktivnosti, kot bi jih ji bilo potrebno, tajnici pa ostaja še več časa. Ravnatelju je problemska situacija seveda poznana, s tem ko nič ne ukrene, pa očitno tolerira napake tajnika in ga kljub slabemu delu še dodatno razbremenjuje.

6.6. Predlogi sprememb v zvezi s problemsko situacijo

Najbolje bo, da s predlogi za spremembo problemske situacije začnem **pri vrhu hierarhične piramide** opazovane organizacije.

6.6.1. Predlogi sprememb v zvezi z vodenjem PE

Ravnatelj usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije (Možina, 1994, str. 15). Ravnateljstvo pomeni planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Če je katera od navedenih aktivnosti slabo opravljena, se posledično odraža v problemski situaciji, ki je različno obsežna.

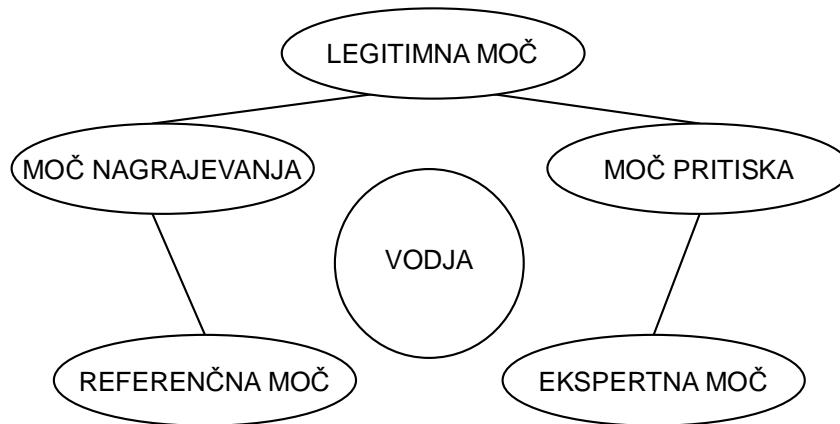
Ravnatelj mora delati kot aktivni vodja tako, da dejansko sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo, da ni pasiven ali odmaknjen opazovalec, sedeč v svoji pisarni. V opazovani organizaciji ravnateljstvu predlagam, da zgoraj omenjeno dejstvo postane vodilo pri njegovih aktivnostih. Veliko bolj se bo moralo opirati prav na vse zaposlene. Kot primer sodelovanja pri oblikovanju delovnih nalog naj navedem eno tipičnih in uspešnih sestavin japonskega ravnateljstva: japonski delavci v majhnih skupinah razpravljajo o vprašanih v zvezi z delom in iščejo najbolj uspešne poti za njihovo reševanje. Naloga ravnateljev kasneje pa je seveda omogočiti vse potrebno za izpeljavo novih rešitev. V opazovani organizaciji imajo le redki izbranci možnost povedati svoje mnenje vodstvu. Povratnega informiranja ni ali pa je zelo redko in za ravnatelja očitno nepomembno.

Zdi se, da ima ravnatelj v ljubljanski poslovni enoti Adriatica premajhno moč oziroma vpliv na zaposlene, da bi lahko v času, ko ravnateljuje, določene disciplinske probleme oziroma probleme neupoštevanja navodil med zaposlenimi zmanjšal, če že ne odpravil. Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom in je za vodjo poglobljena. Izraža se z vplivom, vpliv predstavlja aktualizirano moč. Vpliv predstavlja proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika ali skupine (Možina, 1994, str. 528).

Različne moči vodij so prikazane na sliki št. 28, v konkretnem obravnavanem primeru ima vodja predvsem legitimno moč, ki izvira iz položaja, ki ga ima v organizacijski hierarhiji. Primanjkuje mu referenčne moči, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Slabotna je moč nagrajevanja, ki izvira iz možnosti, da sodelavce nagrajuje. Redko, ko to možnost ima, zelo po svoje preceni prispevek sodelavcev k rešitvi skupne naloge. Moči pritiska, ki izhaja iz bojzani sodelavcev pred kaznijo, si tudi v primerih, ko bi bilo to potrebno, ne poslužuje. Problematiko, pri kateri bi moral ukrepati z grajo oziroma sankcioniranjem posameznikov,

raje ponovno in ponovno obravnava na kolegijih, ki so precej brez učinka. Ekspertna moč je tista, ki izvira iz znanja vodje.

Slika 28: Vrste moči vodij



Vir: Možina, 1994, str. 528

Menim, da v poslovni enoti primanjkuje delitev moči, saj vodja ne zna deliti moči, vpliva in kontrole s sodelavci, člani teama. S tem ko člani niso pritegnjeni k odločanju in k opredeljevanju delovnih ciljev, tudi nimajo občutka pripadnosti organizaciji, nimajo občutka obvladovanja situacije ter samega sebe, kar je zelo slabo in se bo moralo v skupno dobro zelo kmalu spremeniti.

Ravnatelj bi moral imeti več vizije, to je sposobnosti predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za njegovo doseganje. Tako vizijo bi moral začeti takoj uresničevati. V okolju zelo primanjkuje skladnost vrednot, to je sposobnost doseči primerno usklajenost med organizacijskimi načeli in vrednotami zaposlenih, na kar bi moralo biti vodstvo zelo pozorno in začeti takoj s spreminjanjem v smislu približevanja.

Enostransko uveljavljanje ciljev organizacije ali zaposlenih ob pičlem izpolnjevanju druge strani povzroča neravnotežje ter zavest o izkoriščanju zaposlenih ali organizacije. V prvem primeru zaposleni slabo delajo in zapuščajo organizacijo, v drugem primeru organizacija propada (Tavčar, 1996, str. 311). Razmerje med zavzemanjem zaposlenih za lastne interese in interese organizacije, je prikazano na sliki št. 29.

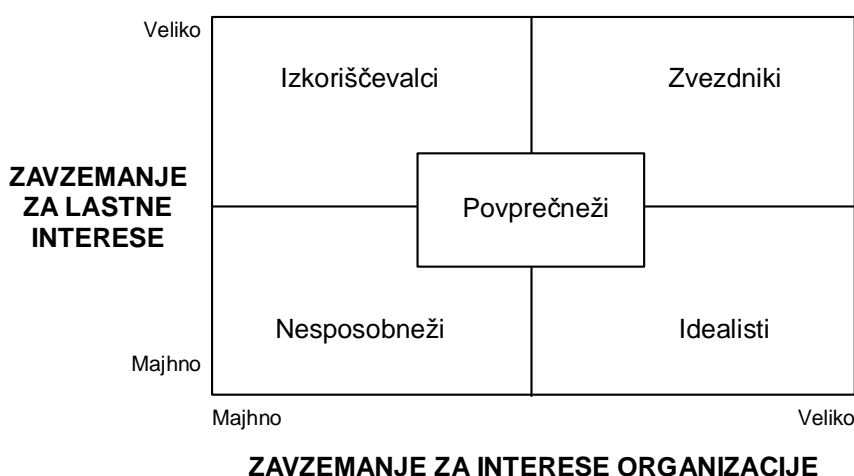
Koncept internega trženjskega pristopa pomeni širitev filozofije trženja na notranjo, interpersonalno menjavo v kolektivu (Končina, 1994, str. 32). Isti avtor na tem mestu povzema Husemana in Hatfielda, ki navajata tri temeljne aksiome tako imenovane »**teorije pravičnosti**«:

- **Ljudje vrednotijo svojo vezanost na organizacijo s primerjavo tistega, kar organizaciji dajo, in tistega, kar od nje dobijo.** Vložek posameznikov vključuje prizadevnost pri delu, čas, lojalnost in sprejemanje ciljev ter politike organizacije. Izid pa pomenijo: plača, druge bonitete, status, priznanje za delo in občutek dosežka.

- **Kadar tisto, kar ljudje dajo, ni skladno s tistim, kar dobijo, se počutijo nelagodno.** Nelagodje se izraža z občutkom krivde, prevaranost z občutkom prikrajšanosti. V prvem primeru bodo ljudje več delali ali pa preprosto sprejeli to za dejstvo, v drugem primeru pa se reakcija manifestira skozi tretji aksiom.
- **Ljudje, ki imajo občutek nelagodja zaradi prenizke nagrade ali celo negiranja njihovega dosežka, bodo poskušali sami doseči pravičnost.** Tako se bo njihovo nelagodje manifestiralo s tem, da bodo zmanjševali svoj delovni vložek ali poskušali na vsak način doseči povečanje protivrednosti pri organizaciji.

Sklep je, da notranja razmerja temeljijo na ekvivalentni menjavi med organizacijo in zaposlenimi.

Slika 29: Interesi zavzemanja zaposlenih



Vir: Tavčar, 1996, str. 311

Zavedati se je treba, da tisti vodja, katerega člani skupine spoštujejo in mu ne nasprotujejo, nima težav s sodelavci in mu ni treba uporabljati moči pritiska, obratno pa se mora zanašati na formalno avtoriteto.

Vodja v opazovani organizaciji bo moral imeti pravo mero kontroliranja zaposlenih, pri čemer bo morala biti odločilna njegova presoja, koliko nadzovanja koristi, kje ga mora zmanjšati in kje povečati ter koliko nadzovanja škoduje.

Za nazorno predstavitev, kaj je preveč nadzora, povzeman Tavčarja (1996, str. 364):

- odveč je nadzor, ki duši ustvarjalnost sodelavcev in jim nadeva oklep omejitev ter navodil »od zgoraj«,
- stopnja nadzora, ki jo sodelavci voljno sprejmejo v kriznih okoliščinah, je nesprejemljiva v normalnih razmerah,
- preveč nadzovanja se občuti kot tiranija,
- pretog sistem nadzovanja v organizaciji lahko zniža budnost posameznih ravnateljev, ki se preveč zanašajo na sistem.

Ravnatelj v opisani poslovni enoti bi moral v prid povečane ustvarjalnosti predvsem tistih sodelavcev, ki vodijo prodajne skupine, pustiti malo bolj kreativen odnos do dela, za katerega

bi bila značilna ustvarjalna sila. Ti sodelavci bi morali imeti še prav posebej zmožnost in možnost uporabe sposobnosti, da se predčasno odzovejo na vedno spreminjajoče se okoliščine in razmere na trgu in da prepoznajo priložnost svoje skupine ter jo seveda tudi izkoristijo.

Škodo premajhnega kontroliranja Tavčar (1996, str. 364) vidi v:

- premajhnem nadzoru, ki povečuje občutek tveganja pri sodelavcih, kadar se znajdejo v dvoumnih okoliščinah,
- premajhnem nadzoru, ki poslabšuje gospodarjenje v organizaciji, učinkovitost delovanja ter uspešnost pri doseganju ciljev,
- preohlapnem sistemu, ki povzroča preveliko zaskrbljenost posameznih ravnateljev, ki čezmerno zastrujejo nadzorovanje svojih podrejenih.

Da bi se ravnatelj poslovne enote izognil takim posledicam, ki se kažejo z nekaterimi problemi, mora tam, kjer je to potrebno, nadzor ustrezno povečati. Dobro se mora zavedati dejstva, da so sodelavci najdragocenejša zmožnost (sredstvo) organizacije. Njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Uspeh še zdaleč ni le posledica ugodnejšega okolja.

Drugače gledano, pa so sodelavci največkrat tudi najdražje sredstvo. Gre za stroške dela, plač, socialnega in pokojninskega zavarovanja in za velik del »režijskih stroškov«. Preden se novinec vpelje v delo in si pridobi specifične zmožnosti zanj, nastajajo veliki stroški. Ni vseeno, če delavci odhajajo. To je zopet povezano s stroški, ki jih ima organizacija z nadomestitvijo. Vodstvo se mora ravno tako zavedati, da nastanejo za organizacijo lahko zelo veliki stroški zaradi oportunitetnih izgub, neudejanjenih prihodkov iz dejavnosti, kadar delavci ne vlagajo v svoje delo zadosti prizadevnosti, ustvarjalnosti in znanj, ki jih sicer zmorejo, ali kadar zaradi raznih okoliščin ne morejo ali nočejo delati.

Ravnatelj bo moral delavce motivirati. Na tem področju je potrebno v poslovni enoti nujno nekaj spremeniti. Najti je treba pravo, ustrezno razmerje motivatorjev in higienikov (glej poglavje 6.2.), ki bodo pravo orodje za rešitev problemske situacije.

Vodstvu bi priporočala kadrovska politiko, ki je blizu notranjemu trženju (Stražičar, 2001, str. 19), ki je bistveno drugačna od kadrovanja pred leti. Poudarjeno mora biti delo v sodelovanju med več oddelki, pri čemer organizacijska hierarhija ni tako pomembna. Komunikacijske veščine in tudi izkušnje so tiste, ki dajejo vpliv in pridobivajo zvestobo sodelavcev. Morda ne bi bilo slabo uvesti letne pogovore med vodjem in sodelavci, ki so priložnost za vodenje s cilji ter vzpostavitve odnosa odgovornosti in zaupanja. Tisti ravnatelj, ki svojih sodelavcev nikoli ne pohvali, ker naj bi oni že sami vedeli, da dobro delajo, ne ravna modro. Kot pravi Anteričeva, takšni sodelavci pogrešajo priznanje vodje (Anterič, 2001, str. 19).

Ravnanje z ljudmi v podjetju je lahko zelo različno od organizacije do organizacije. Upravljanje s človeškimi viri pomeni različne sisteme in procese v ravnanju z ljudmi. Gre za upravljanje zmogljivosti zaposlenih, na kar vpliva način vodenja, sama organizacija podjetja, kultura organizacije ter posamezni kadrovske sistemi, kot so rekrutiranje, razvoj, izobraževanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih (Gorišek, 2001, str. 28).

V opazovanem okolju bi bilo potrebno vpeljati sodobno upravljanje človeških virov, ki si postavlja za cilj, da so zaposleni seznanjeni s strategijo razvoja podjetja in neposredno vpeti vanjo ter da so pri svojem delu zadovoljni in razvijajo in sproščajo tudi svoje notranje zmožnosti in talente, da so ves čas na tekočem ne le s svojo stroko, pač pa tudi z drugimi

tehničnimi veščinami, kot je obvladovanje sodobnih računalniških znanj, teamskega dela in javnega nastopanja. Le podjetja s tako opredeljeno strategijo človeških virov v svoji poslovni strategiji lahko dosegajo konkurenčno prednost v zelo hudi konkurenci in močno turbolentnem okolju.

Če organizacija ni uspešna na svojem internem trgu, torej pri menjavi, s svojimi zaposlenimi, potem ni pričakovati, da bo uspešna na zunanjem trgu pri potrošnikih (Končina, 1994, str. 33). Ravnateljstva zavarovalnic morajo torej oblikovati take interne trženjske splete, ki bodo zagotavljali občutek pravičnosti v pogledu vložka in izida v menjavi med organizacijo in zaposlenimi. Tako naj bi ravnateljstvo vplivalo na izgradnjo tržne kulture in na poistovetenje s sinoptično postavljenimi smotri in cilji tržno usmerjenih zavarovalnih organizacij.

Sistem komuniciranja v podjetju bo potrebno spremeniti, ker je pretog in ponekod celo prekinjen. Sistem vodenja bo moral biti bolj odprt, da bo spodbujal inventivnost. Prav je, da imajo zaposleni občutek, da lahko spreminjajo stvari znotraj podjetja, da v ciljih podjetja prepoznajo tudi svojo korist in da jasno vidijo svoje mesto znotraj podjetja. Kot pravi Goriškova, je taka motivacija skoraj pomembnejša od nagrad in bonitet (Gorišek, 2001, str. 29). Podjetje bo povečalo konkurenčnost, če bo uvajalo teamsko delo, učinkovito komuniciranje, da bo sproti reševalo nastale konflikte in imelo sposobnost hitrega spreminjanja in prilagajanja novim razmeram. Slabo je konflikte »pospravljati« pod preprogo in si zatiskati oči pred njimi, jih ignorirati. Če se v podjetju o njih odprto pogovarjajo, jih veliko lažje rešujejo, se lažje prilagajajo spremembam in spreminjajo glede na zahteve okolja. Če vodstvo poslovne enote ne bo dovoljevalo konfliktov in se o njih še naprej ne bo želelo pogovarjati, če še naprej ne bo pretoka informacij in če ne bo s pravilno motivacijo vključilo v aktivnosti spreminjanja vseh zaposlenih, se organizaciji obetajo slabi časi. V zaposlenih je potrebno najti različne talente in jih uresničiti.

Ravnatelj poslovne enote bi se moral posluževati oblike neformalnega komuniciranja, ki ga navaja Daft (1991, str. 448). To obliko imenuje avtor »**management by wandering around**«. MBWA zajema idejo, da naj ravnalci razvijajo pozitivne odnose z zaposlenimi. Ravnalci se v neformalnih razgovorih z zaposlenimi seznanjajo z obstoječimi problemi in tako preko neformalnih komunikacijskih kanalov pridobivajo pomembne informacije. MBWA je eden najmočnejših komunikacijskih načinov, ki jih imajo ravnalci na razpolago.

Problema organizacijske kulture se mora ravnateljstvo dobro zavedati, saj ga ni možno odpraviti čez noč, na kratek rok ni možno postaviti nove kulture. Spreminjanje zahteva dolgoročno sodelovanje prav vseh zaposlenih v podjetju.

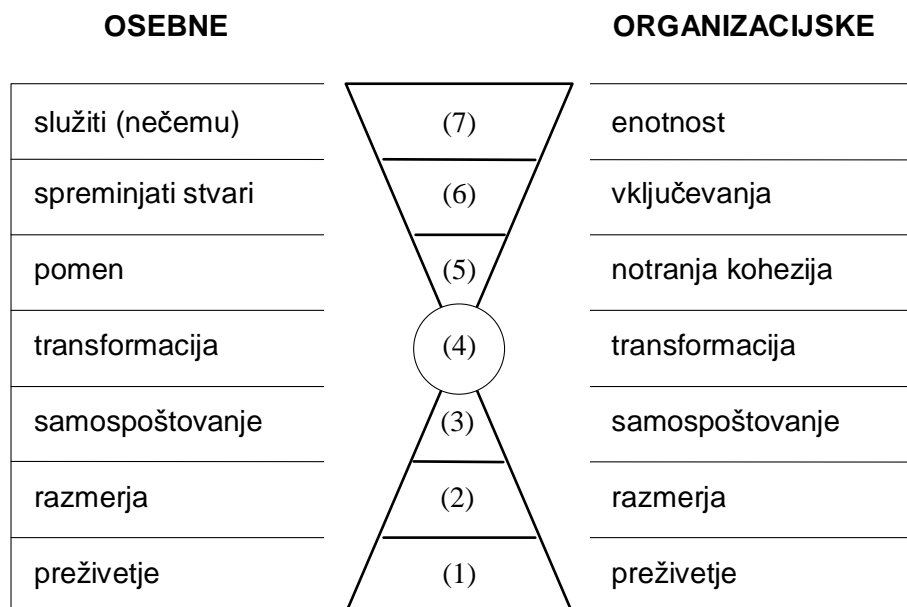
Podjetja z močno kulturo in skupnimi vrednotami zaposlenih, ki poudarjajo pomen odnosov do delničarjev in poslovnih partnerjev, rastejo štirikrat hitreje kot druga podjetja, pravi Noč, ki povzema Kotterja in Hesketta (Noč, 2001, str. 60 do 62). Takšna podjetja so po raziskavah ustvarila sedemkrat več delovnih mest, vrednost njihovih delnic na borzi pa je rasla dvanajstkrat hitreje. Donosnost je imela v teh podjetjih neverjetno rast.

Tako kot posameznike tudi organizacijske kulture delimo po sistemu vrednot, prepričanju in oblikah vedenja. Za uspeh podjetja je izjemnega pomena usklajenost vrednot posameznikov z vrednotami organizacije. Vedeti je potrebno, kakšne vrednote ima organizacija trenutno in kako so bile oblikovane. Kultura organizacije je odsev osebnosti trenutnega vodje in je dediščina osebnosti njegovih predhodnikov. Če se vrednote in oblike vedenja posameznikov ne ujemajo z vrednotami in oblikami vedenja organizacije, nastanejo konflikti.

Govorimo lahko o **kulturnem kapitalu**, ki je vrednost, dodana kolektivnemu miselnemu stanju (vrednote, prepričanja in obnašanja) organizacije, ki podpira povezavo s svojimi zaposlenimi, kupci in poslovnimi partnerji ter družbo (Noč, 2001, str. 61). Organizacije z visoko vrednostjo kulturnega kapitala uživajo velik ugled pri poslovnih partnerjih in bankah, lokalni in širši skupnosti ter pri zaposlenih, katerim je omogočeno ustvarjalno delo v sproščenem ozračju, z jasnimi pristojnostmi in odgovornostmi. V takih organizacijah iščejo zaposlitev najboljši kadri.

Brez meritve kulturnega kapitala v organizaciji težko predvidevamo ukrepe za izboljšanje njegovih morebitnih slabosti in neuskajenosti vrednot posameznikov z organizacijskimi. Tako lažje opredelimo vrednost neopredmetenih sredstev v obliki organizacijske kulture. Organizacija je živo bitje s podobnimi motivatorji, kot jih imajo posamezniki, vključeni vanjo, zato Noč, ki povzema Barretta, predlaga model sedmih ravni človekove in organizacijske zavesti (Noč, 2001, str. 61), kar prikazuje slika št. 30.

Slika 30: Sedem ravni zavesti



Vir: Noč, 2001, str. 61

Predlagam, da vodstvo ne zanemari organizacijske kulture in se posluži pri raziskavah ter samem spreminjanju tudi izsledkov teoretičnih raziskav. Kaplan in Norton sta razvila koncept uravnoteženih kazalnikov BSC (Balanced Scorecard), ki pomaga organizacijam prepoznati pomen merjenja uspešnosti na uravnotežen način, pri tem so zajete vse perspektive organizacije. Tako lahko pridemo do odgovora, kam organizacija trenutno osredotoča svojo energijo in kam naj jo osredotoča v prihodnosti (Kaplan, Norton, 2000, str. 327).

Merila, ki naj bi jih upoštevala raziskava zadovoljstva zaposlenih, so po Kaplanu in Nortonu sledeča:

- vpetost v odločitve,
- priznanje za dobro opravljeno delo,

- dostop do zadostnih informacij za uspešno opravljanje dela,
- dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud,
- podpora skupnih služb,
- splošno zadovoljstvo s podjetjem (Kaplan, Norton, 2000, str. 139).

Izvršni direktorji imajo tako možnost dobiti podatke o zadovoljstvu posameznih divizij, oddelkov, zaposlenih na določenih lokacijah in nadzornikov.

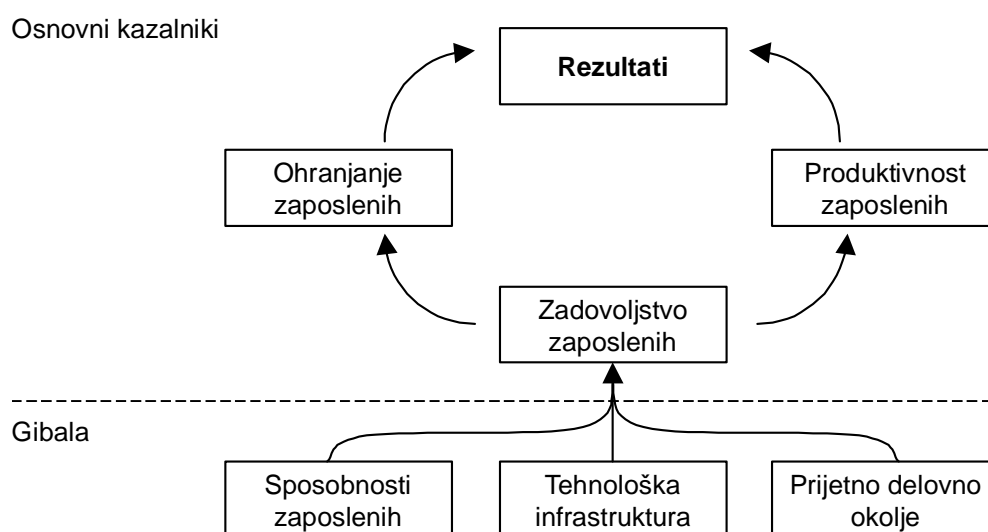
Ne smemo pozabiti dejstva, da ima **organizacijska kultura zaposlenih v storitvenem podjetju** še posebej pomembno vlogo, saj imajo zaposleni neposreden stik s strankami. Pogosto so to zaposleni, ki so najslabše plačani in najslabše usposobljeni, kar je zelo slabo za večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev. Visoka raven zadovoljstva strank je lahko dosežena le, če strankam strežejo **zadovoljni zaposleni**. Na sliki št. 31 je prikazano ogrodje za merjenje učenja in rasti, ki temelji na treh kazalnikih dosežkov, natančneje, na vzrokih za dosežke, in sicer na:

- zadovoljstvu zaposlenih,
- ohranjanju zaposlenih v organizaciji in
- produktivnosti zaposlenih.

Vsi nezaželeni odhodi zaposlenih pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Zaposleni, zvesti organizaciji, ohranjajo vrednote organizacije, poznavanje procesov organizacije in prav gotovo tudi rahločutnost za potrebe strank. **Ohranjanje zaposlenih** se po navadi meri z odstotkom zamenjav na ključnih delovnih mestih.

Produktivnost zaposlenih je kazalnik, ki meri učinek povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morale, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank. Ta kazalnik mora biti uravnotežen z drugimi kazalniki uspešnosti poslovanja, da ne pride do neustreznih odločitev. Najpogosteje se izkazuje v prihodkih na zaposlenega.

Slika 31: Ogradje za merjenje učenja in rasti



Vir: Kaplan, Norton, 2000, str. 138

V opazovani organizaciji je to področje potrebno prav natančno preučiti, saj izgleda, kot da opisane vrednote, norme in predstave sploh niso sistematično izgrajene, temveč so se izoblikovale samoniklo v vsakem posamezniku posebej. Opredelitev poslanstva podjetja bo morala postati zaposlenim jasna, ravno tako strategija in vizija podjetja.

6.6.2. Predlogi sprememb v zvezi z dodatnim izobraževanjem

Izobraževanje in strokovno usposabljanje v poslovni enoti sicer ni zanemarjeno, toda na določenih področjih dela in za zaposlene, ki delajo direktno s strankami, bi ga bilo lahko še več.

Več poudarka pri izobraževanju prodajnega kadra bi morali dati specifični tržišča, spremembam in novostim na tržišču, katere morajo zastopniki dobro poznati za uspešen nastop pred stranko. Povratne informacije na različne vzpodbude in predloge zastopnikov, ki bi morale imeti večjo težo, bodo morale postati hitrejše in prežete z večjo mero empatije. Pomankljivost se čuti pri vključitvi novih zahtev poslovnega okolja v zavarovalno ponudbo, pri čemer je potrebno, da so izvajalci zastopniki o njih čim boljše in kar najhitreje seznanjeni.

Model izobraževanja v opazovani organizaciji je premalo povezan s poklicnimi karierami zaposlenih. Zaposleni se morajo usposablјati za sedanje in bodoče delo, pri čemer je potrebno združiti osebne cilje s cilji podjetja. Razvijati je potrebno nove smeri za napredovanje, ki ima v poslovni enoti zelo svojo pot. Zaposlene bo potrebno motivirati tudi z nudenjem vzajemnih koristi za podjetje in za njih same. Če bo usposabljanje in izobraževanje naravnano v razvoj kariere, je smiselno pričakovati posameznikovo stremljenje k večji realizaciji, saj vsaka dosežena stopnja v posamezniku budi željo po doseganju naslednje. V poslovni enoti ima kar nekaj zaposlenih višjo izobrazbo, kot jo zahteva njegovo delovno mesto in obratno, nekaj zaposlenih zaseda delovna mesta, ki zahtevajo višjo izobrazbo, kot jo dejansko imajo.

Na splošno velja, da je kar 80 odstotkov znanja v organizaciji tako imenovanega tihega znanja, ki ga imajo določeni ljudje in ga je težko opredeliti. V nasprotju z eksplicitnim znanjem ga ni mogoče prenašati drugače kot s tesnimi medsebojnimi stiki in poglobljenim sodelovanjem (Potočnik, 2001, str. 21). Potočnikova povzema Kubeša, ki pravi, da je boljše podjetje, v katerem se zaposlenim storjene napake oprostajo, kot tisto, v katerem zaposleni pri svojem delu stalno prosijo nadrejene za soglasje oziroma dovoljenje. Ravno to napako dela vodstvo obravnavane poslovne enote pri vodjih, mentorjih (organizatorjih) prodajnih skupin lastne zastopniške mreže. Njihov način dela ne prenese dejstva, da sami nimajo praktično nobene avtoritete, saj se morajo za vsako najmanjše vprašanje zateči po odgovor k vodji organizacije, ki jim je po organizacijski hierarhiji nadrejen, ta pa mora običajno iskati pomoč pri ravnatelju poslovne enote.

Zares sposobni ravnatelji opogumljajo ljudi k več samostojnim odločitvam, ker ne želijo voditi ustanove preplašenih ljudi, ki ne zaupajo v svoje sposobnosti. To je najhuje, kar lahko ravnatelj naredi svoji skupini, ki jo vodi. Povzemam Potočnikovo, ki citira Kubeša, in dodajam, da bi moral njihov pomen poznati vsak dober, sodoben ravnatelj: »Ta sodelavec mi ni bil v nobeno pomoč. Strinjal se je z vsem, kar sem rekel« (Potočnik, 2001, str. 21). Tudi Kubeševa zamisel, da bi udeleženci sestankov sedeli na tleh, bi bila v poslovni enoti dobrodošla, ko se odvijajo redni mesečni sestanki prodajnikov z organizatorjem iz centrale. Postal bi kratki in učinkoviti, jeze zastopnikov bi bilo precej manj.

Potreba po dodatnem usposabljanju zaposlenih lahko izvira iz dveh stališč:

- s stališča splošne potrebe po dodatnem usposabljanju in
- s stališča deleža delovne sile, ki potrebuje dodatno usposabljanje.

V podjetjih običajno obstaja precejšna vrzel med prihodnjimi potrebami in trenutno usposobljenostjo zaposlenih ter njihovim znanjem. Ta vrzel predstavlja motivacijo za oblikovanje strateških pobud za njeno zapolnitev.

Poslovna enota in cela družba bo morala postati učeča se organizacija. To je tista organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje (Možina, 2000, str. 51). Gre za svojevrstno organizacijsko kulturo, ki jo ponazarja stavek: »Tako to delamo pri nas«. Ustvarjalno učenje mora voditi do novih proizvodov, novih storitev, drugačnega opravljanja storitev, novih tehnologij, ustvarjanja novih trgov za nove proizvode in podobno. Resnične novosti in dosežki vodijo organizacijo v konkurenčno prednost. Ravnatelj je na tej poti prvi, tisti, ki daje zgled vsem zaposlenim. Na takšni poti pa je nujno potrebna skrb za visoko motivacijo sodelavcev, saj bo le tako lahko učenje stalnica pri delu slehernega člana.

6.6.3. Predlogi sprememb v zvezi z izvajanjem aktivnosti

Tudi opazovana organizacija mora nujno izboljšati procese aktivnosti. To bo morala uresničiti z **učinkovito in odprto komunikacijsko mrežo** med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu. Spremeniti bo potrebno svojo okorelost z:

- oblikovanjem klime, kjer se bo vsak posameznik usposabljal in razvijal svoj potencial,
- širjenjem kulture učenja na svoje stranke, dobavitelje, lastnike in na druge poslovne partnerje,
- vodenjem stalnega procesa sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev zaposlenih v organizaciji,
- spreminjanjem dela in učenja v sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji, tako delavci in njihovi vodje, ki stalno kreirajo nove ideje, nove probleme in nove možnosti za učenje.

Možina (2000, str. 55) poudarja, da imajo prihodnost le učeče se organizacije, v katerih je temeljna vrednota doseganje postavljenih ciljev, v katerih moč temelji na znanju, veščinah in odgovornosti. Odpiranje razvojnih možnosti ter stalen in sistematičen razvoj so temeljni kamni za perspektivo Adriatica. V opazovani poslovni enoti ima ravnatelj premalo posluha pri dajanju pobud za učenje, to je pogoj za uspešno učenje v organizaciji, saj brez celovite podpore vodstva podjetja ni učenja.

6.6.4. Predlogi sprememb v zvezi z informacijskim sistemom

Informacijski sistem v poslovni enoti kljub velikim izboljšavam še vedno ni takšen, kot bi ga za učinkovito delo potrebovali. Za doseganje gibljivih ciljev v poslovanju s strankami in v notranjih poslovnih procesih so poleg motivacije zaposlenih in izkoriščanja njihovih znanj potrebne tudi dobre informacije o strankah, notranjih procesih in finančnih posledicah odločitev.

Zaposleni, ki imajo neposreden stik s strankami, potrebujejo natančne in pravočasne informacije o celotnem odnosu stranke z organizacijo (Kaplan, Norton, 2000, str. 143). V podjetju je potrebno ovrednotiti dostopnost informacij v primerjavi s pričakovanimi

potrebami. Zopet pa se mora ravnateljstvo zavedati že povedanega dejstva, da tudi kvalificirani zaposleni, ki jim organizacija zagotavlja izvrsten dostop do informacij, ne bodo prispevali k uspehu organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v interesu organizacije in če ne bodo svobodni pri sprejemanju odločitev in delovanju. Povedanemu pa botruje že omenjeno delovno ozračje, ki mora biti primerno za izpolnitev takšnih ciljev.

Kljub temu da se je v družbi v letu 1998 posodobilo komunikacijsko omrežje (WAN in LAN) in se je v letu 1999 zamenjal centralni podatkovni strežnik ter se je v istem letu spremenila še arhitektura sistema, ima poslovna enota še vedno težave pri delu, predvsem zaradi podvajanja določenih delovnih aktivnosti in ažurnosti podatkov. Kot ciljna arhitektura je bil v Adriaticu na tem področju zastavljen centralni podatkovni strežnik in centralni aplikacijski strežnik, ki bi naj skrbela za vse uporabnike aplikacij Zavarovalnega informacijskega sistema (ZIS).

V prvi polovici leta 2000 se je v obravnavani družbi zaključila stabilizacijska faza projekta prehoda na Microsoft NT operacijski sistem (letno poročilo Adriatica, 2000). Omenjeni projekt je korenito spremenil predvsem pisarniški del poslovanja ter načine komunikacije. Izveden je bil tudi prehod na enotno varovanje podatkov s pomočjo produkta HP OmniBack in tračne knjižnice, ki predstavlja centralno mesto za izvajanje varnostnih kopij.

Če želi imeti družba kar najnižje stroške, bi bilo potrebno obstoječi informacijski sistem spremeniti v še bolj integralnega, ki bi z večjo povezanostjo aktivnosti poslovanja po oddelkih ne zahteval še nepotrebnih dodatnih del (prepis polic, evidentiranje plačila premije pred izplačilom zavarovalnine...). Vsak zastopnik bi nujno potreboval svoj elektronski naslov, na katerega bi lahko sprejemal pošto strank. Zdaj imajo vsi zastopniki isti elektronski naslov, ki ga skoraj ne uporabljajo. Vsi ostali uporabniki informacijskega sistema pa imajo individualne elektronske naslove.

Še enkrat pa je potrebno poudariti, da ravno na področju informacijske tehnologije večini zaposlenih primanjkuje znanja in s tega področja je veliko premalo izobraževanj. Če možnosti, ki jih zaposlenim informatizacija poslovanja omogoča, le-ti ne poznajo dovolj dobro, se pojavlja škoda in se po nepotrebnem višajo stroški. Potrebno bi bilo načrtno izobraževanje.

6.6.5. Predlogi sprememb v zvezi z opredelitvijo poslovne politike centrale do PE

Opredelitev poslovne politike centrale do poslovne enote se bo morala spremeniti, in sicer v smislu enakopravnejših, manj statusnih odnosov, z aktivnim sodelovanjem centralnih strokovnih služb, ki ne bo zgolj formalno tratenje časa z razlago, kot je na primer ta, da je na težje dostopnem terenu med primorskimi griči prodaja še bolj zahtevna in se zastopnik zamudi že s potjo od ene do druge stranke. Na problemsko situacijo, da ima prodajna služba premalo in slabo računalniško opremo (brez prenosnih računalnikov, malo PC-jev, star printer...) strokovnjak iz centrale odgovarja, da v času, ko je nekaj let nazaj še sam tržil zavarovanja, še tega ni imel. Konkurenca v Ljubljani ga bolj malo zanima, sicer pa, če zastopniku, ki ima pobude, predloge, delo tukaj ni všeč, lahko tudi gre. Takšen odnos centrale do svojih zaposlenih v poslovnih enotah ni nikakor stimulativen in strokoven in zaradi takšne komunikacije si zaposleni v prodaji želijo delo zamenjati, in največja škoda pa je, da dobri zastopniki niso zadovoljni ali celo odidejo. Nihče se ne vpraša, zakaj je dober zastopnik odšel in ustrezno ne ukrepa. Probleme pridobitve zastopniškega kadra pa sem že omenila in so v PE že stari.

Očitno je težko regulirati iz centra 9 različnih poslovnih enot, ki so si različne po obsegu dela, po portfelju, po številu zaposlenih, po številu zavarovancev in imajo posledično različno organizacijsko, komunikacijsko, motivacijsko in ravnalno strukturo. Teh 9 PE se vsak dan srečuje z 9 različnimi poslovnimi okolji, kjer so prisotni različni kupci, kjer je konkurenca različno močna, kjer so geografske, izobrazbene in še drugačne različnosti in s tem potrebe opazne.

Ko je strateška poslovna enota opredeljena in izbrana, bi se moral arhitekt poučiti o odnosih med njo in drugimi strateškimi poslovnimi enotami ter z organizacijo na ravni oddelka in podjetja (Kaplan, Norton, 2000, str. 319). Potrebno se je seznaniti o:

- finančnih ciljih (rast, dobičkonosnost, denarni tok, donos),
- najpomembnejših usmeritvah (okolje, varnost, politika do zaposlenih, odnosi z družbenim okoljem, kakovost, cena, cenovna konkurenčnost, inovacije),
- povezavah z drugimi strateškimi poslovnimi enotami (skupne stranke, osnovne pristojnosti, priložnosti za skupne nastope pred strankami, notranja razmerja dobavitelj – stranka).

Slabo poznavanje opisanega vodi do motenj pri vodenju razvojnega procesa. Opredelitev povezav med strateško PE in podjetjem mora biti izhodišče pri omejitvah in pri priložnostih.

Poslovne enote bi morale imeti orodja, s katerimi bi lahko regulirale uspešnost svojega specifičnega poslovanja.

Prvi korak, ki bo nujen, bo večja decentralizacija v sistemu odločanja na ravni celega Adriatica. Drugi korak je potrebna izgradnja avtonomnih orodij za reguliranje poslovanja poslovnih enot v smeri večje uspešnosti. Nujna bo sprememba v sistemu poštene stimulacije, ki bo veljala tudi za zastopniški kader. Tudi gledanje na zastopnike znotraj poslovne enote, češ »saj je samo zastopnik«, je del organizacijske kulture, ki je posledica dedovanja prejšnjih in sedanjega vodje PE. Tudi zaposleni, ki opravljajo razna referentska dela in niso nikoli poskusili dela s strankami, se vanj ne znajo vživeti in takega dela ne znajo prav ceniti.

Odkar je zavarovalnica Slovenica kupila 51 odstotkov delnic Adriatica, so precej dolgo potekali dogovori o združitvi obeh zavarovalnic. Jurančič je povzel besede predsednika Adriatica, Novaka, ki je zatrjeval, da mu je žal, da postopki združevanja ne potekajo hitreje, saj bi bili ob združitvi kadrovske in tehnične zmogljivosti sinergijski učinki na kakovost in rast poslovanja lahko zelo veliki (Jurančič, 2001, str. 20). Novak je bil mnenja, da zavarovalnici izgubljata v pripravah na prihod proste tuje konkurence in so trenutno prikrajšani vsi: družbi, njuni lastniki in zavarovanci, pri tem upravi družb ne moreta sami predlagati ustreznih združitvenih korakov. Najprej bi se morali med seboj dogovoriti lastniki.

Takšno stanje je na nek način tudi vplivalo na vzdušje pri delu zaposlenih. Čutili je bilo določeno mero negotovosti glede prihodnosti. Zdaj je jasno, da do združitve Slovenice in Adriatica ne bo prišlo. Mediji, ki jih povzema interno glasilo Adriatica, Adriaticove novice (april 2002, št. 35, str. 3), so že marca letos seznanili javnost z odločitvijo Slovenice o prodaji deleža v Adriaticu zaradi nepremostljivih ovir, na katere so naleteli, ko so hoteli združiti obe zavarovalni hiši. Kdaj bo prišlo do prodaje, pa bo odvisno predvsem od ponudbe in povpraševanja oziroma od dosežene cene.

Centrala mora jasno definirati svoje **strateške cilje**, iz katerih bi poslovna enota izvedla taktične in operativne cilje. Potreben bo naslednji korak, to je ocenjevanje dejanskega stanja

poslovanja v PE, oziroma potrebno bo raziskati vzroke za nastalo situacijo, to je za odmike od planiranega stanja. Posamezno okolje se mora predvideti tako kot poraba potrošnikov, obstoj konkurence in razvoj v panogi. Tudi cilje Adriatica (temeljni, vizija, poslanstvo...) bo potrebno ponovno pregledati in morda kaj spremeniti. Določiti bo potrebno morda drugačne poti za doseg te ciljev. Manjka še bistveno: cilje je potrebno prenesti na slehernega izvajalca, zastopnika, da le-ti prerastejo v cilje posameznika, kar se lahko uresniči le z vzajemno pomočjo obeh subjektov.

6.6.6. Predlogi sprememb v zvezi z organizacijsko strukturo

Obstoječa organizacijska struktura je potrebna spremembe. Potreben je organski tip strukture, manjša stopnja formalizacije in centralizacije, manj stroga kontrola, manj navpičnega hierarhičnega komuniciranja in podobno. Model decentralizirane organizacijske strukture bi ustrezal kompleksnemu okolju, nerutinski tehnologiji, organski organizacijski strukturi in tudi diverzificiranemu programu trženja. Veliko konkretnih organizacijskih slabosti v PE je odraz organizacijskega problema odnosa med matičnim podjetjem in lokalno PE.

Decentralizirana organizacijska struktura bi ohranjala poslovne prednosti matičnega podjetja in koordinacijske centra v Kopru, lokalnim PE pa bi omogočala večjo fleksibilnost in izkoriščanje številnih priložnosti okolja. Decentralizacija je predpogoj za vzpostavitev komuniciranja med lokalnimi PE in s tem za začetek graditve mreže, ki prinaša številne sinergije. Odnos med matico in lokalnimi PE bi se z decentralizacijo bistveno spremenil, odpravljeno bi bilo neposredno verižno komuniciranje, vzpostavljeno bi bilo planiranje formalne organizacije v lokalnih PE. Tako bi lokalne PE pridobile svojo poslovno in organizacijsko samostojnost. Večja samostojnost pri trženju in sodelovanje pri ostalih funkcijah bi odpravljala napake podjetja matice, ko večkrat neuspešno odloča o povsem »lokalnih« zadevah. Lokalne PE bi tako lahko izkoristile mnoge priložnosti, ki jih nudi njihovo okolje, saj bi bile manj odvisne od odločitev »zgoraj«. Večja poslovna in organizacijska samostojnost bi pomenila tudi vzpostavljanje boljše motivacijske strukture od sedanje.

Delno je potrebno decentralizirati tudi finančno funkcijo, ki mora omogočiti pobudo lokalnih PE in na ta način izkoriščanje lokalnih finančnih priložnosti. Osrednja finančna funkcija bi še naprej ostala v matičnem podjetju, kar bi zagotavljalo strateško in poslovno kontrolo nad razpršenimi lokalnimi podjetji.

Seveda pa decentralizirana organizacijska struktura zahteva višji nivo organizacijskega znanja in poslovne sposobnosti v lokalnih PE. Organizacijski proces uveljavljanja takih sprememb bi moral zato poskrbeti tudi za postopnost pri njihovem uvajanju in za potrebno izobraževanje, zlasti še v lokalnih PE.

Decentralizacija organizacije bi morala vplivati tudi na **spremembe v procesu kadrovanja**. Poenostaviti je potrebno zelo počasen, neučinkovit in birokratski postopek kadrovanja, ki je še posebej očiten pri kadrovanju zastopnikov. Skrčiti bi morali potreben čas kadrovanja in tako zmanjšati njegove stroške. Poleg tega bi decentralizirani postopek zelo stimulatивно deloval na ravnateljstva lokalnih PE. V kadrovanju bi morala biti odpravljena še ena slabost. Za zanimiva delovna mesta se kadruje pretežno na osnovi osebnih poznanstev in osebnih priporočil, zelo malo ali skoraj nič pa z običajnimi postopki izbire (oglasilni razpisi in podobno). Kljub večjim stroškom in porabljenemu času bi s tem zmanjšali morebitno tveganje pri zaposlovanju.

Zelo korenite spremembe so potrebne v **komuniciranju** med matičnim podjetjem in PE, med samimi PE pa tudi znotraj PE. Obstoječi verižni hierarhični način komuniciranja je sicer lahko hiter in zato učinkovit, kot motivator za delo in inovativnost pa je zelo negativen. Vključiti je potrebno še drugosmerno komuniciranje, torej od spodaj navzgor. Sistem komuniciranja znotraj PE je takšen, da se informacije običajno zaustavijo že pri direktorju PE. V PE ni pozitivnih povratnih informacij, predlogov, inovativnosti, kar se mora nujno spremeniti. Uvajati je potrebno posvetovalni način komuniciranja, kjer ne bo v ospredju hierarhični odnos. To bo omogočilo iniciativen in inovativen pristop zaposlenih v dnevnem komuniciranju z nadrejenimi.

V opazovani organizaciji sta centralizacija in formalizacija posledici pomanjkanja voditeljskih lastnosti ravnateljstva. Uveljavljanje organizacije je v veliki meri odvisno od ravnateljstva podjetja, pri čemer mislim na lastnost vodenja. Sposobnost vodenja je zanemarjena in ravnateljstvo je tudi ne razvija in ne uporablja. Ravnanje poteka v skladu s hierarhično lestvico, to je glede na stopnjo odgovornosti, pooblastil in dolžnosti, ki jih ima vsak posamezni ravnalec. Potreben bi bil participativni, demokratični stil vodenja, saj obstoječi hierarhični linijski tip ne omogoča uveljavljanja sestavine vodenja. Programi trženja zahtevajo uveljavitev vodenja tudi v odnosu ravnatelja PE do teamskih vodij in razvijanje teamskega dela v okviru posameznih programov trženja. Vodenje pomeni osebni stik ravnalca s podrejenimi v podjetju. Te sestavine pa v obravnavani PE v odnosu med direktorjem in vodji prodajnih teamov ni. Samo **razvijanje vodenja** lahko zagotovi hitro in učinkovito uveljavljanje decentralizacije obstoječe organizacijske strukture v PE.

Spremeniti bo potrebno tudi kontrolo zaposlenih v smislu delovanja z organizacijskega vidika, saj predvidene dolžnosti, odgovornosti in avtoritete odstopajo od dejanskih v procesu uveljavljanja. Kontrolo morajo izvajati nadrejeni za vse zaposlene, katerih delo usklajujejo, neposredne posledice pa se morajo pokazati v obliki nagrade ali kazni. Če se delavnik začneja najkasneje ob osmi uri zjutraj za vse zaposlene, razen za zastopnike, ne bi smelo prihajati do situacij, da nekdo že nekaj let redno prihaja na delo kasneje. To je pokazatelj, kako nadrejeni s svojim vodenjem očitno ni učinkovit.

Kontrolirati je potrebno tudi ravnateljstvo. Nižje ravni so pod kontrolo višjih ravni, najvišje ravni ravnateljstva pa kontrolirajo organi lastnikov: nadzorni svet, upravni odbor. Največkrat se ravnateljstvo ocenjuje kar z ugotavljanjem uspešnosti celotne združbe, kar je lahko tudi neobjektiven pristop, saj na uspešnost vplivajo vsi zaposleni. Uporabljajo se tudi drugi pristopi, kot so: ocenjevanje na osnovi doseganja ciljev, ocenjevanje na podlagi lastnosti ravnateljev, ocenjevanje na podlagi vedenja ravnateljev, različni kombinirani pristopi.

V opazovani PE je kontrola ravnateljstva slabše razvita od kontrole ostalih zaposlenih. Načine kontrole je potrebno spremeniti, dodati je potrebno nove načine ter oblike kontroliranja. Odločno premalo je anketiranja, vprašalnikov, osebnih razgovorov, aktivnih kolegijev, ki niso zgolj formalnost, in podobnega.

V PE se ne bi smelo zanemarjati kontrole motivacijske in komunikacijske strukture, ki sta v prenesenem pomenu še najbolj podobni dvema pastorkama.

V **povzetku** želim omeniti tudi prednosti uporabe **metode vrednostne analize** v zavarovalnih storitvah. Delovanje zavarovalnic je zelo odvisno od sposobnosti orientacije na kupca. Okolje delovanja je spremenljivo in visoko konkurenčno. Zahteve kupca in proces

zadovoljevanja potreb kupca postajajo na področju zavarovalništva eden vodilnih faktorjev prepoznavnosti zavarovalnic. V zavarovalstvu se čuti potreba po hitrejših, boljših uslugah kupcem in po uporabi stroškovno ugodnejših načinov zadovoljevanja potreb kupcev. Oboje lahko dosežemo z reinženiringom poslovnih procesov in z vrednostno analizo⁷.

Poleg količinskih učinkov se namreč z uvedbo vrednostne analize doseže tudi:

- večja ustvarjalnost vseh delavcev,
- izboljšanje sposobnosti teamskega dela,
- izboljšanje sodelovanja med delavci v podjetju,
- delavci razmišljajo bolj usmerjeno k ciljem, stroškom in funkcijam,
- vsi delavci so motivirani za prispevek k uspehu.

Spremenjena organizacijska struktura zahteva tudi izdelavo novega informacijskega sistema, velikokrat je posledica tudi spremenjena kadrovska struktura. V opazovani enoti bi moral biti poudarek predvsem na širšem poznavanju poslovanja oziroma poznavanju določene vrste zavarovanja.

V opazovani Adriaticovi poslovni enoti je čutiti pomanjkanje teamskega pristopa, kar bi pomenilo menjavo organizacijske kulture, ki se ustvari na osnovi vrednot, mišljenj, zaupanja in vizije vodstva in zaposlenih. Vse skupaj je dolgotrajen postopek, ki zahteva veliko naporov, predvsem pa se ga ne more izvesti brez popolne podpore najvišjega vodstva.

Notranje okolje organizacije seveda doživlja pri svoji globalni preobrazbi izjemne napetosti, latentne ali izražene konflikte, uspehe in neuspehe, na dan prihajajo poslovni nesmisli, organizacijske slabosti in vse drugo, kar lahko zaostri notranja razmerja (Končina, 1994, str. 33). Gre za probleme, ki se jim ravnateljstvo, ko vodi preobrazbo, ne more in ne sme izogniti.

7. ZAKLJUČEK

Oster konkurenčni boj na majhnem slovenskem gospodarskem prostoru podjetja sili, da svoje napore osredotočajo k doseganju čim boljših poslovnih rezultatov, čeprav ni prav, da ob tem zanemarjajo problematiko svoje organizacije. Z ustrežnejšimi organizacijskimi rešitvami bi lahko bila še uspešnejša oziroma učinkovitejša.

V opazovani organizaciji se ravno tako kot v večini primerov pojavlja problem zaznave slabosti in prednosti, ki je najzahtevnejša in odvisna od kakovosti proučevanja in dejanskega poznavanja problematike podjetja s strani tistega, ki opravlja analizo. Ne zadošča samo poznavanje podjetja, potrebno je proučevati tudi okolje podjetja in organizacijo.

Vsako organizacijsko preobrazbo vodijo ljudje, brez preobrazbe ljudi pa ni mogoče pričakovati uspešne preobrazbe organizacije. Vsaka organizacija deluje na podlagi vrednot, ključno vprašanje pa je, ali se organizacija teh vrednot zaveda, ali jih ljudje delijo in živijo, ali

⁷ **Vrednostna analiza** označuje sistematično metodo, ki jo lahko nekdo uporabi, da bi pri svojem delu s tem vplival na stroške proizvoda oz. neke storitve. Je organizirana kreativna metoda z nalogo, točno in učinkovito prikazati nepotrebne stroške, tj. stroške, ki ne prispevajo h kakovosti, k uporabi, zunanji podobi in drugim lastnostim, ki jih želi kupec (Miles, 1989).

pa se jih nihče niti ne zaveda in o njih ne razpravlja. V ljubljanski poslovni enoti Adriatica se zaposleni teh vrednot sicer zavedajo, o njih tudi razpravljajo, toda imajo premalo moči za njihovo spremembo.

Predlagana decentralizacija bi pomenila korenite spremembe v procesih planiranja, uveljavljanja in kontrole organizacije. Spreminjati je treba tehnično, motivacijsko, komunikacijsko in upravljalno-ravnalno strukturo. Ko pa se spreminja organizacija, se spreminjajo tudi razmerja med ljudmi, člani organizacije. Potrebno bo večje znanje tistih, ki vodijo procese spreminjanja, se pravi ravnatelj, zato ga bo potrebno dopolniti in razširiti. Za spremembo bodo potrebne natančne priprave z jasno določenimi cilji, ki jih združba želi doseči. Spreminjanje organizacije nikakor ni le odločitev posameznika, pa čeprav bi šlo za lastnika podjetja. Ravnateljstvo mora za cilje, v katere je samo popolnoma prepričano, pridobiti tudi sodelavce. Včasih zanemarjena, toda še kako pomembna pri tem je organizacijska klima, ki lahko organizacijske procese v podjetju precej zavira ali pa jih pospeši. Če bi hoteli v PE izpeljati omenjene spremembe in hkrati zadovoljiti kriterije spreminjanja, bi morali spreminjanje neprestano spremljati in kontrolirati.

Organizacijski razvoj ni nič drugega kot načrtno spreminjanje organizacije, ki ima cilj izboljšati učinkovitost organizacije in kakovost delovnega življenja. Značilni za tak razvoj so dolgoročnost, proces učenja in končno spreminjanje. S tem procesom se uveljavljajo nove zamisli, ki že obstajajo, ali pa pride do inoviranja, to je uveljavljanja novo razvitih zamisli. V takšnem organizacijskem razvoju ima ravnateljstvo odločilno vlogo. Ta je pogoj za uspešno izvedbo zamišljenih sprememb, saj s takšnim procesom vedno začnemo v vrhu podjetja, na najvišjih ravneh ravnateljstva.

Z uvajanjem sprememb lahko računamo na najrazličnejše odpore in nasprotovanja. Ravnateljstvo mora biti prepričano v koristnost sprememb za podjetje. Ustvariti mora pravo organizacijsko klimo, ki spremembe vzpodbuja in jih ne zavira. Potrebno je več razprav, kreativnega razmišljanja in izobraževanja.

Uspešnost mnogih velikih podjetij se, kot kažejo raziskave, večkrat povečuje prav zaradi obstoja lastnega sistema vrednot. V opazovani organizaciji ga je potrebno korenito spremeniti, cilje zaposlenih pa je nujno potrebno povezati s cilji podjetja. Najvplivnejši dejavnik organizacijske kulture je ravno njeno ravnateljstvo, z vsemi svojimi odločitvami in usmeritvami. Ostali zaposleni ravno tako oblikujejo kulturo, toda v manjši meri. Vzrok za spremembo organizacijske kulture je prav gotovo njeno neskladanje s strategijo podjetja in z organizacijsko strukturo.

Opazovana združba mora postati učeča se organizacija, katere sestavine so:

- jasna vizija in poslanstvo,
- opredeljeni cilji in strategija,
- organizacijska kultura,
- primerni viri, znanja ter sredstva,
- sprejemljivost za spremembe in
- usmerjenost k odličnosti in dosežkom.

Prišel je čas za odgovor na vprašanje, kaj bi bilo nujno potrebno izpopolniti, kajti pobudo prevzemajo odjemalci namesto proizvajalcev, konkurenca se krepi in spremembe postajajo edina stalnica. Vse naštetu pa ustvarja nov poslovni svet. Organizacij, ki so bile prilagojene za poslovanje v stabilnem okolju, ni mogoče tako prilagoditi, da bi bile uspešne tudi v hitro

spreminjajočem se okolju. Potrebno jih je korenito preurediti. Mehanistična organizacija, kjer so ljudje zadolženi za opravljanje delnih nalog in kjer nihče ni zadolžen za celoten proces, ni več zaželena in je v zatonu. Združbe morajo svoje delo organizirati po drugačnih načelih, metodah in postopkih, in sicer po načelih organske organiziranosti. To so vse različice teamske organiziranosti.

Glavno orodje za izboljševanje produktivnosti je informacijska tehnologija, katero ni pomembno le imeti, temveč jo je potrebno tudi znati uporabljati. Informacijska tehnologija je nujen dejavnik na poti k uspehu današnjega podjetja in vsebuje uporabo računalnikov, softwara in telekomunikacijske opreme. Podjetjem ponuja ogromno potencialnih prednosti, saj lahko reducira delovno silo v avtomatiziranih procesih, prenaša veliko število natančnih informacij, ki so osnova za odločanje, prenaša z veliko hitrostjo baze podatkov med mrežnimi uporabniki in pospešuje potek produkcijskega toka. Uporablja pa se tudi za ustvarjanje elektronskega poštne sistema. Opazovana organizacija bo morala na tem področju še dograditi sistem in izpopolniti svoje znanje.

Največja pomanjkljivost v opazovani organizaciji pa je neprimeren odnos ravnateljstva do zaposlenih. Razumevanje vloge vsake poslovne funkcije zavarovalnice in njenih organizacijskih delov je tisto, ki zagotavlja managementu, da uravnovesi delovanje vseh delov in doseže večjo učinkovitost celotnega poslovnega sistema (Končina, 1994, str. 177).

V prihodnji družbi, na katero se podjetja že danes pripravljajo, bo posameznik, to je zaposleni, središče. Znanje ni neosebno in ni zakoreninjeno v knjigah, v bazi podatkov, v software programu in še kje. Na teh in podobnih mestih so shranjene le informacije. Znanje je živo v posamezniku, v ravnanju in delu, ki ga opravlja vsak član. Premik v novo, prihodnjo družbo postavlja v ospredje individualnega posameznika, in sicer skozi nove izzive, nove uporabe, nova vprašanja in probleme. Družbo znanja bo predstavljal izobražen posameznik (Drucker, 1993, str. 191).

Brez razvijanja človeškega potenciala je pričakovani razvoj nemogoč. Značilnosti ljudi, njihove duhovne in fizične karakteristike, njihovo znanje in tudi intuitivne sposobnosti so osnova prihodnjega razvoja. Tako dogajanje pogojuje predvsem ustrezna kultura organizacij in skupne vrednote ljudi. Za posmehovanje tistim, ki želijo in hočejo delati, biti drugačni, ki se z idejami radi izpostavijo, ne bo interesa, pač pa jih bo ravnateljstvo iskalo in vabilo v svoja podjetja.

8. LITERATURA

1. ADIZES Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1996, 271 str.
2. BARNETT John H., WILSTED William D.: Strategic Management: Text and Concepts. Boston: PWS – Kent Publishing Company, 1989. 210 str.
3. BOHANEC M., RAJKOVIČ V.: Organizacija odločanja: mesto in vloga računalnika. Organizacija in kadri 18 (1985) št. 9 –10, str. 600 –607.
4. BONCELJ Jože: Zavarovalna ekonomika. Založba Obzorja Maribor, 1983. 351 str.
5. BOŠNIK Lucija: »Tujci« nizko, a hitro rastejo. Finance, Ljubljana, 81, (2002), str. 20.
6. BOWMAN Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1994. 168 str.
7. BRAJŠA Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1996. 195 str.
8. BURNS Tom, STALKER G. M.: Mechanistic and Organic Systems. Ponatisnjeno v Organizations: Control and Adaptation, 2. del, 2. izdaja, ed. Joseph A. Litterer. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1969. 700str.
9. ČOP Mihaela: Dejavniki delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih z delom. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 56 str.
10. DAFT Richard L.: Organization Theory and Design. St. Paul: West Publishing Company, 1986. 571 str.
11. DAFT Richard L.: Management. Chichago: The Dryden Press, 1991. 744 str.
12. DALTON Gene W., LAWRENCE Paul R., GREINER Larry E. (editors): Organizational Change and Development. Homewood: Richard D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press, 1970. 393 str.
13. DAVID Fred R.: Strategic Management. London: Prentice Hall International, 1997. 214 str.
14. DRUCKER Peter: Post – capitalist Society. Oxford: Butterworth – Heinemann, 1993. 204 str.
15. EVERARD Bertie, MORRIS Geoffrey: Uspešno vodenje. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 310 str.

16. FINK Tatjana: Kako v združbi vzpostaviti kulturo neprestanega izboljševanja. Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000. str. 193 – 202.
17. FLIS Slavko: Zbrani spisi o zavarovanju – IV. knjiga. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, GIZ, 1999. 606 str.
18. GEORGE M. Jennifer, JONES R. Gareth: Understanding and Managing Organizational Behavior. Addison: Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
19. GODEC Nataša: Organizacijska kultura. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1990. 53 str.
20. GORDON Judith R., et al.: Management and Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon, 1990. 752 str.
21. GORIŠEK Karmen: Ni pomembno kje, ampak kako nekdo dela. Manager, Ljubljana, 6 (2001), str. 28 – 29.
22. HAMMER Michael, CHAMPY James: Preurejanje podjetja. Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, 1995 a. 223 str.
23. HIGGINS James M.: The management Challenge. New York: Micmillan Publishing Company, 1991. 781 str.
24. HUNGER J. David, WHEELLEN Thomas L.: Strategic management. Reading: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
25. IVANKO Štefan: Raziskovanje in projektiranje organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1980. 381 str.
26. IVANKO Štefan: Sodobne metode v analizi in projektiranju organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1974. 335 str.
27. IVANKO Štefan: Osnove organiziranja. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta. 1994, str. 372 - 400.
28. IVANKO Štefan: projektiranje organizacije. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 406 - 438.
29. IVANKO Štefan: Zaton mehanistične organiziranosti. Znanstvena konferenca: Razumevanje znanosti o organizaciji in uporaba organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 1 – 6.
30. JURANČIČ Iztok: Združitev brez krčmarja. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 24 (2001), str. 20.
31. KAPLAN Robert S., NORTON David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2000. 341 str.

32. KAVČIČ Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
33. KAVČIČ Bogdan: Organizacijska kultura. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 175 – 205.
34. KONČINA Miro: Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj. Doktorska disertacija. Ljubljana: Petit, 1994. 311 str.
35. KOVAČ Jure: Razvojne usmeritve organizacijskih struktur. Organizacija, revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 29 (1996), 10, str. 617 - 624.
36. KOTLER Philip: Marketing Management, Analysis, Planning and Control. New Jersey: Prentice Hall, 1988, str. 19 – 20.
37. KRALJ Janko: Pojmovanje znanosti o organizacijah. Znanstvena konferenca o razumevanju znanosti o organizaciji in uporabi organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 7 – 9.
38. LIPIČNIK Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 444 – 518.
39. LIPIČNIK Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 288 str.
40. LIPIČNIK Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1998. 422 str.
41. LIPOVEC Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja, 1987. 365 str.
42. MAYER Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra, 1994. 158 str.
43. MESNER – ANDOLŠEK Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski Vestnik , Zbirka Manager, 1995. 158 str.
44. MESNER – ANDOLŠEK Dana: Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, 1995 a, 213 str.
45. MIHELČIČ Miran: Ciljna področja organizacijskega delovanja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1986. 322 str.
46. MILES Larry D.: Techniques of Value Analysis and Engineering. Published By Eleanor Miles-Walker, 1989. 68 str.
47. MINTZBERG Henry: Rethinking Strategic Planning Part I.: Pitfalls and Fallacies. Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, 1994. Str. 12 – 21.
48. MOŽINA Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1990. 232 str.

49. MOŽINA Stane: Učeha se organizacija. Znanstvena konferenca o razumevanju znanosti o organizaciji in uporabi organizacijske teorije v praksi. Brdo pri Kranju: Zveza organizatorjev Slovenije, 2000, str. 51-60.
50. MOŽINA Stane, FLORJANČIČ Jože, GABRIJELČIČ Janez: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj: Moderna organizacija, 1984. 264 str.
51. MOŽINA Stane, FLORJANČIČ Jože: Ustvarjalno komuniciranje in informiranje v organizaciji združenega dela. Kranj: Moderna organizacija, 1990. 193 str.
52. MOŽINA Stane, TAVČAR Mitja, KNEŽEVIČ Ana: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
53. MOŽINA Stane, DAMJAN Janez: Komuniciranje v organizaciji. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 558 – 588.
54. MOŽINA Stane: Konflikti, nasprotja. MOŽINA Stane, UR, Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 640 – 666.
55. MOŽINA Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
56. NADLER David A., GERNSTEIN Marc S., SHAW Robert B. and associates: Organizational architecture – Designs for Changing Organizations. San Francisco: Jessey – Bass Publishers, 1992. 284 str.
57. NEWSTROM John W., DAVIS Keith: Organizational Behavior. New York: McGraw – Hill, 1993. 582 str.
58. NOČ Davor: Kulturni kapital: novi vir konkurenčne prednosti. Gospodarski Vestnik, Ljubljana, 21 (2001), str. 60 – 62.
59. PIRC Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
60. POGAČNIK Vid: Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva, 1997. 107 str.
61. POTOČNIK Anja: Dobro podjetje je kot dober kapučino. Finance, Ljubljana, 63 (2001), str. 21.
62. POTOČNIK Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 2000, 229 str.
63. ROZMAN Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 344 str.
64. ROZMAN Rudi, KOVAČ Jure, KOLETNIK Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1993. 312 str.

65. ROZMAN Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? Organizacija, revija za management, informatiko in kadre, Kranj, 29 (1996), 1, str. 5 – 18.
66. ROZMAN Rudi: Sedanje organizacijske strukture podjetij. Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 152 – 165.
67. RUE Leslie W., HOLLAND Phyllis G.: Strategic Management Concepts and Experiences. New York: McGraw – Hill Book Company, 1986. 883 str.
68. SCHEIN Edgar H.: Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning, Sloan Management Review, Fall 1996, Vol. 38, No. 1, str. 9 –19.
69. SCHOLZ Christian: Corporate Culture amd Strategy – The Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, Vol. 20, No.4, 1987, str. 78 – 87.
70. SEVER Tomaž: Spreminjanje organizacije podjetja, magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 128 str.
71. STRAŽIŠAR Magda: Kadrovniki naj se naučijo notranjega trženja. Finance, Ljubljana, 100 (2001), str. 19.
72. SVETLIK Ivan: Kakovost življenja v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998, 383 str.
73. ŠKODA PIŠKO Karmen: Motivacijski vidiki hitre rasti storitvene organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: FDV, 1999, 90 str.
74. ŠKUFGA Franc: Sto let slovenskega zavarovalstva. 7. dnevi slovenskega zavarovalništva. Portorož: Slovensko zavarovalno združenje, 2000, str. 63 - 83.
75. ŠMIT Ksenja: Razmerje med komuniciranjem in zadovoljstvom z delom. Diplomaska naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 65 str.
76. TAVČAR Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
77. TEKAVEC VANJA: Prodaja Adriatica se lahko začne. Delo, Ljubljana, 71(2002), str. 12.
78. THOMPSON John L.: Strategic Management – Awareness and Change. London: International Thomson Business Press, 1997. 839 str.
79. VILA Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
80. VRČKO Matjaž, ERJAVŠEK Bojan: Drugačen način organiziranja podjetij. Ljubljana: Biro Praxis, 1998. 98 str.

81. WIIG Karl M.: Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planing, No. 30, 1997. str. 399 - 405.
82. WILSON David C.: A strategy for Change. London: Routledge, 1992. 147 str.
83. ZUPAN Nada: Načini povečanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Zbornik 2. letnega srečanja Zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1994, str. 96 – 102.

VIRI

1. Adriaticove novice, leto X, april 2002, št. 35.
2. Adriaticovo letno poročilo 2000
3. Gradivo za izobraževanje zavarovalnih zastopnikov in zavarovalnih posrednikov – učbenik za slušatelje. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje.
4. Interno gradivo kadrovske službe zavarovalnice Adriatic
5. Interna gradiva Slovenskega zavarovalnega združenja.
6. Pravilnik o notranji organizaciji zavarovalne družbe Adriatic, 2001.
7. Slovenski zavarovalniški bilten 1998. Ljubljana: Slovensko zavarovalno združenje, 1998, str. 63.
8. Zakon o temeljnih sistema zavarovanja premoženja in oseb, Ul., SFRJ št. 17/3, 1990.
9. Zakon o zavarovalnicah, Ul. RS, št. 64/94.
10. Zakon o obligacijah razmerij, Ul. SFRJ, št. 29/78, 39/85, 2/98, 45/89, 57/89 in Ul. RS, št. 88/99.
11. Zakon o zavarovalništvu, Ul. RS, št. 13/2000.

9. PRILOGE

Priloga 1: Anketni list – zadovoljstvo z delovno situacijo

Priloga 2: Zavarovalni produkti, ki jih nudi Adriatic

ZAVAROVALNI PRODUKTI, KI JIH NUDI ADRIATIC

Zavarovalna družba Adriatic nudi kakovostne zavarovalne storitve in univerzalno paleto zavarovalnih produktov, ki pomenijo zavarovancem varnost.

Zavarovalna skupina CIVIL vključuje naslednje zavarovalne vrste:

- požarno zavarovanje civilnih rizikov,
- vlomsko zavarovanje,
- zavarovanje stekla,
- stanovanjsko zavarovanje,
- zavarovanje glasbenih instrumentov,
- zavarovanje živil v zamrzovalnikih in
- zavarovanje prireditev.

Zavarovalna skupina ŽIVALI vključuje zavarovalno vrsto:

- zavarovanje živali.

Zavarovalna skupina POSEVKI IN PLODOVI vključuje zavarovalno vrsto:

- zavarovanje posevkov in plodov.

Zavarovalna skupina INDUSTRIJA vključuje naslednje zavarovalne vrste:

- požarno zavarovanje industrijskih in obrtnih rizikov,
- strojelomno zavarovanje,
- gradbeno zavarovanje,
- montažno zavarovanje,
- zavarovanje obratovalnega zastoja zaradi požara,
- zavarovanje obratovalnega zastoja zaradi strojeloma,
- zavarovanje računalnikov,
- zavarovanje zalog pred mehanskimi poškodbami,
- garancijsko zavarovanje in
- zavarovanje opreme v leasingu.

Zavarovalna skupina CIVILNA ODGOVORNOST vključuje naslednje zavarovalne vrste:

- zavarovanje splošne civilne odgovornosti,
- zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti,
- zavarovanje projektantske odgovornosti in
- zavarovanje poklicne odgovornosti.

V zavarovalno skupino RAZNO so vključene naslednje zavarovalne vrste:

- zavarovanje filmske proizvodnje,
- zavarovanje blaga v hladilnicah,
- zavarovanje jedrskih nevarnosti,
- zavarovanje elektrogospodarstva,
- zavarovanje nevarnosti v PTT podjetjih,
- zavarovanje slovenskih železnic,
- zavarovanje malih elektrarn in
- zavarovanje blagovnih rezerv.

V zavarovalno skupino AVTOMOBILSKI KASKO sta vključeni zavarovalni vrsti:

- avtomobilski kasko in
- zavarovanje vozila.

Zavarovalna skupina AVTOMOBILSKA ODGOVORNOST obsega zavarovanje avtomobilske odgovornosti.

Zavarovalna skupina AO PLUS predstavlja zavarovanje voznika vozila za telesne poškodbe.

Zavarovalna skupina TURISTIČNO zavarovanje obsega turistično zavarovanje.

Zavarovalna skupina KARGO ZAVAROVANJE vključuje:

- zavarovanje blaga v domačem in mednarodnem transportu,
- zavarovanje prevozniške odgovornosti za blago v domačem in mednarodnem prometu,
- zavarovanje špediterske odgovornosti v domačem in mednarodnem prometu,
- zavarovanje rizika odpovedi turističnih potovanj in
- zavarovanje kontejnerjev.

Zavarovalna skupina ZAVAROVANJE PLOVIL vključuje naslednje zavarovalne vrste:

- kasko zavarovanje plovil v domačem in mednarodnem prometu,
- zavarovanje odgovornosti lastnika ali upravljalca plovil,
- zavarovanje odgovornosti popravilcev plovil in
- zavarovanje odgovornosti marine.

V zavarovalno skupino ZAVAROVANJE ZRAČNIH PLOVIL sta vključeni zavarovalni vrsti:

- kasko zavarovanje zračnih plovil v domačem in mednarodnem prometu in
- zavarovanje odgovornosti lastnika ali upravljalca zračnih plovil.

Zavarovalna skupina KREDITI obsega zavarovanje kreditov.

Zavarovalna skupina NEZGODNA ZAVAROVANJA obsega naslednje zavarovalne vrste:

- nezgodno zavarovanje oseb pri opravljanju rednega poklica in izven njega,
- nezgodno zavarovanje oseb v motornih vozilih,
- nezgodno zavarovanje oseb v športnih dejavnostih,
- nezgodno zavarovanje oseb v posebnih dejavnostih,
- nezgodno zavarovanje otrok in šolske mladine,
- nezgodno zavarovanje gostov, obiskovalcev in izletnikov,
- nezgodno zavarovanje potrošnikov, naročnikov in vlagateljev ter
- obvezno nezgodno zavarovanje potnikov v javnem prometu.

Zavarovalna skupina ŽIVLJENJSKA ZAVAROVANJA obsega naslednje zavarovalne vrste:

- življenjsko zavarovanje za riziko smrti,
- mešano življenjsko zavarovanje,
- življenjsko zavarovanje z dodatnim nezgodnim zavarovanjem,
- življenjsko zavarovanje z rentno opcijo in
- managersko življenjsko zavarovanje.

Zavarovalna skupina RENTNA ZAVAROVANJA obsega naslednji zavarovalni vrsti:

- renta za vse življenje in
- renta za določen čas.

Adriaticovo posebno ponudbo predstavlja zavarovalna skupina PROSTOVOLJNA ZDRAVSTVENA ZAVAROVANJA, ki obsega naslednje zavarovalne vrste:

- zavarovanje za doplačila k stroškom zdravstvenih storitev,
- zavarovanje za večji obseg pravic, oz. višji standard storitev,
- zavarovanje za dodatne pravice in
- zavarovanje zdravstvene asistencije v tujini.

Aktualna so tudi POKOJNINSKA ZAVAROVANJA: pokojninski temelj in pokojninska renta, ki zagotavljata visoko raven socialne varnosti zavarovanca. Njuni naložbeni politiki temeljita predvsem na načelu varnosti, donosnosti in likvidnosti. Predstavljata ponudbo zavarovalnice, glede na potrebe zavarovancev, po uvedbi sprememb v sistem pokojninskega zavarovanja, ki jih vnaša Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju.

Med zavarovanji poklicne odgovornosti, naj omenim **zavarovanje za računovodske servise**. Združenje računovodskih servisov Slovenije je podpisalo z Adriaticom posebno pogodbo, ki vsem računovodskim servisom,

članom tega združenja, omogoča celovito zavarovanje odgovornosti pod posebej ugodnimi pogoji, ob tem pa še druge ugodnosti pri ostalih premoženjskih zavarovanjih.

ANKETNI LIST

ZADOVOLJSTVO Z DELOVNO SITUACIJO

	Stopnja zadovoljstva				
1. Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
2. Obveščenost o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
3. Plača in druge materialne ugodnosti	1	2	3	4	5
4. Odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
5. Odnosi z vodstvom PE	1	2	3	4	5
6. Možnosti strokovnega razvoja	1	2	3	4	5
7. Svoboda in samostojnost pri delu	1	2	3	4	5
8. Soodločanje pri delu in poslovanju	1	2	3	4	5
9. Ustvarjalnost dela	1	2	3	4	5
10. Neposredni vodja	1	2	3	4	5
11. Zanimivost dela	1	2	3	4	5

OPOMBA: Pri posamezni vrstici se odločite za eno oceno od ena do pet, pri čemer ocena pet pomeni, da ste z nečim zelo zadovoljni, ocena štiri, da ste zadovoljni, vendar ne tako zelo, ocena tri je srednja in pomeni, da niste ne zadovoljni, pa tudi ne nezadovoljni, ocena dve pomeni, da ste z nečim nezadovoljni, ocena ena pa, da ste zelo nezadovoljni.

Hvala za sodelovanje.

9. PRILOGE

Priloga 1: Anketni list – zadovoljstvo z delovno situacijo