

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mitja Vrdelja

Mentor: dr. Marko Lah

INTERNO OKOLJE PODJETJA – PRIMER BTC

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

KAZALO

1. UVOD	4
2. POJEM ORGANIZACIJE	6
2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE	6
2.2 DEFINICIJA PODJETJA	8
2.3 PREDSTAVITEV BTC-JA	11
3. POSLANSTVO	13
3.1 POSLANSTVO BTC-JA	17
4. ORGANIZACIJSKA KULTURA	18
4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN BTC	22
5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	23
6. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	28
6.1 FORMALNO KOMUNICIRANJE	31
6.1.1 Komuniciranje navzdol	32
6.1.2 Komuniciranje navzgor	33
6.1.3 Horizontalno komuniciranje	34
6.2 NEFORMALNO KOMUNICIRANJE	35
6.3 FUNKCIJE KOMUNICIRANJA	36
6.4 INTERNO KOMUNICIRANJE V BTC-JU	40
6.4.1 Intranet	40
6.4.2 Interni časopis in brošure	41
6.4.3 Druge oblike notranjega komuniciranja	42

7. ČLANI ORGANIZACIJE	43
7.1 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	43
7.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH IN NJIHOVO ZADOVOLJSTVO	45
7.3 ZAPOSLENI V BTC-JU	47
8. LASTNINJENJE BTC-JA	50
9. SKLEP	53
10. SEZNAM TABEL	55
11. LITERATURA	56

1. UVOD

Organizacije so naš vsakdan. Ljudje se namreč rodimo v organizacijah, v njih živimo in delamo, na koncu pa še umremo v njih. Naše (organizacijsko) življenje je torej preprejeno z različnimi organizacijami, ki krojijo našo prihodnost. Vsekakor pa to ni slabo, saj so ravno organizacije tiste, ki ljudem omogočajo zadovoljevanje (osnovnih in višjih) potreb. Organizacije torej pomagajo ljudem uresničevati (življenjske) cilje, ki jih izven njih (zagotovo) ne bi mogli uresničiti.

Ekonomski razvoj, tržna usmeritev gospodarstev, razcvet interneta in globalizacije so sprožili izzive za mnoge organizacije in člane, ki v njih delujejo. Prav zato je usmeritev te naloge (teoretična) osvetlitev nekaterih delov organizacije, ki so nujni za normalno in uspešno funkcioniranje navzven in navznoter. Ta teoretična izhodišča bomo nato v okviru zbranih podatkov skušali primerjati v praksi, in sicer na primeru BTC-ja. V uvodnem poglavju tako obravnavamo (širšo) opredelitev pojma organizacije. Predstavili bomo različne definicije, natančneje pa bomo pogledali še pojem podjetja kot enega izmed številnih (profitnih) organizacij. V tretjem poglavju bomo opredelili pojem poslanstva, kot enega izmed osnovnih dejavnikov ustanavljanja in delovanja organizacije. Pri tem bomo poslanstvo BTC-ja kritično ovrednotili glede na teorijo. Sledilo bo poglavje o organizacijski kulturi, ki predstavlja sistem vrednot, prepričanj, vzorcev obnašanja in stališč, lastnih določeni organizaciji in po katerih se le-ta ločuje od drugih (podobnih) organizacij. Poudarili bomo njene funkcije, faktorje nastajanja in značilnosti. V petem poglavju bomo obravnavali formalno in neformalno organizacijsko strukturo ter navedli prednosti in slabosti obeh. Predstavili bomo tudi tipe struktur, njihov pomen in vlogo, ki jo opravljajo znotraj organizacije. Tu bomo dodali še strukturo BTC-ja in našeli pozitivne in negativne plati le-te. Sledilo bo obsežnejše poglavje o organizacijskem komuniciranju, ki mu strokovnjaki pripisujejo čedalje večjo vlogo in pomen. V okviru tega poglavja se bomo dotaknili internega marketinga in internega komuniciranja, navedli cilje in namen izvajanja. Pogledali si bomo oblike formalnega in neformalnega komuniciranja v organizaciji, našeli glavne funkcije in preverili interno komuniciranje v BTC-ju. Pri tem bomo navedli kanale, preko

katerih v BTC-ju poteka interno komuniciranje in vsebino sporočil, ki jih posredujejo zaposlenim. Sedmo poglavje se navezuje na tisti člen v organizaciji, ki so mu le-te namenjene in brez katerih pravzaprav ne bi mogle delovati, to so člani oziroma zaposleni. Usmerili se bomo na pomen članov za organizacijo samo, njihovo izobraževanje, motiviranje, spodbujanje in posledično na njihovo zadovoljstvo. Teoretična izhodišča teh komponent bomo nato preverili na zaposlenih v BTC-ju. Zadnje poglavje pa govori o še vedno aktualnem lastninjenju družbe BTC, poteku le tega, načinu privatizacije in njegovih pozitivnih oziroma negativnih vidikov s stališča zaposlenih.

Na podlagi povedanega naj zato še enkrat poudarimo naš namen ukvarjanja s to zanimivo, a zelo kompleksno tematiko. Želeli smo preveriti teoretična izhodišča v praksi, in sicer na zelo uspešnem in uglednem slovenskem podjetju. Predpostavka je, da v BTC-ju skrbijo in cenijo svoje člane, zato je moja hipoteza: zaposleni v družbi BTC so zadovoljni in dobro motivirani. Še več, ker se v podjetju zavedajo pomena usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih, se s korektnim obravnavanjem trudijo, da bi pri njih tudi ostali. Preveriti želimo, če poznajo tezo, da so zaposleni največje bogastvo organizacije in če se to odraža tudi v praksi. Pri tem je potrebno poudariti, da lahko pričakujemo razlike med družboslovnimi tezami in praktičnimi izkušnjami.

2. POJEM ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija je (živ) sistem, ki deluje v določenem (tržnem) okolju. Gre za skupek večih elementov, ki tvorijo harmonijo navznoter in navzven. Zato so pomembni trdi temelji, na katerih lahko organizacija uspešno deluje in dosega želene rezultate v hitro spreminjajočem se okolju. Vendar pa organizacija sama po sebi ne more živeti in delovati, ampak lahko funkcionira le s pomočjo ljudi (v njej in zunaj nje). Organizacija sama po sebi ni namen, ampak je sredstvo za zadovoljevanje različnih potreb ljudi.

S pojmom oziroma pomenom organizacije in človeškega vedenja se zato ukvarjajo različne znanosti in vedenjske discipline: psihologija, sociologija, socialna psihologija, antropologija in politične znanosti (Lipičnik 2000b: 447).

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Kavčiču (1991: 13) organizacija predstavlja »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.« Organizacija torej obstaja samo v povezavi z ljudmi in za ljudi, kar potrjuje tudi Gruban (1998: 613), ki pravi, da so organizacija ljudje in ne (le) predali organizacijskih shem. Posamezniki oziroma ljudje torej s pomočjo organizacij(e) izpolnjujejo naloge in cilje, ki jih kot posamezniki ali neorganizirane skupine ne bi mogli. S tem organizacije povečujejo moč posameznikov (Kavčič 1991: 15).

Svojo opredelitev organizacije je podal tudi Urwick (v Mihelčič 2000: 449), ki jo razume kot »presečišče uporabnih razmišljanj v štirih drugih znanostih, tehniki, političnih in socialnih (ali družboslovnih) znanostih, človekoslovnih znanostih«. Po našem mnenju gre za ohlapno in preveč znanstveno opredelitev, ki prav nič ne pove o organizaciji sami oziroma načinu njenega delovanja in preživetja. Zato pa je Lipovec (v Kavčič 1991: 15–17) definicije organizacije sistematsko razdelil v štiri skupine. V prvi skupini so definicije, ki organizacijo opredeljujejo kot formalni proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. Drugo

skupino predstavljajo definicije organizacije kot procesa, s katerim se zagotavlja nemoteno sodelovanje posameznih organov organizma. Organizacije so torej mišljene kot procesi med ljudmi. Tretja skupina definicij so organizacije razumljene kot združbe ljudi, ki delujejo za uresničevanje skupnih ciljev. Zadnjo, četrto skupino pa predstavljajo definicije, ki organizacijo razumejo kot sestav delov v medsebojnem razmerju.

Na drugi strani pa Ivanko (prav tam) definicije organizacij na podlagi drugih kriterijev prav tako razdeli v štiri skupine. V prvi skupini so definicije, ki organizacijo razumejo kot zavestno človekovo dejavnost usklajevanja proizvodnih tvorcev ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti. Nadalje loči definicije, ki organizacijo pojmujejo kot sociotehnični sistem (tvorba, ki je rezultat organiziranja). Tretja skupina so definicije organizacije kot sestava medsebojnih razmerij vseh udeležencev, ki združujejo svoje delo zaradi smotrnega uresničevanja skupnih ciljev. Zadnjo skupino pa predstavljajo definicije, ki organizacijo opredeljujejo kot znanstveno disciplino, ki proučuje in oblikuje zakonitosti, metode in sredstva za organiziranje, upravljanje in razvijanje sociotehničnih sistemov.

Tretjo klasifikacijo definicij, ki se ukvarjajo z odnosi v (proizvodnih) organizacijah pa je podal Scott (v Kavčič 1991: 16). V prvi skupini so definicije organizacije kot racionalni sistem. Tu je organizacija mišljena kot združba z relativno močno formalizirano socialno strukturo, njen namen pa je doseganje specifičnih ciljev. Druga skupina so definicije, ki organizacijo razumejo kot naravni sistem, kjer gre za združbo, v kateri je vedenje članov pod relativno majhnim vplivom formalne strukture in uradnih ciljev, imajo pa skupen interes za nadaljnji obstoj sistema in se za njegovo vzdrževanje udeležujejo neformalno strukturiranih dejavnosti. Zadnjo skupino pa predstavljajo opredelitve organizacije kot odprtega sistema, kjer je organizacija koalicija spreminjajočih se interesnih skupin, ki svoje cilje razvijajo s pogajanji. Struktura, aktivnosti in rezultati te koalicije pa so pod močnim vplivom dejavnikov okolja.

Oprelitev organizacije je zahteven proces, v kar je prepričan tudi Rozman (1996: 5–6), ki v pojmu organizacije vidi dva ekstrema. Na eni strani gre za

sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki omogoča obstoj in posebne značilnosti združbe, kot tudi za uresničevanje v njeni strukturi usklajenih ciljev delovanja. Gre torej za opredelitev sorazmerno trajnih odnosov med ljudmi v raznih institucijah. Na drugi strani imamo opravka z vzpostavljanjem organizacije ali organiziranjem. Pri tem mislimo na urejanje dela, dokumentacije, proizvodnega procesa in lastnega dela posameznikov. Tu pa ne govorimo o vzpostavljanju odnosov ljudi do stvari ali razmerij med njimi, ampak gre le za pojem urejanja dela in njegove ureditve. Katera skupina definicij (oziroma klasifikacij definicij) najbolj pristno in zato natančno dejansko opredeli stanje v organizaciji je (retorično) vprašanje. Vsekakor pa menimo, da je teh definicij in vprašanj preveč, poleg tega pa se mnogokrat prekrivajo. Prepričani smo, da bi bil potreben širši konsenz avtorjev, s katerim bi proučevalcem in raziskovalcem tega področja omogočili lažje in bolj sistematično delo.

Kljub temu za zaključek razmišljanja o opredelitvi organizacije navajamo definicijo Kavčiča (1991: 17), ki je zelo obsežna in organizacijo opredeli znanstveno (ne pa tudi praktično). Organizacija je torej »skupina ljudi, ki po določenih pravilih oblikuje strukturiran socialni sistem z namenom povečati učinkovitost individualnih prizadevanj, zaradi dogajanja posameznikom nedosegljivih ciljev oziroma interesov, pri tem usklajujejo svojo dejavnost pri uporabljanju materialnih in duhovnih sredstev v transformacijskem procesu, ki ga upravljajo pod vplivom dejavnikov ožjega in širšega okolja« (Kavčič 1991: 17).

Glede na napisano se lahko strinjamo s prepričanjem Lipičnika (2000: 62), ki ne dvomi v to, da so ljudje naše največje bogastvo in da prav ljudje predstavljajo največjo konkurenčno prednost za sleherno organizacijo. Drugo vprašanje pa je, če se takšno stališče odraža tudi v praksi.

2. 2 DEFINICIJA PODJETJA

Ljudje se (hkrati) včlanjujejo v več organizacij, zato je razumljivo, da obstaja veliko različnih organizacij. Na podlagi velikega števila organizacij zato obstaja več kriterijev, po katerih se le-te ločuje. Scott (v Kavčič 1991: 17) je tako povzel številne avtorje in podal različne tipologije organizacije. Tako ločuje tipologije na

podlagi dejavnosti, na podlagi normativne ali vedenjske socialne strukture, na podlagi uporabljene tehnologije, glede na članstvo in glede na odnos z okoljem. Po mnenju Kavčiča (1991: 17–24), pa se najpogosteje vrste organizacij, ločujejo po večih (različnih) kriterijih. Pri tem organizacije ločuje glede na cilje članov, kjer razlikuje med delovnimi organizacijami (na področju gospodarstva – podjetja, družbene dejavnost – zavodi, ustanove), družbenimi in političnimi organizacijami (stranke, zveze) ter društvenimi organizacijami (društva). Nadaljnji kriterij se navezuje na notranjo strukturo odnosov, kjer ločuje med centraliziranimi in decentraliziranimi organizacijami, med demokratičnimi in avtokratičnimi organizacijami, med prisilnimi in prostovoljnimi organizacijami in med visokimi in nizkimi organizacijami. Kriteriji za delitev so še število članov (velike, majhne, srednje organizacije), aktivnost članstva,¹ družbena priznanost oziroma dovoljenost dejavnosti (legalne in nelegalne organizacije), formaliziranost organizacije (formalne in neformalne organizacije) in vzorci nastajanja (shematske in individualne organizacije).

Za našo nadaljnjo obravnavo je uporabna samo ena izmed številnih organizacij, to je podjetje. Četudi Drucker (v Subotič 1997: 16) organizacijo enači s podjetjem, ki ga opredeljuje kot skupino ljudi, sestavljeno iz specialistov, ki delujejo za doseganje skupnih ciljev, je za nas pomembna predvsem gospodarska organizacija oziroma podjetje kot organizacija. Ko govorimo o podjetju kot organizaciji, mislimo na »sistem organiziranega sodelovanja, v katerem imamo opraviti z večjim številom povezanih in dopolnjujočih se dejavnosti ali naložb, pri čemer morajo biti te postavljene v natančna razmerja glede na njihove značilnosti, obsežnost in čas, da bi prišlo do sistematične in povezane dopolnjenosti« (Richardson v Lipičnik 2000b: 450).

Jančič (1997b: 815–816) je zelo slikovito in nazorno (Tabela 1) prikazal dileme med podjetjem oziroma poslovno organizacijo (katere namen je ustvarjanje profita lastnikov podjetja) in organizacijsko skupnostjo (ki deluje kot organizem za omogočanje dobrobiti celotnega sistema).

¹ Zlasti za politične organizacije je značilno, da je glede aktivnosti meja med članom in nečlanom nejasno definirana in zato včasih (skoraj) zabrisana (Kavčič 1991: 21).

Tabela 1: Nasprotja med poslovno organizacijo (podjetjem) in organizacijsko skupnostjo

LASTNOSTI	POSLOVNA ORGANIZACIJA	ORGANIZACIJSKA SKUPNOST
<u>Cilj, smoter poslovanja</u>	profit za lastnike	dobrobit sistema
<u>Odgovornost</u>	delničarjem	deležnikom
<u>Predpostavke odnosov z okoljem</u>	nezaupanje	zaupanje
<u>Način dosega produktivnosti</u>	prisila	poslanstvo, smisel
<u>Lastništvo</u>	zunanji lastniki	notranji lastniki
<u>Skrb za kakovost</u>	kontrola	samokontrola
<u>Odnosi notranje menjave</u>	moč	recipročnost
<u>Odnos vodstva do zaposlenih</u>	zamenljiva delovna sila	člani, partnerji
<u>Marketinška usmeritev</u>	transakcije, kupčije	marketinški odnosi
<u>Način vodenja</u>	upravljanje/birokracija	Soupravljanje/demokracija

Posamezno podjetje je ustanovljeno s točno določenim namenom, in sicer da opravlja določene gospodarske naloge v okviru gospodarstva kot celote. Iz tega sledi opredelitev podjetja kot osnovne celice družbenega gospodarstva, ki v procesu družbene reprodukcije samostojno opravlja določene naloge. Glavni cilj oziroma osnovni pogoj za funkcioniranje gospodarske organizacije je, da na osnovi danih družbenoekonomskih zakonitosti doseže čim večjo vrednost istega rezultata (dobička²), zato mora stalno skrbeti za poslovno enotnost in nositi

² Dobiček je glavni cilj, ki ga zasleduje podjetje (in druge podobne organizacije v gospodarstvu). Ta temeljni cilj v primerjavi z vlaganjem kapitala v poslovanje kaže na njegovo donosnost, kar je za podjetje mera uspešnosti delovanja, ki podjetje usmerja pri njegovem vedenju na trgu (Pučko, Rozman 1996: 15).

tveganje za boniteto svojega poslovanja, ki se stalno in objektivno preverja na trgu delovanja (Pučko, Rozman 1996: 16).

Podjetje je profitna organizacija, katere cilj je ustvarjanje čim večjega dobička. Je torej »črna škatla« (black box),³ ki se vede kot človek, ki racionalno veča svoj dobiček (Verčič, Grunig 1998b: 562–563).

2. 3 PREDSTAVITEV BTC-JA

BTC d. d. je storitveno podjetje, ki ponuja različno paleto storitev.⁴ V okviru poslovno trgovskega centra, gospodarjenja in upravljanja s prostorom oddajajo prostore za trgovske namene; pisarniške (poslovne) prostore; prostore za šport, prosti čas in zabavo; gostinstvo. Pri logističnih in distribucijskih storitvah ponujajo špedicijo, manipulacijo z blagom, prevoz, skladiščenje. Druge storitve⁵ pa ponujajo v svojih petih poslovnih enotah⁶ (v nadaljevanju PE) po Sloveniji.

BTC je bil ustanovljen leta 1954, ko je začel poslovati za potrebe ljubljanske trgovine v majhnem skladišču v Ljubljani. Na tej lokaciji je v letu 1960 z izgradnjo carinskega skladišča nastal največji blagovno transportni center v bivši Jugoslaviji in največji kopenski terminal v Evropi. Čez nekaj let je BTC začel ustanavljati manjše enote v drugih predelih Slovenije: Novo mesto leta 1974, Murska Sobota leta 1989 in Ptuj leta 1995.⁷

Od začetka devetdesetih let⁸ je strateški cilj družbe preureditev skladišč v bolj donosne in sodobnejše poslovne prostore (banke, pošta, zavarovalnica, trgovine, pisarne, prostori za šport in prosti čas, tržnica). Osnovna dejavnost skladiščenja,

³ Lah meni, da je podjetje »črna skrinja, znotraj katere se »inputi« proizvodnih faktorjev spreminjajo v »outpute« – raznovrstne proizvode« (Lah 2000: 87).

⁴ Potočnik (2000: 18) storitve opredeli kot »posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi porabniku«. Po njegovem mnenju je storitve najlažje opredeliti v odnosu do izdelkov, in sicer je za storitve značilno: neopredmetenost (neoprijemljivost), praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitev, minljivost oziroma kratkotrajnost, občutljivost na čas, težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti, visoka stopnja tveganja, prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev, ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

⁵ Med druge storitve spadajo e-trgovina, različne prireditve, teater.

⁶ PE Ljubljana, PE Carinska cona, PE Novo mesto, PE Ptuj, PE Murska Sobota.

⁷ Spletna stran: Zgodovina BTC-ja.

⁸ BTC d. d. je bil ustanovljen leta 1990 kot naslednik podjetja v družbeni lasti.

se je torej preko največjega carinskega skladišča za potrebe države in največjega kopenskega terminala v Evropi preoblikovala v sodobno, tržno naravnano delniško družbo. Med leti 1993 in 2000 je družba vložila v investicije in investicijsko vzdrževanje 100 milijonov evrov za preureditev skladišč, za izboljšanje infrastrukture v svojih enotah, kakor tudi za gradnjo novih stavb in je s tem postala vodilni poslovno trgovski center v Sloveniji. Poslovni partnerji pa so v obnovo in posodobitev prostorov vložili še dodatnih 20 milijonov evrov v enakem obdobju.⁹

V obdobju od leta 1990 pa do danes je BTC postalo prvo slovensko nakupovalno središče, ki z dodajanjem novih storitev in programov prehaja v enega največjih poslovno nakupovalnih središč v tem delu Evrope. Četudi v BTC-ju priznavajo, da se njihovo podjetje spogleduje z ameriškimi nakupovalnimi središči, t. i. mall-i, pa menijo, da so že presegli njegove okvire. Po njihovem mnenju mall-i ponujajo le nakupovanje, medtem ko v BTC-ju poleg nakupovanja ponujajo še športno-rekreacijske dejavnosti (športni center Millenium, Kalipso – Wellness center), zabavo (Aleja mladih, Multikino Kolosej, Teater komedija BTC, Umetniška zbirka) in poslovni center (poslovno središče BTC City).¹⁰

V BTC pravijo, da je njihovo podjetje družba, ki se je sposobna spoprijeti z nadaljnjimi razvojnimi izzivi in je pripravljena na dinamično rast, zato v prihodnjih štirih letih nameravajo vložiti v naložbe 11.3 milijarde tolarjev. Tako so 26. junija 2003 v Pomurju odprli nov Intersparov center, ki ga bodo do konca leta 2003 še razširili. V Ljubljani odkupujejo dodatna zemljišča za gradnjo garažne hiše in pridobitev dodatnega zemljišča nasproti Koloseja. Konec leta 2003 naj bi se v BTC-ju začeli nočno zabavišni programi, v načrtu pa imajo tudi izgradnjo najmočnejšega vodnega parka v osrednjem delu Evrope, ki naj bi ga s sodelovanjem tujih projektantov začeli graditi spomladi 2004.

⁹ Spletna stran: Zgodovina BTC-ja.

¹⁰ Portret družbe BTC.

3. POSLANSTVO PODJETJA

Vsako podjetje ali katera koli druga organizacija mora ob ustanavljanju odgovoriti na nekaj ključnih vprašanj,¹¹ s katerimi opredeli poslanstvo svojega delovanja. Z jasno opredelitvijo temeljnih usmeritev podjetja se načrtajo cilji, ki jih podjetje želi doseči. Dobro zastavljeno poslanstvo je pogoj za uspešno delovanje podjetja, vsekakor pa ne edini. Mnogi avtorji so podali svojo definicijo poslanstva podjetja oziroma organizacije. Ugotovimo lahko, da si avtorji le-teh niso povsem enotni pri utemeljevanju, zato bomo v nadaljevanju predstavili nekaj definicij poslanstva.

Tako David (v Jančič 1999a: 97) poslanstvo opredeli kot trditev¹² o tem, zaradi česa organizacija sploh obstaja. Na drugi strani pa ga Klemm, Sanderson in Luffman (v Jančič 1999a: 97) razumejo kot »trditev o dolgoročnem smislu organizacije, ki izraža njena globoka notranja prepričanja«. Wilson, ki ločuje pojme poslanstvo, strateška vizija in filozofija podjetja, nadalje poda zelo ozko in kratkovidno definicijo, saj ga razume le kot osnovni namen poslovanja, povezavo z drugimi organizacijami in splošne cilje.¹³

Kotler (1998: 66) predlaga kompleksnejšo opredelitev poslanstva, ki po njegovem mnenju sestoji iz petih elementov:

- zgodovine podjetja (gre za splet ciljev, politike in dosežkov podjetja v preteklosti, od katere se ne sme preveč oddaljiti);
- trenutne preference lastnikov in poslovodstva;
- tržnega orodja;
- virov organizacije (s katerimi se opredeljujejo močna poslanstva) in
- značilnega znanja.

¹¹ Ta vprašanja so po Druckerjevem mnenju (v Kotler 1998: 66): s čim se ukvarjamo, kdo je naš kupec, kaj določa tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupca, s čim se bomo ukvarjali, s čim naj bi se ukvarjali.

¹² Po njegovem mnenju trditve o poslanstvu določenega podjetja sestojijo iz devetih komponent: odnos do potrošnikov podjetja; opredelitev ključnih izdelkov in storitev podjetja; lokacija konkurenčnega trga; opredelitev osnovne tehnologije; skrb za način preživetja; filozofija, prepričanje, vrednote, želje podjetja; ocena lastnih sposobnosti in konkurenčne prednosti; skrb za pravo podobo v očeh javnosti; skrb za lastne zaposlene.

¹³ Strateška vizija naj po njegovem mnenju opredeli obliko prihodnjega posla, določene cilje in vodi strategijo. Filozofija pa naj »izraža podjetniške vrednote, tipe povezav z deležniki in opredeljuje stil vodenja ter obliko organizacijske kulture« (Jančič 1999a: 97).

Sestavljanje poslanstva ni enostaven proces. Mnoga podjetja namreč potrebujejo več let, da ugotovijo namen svojega (poslovnega) delovanja. V procesu nastajanja poslanstva lahko podjetje izve marsikaj o sebi in svojih potencialnih priložnostih. Vendar pa so trditve o poslanstvu vodilnih v podjetju različno sprejete. Nekateri menijo, da gre za tratenje časa, denarja in energije, drugi pa v tem vidijo enega izmed glavnih ključev za uspešnost podjetja. Tako Campbell in Yeung (Jančič 1999a: 98) mnenja o poslanstvu razvrstita v »poslanstvo v jeziku strategije« in »poslanstvo v jeziku filozofije in etike«. Pri poslanstvu v jeziku strategije naj bi šlo za neke vrste višjo obliko poslovne strategije. Podjetje naj bi namreč odgovorilo na vprašanje: »Kaj je naš posel in kakšen naj bo v prihodnje?« To stališče zagovarja večina teoretikov strateškega marketinga in managementa (Drucker 1973, Glueck in Jauch 1984, Kotler in Andersen 1987, Kotler 1988, David 1989) (v Jančič 1999a: 98). Druga smer mnenj (poslanstvo v jeziku filozofije in etike) pa vidi poslanstvo kot kulturno »lepilo«, ki je sestavljeno iz strogih norm in vrednot in omogoča podjetju, da deluje kot kolektivna entiteta. Tako je ljudem znotraj te entitete dostopen enak jezik sporazumevanja, občutek čustvene povezanosti in kooperativnosti (Jančič 1999a:98). V kontekstu teh različnih pogledov se strinjamo z ugotovitvijo Jančiča, da je najbolje obe komponenti združiti, saj bi s tem podjetje zajelo celovitost odnosov, tako znotraj podjetja samega, kot tudi okolja, v katerem deluje.

Svoj model poslanstva je podal tudi Ashridge (v Banič 1999: 8), ki naj bi ga sestavljale štiri prvine podjetništva: smoter (Purpose), strategija (Strategy), merila/vrednote (Values) in postopki/standardi obnašanja (Standards & Behaviors). Po njegovem mnenju gre za enakovredne prvine, brez katerih poslanstva ni mogoče ustrezno formulirati.

Grubanu (1998: 616) pa poslanstvo pomeni zgoščen zapis razvojne vizije, ki mora opredeliti temeljni cilj obstoja neke organizacije, pri tem pa mora misliti na jutri.¹⁴ Po njegovem mnenju gre za želeni uspeh organizacije v prihodnosti in predpogoje kako ga bo organizacija dejansko uresničila. Pri tem naj bi odgovorili

¹⁴ Njemu pojma poslanstvo in misija pomenita isto stvar.

na vprašanja¹⁵ o dejavnosti organizacije, kaj in kje organizacija proizvaja oziroma trži, jasno opredelitev kriterijev uspešnosti, strategijo uresničitev zastavljenega, temeljne vrednote in načela, ki vodijo organizacijo. Pogosto pa so vključeni tudi odnosi do okolja in ključnih javnosti. Gre torej za nek seštevek vizije, vrednot, etike in strategije.

S pojmom poslanstva se je ukvarjal tudi Ferjan (2000: 11), ki je prepričan, da je opredelitev poslanstva organizacije prioriteto namenjena notranji koaliciji. Pri tem naj bi poslanstvo odgovorilo na nekaj vprašanj,¹⁶ na podlagi katerih organizacija lahko začne planirati dogodke, kampanje, strategije in programe. Podobno razmišlja Kavčič (1991: 119), ki mu poslanstvo predstavlja temeljni namen organizacije in naj bi končno obliko dobilo šele ob pripombah podrejenih.

Smisel predstavlja temeljni razlog za obstanek podjetja. Ključen pa je odgovor na vprašanje: »Za čigavo korist se podjetje ukvarja z določenim delovanjem?« (Jančič 1999: 99) Strategija naj bi bila načrt vseh ukrepov, virov časa in okoliščin, ki jih podjetje potrebuje za uresničitev poslanstva (Banič 1999: 10). Vrednote so po Baničevem mnenju izraz moralnega profila najvišjega managementa podjetja. Gre torej za stališča, v katera podjetje verjame. Postopki (Banič 1999: 10) oziroma standardi obnašanja (Jančič 1999: 100) pa naj bi pomenili realizacijo poslanstva podjetja. Na podlagi teh vzorcev vedenja zaposleni uresničujejo cilje in strategijo v skladu z vrednotami podjetja.

Kot smo že zapisali, je formuliranje poslanstva zapleten in dolgotrajen proces. Dobro zastavljeno poslanstvo pomeni namreč postavitev trdnih temeljev za uspešno delovanje podjetja. Pri tem pa mora podjetje po Kotlerjevem mnenju (1999: 67) določiti tudi konkurenčna področja, znotraj katerih bo delovalo. Opredeliti mora torej področje panoge:

¹⁵ Ta vprašanja so po Grubanu (1998: 616): v kakšnem poslu sploh smo; kakšen je naš temeljni smoter obstoja; zakaj sploh smo; za čigar koristi si prizadevamo; kakšno posebno vrednost omogočamo našim potrošnikom oziroma odjemalcem; se naše poslanstvo razlikuje od konkurence; smo jasno komunicirali kaj in zakaj počnemo.

¹⁶ Po njegovem mnenju so ta vprašanja: kaj je dejavnost organizacije; komu je dejavnost namenjena; kdo so partnerji; kaj vrednotijo partnerji; kateri so kriteriji za uspešnost; kakšno je zunanje okolje, v katerem bo dejavnost potekala; kdo pri dosegu ciljev lahko pomaga, kdo koristi in kdo škoduje.

- odločiti se mora, ali bo delovalo znotraj ene ali večih (sorodnih) panog,
- področje izdelkov in njihove uporabe - širina in uporaba izdelkov, pri katerih bo podjetje udeleženo,
- področje sposobnosti in znanja - tista tehnološka in druga znanja, ki jih podjetje obvladuje in uporablja v svojo korist,
- področje tržnega segmenta - vrste trga in porabnikov, ki jih bo podjetje oskrbovalo,
- vertikalno področje oziroma razsežnost - število ravni na poti od surovin do končnih izdelkov in distribucija le-teh in
- geografsko področje - vrsta regij oziroma držav delovanja podjetja (Kotler, 1999: 67–68).

V literaturi je mogoče opaziti, da se zamenjujeta pojma vizija in poslanstvo. Gruban (1998: 631) in Možina (1998: 9) ta dva pojma ne enačita, saj je poslanstvo zanj širši pojem kot vizija. Po Grubanovem mnenju naj bi bila vizija ambiciozna, vendar neuresničljiva in naj bi odgovarjala na vprašanje, kje naj bi bila jutri. Kline (2000: 27) je prepričan, da je vizija¹⁷ v prvi vrsti namenjena zaposlenim (podobno trdita Ferjan in Kavčič, vendar govorita o poslanstvu), saj podjetje z njeno pomočjo motivira zaposlene in jih osredotoča na višje cilje, opredeljuje pa tudi omejitve poslovanja, omogoča poenotene teme za komuniciranje z zunanjimi deležniki in pomaga razločevati določena podjetja od tekmecev. Pri tem imamo opravka z osnovnimi vrednotami organizacije, ki predstavljajo stališča, za katerimi člani določene organizacije stojijo in verjamejo vanje. Po drugi strani pa Možina (1998: 9–10) vizijo pojmuje kot način komuniciranja vodstva, ki (ne)zavedno komunicira težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih. Gre za »zaznavo okolja, ki ga želi podjetje dolgoročno ustvariti, upoštevajoč nove, zelene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočiti zaposlenim v organizaciji in njenem okolju.«

¹⁷ Za uspešnost vizij je potrebno, da so: jasne, precizne, enostavne in lahko razumljive; zapomnljive, vznemirljive in navdihujoče; izzivne; uresničljive; osredotočene in usmerjene; stabilne, vendar prilagodljive; oprijemljive in zmožne implementacij; podprte z odličnim komuniciranjem; usmerjene na potrošnika, zaposlene, sposobnosti organizacije in standarde odličnosti.

Pred zanimivo dilemo, kateri izraz (vizija ali poslanstvo) je primernejši, nas postavi Kline (2000: 27), ki mu vizija predstavlja pomoč pri razločevanju določenega podjetja od tekmecev, in Možina (1998: 9), kateremu poslanstvo pomeni ločevanje določene organizacije od drugih, s tem pa organizacija postaja prepoznavna navzven, navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja. Gre torej za vsebinsko isto stvar, razlika je le v izrazu.

Pri vsem tem je potrebno poudariti dejstvo, da navedena mnenja različnih avtorjev predstavljajo splošen ideal, ki pa ne more (uspešno) delovati v vseh (tržnih) okoljih. Poleg tega se okolja in razmere na trgih ves čas in vse hitreje spreminjajo, zato se morajo v skladu z njimi spreminjati tudi poslanstva podjetij. Gre torej za postavitev osnov in ne za toga, obligatorna načela. Utopično je namreč pričakovati, da se bodo vsi zaposleni ves delovni čas držali pravil, ki so jih v okviru poslanstva postavili v vodstvu podjetja (poslanstvo podjetja ponavadi oblikujejo v menedžmentu). Formuliranje poslanstva in s tem nalog podjetja naj bi zaposlene predvsem motiviralo in ne omejevalo ali celo sankcioniralo. Še več, zaposleni naj bi ravno na podlagi poslanstva pridobili občutek, da počnejo nekaj pomembnega (zase in za organizacijo, v kateri delujejo).

3.1 POSLANSTVO BTC-JA

»Poslanstvo delniške družbe BTC je razvoj, vodenje, investiranje in upravljanje območij s prostori namenjeni poslovni, trgovinski, zabavni in športno rekreativni dejavnosti ter razvijanje poslovnih in tehničnih procesov logistike in distribucije«.¹⁸

V luči povedanega je poslanstvo BTC-ja po našem mnenju preveč ohlapno formirano, saj ne vsebuje jasno začrtanih ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Njihovo poslanstvo namreč vsebuje samo dejavnosti, s katerimi se družba ukvarja, ne pa tudi ciljev, ki jih podjetje želi doseči. Zato se postavlja vprašanje, zakaj je poslanstvo podjetja sploh potrebno, če je podjetje lahko tržno uspešno tudi brez jasne opredelitve le-tega.

¹⁸ Spletna stran: Poslanstvo BTC-ja.

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

V zadnjih dvajsetih letih se je povečala razprava in ukvarjanje s pojmom organizacijska kultura in njenim pomenom nasploh. Okrepilo se je tudi prepričanje med povezanostjo organizacijske kulture z uspešnostjo organizacije oziroma podjetja. Četudi ni nedvoumnega dokaza o pozitivni korelaciji med tema pojmomoma in gre za nevidno entiteto, pa vseeno predstavlja pomemben del za normalno funkcioniranje organizacije, tako navznoter kot tudi navzven.

Organizacijska kultura je »globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj,¹⁹ ki so skupna članom organizacije in ki deluje na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja« (Schein v Berlogar 1999: 135). Gre torej za sistem vrednot, prepričanj, stališč lastnih določeni organizaciji in po katerih se le-ta ločuje od drugih (podobnih) organizacij. Na podlagi te interpretativne sheme si organizacije in njeni člani razlagajo oziroma pojasnjujejo dogajanja v organizaciji in (njenem) okolju (Kavčič 1991: 132). Zato Luhman (v Škerlep²⁰ 1997: 82) organizacije označuje kot »družbene sisteme, ki vežejo članstvo na določene pogoje«. Predpostavka pri tem pa je, da se organizacijske zahteve vedenja in motivi vedenja njenih članov lahko spreminjajo neodvisno (drug od drugega), hkrati pa so združeni v relativno trajne konstalacije. Ohlapno organizacijska kultura pomeni sistem skupnih vrednot (kaj je pomembno) in prepričanj (kako stvari delujejo), ki so odsev zaposlenih v podjetju in predstavljajo norme vedenja (Kline 2002: 27).²¹ Kot smo že omenili, organizacijska kultura predstavlja tisto dimenzijo določene organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij. Njena funkcija pa je lažje reševanje problemov prilagajanja in preživetja v hitro spreminjajočem se okolju, rešuje pa tudi probleme notranje integracije in negotovosti. Bistvo organizacijske kulture je po mnenju Merslavičeve (1998: 633) »skupna vednost, ki se oblikuje v procesu razvoja organizacije«.

¹⁹ Po Scheinovem mnenju gre za naučene odgovore na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije (Schein v Berlogar 1999: 132).

²⁰ Škerlep (1997: 83-84) je celo prepričan, da organizacija temelji na ravnotežju med na eni strani svojo sposobnostjo motiviranja članov organizacije (razne ugodnosti) in postavljanjem zahtev individualnemu vedenju članov v okviru organizacije na drugi.

Nastajanje organizacijske kulture po Mesner Andolškovi (v Merslavič 1998: 638) ni enkratno dejanje, ampak dolgotrajen proces, ki se oblikuje na podlagi skupnih (kritičnih) izkustev članov določene organizacije. Ko določena organizacija obstaja dovolj časa in imajo člani le-te dovolj skupnih kritičnih izkušenj, se hkrati oblikuje določen blok standardov in norm. Govorimo o prvem (izmed treh) dejavniku nastajanja organizacijske kulture, to je »skupinska dinamika.«

Naslednji element nastajanja organizacijske kulture je »vodstvo«, katerega naloge so vodenje, usmerjanje in reševanje problemov organizacije. Še posebno velik pomen ima vodstvo na začetku oblikovanja organizacijske kulture (torej ob ustanavljanju določene organizacije). Drugo vprašanje²² pa je, koliko vodstvo dejansko lahko vpliva na (organizacijsko) kulturo že formirane skupine (Mesner Andolšek v Merslavič 1998: 638). S pravim pristopom k članom določene organizacije lahko organizacijska kultura postane močan instrument vodstva tudi v situacijah, ko odločitve niso neposredno v prid članom organizacije. Drug pogled pa se navezuje na vprašanja, ko vodstvo izkorišča spoštovanje in upoštevanje organizacijske kulture članov organizacije in svoja dejanja opravičuje s to entiteto.

Tretji faktor nastajanja organizacijske kulture se navezuje na »procese učenja«, ko člani pridobivajo podobne načine percepcije, občutenj in obnašanja (Mesner Andolšek v Merslavič 1998: 638–639). Andolškova (prav tam) tu ločuje med učenjem v situaciji pozitivnega reševanja problemov in v situaciji izogibanja napetostim. Oba načina po njenem mnenju vodita v pozitivno krepitev naučenega samo v primeru, da zmanjšamo napetost in s tem preprečimo (negativne) posledice.

V literaturi je moč zaslediti več različnih definicij organizacijske kulture, obstaja pa tudi več tipologij razvrščanja le-te. Handy (v Kavčič 1991: 134–135, Berlogar 1999: 135-136) definicije organizacijske kulture ilustrativno razdeli v štiri skupine.

²¹ Čeprav Kline govori o kulturi znotraj podjetja, lahko njegovo, sicer ohlapno, stališče razširimo na vse organizacije.

²² To vprašanje postane pomembno zlasti takrat, ko v organizacijo pride novo vodstvo, ki je prej svoje izkušnje pridobivalo v drugi organizacijski kulturi (Merslavič 1998: 638).

Prva je »kultura moči«, kjer oblast in kultura temeljita na avtokratskem posamezniku. Druga skupina predstavlja »kulturo vlog«, za katero je značilen birokratski tip organizacije, kjer moč temelji na položaju posameznika v organizaciji in na racionalnem razmišljanju le-tega. Naslednjo skupino Handy imenuje »kultura nalog«. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah, timskem delu in strokovno usposobljenih članih. Zadnjo skupino predstavlja »kultura osebnosti«, kjer je najpomembnejši posameznik, moč pa je enako(merno) porazdeljena.

Na podlagi stopnje tveganja pri odločanju in hitrosti odziva sta svojo klasifikacijo definicij organizacijske kulture dodala tudi Deal in Kenndy (dopolnil jo je Ruettinger) (v Kavčič 1991: 135). Prvi tip je »poslovna kultura«, kjer je stopnja tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije pa hitre. Drugi tip predstavlja »kultura moči«. Zanj so značilna velika tveganja (borze), čas je odmerjen in reakcije so zelo hitre. Naslednji tip predstavlja »procesna kultura« z majhnim tveganjem in brez odzivov. Zadnji, četrti tip pa predstavlja »sistemska kultura«, za katero so značilna izjemno velika tveganja, medtem ko so povratne informacije počasne.

S končanjem procesa oblikovanja organizacijske kulture določene organizacije le-ta pridobi vrsto identitete. Organizacija s tem pridobi osebnost, ki za člane pomeni enak oziroma zelo podoben način razmišljanja in ravnanja (Berlogar 1999: 140). Gre torej za kolektivno entiteto, ki je naučena in članom omogoča bivanje in preživetje v določeni organizaciji.

Organizacijska kultura se težko spreminja, kar lahko predstavlja oviro za napredovanje in razvoj organizacije same, kot tudi njenih članov. V današnjem turbulentnem in dinamičnem (tržnem) okolju je namreč zelo pomembno, da se tržni subjekti hitro in učinkovito odzivajo na spremembe. Še zlasti je to težko v kohezivnih organizacijah, kjer so člani popolnoma podvrženi ciljem organizacije in je organizacijska kultura zelo močna. Ko vsak član organizacije pozna njene cilje in deluje v smeri uresničitve le-teh, govorimo o fenomenu močne kulture (Berlogar 1999: 139). Ali gre v tem primeru zgolj za teoretično predpostavko ali resnično praktično dejstvo, pa je drugo vprašanje.

Prednost statičnosti in »oholosti« organizacijske kulture pa je v tem, da vodstvo težje spreminja organizacijo. S tem so jim (vsaj v določeni meri) preprečene manipulacije in enostranske menedžerske odločitve (Berlogar 1999: 140). Spremembe²³ pa se vendarle dogajajo in so potrebne, vendar ne z ukazovanjem in na račun izkoriščanja članov organizacije, ampak na kooperativni ravni in s kompromisom vseh vpletenih. Tribus (v Berlogar 1999: 140) je celo prepričan, da je najboljši čas za spreminjanje²⁴ organizacijske kulture v času najhujših kriz, pa še takrat je pri članih prisoten strah pred spremembami in negotovostjo. Pri tem pa Tribus ne omenja možnosti manipulacije menedžmenta, ki pa lahko prav v času krize organizacije izvede največ vprašljivih potez, ki jih opravičuje z rešitvijo kriznega obdobja.

Pri proučevanju organizacijske kulture se pojavlja tudi pojem organizacijska skupnost.²⁵ Po našem mnenju gre za sorodna pojma, ki se dotikata istih zadev, to je zaposlenih in njihovega delovanja znotraj organizacije, vendar se na tem mestu ne bomo ukvarjali kateri izraz je primernejši. Halal (v Jančič 1997b: 812) je prepričan, da organizacijska skupnost predstavlja ideal novega menedžmenta, saj pomeni odprt sistem, katerega cilj naj bi postal omogočanje dobrobiti za celoten sistem in ne le za ustvarjanje profita (kar je osnovni cilj določenih organizacij – podjetij). Organizacijska skupnost je torej neka celota, sinergična entiteta,²⁶ ki ni le seštevek članov organizacije, pač pa je zanjo ključen način sodelovanja (komuniciranja) med ljudmi (Jančič 1997b: 813).

Glede na napisano lahko ugotovimo, da so sestavine organizacijske kulture vrednote, tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi ter komunikacija

²³ Uršič (2000: 477) je prepričan, da je uspeh organizacijskih sprememb odvisen od (samo)izražene zmožnosti zaposlenih, da organizacijske spremembe razumejo in sprejmejo za svoje vodilo pri delu in vrednotenju le-tega.

²⁴ Za (uspešno) spreminjanje organizacijske kulture naj bi bili izpolnjeni naslednji pogoji: ugotavljanje nevarnosti; razkrivanje konfliktov; preigravanje organizacijskih dram, temelječih na predhodnih ugotovitvah; reinterpretacija organizacijskih mitov; pregled simbolov, predstav in ritualov; oblikovanje novih spoznavno-učnih sistemov (Berlogar, 1999: 148-152).

²⁵ Brown in Isaacs (v Jančič 1997b: 813) navedeta sedem sestavin (»7C«), ki so pomembne za organizacijsko skupnost, in sicer: pripadnost (commitment), usposobljenost (competence), prispevek (contribution), sodelovanje (collaboration), trajnost (continuity), vest (conscience) in pogovor (conversation).

²⁶ Handy organizacijsko skupnost dvigne na nivo entitet, ki jih ni mogoče kupiti (Jančič 1997b: 813).

(Kavčič 1991: 133). Splet teh elementov odraža pogloblitve značilnosti organizacijske kulture, in sicer:

- kultura so kolektivni fenomeni,
- kulture so nabite z emocijami,
- kultura ima zgodovinska osnovo,
- kultura je inherentno simbolična,
- kultura je dinamična in
- kultura je inherentno zabrisana, nerazločna (Trice in Beyer v Merslavič 1998:643–644).

4.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN BTC

Opravljeni intervjuji in raziskovanja v BTC-ju so razkrili, da se v vodstvu (in posledično tudi ostali zaposleni) izrecno ne ukvarjajo z organizacijsko kulturo znotraj podjetja. V podjetju imajo sicer postavljena neka pravila, ki pa se navezujejo predvsem na delo in potek le-tega. Lahko bi celo trdili, da ne poznajo pojma organizacijska kultura in mu tudi ne pripisujejo signifikantnega pomena za (uspešno) delovanje podjetja. Zato se postavlja vprašanje, ali je to dolgoročno racionalno oziroma pravilno. Odgovor na to vprašanje bo možen čez nekaj časa, zaenkrat lahko le ugotovimo, da korelacija med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije v primeru BTC-ja ne drži.

5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Podobno kot drugi (že obravnavani) vidiki organizacije, je tudi pojem organizacijske strukture bistvenega pomena za (normalno) funkcioniranje in preživetje vsake organizacije. Pri tem je potrebno povedati, da organizacijska struktura ni zgolj shema, ki bi opredeljevala odnose moči in položaja v hierarhiji organizacije, ampak gre za veliko več. Je formalni vidik organizacije, ki članom nakazuje zaželeno vedenje (Subotič 1997: 19). Gre torej za opredeljevanje in formiranje odnosov med posameznimi deli organizacije. Chandler temu pravi načrt organizacije, ki omogoča njeno upravljanje²⁷ (v Kavčič 1991: 176). Njena glavna naloga pa je zagotavljanje učinkovite uporabe sredstev organizacije. Pri tem pa je pomembno dejstvo, da organizacija lahko uspešno in učinkovito deluje le, če so posamezni deli medsebojno usklajeni, njihove naloge pa konsistentno (po)razdeljene.

V literaturi avtorji razlikujejo med formalno in neformalno (organizacijsko) strukturo, ki se dopolnjujeta in celostno zajemata organizacijo. Vsekakor je za nas pomembna predvsem formalna organizacijska struktura,²⁸ katere definicije po Kastu, Rosenzweigu (v Kavčič 1991: 177) sestavljajo:

- vzorci formalnih odnosov in zadolžitvev - organigram²⁹ in opisi delovnih nalog,
- načini razdelitve nalog med oddelke in zaposlene – diferenciacija,
- načini koordiniranja nalog - integracija
- odnosi moči, položajev in hierarhije v organizaciji - sistem oblasti in
- planirane in formalizirane politike, postopki in kontrole, ki usmerjajo aktivnosti in odnose med zaposlenimi (upravljalni sistem).

Na podlagi tega lahko ugotovimo, da so sestavni deli organizacijske strukture »zgradba organizacije v statičnem smislu, delitev dela, organiziranost upravljanja, informacijski sistem z računalništvom in celota z vidika geografske in

²⁷ Organizacijsko strukturo je opredelil na podlagi raziskave več kot 70-ih ameriških podjetij.

²⁸ Formalna struktura je najvidnejši in zelo konkreten dejavnik, ki določa, kako morajo člani organizacije usmerjati svoje delovanje v njej (Mesner Andolšek 1995: 8).

²⁹ Organigram (organizacijska karta) je tipičen prikaz organizacijske strukture, kjer so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh in formalne povezave med temi deli.

fizične razmestitve sestavin organizacije« (Subotič 1997: 19). Gre torej za kompleksno entiteto, ki zahteva preudaren in taktičen pristop. Pogosto namreč prihaja do velikih razlik ali celo kontradikcije med teoretičnimi postavkami in praktičnim delovanjem.

Organizacijska struktura je rezultat načrtovalnega procesa vodstva organizacije, njen proces oblikovanja pa se začne z opredelitvijo strateških ciljev organizacije. Na njeno formiranje v največji meri vplivajo dejavniki okolja in trga, na katerem deluje. Opravka imamo s stabilno, ne pa tudi s statično entiteto. Tako sta Lawrence in Lorsch (v Subotič 1997: 19) na podlagi večletnih raziskovanj ugotovila, da so (proučevana ameriška) podjetja, katerih notranje prilagajanje je konsistentno z zunanjimi potrebami, uspešnejša pri poslovanju v svojem okolju. Menimo, da mora sicer organizacija (od)reagirati na spremembe v (svojem) okolju, vendar pa mora prej proučiti in ugotoviti, na katere spremembe je pametno (od)reagirati, ne da bi pri tem bistveno poslabšali pogoje in rezultate poslovanja. Zato se strinjamo s Kavčičem (1991: 179), ki pravi, da »spremembe organizacijske strukture niso zdravilo za vse spremembe v okolju in organizaciji«.

Organizacijska struktura se danes pogosto obravnava kot faktor učinkovitosti organizacije. Zato sta Hodge in Anthony razvila sedem znakov učinkovite organizacijske strukture. Prvi znak je jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti, kjer vsak član ve komu in zakaj je odgovoren, kot tudi obratno. Naslednji znak je taka diferenciacija aktivnosti v organizaciji, ki omogoča uspešno in učinkovito delovanje. Tretji znak učinkovitosti organizacije pomeni, da je organizacija sposobna koordinirati in integrirati diferencirane aktivnosti. Nadalje mora biti komunikacijski proces zgrajen tako, da so tistim, ki odločajo, zagotovljene natančne, učinkovite in hitre informacije. Peti znak predstavlja priznavanje in dopuščanje vedenja, ki je s stališča formalne organizacije odklonsko oziroma deviantno ,pri tem pa je neformalna organizacija razumljena kot dopolnilo formalne. Predzadnji znak pomeni, da je organizacijska struktura

(Kavčič 1991: 177) Gre torej za hierarhične odnose oziroma relacije med posameznimi deli organizacije.

dovolj centralizirana in kompleksna, da lahko organizacija pred svojih delov reagira na okolje. Zadnji znak pa priznava tako usklajeno organizacijsko strukturo, da v njej ni »lukenj«³⁰ (Kavčič 1991: 178).

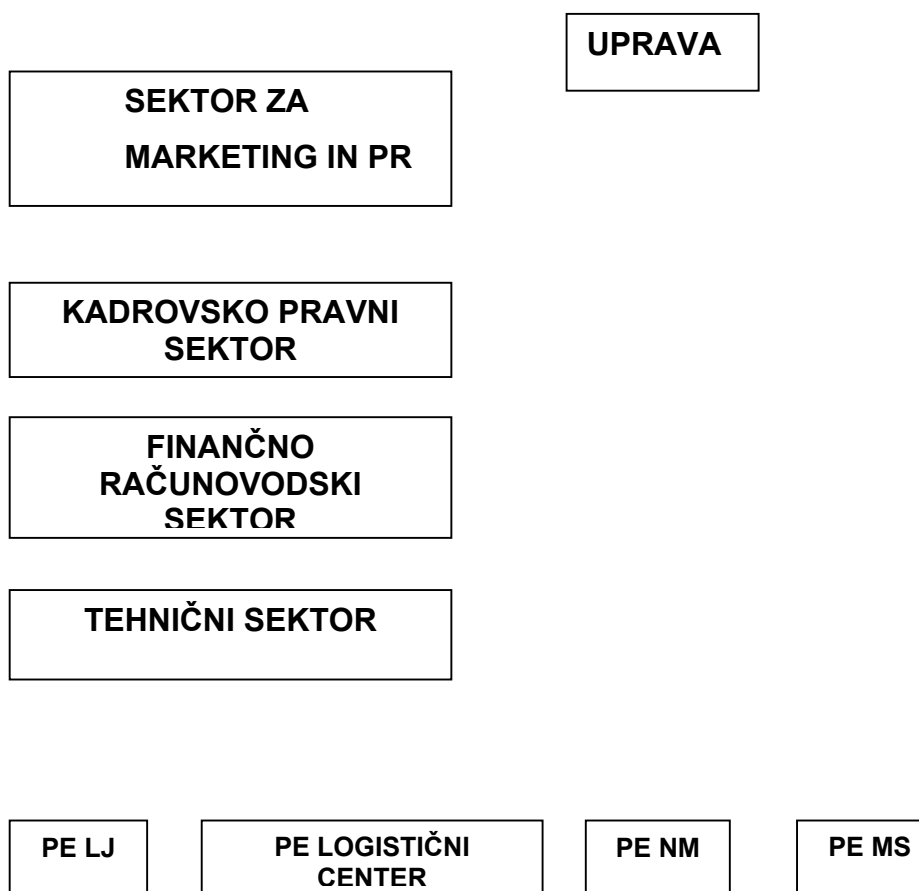
Struktura organizacije je torej odvisna od socialnih in kulturnih dejavnikov, kot tudi dejavnikov okolja v času nastajanja organizacije in danes. Vendar je pa potrebno poudariti, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in okoljih. Zato so avtorji razvili več različnih tipov organizacijske strukture, odločitev izbire najprimernejše in najučinkovitejše za posamezno organizacijo in določenemu okolju pa prepustili ustanoviteljem le-te. Tako se organizacijske strukture deli na: funkcijsko, produktno, strukturo na podlagi geografskih področij, tržno, procesno, strukturo na podlagi opreme, časovno, linijsko, linijsko štabno, funkcionalizirano linijsko štabno, matrično in druge oblike – struktura s povezovalnimi členi, tenzorska struktura, strateška poslovna enota in adhokracija (Kavčič 1991: 186–202, Kotler 1989b: 740–750).

Za našo obravnavo je pomembna le funkcijska organizacijska struktura, na podlagi katere so v BTC-ju določeni (hierarhični) odnosi in relacije med posameznimi enotami znotraj organizacije. Za ta tip strukture je značilno, da je vloge, ki jih imajo različni deli v organizaciji pri uresničevanju delovne naloge, mogoče razdeliti v naslednje skupine (Kavčič 1991: 187):

- operativni del, kjer se opravlja glavna dejavnost,
- strateški vrh oziroma menedžment,
- srednje vodilni, ki predstavljajo vmesne ravni med operativo in strateškim vrhom, tehnostrukture s strokovnimi službami,
- podporne službe, kjer gre za strokovnjake izven operativnega dela organizacije, ki pomagajo opravljati temeljne naloge in
- ideologija v obliki skupnih prepričanj in tradicije organizacije.

³⁰ O organizacijskih luknjah govorimo takrat, ko v organizaciji kake pomembne funkcije ne pokriva nobena enota oziroma del (znotraj) organizacije (Kavčič 1991: 178).

Tabela 2: Organizacijska struktura BTC-ja



V BTC-ju uprava šteje štiri člane,³¹ njen predsednik pa je Jože Mermal.³² Nadalje se na drugi hierarhični ravni struktura razdeli na štiri ključne funkcije, ki jih pokrivajo: sektor za marketing in odnose z javnostmi, kadrovsko pravni sektor, finančno računovodski sektor in tehnični sektor. Nato se funkcije delijo na podfunkcije, kamor spadajo poslovne enote: Ljubljana, logistični center, Novo mesto in Murska Sobota. Delitev poteka še naprej, dokler ne pridemo do nalog, ki jih v okviru organizacije opravlja posameznik.

³¹ Poleg predsednika uprave jo sestavljajo še trije člani: Helena Petrin (generalna sekretarka), Andrej Repina (finančni direktor) in Marko Žehelj (tehnični direktor). Člani nadzornega sveta so - Edvard Oven, Janko Pirkovič in Marko Lenarčič. Po podatkih z dne 30. 9. 2002 je bila lastniška struktura glede na odstotke delnic sestavljena takole: 59,69 % delnic v lasti podjetja Ajdacom d. d., 25,81% Invest Point d. o. o., 9,92% lastne delnice in 4,58% ostali delničarji. Kar 85,5% (kolikor delnic imata Ajdacom in Invest Point) je v lasti zaposlenih in vodstva družbe.

Glavne prednosti funkcijske strukture po Kavčiču (1991: 187):

- z grupiranjem istovrstnih nalog omogočajo visoko stopnjo poklicne funkcijske specializacije,
- omogočajo preglednost organizacije,
- zagotavljajo jasno definiranje moči, statusa in ugleda,
- oblikujejo enotnost nastopanja navzven,
- omogočajo enostavno usposabljanje zaposlenih in
- omogočajo intenziven razvoj funkcije.

Četudi naj bi takšno strukturo organiziranosti uporabljale organizacije predvsem v 60-tih, pa je lahko danes še vedno uporabna in učinkovita. Prav zato jo uporabljajo tudi v BTC-ju, saj so prepričani, da je takšna struktura enostavna, pregledna, ima čiste linije komunikacije, kar posledično pomeni enostaven nadzor poslovanja podjetja.³³

Kavčič (1991: 188) navaja tudi slabosti te strukture:

- ker organizacija raste, lahko pride do pretirane specializacije, ki pa je lahko škodljiva,
- odgovornost za uspešnost je skrčena le na vodilni vrh,
- ker so druge funkcije priključene temeljnim in zato podporne, lahko pride do njihovega zapostavljanja in pomanjkljive koordinacije,
- ne vsebuje možnosti oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh in
- pri veliki organizaciji zaradi večstopenjske diverzifikacije postane kritičen dejavnik.

V BTC-ju priznavajo le zadnjo pomanjkljivost, vendar pa ugotavljajo, da kljub rasti podjetja in števila zaposlenih ta slabost ne ovira njihovega poslovanja. Zato trdijo, da organizacijske strukture in s tem posledično načina poslovanja ne bodo spreminjali dokler bodo poslovali tako učinkovito in uspešno kot doslej.³⁴

³² Jože Mermal je bil aprila leta 1993 imenovan za predsednika Upravnega odbora in je družbo vodil do imenovanja Uprave maja leta 1994, ko je bil izvoljen na mesto predsednika uprave BTC-ja, ki ga zaseda se danes.

³³ Pogovor z zaposlenimi (A) v BTC-ju, Ljubljana, 7. 4. 2003. Pogovor je potekal z dvema osebama, ki ju bomo v nadaljevanju ločili z zaporednima črkama A in B.

³⁴ Pogovor z zaposlenimi (A) v BTC-ju, Ljubljana, 7. 4. 2003.

6. ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Ukvarjanje s pojmom organizacijskega komuniciranja³⁵ predstavlja zelo pomemben del vsake organizacije. Lahko bi celo trdili, da je uspeh vsake organizacije odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Pri tem imamo v mislih vse tiste javnosti³⁶ (znotraj in zunaj organizacije), ki lahko kakorkoli vplivajo na delovanje in življenje določene organizacije. Glede na dejstvo, da imajo različne organizacije različne (ciljne) javnosti v okolju, v katerem delujejo in ne glede na velikost, strukturo, predmet poslovanja in tip organizacije imajo vse organizacije eno skupno javnost, to je notranja javnost. Zanj je značilno, da je voditeljem organizacije najbližja, zato jo je najlažje identificirati, odkriti njene interese in pridobiti povratne informacije (Gruban 1998: 613). Vendar pa to ne pomeni, da je vodstvo pri svojem delovanju ne upošteva ali celo zanemarija. To bi namreč dolgoročno pomenilo propad organizacije. Zato je on prepričan, da če sami člani organizacije ne zaupajo v svojo lastno organizacijo, ne zaupajo (svojemu) vodstvu, zakaj naj bi takšni organizaciji potem verjele zunanje javnosti. Prav zato morajo oziroma bi morali menedžerji interni javnosti posvečati enako pozornost kot vsem drugim (ciljnim) javnostim.³⁷ Pomemben je preskok v miselnosti, da bodo imele zunanje javnosti enako podobo o organizaciji kot njeni člani. Predpostavka Jančiča (1997b: 816) je, da »je organizacija lahko uspešna na svojem eksternem trgu le toliko, kolikor je uspešna v upravljanju menjave z lastnimi zaposlenimi«. Zato ne preseneča dejstvo, da je izvajanje internega marketinga izoblikovano na temelju teh izhodišč.

³⁵ V naši nadaljni obravnavi se ne bomo ukvarjali s tem, kateri pojem – organizacijsko komuniciranje, interni marketing ali odnosi z notranjo javnostjo je najprimernejši, ampak bomo pozornost usmerjali predvsem na pomen, funkcije in cilje komuniciranja z notranjo javnostjo tako za organizacijo, kot člane le-te. Vedeti pa je treba, da med (organizacijskim) internim komuniciranjem in internim marketingom sicer obstajajo pojmovne in vsebinske razlike, predvsem pa je interni marketing širši pojem, ki vključuje trženje »proizvoda« zaposlenim.

³⁶ Ferjan (2000: 12) je prepričan, da »mora imeti vrh organizacije primeren odnos tudi do notranje koalicije oziroma notranje javnosti znotraj organizacije«.

³⁷ Javnost je »katerakoli skupina, ki se dejansko ali potencialno zanima oziroma vpliva na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje« (Ferjan 2000: 9). Po njegovem mnenju javnost lahko pomeni ljudi v celoti ali pa le posamezne skupine ljudi z zelo različnimi demografskimi, socialnimi in drugimi karakteristikami, ki sicer formalno niso organizirani, povezuje pa jih skupen interes.

Predvsem za velike organizacije je značilno, da se lahko notranja javnost le-te razdrobi na več različnih notranjih javnosti. Harrisonova (v Ferjan 2000: 12) našteje naslednje razloge za to:

- ljudje morajo delati trdno,
- ljudje so nasploh kritični, še posebej mlajši nameščenci so včasih zelo kritični do vodstva in vodenja,
- pogosto so nameščenci enega oddelka kritični do sodelavcev drugih oddelkov,
- podjetja zelo veliko pozornost posvečajo skrbi za kakovost proizvodov, to pa ni vedno - najugodnejše za nameščence,
- zaposleni imajo družine in prijatelje, vsi ti pa lahko postanejo zelo kritični do organizacije.

Pri tem je potrebno poudariti, da ne gre za močne ločene enote, ki bi si nasprotovale ali celo ovirale druga drugo, ampak za posamezne dele, ki tvorijo celoto, to je notranjo javnost.

Organizacijsko komuniciranje³⁸ je podobno individualnemu komuniciranju med ljudmi, saj gre za prenos in delitev idej zavednih in nezavednih sporočil³⁹ (Smith, Berry in Pulfast 1997: 4). To je sicer res, vendar gre pri organizaciji za veliko bolj sistematično in premišljeno delovanje, na katerega vplivajo številni faktorji v organizaciji in njenem okolju. Pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več le za ustvarjanje prijazne klime⁴⁰ za zaposlene, ampak za vključevanje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacije z namenom uresničevanja organizacijskih ciljev (Gruban 1998: 614). Za uspešno uporabo takšnega poslanstva internega komuniciranja pa so potrebna tehnično-taktična znanja, veščine s področja komuniciranja, strateška in tudi upravljalna znanja.

Za Hunta in Gruninga (v Ferjan 2000: 9) pa je javnost skupina ljudi, ki imajo določen problem v zvezi z organizacijo oziroma so v neko ravnanje organizacije vpleteni, so ta problem spoznali in so se organizirali, da bi ta problem rešili.

³⁸ »Organizacijsko komuniciranje je izmenjava informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij. Z eno besedo: (iz)menjava. To pove vse« (Foltz v Berlogar 1999: 71).

³⁹ Kakršnokoli komuniciranje je predvsem organizacijsko komuniciranje, saj je vsako početje znotraj (katerekoli) organizacije normalno, zunaj nje pa nenormalno (Verčič 1998a: 767).

⁴⁰ Čeprav naj bi internomarketinško komuniciranje pomenilo sredstvo informiranja in motiviranja zaposlenih (Smith, Berry, Pulford 1997: 11), pa mnogi slovenski menedžerji še vedno podcenjujejo dejanski pomen in vlogo internega marketinga.

Jančič (1997b: 816) interni marketing definira kot »način ustvarjanja vrhunskih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave«. Gre torej za poslovno filozofijo, ki poskuša vključiti čim večje število članov organizacije v strateške načrte le-te, z namenom doseganja uspešnosti poslovanja. Zato nekateri trdijo (Jančič 1997a: 79), da imamo opraviti z zrcalno sliko eksternega marketinga, zato je zasnovan na skoraj enakih korakih, le da gre tokrat za »notranje potrošnike«. Zato bi podjetja morala vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi (in posameznimi oddelki), ki bi morali drug drugega obravnavati kot svojega kupca. Opraviti imamo namreč z ekvivalentnimi menjavami, saj si zaposleni izmenjujejo izdelke, sporočila, dokumente idr. Posledica takšnega razmišljanja je lažja implementacija skupnih strategij, izboljšanje kakovosti, zniževanje stroškov poslovanja in nenazadnje boljši medsebojni odnosi, ki vladajo v tako zasnovani organizaciji (Jančič 1997a: 80). Vseeno pa je potrebno poudariti, da mora takšen način razmišljanja prevzeti večina članov določene organizacije, pa tudi v tem primeru niso zagotovljeni dobri odnosi in pozitivna klima znotraj organizacije.

Cilj upravljanja z internim marketingom ni reševanje kratkoročnih zapletov v poslovanju, saj bi tak pristop že na začetku naletel na odobravanje in odpor zaposlenih. Interni marketing je namreč naravnano dolgoročno, celovito in s tem tudi strateško. Tako Jančič (1997a: 82–83) navaja dva učinkovita pristopa k (so)upravljanju internega marketinga. Prvi pristop je konvencionalni interni marketing, ki na podlagi analiz in raziskav internega trga izoblikuje vrsto strategij – strategijo ciljnega trga, konkurenčnega pozicioniranja in internomarketinškega spleta. Na podlagi teh strategij lahko vodstvo izoblikuje programe izvedbe posameznih aktivnosti. Za uspeh tega pristopa, primerne za velika podjetja, je pomembna popolna zavzetost najvišjega vodstva, ki naj bi z osebnih zgledom dodatno pripomogli k realizaciji pristopa. Prednost tega pristopa je predvsem v analitičnosti in načrtnosti, prav tako pa je to tudi slabost, saj se pogosto dogaja, da se strateški načrti pripravljajo v pisarnah različnih strokovnjakov, daleč od dejanskega poslovnega življenja in daleč od potreb, želja ali zahtev zaposlenih. Zato načrti pogosto ne dosežejo zelenih rezultatov, tako da življenje v organizaciji ponovno steče po starih, ustaljenih tirih. Drugi pristop pa ponazarjajo t. i. internomarketinški odnosi. Organizacija mora z zaposlenimi v procesu

soupravljanja graditi navzven uspešno, navznoter pa trdno in na participaciji povezano celoto. Vključitev zaposlenih v procese menjave informacij, znanj in družabnosti je zagotovilo za visoko pripadnost in hkrati kompetentnost tako zaposlenih kot organizacije. Poleg tega jasna vizija in filozofija organizacije zaposlenim omogočata visoko osmislitev njihovega dela. Za ta pristop, ki je primernejši za manjša in srednja podjetja, je značilno, da je vodstvo v neposrednem odnosu z zaposlenimi. Logično namreč je, da se člani take organizacije lažje identificirajo z obvladljivo in transparentno organizacijsko entiteto. Slabost tega pristopa je v dejstvu, da vsi zaposleni niso pripravljeni vstopiti v tako tesne odnose s podjetjem oziroma sodelavci, kar pa lahko povzroči številne konflikte. S tem pa se zmanjša splošna raven zaupanja, ki pa je v marketinških odnosih temeljno kohezivno sredstvo.

Predpostavka, da je komunikacijska struktura sistem poti oziroma kanal⁴¹ za pretok sporočil, pomeni razlikovanje med formalnimi in neformalnimi sistemi organizacijskega komuniciranja. Gre torej za dojetje komunikacijske strukture kot mreže, ki se je razvila iz interakcije med zaposlenimi (Berlogar 1999: 114). Zato bomo v nadaljevanju bolj podrobno predstavili formalno (5.1) in neformalno komuniciranje (5.2).

6.1 FORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje pomeni komuniciranje med različnimi pozicijami v organizaciji preko uradno oblikovanih kanalov sporočanja⁴² (Berlogar 1999: 115). Posamezna organizacija načrta strukturo, ki določa formalne kanale komuniciranja. Tako imajo v mnogih organizacijah z navodili in organizacijsko shemo specificiran formalni sistem komuniciranja na eni strani in impliciten, pa vendar jasno razumljiv na drugi. Glede na to, da je velika večina organizacij organizirana na principu hierarhije, lahko formalno komuniciranje znotraj le-te ločimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

⁴¹ Kanali so sredstva, načini za prenos sporočil. Običajno se uporabljajo osebna komunikacija, skupinski sestanki, zapisniki, pisma, elektronski prenos pošte, računalniški prenos podatkov, telekonference ipd. (Berlogar 1999: 115).

6.1.1 Komuniciranje navzdol

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih (zgornjih) k nižjim (spodnjim) nivojem organizacijske hierarhije. Gre torej za prenos sporočil od menedžerjev k zaposlenim.⁴³ Takšen način komuniciranja je bil do nedavnega najobičajnejši tok sporočil v formalnem sistemu, vendar pa za tržna gospodarstva ni več primeren in učinkovit.⁴⁴ Glavni namen uporabe tega načina komuniciranja je namreč menedžerska kontrola in koordinacija, s tem pa ukazovanje podrejenim. Vendar pa je Kreps (v Berlogar 1999: 116) prepričan, da ne gre zgolj za enostransko premoč v komuniciranju, saj to komuniciranje opravlja tudi druge funkcije, in sicer pošilja ukaze vzdolž hierarhije, zaposlenim daje informacije povezane z delom, zaposlenim daje pregled nad uspešnostjo njihovega dela in usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev. Kljub pozornosti do tega načina komuniciranja, pa je ta dimenzija pogosto neučinkovita in neuporabna. Razlogi so v neustreznosti informacij, neustreznosti sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in dominantno-podrejeni odnos vpletenih. Sistematično in konsistentno je probleme komuniciranja navzdol navedel Kreps (v Berlogar 1999: 117–118). Po njegovem mnenju so:

- komunikacijski kanali prenatrpani s sporočili,
- direktive kontradiktorne, kar povzroča zmedo, negotovost in zaskrbljenost,
- taka sporočila nejasna in netočna po prenosu prek hierarhičnih stopenj,
- taka sporočila prej polna izrazov moči in kontrole kot informacij o delu, kar pa zaposlene oddaljuje od vodstva.

Sporočila, ki se pošiljajo preko komuniciranja navzdol, se razlikujejo oblikovno, predvsem pa vsebinsko. V praksi se tako uporablja pet različnih tipov komuniciranja navzdol:

- delovna sporočila, ki vključujejo vrsto dela in navodila za njegovo izvršitev
- obrazložitev delovne naloge, namena in povezave z ostalimi dejavnostmi

⁴² Še vedno pa se pogosto dogaja, da imajo podjetja formalno komuniciranja za nekaj nujnega, ne pa za nekaj, kar želijo prakticirati (Berlogar 1999: 222).

⁴³ Pri tem mislimo na tiste zaposlene, ki nimajo vodstvenih oziroma nadzornih vlog v organizaciji. Torej so izven hierarhičnega vrha organizacije.

⁴⁴ Raziskave so pokazale, da je v Sloveniji še vedno opaznejši izrazit pretok informacij od zgoraj navzdol (Volk 2003: 15).

- informacije o postopkih in navadah povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi
- povratne informacije zaposlenim glede ocene njihovega dela in
- indoktrinacija organizacijske ideologije, ki ima nalogo doseči privrženost zaposlenih organizacijskim vrednotam in ciljem.

Pri komuniciranju navzdol se pojavi zanimiva dilema, ki se pojavi v odnosu med vrhom in ostalimi (nižjimi) deli organizacije. Tako imamo na eni strani radovednost zaposlenih in njihovo (biološko) potrebo po informiranju, na drugi strani pa nagnjenost menedžmenta k zadrževanju informacij. Vrh se namreč dobro zaveda, da je zmožnost kontrolirati situacijo in njen razplet lahko odvisna od vedenja, ki ga drugi nimajo. Informacija namreč predstavlja moč za tistega, ki jo poseduje.⁴⁵

6.1.2 Komuniciranje navzgor

Pri komuniciranju navzgor gre za obraten proces kot smo ga pravkar obravnavali, saj vključuje prenos sporočil iz nižjih organizacijskih ravni k višjim. Za ta način komuniciranja je značilno, da se zaposleni vključujejo v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter procedur (Berlogar 1999: 118). Po njegovem mnenju s tem nadrejeni pridobivajo informacije glede:

- uspešnosti dela in problemov povezanih z njim,
- dela in problemov sodelavcev,
- tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njenega delovanja,
- opravi in procedur za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega.

Tako lahko nadrejeni iz »prve roke« dobijo povratno informacijo in preverijo sprejetje sporočil navzdol, poleg tega pa lahko vodje ugotavljajo svojo vlogo in podobo, ki jo imajo o njem podrejeni. Učinkovitost tega tipa komuniciranja je zelo vprašljiva, saj menedžment mnogokrat ne zagotavlja možnosti zanj, če pa že, ga izkorišča sebi v prid. Poleg tega zaposleni neradi dajejo informacije, ko jih pa širijo, pa jih močno selekcionirajo in prilagajajo tako, da bi ugajale vodstvu. Ena izmed glavnih ovir neučinkovitosti tega tipa komuniciranja pa je zaupanje

⁴⁵ Pri tem mislimo tiste informacije, ki bi lahko kakorkoli (usodno) vplivale na potek delovanja in preživetja posamezne organizacije.

podrejenih vodstvu. Kreps (v Berlogar 1999: 120) o učinkovitosti tega komuniciranja pravi, da:

- je za zaposlene pogosto tvegano šefom govoriti o problemih, zato raje komunicirajo taka sporočila, ki nadrejenim ugajajo
- so menedžerji pogosto nedostopni za iskrene povratne informacije in reagirajo jezno ali vsaj obrambno,
- je formalnih kanalov za komuniciranje navzgor premalo.

Kljub temu, da je učinkovitost takšnega komuniciranja precej vprašljiva, pa menimo, da se bo v prihodnosti bolj uveljavilo, saj bi lahko koristilo obema stranema -podrejenim in nadrejenim- in posledično sami organizaciji kot celoti. Menedžerji lahko namreč na podlagi tega komuniciranja dobijo koristne informacije na eni strani, podrejeni pa bi z oddajanjem informacij dobili občutek (lažne) moči. Zagotovo pa mora biti za uspešnosti tega komuniciranja zagotovljena visoka stopnja kooperativnosti in poštenosti vseh vpletenih.

6.1.3 Horizontalno komuniciranje

Če smo prej govorili o komuniciranju med različnimi organizacijskimi ravni, pa horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji v organizaciji. S stališča tradicionalistov je ta pristop komuniciranja mnogokrat spregledan in zanemarjen, četudi v organizacijo vnaša fleksibilnosti in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečuje konflikte. Lee in Zweran (v Berlogar 1999: 120) menita, da ima horizontalno komuniciranje pomembne organizacijske funkcije:

- zagotavlja koordinacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci
- omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

Vodstvo ima do tega načina komuniciranja pogosto precej negativen odnos, saj so prepričani, da ni potrebno, ker ne prinaša nobenih koristi za organizacijo. Nekateri menedžerji pa gredo celo tako daleč, da takšno

komuniciranje zavirajo⁴⁶ z namenom, da bi preprečili barantanje in klevetanja med zaposlenimi. Probleme horizontalnega komuniciranja sta navedla tudi Daniels in Spike (prav tam):

- teritorialnost – gre za odnos zaposlenih do vključevanje drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami,
- specializacija – uporaba posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomene in
- pomanjkanje motivacije.

Glede uspešnosti in uporabnosti tega načina komuniciranja znotraj organizacije obstajajo različna (nasprotujoča si) stališča, kljub temu pa menimo, da gre za možnost, ki jo je v ustreznih razmerah treba izkoristiti.

Potrebno je dodati, da gre pri komuniciranju navzgor in navzdol bolj za enosmerno komunikacijo, medtem ko imamo pri horizontalnem komuniciranju opravka z dvosmerno komunikacijo. Kateri tip komuniciranja je za določeno organizacijo najbolj primeren, je vprašanje, menimo pa, da je najboljša konsistentna uporaba in kombinacija vseh treh načinov komuniciranja. Le z dopolnjevanjem in racionalno uporabo bodo vsi trije tipi komuniciranja dejansko uspešni in učinkoviti.

6.2 NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Neformalno komuniciranje znotraj organizacije se pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo oziroma hierarhijo (Berlogar 1999: 121–122). Vzrok⁴⁷ za nastanek govoric,⁴⁸ ki predstavljajo neformalno komuniciranje, je povezan s potrebami članov po različnih informacijah - glede organizacije in dogajanja v njej, kot tudi (možnih) posledicah zanje. Zaposleni namreč potrebujejo veliko informacij in če jih ne dobijo preko formalnih komunikacijskih kanalov je razumljivo, da zbirajo informacije preko

⁴⁶ Najbolj prepričljiv razlog za omejevanje naj bi bilo prepričanje menedžerjev, da so zaposleni manj produktivni, razlog pa je v zamudnem in nepotrebem razpravljanju ter presojanju številnih mnenj in predlogov (Berlogar 1999: 224).

⁴⁷ Berlogar (1999: 122) vidi vzrok za nastanek neformalnega komuniciranja v radovednosti, medsebojni privlačnosti in socialni interakciji članov organizacije.

⁴⁸ Angleški izraz za govorice je grapevine (Berlogar 1999:122).

neformalnih virov. Zato mora biti formalni sistem komuniciranja v organizaciji dobro zastavljen in premišljen, sicer bodo člani le-te informacije iskali drugje. Je pa res tudi to, da še tako popoln formalni sistem komuniciranja ne more preprečiti članom iskanja informacij pri drugih virih, niti ne more povsem izpodriniti neformalnega komuniciranja. Tako ima menedžment neformalno komuniciranje pogosto za »zlo in deviantni del organizacije, ki ga je treba omejiti« (Berlogar 1999: 122). Z omejevanjem in težnjo po nadzoru pa vodstvo doseže ravno obratno – povečuje negotovost in težnjo po informiranju. Širiti se začnejo govorice, saj so člani prepričani, da vodstvo nekaj prekriva in da je to za njih slabo. Kot smo že omenili bi se moral vrh organizacije zavedati pomena tega pojava, saj gre lahko za koristen komunikacijski kanal, ki lahko zelo hitro in natančno prenaša sporočila med člani.

6.3 FUNKCIJE KOMUNICIRANJA

Pri določanju funkcij komuniciranja⁴⁹ si avtorji niso povsem enotni, vendar jih je večina prepričana, da mora organizacijsko komuniciranje zagotavljati stabilnost⁵⁰ in zmanjševati negotovosti zaposlenih v njej. Berlogar (1999: 17) meni, da je interno komuniciranje namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije. Zato naj bi interno komuniciranje preko različnih (internih) komunikacijskih kanalov zagotavljalo izvrševanje številnih specifičnih funkcij:

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila in predpise,
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog,

⁴⁹ Pri tem se komuniciranje razume kot mehanizem, s katerim se članom organizacije predstavi pravila, vloge in odgovornosti (Berlogar 1999: 127).

⁵⁰ Stabilnost predstavlja temeljno funkcijo internega komuniciranja, medtem ko inovativnost temeljno funkcijo eksternega komuniciranja (Kreps v Berlogar 1999: 127).

- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji in
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Pri tem je potrebno dodati, da se v praksi pogosto dogaja, da se tiste funkcije, ki presegajo okvir golega opravljanja nalog, zanemarjajo oziroma neizpolnjujejo.

V povezavi s tremi temeljnimi procesi v odprtem sistemu⁵¹ Farace (v Berlogar 1999: 127–128) navaja tri temeljne funkcije komuniciranja⁵² – produkcijsko, vzdrževalno in inovacijsko. Za produkcijsko funkcijo je značilno, da je povezana z delom in njegovo izvedbo. Vključuje pa vsako komuniciranje, katerega namen je kontrola in koordinacija dejavnosti, potrebnih za proizvodnjo outputov nekega sistema. Sem spadajo navodila glede količine in vrste outputa, navodila glede delovne procedure, informacije o organiziranosti delovne skupine in poročila o delu ter problemih povezanih z njim. Vzdrževalna funkcija pa pripomore k temu, da organizacija ostaja stabilna in da aktivnosti v njej gladko potekajo. Gre torej za reguliranje⁵³ sistemskih procesov. V okvir te funkcije spadajo različna pravila, organizacijska politika, korekcije negativnega feedbacka in »stvari«, ki jih uvrščajo k funkciji socializacije.⁵⁴ Inovacijska funkcija pa se navezuje na komuniciranje, ki je povezano s spremembami v organizaciji. Tako lahko vključuje razvoj novih idej in postopkov, pa tudi sredstev za uvajanje in ugotavljanje sprememb. Sem spadajo spremembe poslanstva organizacije, njene filozofije, (organizacijske) strukture in funkcije.

Vsaka organizacija, ki se sistemsko ukvarja z internim komuniciranjem, si prizadeva za odličnost v komuniciranju tako navznoter kot tudi navzven. Pri tej

⁵¹ Ti trije procesi so: transformacija energije in materialov od outputa do inputa, reguliranje sistemskih procesov in rast ter adaptacija sistema (Berlogar 1999: 127).

⁵² Goldhaber (Berlogar 1999: 128) pa uvede še četrto, človeško funkcijo komuniciranja, ki se navezuje na vsakršno komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo občutenje lastne vrednosti in kvalitete odnosov.

⁵³ Po Berlogarjevem mnenju regulacija pomeni, da se razmere znotraj sistema vzdržuje znotraj želenih in sprejemljivih okvirov.

⁵⁴ Farace (v Berlogar 1999: 128) funkcijo socializacije pojmuje kot komuniciranje, ki vpliva na posameznikovo občutenje osebne vrednosti in pomembnosti, povečuje vrednost, pripisani interakciji s sodelavci, nadrejenim in podrejenim ter spreminja percepcijo glede pomembnosti stalnega izpolnjevanja proizvodnih in inovacijskih sprememb organizacije.

je potrebno napore za odličnost razumeti kot proces in ne kot enkraten cilj, saj interne komunikacije niso projekt, ki ima svoj začetek in svoj konec. Po Grubanovem (1998: 625) mnenju takšne organizacije na področju internih komunikacij vse pogosteje sledijo ciljem kot so:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka) afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),
- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum),
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime),
- uveljaviti primerni slog vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije med potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, ipd.) in
- dvigniti spodobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

Gruban je še nadalje prepričan, da se zanimanje za paradigme notranjega organizacijskega komuniciranja med in z zaposlenimi v zadnjih letih v Sloveniji zelo povečuje, zato bi bilo pomembno, da se besede in deklaracije spremenijo v konkretna dejanja.

Za razliko od klasičnih pristopov k internemu komuniciranju, ki so zagovarjali načelo »prisilnega jopiča«,⁵⁵ sodobne teorije ponujajo »rešilni jopič«. Te teorije⁵⁶ zagovarjajo soupravljanje, participacijo zaposlenih, delitev odgovornosti, nove oblike motiviranja zaposlenih, dialog (namesto monologa), obravnavanje zaposlenih kot odraslih oseb (in ne kot nebogljenih otrok) (Gruban 1998: 628). Nenazadnje bi se vodstvo moralo zavedati, da gre za potrebo zaposlenih po sodelovanju pri komuniciranju, ki je povezano s problemi podjetja in njihovega dela. (So)udeležba pri komuniciranju za člane organizacije namreč pomeni način samozavedanja in samovrednotenja, poleg tega pa zaposleni pridobijo občutek pripadnosti do podjetja, četudi strateške odločitve v večji meri še naprej ostajajo v domeni vodstva. Berlogar (1999: 223) zavzema stališče, da morajo imeti zaposleni pravico komunicirati s komerkoli in o čemurkoli v podjetju. Vendar pa menimo, da tolikšna mera demokracije (oziroma anarhije) tudi ne bi prinesla želenih rezultatov, pa tudi zaposleni se morajo zavedati svojih meja v okviru delovanja glede na (hierarhični) položaj v organizaciji.

Potrebno je tudi poudariti, da tudi poslanstvo internih komunikacij presega zgolj »zabavno druženje«, obveščanje in informiranja zaposlenih, ampak se po Grubanovem mnenju (1998: 628) osredotoča na sklope kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti itd.

⁵⁵ Gre za jasne pristojnosti, stroge nadrejene, definirane postopke, disciplino, odgovorno delovanje itd.

⁵⁶ Pri tem naj bi po Grubanovem mnenju (1998: 623) odgovorile na vprašanja kot so: kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev; kako omogočiti vodstvu, da udejani vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb; kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd.

Za uresničitev teh nalog pa je potrebno sodelovanje večine članov organizacije, ki tako postanejo kritični dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti organizacije, kakovost internega komuniciranja pa preizkus komuniciranja z zunanjimi javnostmi organizacije. Vedeti je namreč potrebno, da še tako dobro zastavljena poslovna strategija ne prinese rezultatov, če je zaposleni niso pripravljeni oziroma sposobni uresničiti.

Na podlagi povedanega se zastavlja vprašanje, ali je poenostavljeno cilj komuniciranja dejansko boljše počutje zaposlenih ali večja učinkovitost organizacije. Prepričani smo, da je možno oboje hkrati. Še več, tisto kar je dobro za posameznika, lahko koristi tudi organizaciji sami, zato bi bilo pametno združiti interese organizacije in njenih članov ali vsaj hkratno uresničevanje le-teh.

6.4 INTERNO KOMUNICIRANJE V BTC-JU

Komuniciranje organizacije z eksterno in interno javnostjo je ponavadi domena oddelkov za marketing ali odnose z javnostmi. Tudi v BTC-ju je tako, saj komuniciranje z različnimi javnostmi opravijo v sektorju za marketing in odnose z javnostmi.⁵⁷ V tem oddelku torej skrbijo za komuniciranje z zaposlenimi v podjetju, kot podpora s področja kadrovskih zadev (sprememba zakonodaje, izobraževanje zaposlenih) pa se vključuje tudi kadrovsko-pravni sektor (Sušnik 2003: 42).

6.4.1 Intranet

Vse za zaposlene pomembne podatki so shranjeni na intranetu podjetja. Ker ima večina zaposlenih najmanj en računalnik priklopljen na računalniško mrežo, lahko vsak trenutek pridejo do različnih informacij.

BTC-jev intranet vsebuje t. i. oglasno desko, kjer se zbirajo razne informacije, tako interne kot tudi dogajanja na območju BTC-ja (prireditve, razne akcije). Prav tako imajo zaposleni dostop do registrov (davčni zavezanci), dokumentov (servisne datoteke, BTC dokumenti, prezentacije, ISO standardi), aplikacij (info sistem, stara realizacija, ON-line realizacija, telefonija, telefonska

⁵⁷ V oddelku so trije zaposleni, vodja pa je Maja Oven.

centrala, GIS BTC, računalniška oprema), povezav (Finance, Gospodarski vestnik, Kapital, Moj denar) in novic (24 ur, STA, Delo, Dnevnik). Glede na to, da intranet ne uporabljajo zgolj za obveščanje interne javnosti, ampak tudi precej dela poteka preko tega kanala, so zaposlenim na voljo tudi naslednje kategorije: klienti, izpis faktur, realizacija, opozorilna lista in Eservis. Dodana je tudi kategorija »mnenja«, kjer lahko zaposleni podajo svoja stališča in kritično ovrednotijo dogajanja znotraj podjetja. Intranet se redno vzdržuje, informacije pa se glede na potrebe ažurirajo in aktualizirajo.⁵⁸

6.4.2 Interni časopis in brošure

Enkrat letno se izda interni časopis – Glasilo BTC, ki je namenjen vsem zaposlenim in upokojujencem BTC-ja. Glasilo, ki izide konec leta in je povzetek dogajanja v letu, interna javnost prejme brezplačno.

V uvodu glasila je nagovor predsednika uprave in članov nadzornega sveta. Sledijo članki, ki obravnavajo (uspešnost) poslovanja v tekočem letu in se dotikajo različnih kategorij: investicij, finančnega poslovanja, delnic, iz poslovnih enot, paragrafov,⁵⁹ spleta, varovanja, športa, kulture, medijev, kadrovskih novic,⁶⁰ izobraževanja, dobrih del BTC-ja, športnega društva BTC, izletov, sponzorstva, prireditev in novoletne nagradne križanke.⁶¹

Kljub temu, da je interni časopis⁶² pod neposrednim nadzorom uprave menimo, da še vedno zadržuje svoj neformalni ton, v čemer je tudi njegovo bistvo. Zagotovo gre za močan medij, ki lahko zaposlenim prikaže socialno klimo v podjetju, kot tudi poslovne uspehe in prihodnjo usmeritev.

⁵⁸ Pogovor z zaposlenimi (A) v BTC-ju, Ljubljana, 5. 5. 2003.

⁵⁹ Gre za obravnavo in predstavitev različnih novih zakonov, ki bi lahko (ne)posredno zanimali zaposlene (npr. zakon o delovnih razmerjih).

⁶⁰ V okviru kadrovskih novic je narejena letna inventura prihodov, odhodov in upokojitev delavcev, seznam jubilarov v BTC-ju, zahvale zaposlenih sodelavcem ob smrti sorodnikov itd.

⁶¹ Kot zanimivost naj dodamo, da je bila prva nagrada za pravilno rešeno križanko v letu 2002 ura BTC.

⁶² Uredniški odbor sestavljajo Helena Petrin, Vinko Kocjančič in Maja Oven, ki je tudi odgovorna urednica.

Poleg internega glasila v BTC-ju štirikrat do petkrat letno izdajo še infokarto oziroma BTC vodnik. Čeprav je brošura namenjena širši javnosti, pa je zanimiva tudi za zaposlene, saj vsebuje novice v nakupovalnem središču.⁶³

6.4.3 Druge oblike notranjega komuniciranja

Glede na to, da imajo v podjetju dobro razvit intranet in da ga uporablja večina zaposlenih, druge komunikacijske kanale uporabljajo po potrebi. Tako elektronsko pošto za interne namene uporabljajo predvsem kot sporočila zaposlenih, ki se tičejo iskanja znanj ali materialov, pa tudi sporočila, ki niso povezana z delom. Sporočila, ki bi bila iz enega naslova (ponavadi iz uprave), poslana na vse zaposlene so zelo redka.⁶⁴

Prav tako še vedno uporabljajo »papirnato obveščanje«. Ta vrsta komuniciranja je odvisna od vsebine, vrste in količine informacij, ki jih je potrebno posredovati zaposlenim. V povprečju ta kanal uporabljajo dvakrat mesečno, po potrebi pa tudi večkrat.

Pomemben kanal, predvsem za neformalna druženja in komuniciranja, so tudi družabni dogodki. V okviru tega komunikacijskega orodja zaposleni v BTC-ju sodelujejo na raznih otvoritvah, novoletnih zabavah in športnih dogodkih.⁶⁵ Takšne, bolj neformalne, oblike sodelovanja zagotovo pozitivno prispevajo k boljšim medosebnim odnosom in razpoloženski klimi nasploh.

⁶³ Pogovor z zaposlenimi (B) v BTC-ju, Ljubljana, 5. 5. 2003.

⁶⁴ Pogovor z zaposlenimi (A) v BTC-ju, Ljubljana, 7. 4 2003 in 5. 5. 2003.

⁶⁵ V okviru športnega društva BTC so organizirane številne športno-rekreativne dejavnosti: kolesarjenje, pohodi, izleti itd.

7. ČLANI ORGANIZACIJE

Že ves čas (vsaj posredno) govorimo o članih organizacije oziroma zaposlenih, njihovem pomenu in vlogi v organizaciji. Kot smo že ugotovili, bi se morale organizacije (bolj) zavedati, da jim člani predstavljajo konkurenčno prednost, zato jih bi morali obravnavati (vsaj) enakovredno kot druge (zunanje) javnosti. Še več, zaposleni bi morali za organizacijo oziroma njen menedžment predstavljati premoženje, ne le (nujen) strošek, kot danes še vedno razmišljajo številni slovenski direktorji. In četudi se v zadnjih letih vse pogosteje govori, da so zaposleni največje bogastvo posamezne organizacije, pa v praksi mnogokrat ni tako (Uršič 2000: 476). Vendar pa je optimizem na mestu, saj je razvoj sodobnega menedžmenta in organizacije nasploh vedno bolj interdisciplinaren in izrazito usmerjen k posamezniku in skupini.⁶⁶ Zato je za organizacijo pomembno, da investira v svoje zaposlene (s smislu zagotavljanja optimalne usposobljenosti, motivacije zaposlenih in izboljšanja določenih zunanjih dejavnikov), saj z njihovim razvojem prispeva k svoji uspešnosti in učinkovitosti. Takšno ravnanje organizacije se rezultira v večji storilnosti, boljši kakovosti izdelkov ali storitev in večji prilagojenosti zaposlenih delu⁶⁷ (Možina 1998: 51).

7.1 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Možnost napredovanja in izobraževanja je tesno povezana z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Razvoj svojih kadrov za zaposlene pomeni ustrezno strokovno usposabljanje, pa še številne prednosti, kot so:

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebni razvoj,
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti,
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti,
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti in

⁶⁶ Posledica takšnega razmišljanja je, da bodo organizacije namenjale večjo pozornost človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih zmožnosti (Možina 1998: 471).

- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje (Možina 1998: 51).

Strokovno izobraženi⁶⁸ kadri so, kot smo že nekajkrat poudarili, temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije. Le dovolj (strokovno) usposobljeni⁶⁹ kadri bodo namreč lahko uresničili organizacijske cilje na eni strani in zadovoljevali lastne potrebe na drugi.

Zaradi nenehnega spreminjanja tehničnih postopkov, organizacije in metode dela, je kontinuum izobraževalnega procesa izrednega pomena tako za zaposlene, kot posledično tudi za organizacijo. Od zaposlenih se namreč zahteva, da imajo široko splošno in tehnično znanje, da so dovolj fleksibilni in polivalentni, da se stalno izpolnjujejo in tako prilagajajo spreminjajočim se zahtevam. Možina (1998: 190–192) je navedel posebne oblike in metode izobraževanja v organizaciji, in sicer: študijski sestanki, krožki za izboljšanje proizvodnje oziroma krožki za kakovost, programsko usmerjeni krožki, simulacijske metode, senzitivni trening, metoda opazovanja in posnemanja, delovno mesto za urjenje, menjavanje dela ter sodelovanje s šolami.

Z vrednotenjem izobraževanja in njegovih rezultatov organizacija ugotavlja učinke in posledice usposabljanja. Gre torej za ugotavljanje, do katere stopnje je organizacija dejansko uresničila izobraževalne cilje. Ločimo dva načina vrednotenja izobraževanje – notranjega in zunanjega. Ko izobraževalno dejavnost merimo predvsem na podlagi učinkov med in po končanem izobraževalnem procesu, govorimo o notranjem vrednotenju izobraževanja, ki izhaja iz izobraževalnih potreb in ciljev. Za uresničitev teh ciljev pa je potrebno zagotoviti ustrezne pogoje in programe za izobraževanje zaposlenih. Merila tega načina vrednotenja so: pogoji za izobraževalno delo, realizacija izobraževalnih programov, notranja organizacija izobraževanja in odzivi ter

⁶⁷ Po njegovem mnenju se to odraža v manjši stopnji absentizma in fluktuacije, manjšem številu nesreč pri delu, spontani delovni disciplini, večjem številu predlogov za izboljšave itd.

⁶⁸ Po mnenju Možine (1998: 177) je strokovno ali poklicno izobraževanje načrten proces razvijanja posameznih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanje delovnih izkušenj.

⁶⁹ (Strokovno) usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Možina 1998: 178).

rezultati sodelujočih. Za zunanje vrednotenje izobraževanja pa je značilno, da ga vrednotimo na podlagi učinkov in posledic, ki se kažejo v delovnem procesu, predvsem kot večja storilnost, boljša kakovost dela, boljši medsebojni odnosi med sodelavci ter povečana prilagodljivost in mobilnost zaposlenih. Glavno merilo vrednotenja so torej tisti dejavniki, na podlagi katerih se oceni stopnja doseganja ciljev in stopnja prispevka k razvoju (Možina 1998: 206). Po njegovem mnenju so zato merila zunanjega vrednotenja izobraževanja: zadovoljitev kadrovske-razvojnih potreb, usklajenost programov in potreb, delovna uspešnost in prispevek k razvoju organizacije. Vsekakor se nam slednji način vrednotenja zdi racionalnejši, saj naučeno znanje s strani zaposlenih meri v (kvaliteti) dela, medtem ko notranji način vrednotenja preverja le količino in vsebino naučenega, ne pa odraz (naučenega) znanja v praksi.

7.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH IN NJIHOVO ZADOVOLJSTVO

Dejstvo je, da lahko s (pravilnim) motiviranjem zaposlenih na eni strani povečamo učinkovitost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih na drugi. Zadovoljen zaposleni bo zagotovo uspešnejši pri uresničevanju organizacijskih ciljev, saj bo svoje delo opravljal vestno in odgovorno. Gre torej za vzajemno korist, saj doseganje dobrih (poslovnih) rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno spodbujata drug drugega.

Po mnenju Herzberga (v Možina 1998: 152–153) največje zadovoljstvo povzročajo notranji dejavniki,⁷⁰ ki delu dajejo vrednost že samo po sebi, medtem ko na drugi strani največje nezadovoljstvo⁷¹ povzroča odsotnost zunanjih dejavnikov.⁷² Po njegovem mnenju imamo torej opraviti z dejavniki, ki motivirajo – motivatorji in dejavniki, ki zgolj vzdržujejo normalno raven

⁷⁰ Notranji dejavniki so predvsem: delovni stroški, priznanja za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost pri delu oziroma v organizaciji in osebne lastnosti zaposlenih.

⁷¹ Nezadovoljstvo se pojavlja v različnih oblikah, in sicer: izguba volje za delo, namerno zmanjševanje delovnih naporov, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotáže, izostajanje z dela, stavke, zapustitev organizacije ipd.

⁷² K zunanjim dejavnikom spadajo: ustrezne politike in upravljanja organizacije, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejeni(i), dobre delovne razmere, ustrezne plače in dobri odnosi s sodelavci.

zadovoljstva – higieniki.⁷³ Vodstvo lahko računa na nadpovprečne (poslovne) rezultate predvsem z vnašanjem motivacijskih elementov v delovno okolje. Pri tem je potrebno poudariti, da vsi motivacijski elementi ne ustrezajo vsem zaposlenim. Ljudje namreč različno vrednotijo (iste) stvari, poleg tega pa si prizadevajo za uresničitev različnih (življenjskih) ciljev.

Možina (1998: 156) predlaga šest dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih:

- 1) vsebina dela–možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- 2) samostojnost pri delu–možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije,
- 3) plača, dodatki in ugodnosti,
- 4) vodenje in organizacije dela–ohlapen nadzor, dajanje pohval in priznanj ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- 5) odnosi pri delu–dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi,
- 6) delovne razmere–majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja (kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup).

Na podlagi teh dejavnikov pa se postavi pomembno vprašanje za motivatorje (ponavadi so to vodje) – kako v delo vnesti te motivacijske elemente in kakšno naj bo delo, da bo za zaposlene privlačno oziroma zanimivo. Delo, ki bo zaposlenim predstavljalo zadovoljstvo, mora biti: raznoliko, delavci morajo imeti določeno stopnjo samostojnosti pri izbiri načina dela in orodij, imeti morajo odgovornost v smislu odločanja (kako rešiti določen problem), imeti izziv v smislu izbire ustreznega znanja, imeti interakcijo z drugimi in možnost izbire sodelavcev, pomen dela posamezniku omogoča poistovetenje z delom, jasno opredelitev delovnih ciljev in možnost feedbacka (Možina 1998: 157). Oblikovanje takšnega dela, ki bo motiviralo čim večje število članov

⁷³ Sem spadajo primerni osebni dohodki, ustreznost organizacije dela, cenjeno delo in ustreznost vodja (Možina 98: 153).

organizacije, je v veliki meri odvisno od razmer, v katerih delo poteka, kulture organizacije, organizacijskih pogojev in tudi od sposobnosti ter pričakovanj zaposlenih.

Zagotovo pa je eden najmočnejših (za nekatere celo edini) motivatorjev plača oziroma zaslužek.⁷⁴ Glede na to, da je denar posredno in neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb, je razumljivo, da ga ljudje potrebujejo in si ga želijo. Prav zato je plača pogosto prevladujoč dejavnik v situacijah, ko se ljudje odločajo ali ostati pri isti (delovni) organizaciji ali izbrati drugo.⁷⁵ Pomemben motivacijski faktor imajo tudi druge ugodnosti,⁷⁶ ki pa sčasoma izgubijo prvotni namen. Zaposleni si namreč te ugodnosti šteti za pravice, ki jim jih nihče ne more vzeti.

7.3 ZAPOSLENI V BTC-JU

V BTC-ju je 296⁷⁷ redno zaposlenih, in sicer približno tretjina žensk. Od tega jih je 42 zaposlenih v Upravi, 89 v PE Ljubljana, 130 v PE Logistični center, 19 v PE Novo mesto in 16 v PE Murska Sobota. Povprečna starost kolektiva je 48 let, zato imajo v načrtu intenzivno pomlajevanje kadrov. V BTC-ju se trudijo za izboljšanje kadrovske strukture zaposlenih. Skrbijo namreč za izobraževanje zaposlenih, zaposlujejo visoko izobražen kader in povečujejo obseg poslovanja ob enakem številu zaposlenih. V letu 2003 naj bi po besedah Maje Oven (Sušnik 2003: 42) povečali število zaposlenih za vsaj 6 odstotkov.

⁷⁴ Plača po Fayolu (v Kavčič 1991: 54) predstavlja ceno opravljenih storitev. Po njegovem mnenju mora biti pravična in koliko je mogoče v zadovoljstvo tako zaposlenim kot tudi vodstvu in lastnikom organizacije.

⁷⁵ Navedimo še zanimive rezultate ankete, ki je potekala na spletnih straneh najdi.si, kjer so spraševali, kaj ljudi najbolj motivira v službi. Od 5252-ih sodelujočih, jih je 26% odgovorilo, da visoka plača, 31% zanimivo delo, 15% odnos s sodelavci, 14% jih v službi ni motiviranih, 11% ni zaposlenih, 3% pa so se uvrstili v rubriko »drugo«. Pri tem je potrebno opozoriti, da rezultati niso najbolj kredibilni in niso reprezentativni, saj gre za spletno anketo, zato lahko sodeluje vsak, ki pride na omenjeno stran.

⁷⁶ To so: razni dodatki (zaradi dela v času, ki je za delavca manj ugoden, zaradi načina dela, zaradi vplivov okolja), prejemki (iz podjetniške skupne porabe, povračila stroškov v zvezi z delom), nadomestila, življenjsko zavarovanje, socialno zavarovanje itd.

⁷⁷ Podatki so iz leta 2002.

Od leta 1993 se je spreminjala tudi struktura zaposlenih. Zaposlovati so začeli višje in visoko izobražene strokovnjake⁷⁸ (Tabela 3) z namenom, da bi uspešno konkurirali na trgu, ki je vedno bolj neusmiljen in zahteven. Kljub širitvi dejavnosti in povečanemu obsegu dela se število zaposlenih se v letih od 1993 do 1998 ni bistveno spremenilo.

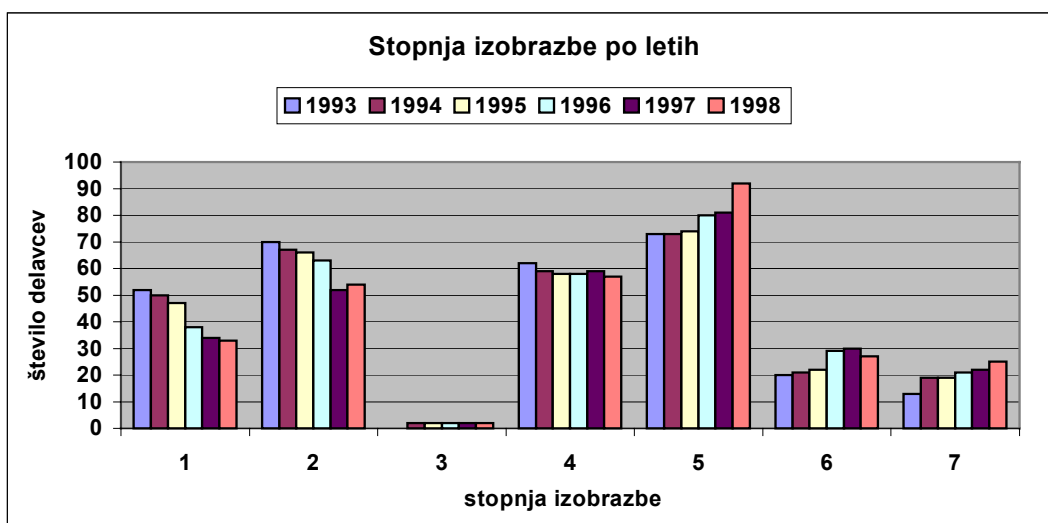
Zaradi avtomatizacije in informatizacije dela opuščajo manj zahtevna dela in jih nadomeščajo z uporabo računalniških tehnologij. Manj zahtevna dela tako prepuščajo kooperantom, s tem pa znižujejo stroške poslovanja. V BTC-ju vsako leto namenijo nekaj sredstev za izobraževanje zaposlenih, s tem pa povečajo obseg njihovega znanja in izboljšujejo njihovo strokovnost. Tako vsako leto posebej naredijo plan izobraževanja. Zaposleni se tako izobražujejo na zunanjih in notranjih seminarjih iz svojega strokovnega področja in obiskovanja jezikovnih tečajev. Poseben poudarek dajejo področjem trženja, poslovnega komuniciranja in uporabe informacijske tehnologije. V prihodnjih letih nameravajo nadaljevati z že pripravljenimi seminarji, planirajo pa tudi nove. Na seminarjih sodelujejo tako zunanji strokovnjaki, kot tudi delavci BTC-ja. Pomembnost izobraževanja poudarja tudi predsednik Uprave, ki občasno tudi izvaja uvodna predavanja na seminarjih. Pomemben del praktičnega dela izobraževanja so tudi ogledi sejmov in uspešnih podjetij doma in v tujini.⁷⁹ Vse več zaposlenih sodeluje tudi s priznanimi zunanjimi svetovalci, s čimer si pridobivajo praktične izkušnje in spoznavajo načine dela v drugih poslovnih okoljih oz. trgih. Poleg tega pa v okviru vzpostavitve kakovosti po standardih ISO 9000. V zadnjem času pa so v BTC-ju začeli tudi z t. i. vzgajanjem notranjih presojevalcev.⁸⁰

⁷⁸ V letih od 1993 do 1998 so zaposlovali predvsem na področju špedicije - tako izvajalce kot tudi organizatorje novih storitev na področju logistike.

⁷⁹ Namen je predvsem iskanje novih idej za izboljšanje poslovanja.

⁸⁰ Pogovor z zaposlenimi (A) BTC-ju, Ljubljana, 5. 5. 2003.

Tabela 3: Stopnja izobrazbe zaposlenih v BTC-ju v letih od 1993 do 1998



Vodstvo BTC-ja se očitno dobro zaveda dejstva, da bodo zadovoljeni zaposleni uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog, zato skrbijo za njihovo motivacijo. Tako so zaposleni motivirani z enkratnimi nagradami, ki lahko dosežejo do četrtnine njihove mesečne plače. Izvaja pa se še dodatna (denarna) motivacija ob koncu leta, ki pa je odvisna od poslovne uspešnosti podjetja. Poleg tega so z namenom spodbujanja zaposlenih uvedli dogodek »Uspešen sodelavec«. Izbrani posameznik(i) tako vsako leto prejmejo denarno nagrado, plaketo in obisk v pisarni predsednika uprave. Denarne nagrade pa prejmejo tudi jubilarji, in sicer je višina odvisna od števila let delovne dobe v BTC-ju.

Družba svoje zaposlene motivira predvsem v obliki denarnih nagrad in očitno so pri tem uspešni. Zaposleni namreč pravijo, da so zadovoljni in primerno motivirani za delo. Problem je edino v tem, da v BTC-ju nimajo merila oziroma merskega instrumenta, ki bi dejansko preverjal zadovoljstvo med zaposlenimi. V upravi sicer menijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni (tu se pojavi že omenjeno vprašanje – ali so zaposleni dejansko zadovoljni ali pa govorijo tako, da bi ustregli upravi), pravih (izmerjenih) dokazov pa vendarle nimajo. To pomanjkljivost bi moralo tako uspešno in ugledno podjetje, kot je BTC, kmalu odpraviti.

8. LASTNINJENJE BTC-JA

Slovenski trg kapitala, za katerega je značilna zelo razpršena lastniška struktura, je po nekaj letih počasnega stagniranja prometa in tečajev domačih delnic v zadnjih dveh letih precej oživel. Živahnejše trgovanje z delnicami je posledica tako domačih kot tujih prevzemov, sprostitve omejitev kapitalske naložbe tujcev, pa tudi menedžerskih odkupov. Opravka imamo z zadnjo stopnjo konsolidacije lastništva,⁸¹ ki pomeni oblikovanje vrhnjega sloja kapitalistov (Pust 2000).

S procesom lastninjenja so se v BTC-ju začeli ukvarjati že leta 1992. Tako so leta 1994 delnice BTC začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Ko se je družba dokapitalizirala, so leta 1997 njihove delnice uvrstili na Londonsko borzo, zatem pa tudi na frankfurtsko in muenchensko. Na menedžersko kapitalskem trgu so tuji investitorji v družbo vložili 18,5 milijona evrov svežega kapitala. Zaradi padca cen na svetovnih trgih in zaradi premajhne količine delnic v mednarodnem merilu je družba leta 2001 delnice umaknila iz mednarodnega trga.

Tako se je leta 2002 družba BTC lastniško preoblikovala s pomočjo pooblaščenke Ajdacom⁸² in podjetja Invest Point, ki sta v večinski lastni vodstva in zaposlenih. Glede na večinsko lastništvo zaposlenih⁸³ je skupščina družbe sprejela sklep, da se delnice BTC umaknejo iz Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Uprava borze je tako 27. septembra 2002 iz borzne kotacije delnice BTC (začasno) izključila.

⁸¹ Lastninjenje oziroma privatizacija je prodaja javnih podjetij privatnemu sektorju. Pogosto se pokriva z deregulacijo, to je z zmanjšanjem različnih omejitev, ki utesnjujejo svobodno tržno delovanje. Cilj privatizacije je povečanje konkurenčne sposobnosti (narodnega) gospodarstva prek učinkovitejših privatnih podjetij. Po opravljenem procesu lastninjenja podjetja ponavadi poslujejo uspešneje, menedžerji so pri svojem delu svobodnejši, odpirajo se nove možnosti uveljavljanja na trgu in nove možnosti zaposlovanja (Srakar 2003: 16).

⁸² V novi lastniški sestavi poseduje Ajdacom (ustanovljen z vložkom 150-tih zaposleni) kot družba pooblaščenka 60-odstotni delež, delavci (brez članov uprave) pa približno 40-odstotni delež.

⁸³ Po podatkih z dne 30. 9. 2002 je bila lastniška struktura glede na odstotke delnic sestavljena takole: 59,69% delnic v lasti podjetja Ajdacom d. d., 25,81% Invest Point d. o. o., 9,92% lastne delnice in 4,58% ostali delničarji. Kar 85,5% (kolikor delnic imata Ajdacom in Invest Point) je v lasti zaposlenih in vodstva družbe.

V BTC-ju so prepričani, da ne gre za klasičen menedžerski odkup,⁸⁴ ampak bolj za menedžersko-delavski odkup (Pust 2001).⁸⁵ O odkupu podjetja so v upravi začeli razmišljati takrat, ko naj bi se za družbo začel zanimati angleški investicijski sklad Regent.⁸⁶ V obrambo pred tujim prevzemom so zato v BTC-ju ustanovili družbo pooblaščenko Ajdacom, kasneje pa še podjetje Invest Point. Hkrati je družba kupovala lastnice delnice, odkupila pa je tudi globalna potrdila o lastništvu in deleže vseh večjih lastnikov.

Na skupščini delničarjev BTC decembra 2002 so sklenili, da delnice, katerih lastnik je družba sama (to je 65,56%), umaknejo, s tem pa zmanjšajo osnovni kapital podjetja⁸⁷, s čimer so obstoječi delničarji poslali večji lastniki (Ajdacom iz 20,56% na 59,69%, Invest Point pa iz 8,89% na 25,81%). Glavni del menedžersko-delavskega odkupa je bil sicer opravljen že septembra 2002 (Srakar 2003:27–28).

S končanjem procesa lastninjenja je BTC postala delniška družba zaprtega tipa. V prihodnje družba ni več dolžna javnosti obveščati o svojih rezultatih, načrtih in drugih pomembnih zadevah, kar je do zdaj zaradi borznih pravil morala početi. Uprava in nadzorni svet sta s tem pridobila bolj proste roke pri sprejemanju nekaterih odločitev, BTC pa kot zaprta delniška družba tudi ne bo izpostavljena borznim nihanjem kot tudi ne strahu pred (sovražnim) prevzemom. Po drugi strani v BTC-ju menijo, da je odkup podjetja s strani zaposlenih pozitivno vplival na notranje okolje podjetja. Mermal je celo prepričan (Pust 2001), da soupravljanje delavcev pripomore k večji motivaciji

⁸⁴ Menedžerski odkup je nakup podjetja ali njegovega dela s strani menedžmenta, ki podjetje takrat vodi. Ponavadi je takšen odkup le v manjšem delu financiran s strani obstoječih finančnih virov, ki so v rokah vodstva, medtem ko se večina sredstev zagotovi s posojili bank ali investicijskih skladov. Na tak način finančna institucija omogoči izvedbo menedžerskega odkupa z namenom srednjeročnega povečevanja vrednosti podjetja (Kruhar 2002).

⁸⁵ Dodati je potrebno, da odkupa ne bi bilo, če na eni strani podjetje ne bi imelo dovolj prostih denarnih tokov, da je pri določeni prevzemni ceni lahko financiralo odkup lastnih delnic in če preostali lastniki ne bi bili pripravljeni pri ponujeni ceni prodati delnice in tako izstopiti iz podjetja (Srakar 2003: 25).

⁸⁶ Ko je Slovenska razvojna družbe (SRD) avgusta 2001 prodajala 12,45-odstotni delež BTC-ja, med interesenti ni bilo tujih podjetij, zato so nekateri prepričani, da domneve o sovražnem prevzemu niso bile resnične, četudi Mermal trdi, da o tem obstaja pisna dokumentacija (Brezovnik 2002).

zaposlenih, ki s tem pridobijo pravi odnos do dela in lastnine podjetja, kar pa dolgoročno vodi k boljšim (poslovnim) rezultatom. Uprava družbe si je z možnostjo sodelovanja pri odkupu pridobila večje zaupanje zaposlenih, ki so zato še dodatno motivirani in lojalni družbi. Prav tako zaposleni menijo⁸⁸, da je lažje delati, ker poznajo lastnike, poleg tega pa lahko sodelujejo pri odločitvah in dobičku. Na drugi strani pa zaposleni (ne)namerno ne govorijo o negativnih vidikih lastninjenja. Zavedati se namreč morajo, da bo večinski lastnik (vodstvo) predvsem v svojem interesu stremel k še boljšim poslovnim rezultatom. S tem zaposlenim nalagajo še večjo (lažno) odgovornost, kar pa se lahko rezultira v napakah in nepravilnostih pri delu. V primeru nedoseganja želenih rezultatov, pa bi sledili ukrepi uprave. Tako bi bili zaposleni, kot manjšinjski delničarji dvakrat prikrajšani, kot zaposleni in kot delničarji. Ugotavljamo, da imajo zaposleni v BTC-ju v primerjavi z vodstvom družbe manjšinjski delež, zato tudi v primerih neskladja oziroma nestrinjanja z upravo, ne bodo imeli nobene moči, da bi preprečili odločitve vodstva. Dejanski vpliv lastninjenja družbe navzven in navznoter bo mogoče ugotoviti šele kasneje, saj je za konkretne in realne raziskave družba premalo časa v privatnih rokah.

Četudi (slovenska) javnost menedžerskim odkupom podjetij ni naklonjena, pa BTC predstavlja »vzorčen« primer, kako si lahko v tranzicijsko-privatizacijskem obdobju pridobiš velikansko premoženje praktično iz nič. Sporno je bilo delovanje nadzornega sveta, ki je dovolil notranji odkup brez javne ponudbe. Namesto notranjega odkupa, ki bi lahko privedel do višanja cen delnic BTC-ja, se je vodstvo odločilo za dejanja, katerih edini namen je bil zameglitev preglednosti prevzema. Na ta način so se izognili zakonski obveznosti o javni ponudbi za odkup delnic BTC (Srakar 2003:32). Pojavljajo se tudi stališča (Kruhar 2002), da uprava BTC-ja pri lastninjenju ni upoštevala določil Zakona o prevzemih ter začasni uporabi obveznic za nakup delnic. Poleg tega naj bi kršili tudi Zakon o gospodarskih družbah ter lastni statut, saj so javnosti posredovali domnevno lažno informacijo o grozečem prevzemu.

⁸⁷ Pri tem je šlo za umik 475.828 lastnih delnic, kar pomeni, da se je osnovni kapital znižal iz 5,8 na dve milijardi tolarjev.

⁸⁸ Pogovor z zaposlenimi (A) v BTC-ju, Ljubljana, 4. 8. 2003.

Lastninjenje BTC-ja odpira številna zakonodaja in etično-moralna vprašanja. Prvo se nanaša na odkup 68,9 odstotka lastnih delnic družbe. V BTC-ju sicer trdijo, da so delnice kupovali zaradi obrambe pred prevzemom po (pre)nizki ceni, s čemer so preprečili škodo družbi. Nadalje bi odgovorni v BTC-ju morali kupovati delnice s svojim denarjem, ne pa z denarjem družbe same. V BTC-ju se zagovarjajo, da so si ta denar (gre za približno 20 milijonov evrov, ki jo jih pridobili s prodajo obveznic druge izdaje) od družbe le sposodili, vrnil pa naj bi ga s projekti dezinvesticiranja ter prodajo nekaterih dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb. Tretje vprašanje se nanaša na podjetji Ajdacom in Invest Point, ki bi morali objaviti ponudbo za prevzem, saj se lastništvo obeh podjetjih nekoliko prekriva. Zagovor BTC-ja je, da Invest Point ni kapitalsko povezan z družbo Ajdacom, zato objava ponudbe za prevzem ni bila potrebna. Zadnje vprašanje pa se nanaša na dejstvo, da bodo upniki BTC-ja zaradi (pre)velike zadolženosti družbe po umiku delnic močno prikrajšani, saj se bo zmanjšala kredibilna sposobnost BTC-ja. BTC ima namreč za 17,5 milijarde tolarjev dolgoročnih posojil, kar pomeni, da bo njegova zadolženost po umiku lastnih delnic presegla kapital za pet milijard tolarjev. To dejstvo vodstvo BTC-ja očitno ne skrbi, saj menijo, da so dovolj motivirani, saj imajo možnost samostojnega upravljanja podjetja, pri tem pa lahko izkoriščajo lastne razvojne možnosti, hkrati pa to pomeni prirast kapitala podjetja ter boljši finančni položaj upnikov (Srakar 2003:35). Ugotovimo lahko, da je lastninjenje BTC-ja legitimno in legalno sporno, kar pa ne spremeni dejstva, da je družba v rokah spretnih zasebnikov.

8. SKLEP

Z brisanjem (državnih, političnih, kulturnih in drugih) mej, združevanjem držav v različne politično-gospodarske povezave (Nato, Evropska Unija) in procesom globalizacije se je zanimanje za pomen organizacij in posameznikov v njih močno povečalo. Temu pogledu vse bolj sledijo tudi številne različne interdisciplinarne študije organizacij in sodobnega menedžmenta, ki se usmerjajo k skupini in posameznikom. Vodstva in lastniki organizacij se začenjajo zavedati dejstva, da se (poslovna) uspešnost vsake organizacije začinja doma – pri (svojih) zaposlenih.

Vsaka organizacija mora ob ustanavljanju odgovoriti na številna eksistencialna vprašanja, saj le tako lahko postavi trdne temelje svojega delovanja v hitro spreminjajočem se (tržnem) okolju. Ta vprašanja so povezana s pojmi kot so poslanstvo, organizacijska kultura, organizacijski cilji, organizacijska struktura, organizacijsko komuniciranje in člani organizacije. Poudariti je potrebno, da ne gre za samostojne enote, ampak za posamezne dele, ki so soodvisni in se medsebojno dopolnjujejo. Temelji organizacije, ki visoko vrednotijo skupinsko delo in porazdeljujejo odgovornost za sprejemanje odločitev, zagotavljajo ugodno okolje za uspešno delovanje zaposlenih in organizacije. Vse naštetе kategorije so neposredno ali pa vsaj posredno povezane z zaposlenimi, saj le-ti predstavljajo največje bogastvo in konkurenčno prednost organizacij. Poleg tega pa organizacija svojim članom omogoča zadovoljevanje različnih potreb, ki jih izven njih člani ne bi mogli uresničevati. Četudi lahko prihaja do navzkrižja med organizacijskimi cilji in cilji članov, pa gre vsekakor za vzajemno korist obeh strani. Tako močna organizacijska kultura na eni strani prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacije, na drugi pa spodbuja in motivira zaposlene, s čemer se povečuje zaupanje in vpletenost zaposlenih. Vsekakor pa je potrebna visoka stopnja fleksibilnosti in pripravljenosti na sodelovanje tako zaposlenih kot vodstva, kar privede do (idealne) situacije prekrivanja ciljev organizacije in njenih članov.

V okviru te naloge smo tako želeli preveriti teoretična izhodišča notranjih komponent organizacije na primeru izbranega podjetja – BTC-ja. Domneva, da prihaja do precejšnih razhajanj med teorijo in prakso, kar je tudi značilnost za družboslovje, se je potrdila tudi v našem primeru. Tako smo ugotovili, da (teoretičen) pomen določenih pojmov (organizacijski cilji, organizacijska kultura, organizacijska klima ipd.) v BTC-ju sploh ne poznajo. Še več, dobili smo občutek, da se z nekaterimi kategorijami, kot so organizacijska struktura, organizacijsko komuniciranje, izobraževanje in motiviranje zaposlenih, ukvarjajo le zato, ker se morajo in še zdaleč ne z namenom dejanskega večanje zadovoljstva med zaposlenimi. Takšnemu stališču v prid govori tudi dejstvo, da v BTC-ju, kot enemu najuspešnejšemu in uglednemu podjetju v državi, ne merijo stopnje zadovoljstva zaposlenih. Vodstvo se zadovolji s posameznimi neuradnimi viri, ki so sicer lahko kredibilni, vendar ne gre za reprezentativen vzorec. Tu se sicer naša hipoteza, da so zaposleni v BTC-ju zadovoljni, potrди, neizpodbitnih dokazov za to pa nimamo. S spremembo lastniške strukture oziroma menedžersko-delavskim odkupom družbe se zadeva drastično spremeni, kar pa ne spremeni dejstva, da so v BTC-ju pri dajanju informacij (diplomatsko) skopi in precej nedostopni. Po končanem procesu lastninjenja se je BTC iz odprte delniške družbe preoblikoval v zaprto delniško družbo, tako da ni dolžan podajati informacij javnosti. To sicer drži, vendar pa se vseeno postavi vprašanje zakaj, saj nenazadnje ne gre za strogo varovane poslovne podatke, ki bi lahko kakorkoli koristili drugim podjetjem oziroma organizacijam.

Četudi gre za družboslovno precej raziskovano področje, pa je še precej kategorij, ki bi nas v primeru BTC-ja zanimale – pripadnost zaposlenih podjetju pred in po lastninjenju, korelacija med pripadnostjo in uspešnostjo organizacije, odstotek prekrivanja ciljev organizacije in zaposlenih v BTC-ju, stališča zaposlenih - nedelničarjev itd. Prav zaprtost in nedostopnost BTC-ja pa bi takšno raziskovanje močno oviralo.

9. SEZNAM TABEL

Tabela 1: Nasprotja med poslovno organizacijo (podjetjem) in organizacijsko skupnostjo /str. 10/

Tabela 2: Organizacijska struktura BTC-ja /str. 26/

Tabela 3: Stopnja izobrazbe zaposlenih v BTC-ju od 1993 do 1998 /str. 49/

10. LITERATURA

- BANIČ, Ivo D. (1999): Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- BEARDEN, Bill, INGRAM, Tom, LAFORGE, Buddy (1995): Marketing: principles & perspectives. Irwin, Chicago.
- BERLOGAR, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Certifikat ISO 9001 za BTC
<http://www.btc.si/0116p.php> (28. 01. 2003)
- FERJAN, Marko (2000): Oglaševanje in odnosi z javnostmi. V: Organizacija let. 33, št. 1: 5-13. Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Glasilo BTC (december 2002). BTC, Ljubljana.
- GRUBAN, Brane (1998): Vizija organizacij: Poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. V: Teorija in praksa let. 35, št. 4: 613-632. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- HRASTELJ, Tone (1995): Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- JANČIČ, Zlatko (1997a): Do uspešnosti z internim marketingom. V: Zbornik predavanj s posveta (ur. Samo Hribar Milič). Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana.
- JANČIČ, Zlatko (1997b): Lastniki organizacijske skupnosti. V: Teorija in praksa let. 34, št. 5: 808-819. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- JANČIČ, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- KAVČIČ, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- KLINE, Miro (2000): Podjetje državljan – nova vloga podjetja v družbenem in naravnem okolju. V: Podjetnik december 2000, 34-36. RR, Ljubljana.
- KLINE, Miro (2002): Podjetje = blagovna znamka. V: Podjetnik, februar 2002, 24-27. RR, Ljubljana.
- KRALJ, Alenka, KRALJ, Špela (2000): Pomen organizacijske kulture v podjetju (analiza organizacijske kulture v dveh organizacijah: Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- KOTLER, Philip (1998): Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- Lastniška struktura BTC-ja
<http://www.btc.si/0115p.php> (28. 01. 2003)
- LAH, Marko (2000): Temelji ekonomije. Fora, Ljubljana.
- Leto prevzemov
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=19133> (08. 08. 2003)
- LIPIČNIK, Bogdan (2000a): Kako ravnamo z ljudmi pri delu v slovenskih podjetjih. V: Economics and Business review št. 2: 61-77. Union of Economists of Slovenia, Ljubljana.
- LIPIČNIK, Bogdan (2000b): Organizacija in vedenjske discipline. V: Organizacija let. 33, št. 7: 447-448. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- LOKOVŠEK, Špela (1998): Odnosi z internimi javnostmi: Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Menedžersko-delavski odkup
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=8654> (08. 08. 2003)

- MESNER ANDOLŠEK, Dana (1995): Vplivi kulture na organizacijsko kulturo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- MERSLAVIČ, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. V: Teorija in praksa let. 35, št. 4: 633-646. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- MIHELČIČ, Miran (2000): Znanost o organizaciji in ekonomika (poslovanja družbe). V: Organizacija let. 33, št. 7: 449-452. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- MOŽINA, Stane (ur) (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Naložbam BTC ni videti konca
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=49131> (08. 08. 2003)

- Napačno razumljen odkup
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=17083> (08. 08. 2003)

- Nejasnosti kvarijo ugled
<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=17770> (08. 08. 2003)

- POLAJNAR, Danijel (2001): Sistem internega komuniciranja preko medijev v podjetju Hermes Softlab: Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- Portret družbe BTC (oktober 2000). BTC, Ljubljana.

- Poslanstvo BTC-ja,
<http://www.btc.si/01111p.php> (28. 03. 2003)
- POTOČNIK, Vekoslav (2000): Trženje storitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- PUČKO, Danijel, ROZMAN, Rudi (1996): Ekonomika in organizacija podjetja: Ekonomika podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- SITAR, Ksenija (2001): Pripadnost organizaciji: Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- SMITH, Paul, BERRY, Chris, PULFORD, Alan (1997): Strategic Marketing Communication: New ways to build and integrate communications. Biddles Ltd, Guildford in Kings Lynn, London.
- Spletna raziskava
<http://www.najdi.si> (19. 06. 2003)
- SUBOTIČ, Tomaž (1997): Poslovno okolje, management in organizacijske strukture. V: Organizacija let. 30, št. 1: 14-20. Intertrade, Praga.
- SUŠNIK, Dragica (2003): Na ponovoletnem obisku v BTC. V: Marketing magazin let. 23, št. 1:42. Delo, Ljubljana.
- ŠKERLEP, Andrej (1997): Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji: Analiza družbenega konteksta komunikacije prek študije Luhmannove in Habermasove teorije družbe. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- URŠIČ, Duško (2000): Organizacijske spremembe v podjetjih v Sloveniji. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

- »Treba se bo kar navaditi«

<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=14538> (08. 08. 2003)

- V BTC odkup že končan

<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=14125> (08. 08. 2003)

- Več parkirišč kot mestno središče

<http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=2024964194> (08. 08. 2003)

- VERČIČ, Dejan (1998a): Organizacijska komunikacijska kompetenca. V: Teorija in praksa let.35, št. 4:759-770, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- VERČIČ, Dejan, GRUNIG, James E. (1998b): Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. V: Teorija in praksa let. 35, št. 4: 558-596. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

- VOLK, Linda (2003): Menedžment se še ni povsem prilagodil ekonomiji znanja. V: Delo let. 65, št. 138:15. Delo, Ljubljana.

- Zgodovina BTC-ja

<http://www.btc.si/012p.php> (28. 03. 2003)