

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

ORGANIZIRANOST BANKE
IN
SEKRETARIATA BANKE

NATAŠA ČRETNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ORGANIZIRANOST BANKE
IN
SEKRETARIATA BANKE

Nataša Čretnik

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. Cene Bavec

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava organiziranost univerzalnih bank. Opišemo, analiziramo in kritično obravnavamo ter utemeljimo pomen organiziranosti sekretariata banke na primeru Banke Celje.

V prvem delu sem opredelila organizacijo, kot jo različni avtorji vidijo v svojih razmišljanjih in kot vsebinsko prepletanje teorij. Posebej smo izpostavili značilnosti organiziranosti bank, odvisnost organizacije od situacijskih dejavnikov in spreminjanje organizacije. Nato smo na konkretnem primeru predstavili organizacijske strukture in oblikovanje notranje organiziranosti v Banki Celje, d. d. Predstavili smo optimalno in učinkovito organiziranost sekretariata obravnavane banke. Izvedli smo kvalitativno raziskavo, s katero smo analizirali organiziranost tajništva ter ugotavljali učinke izvedene organizacije. V sklepnem delu naloge smo povzeli ugotovitve opravljene raziskave in podali priporočila.

Ključne besede: organizacija banke, organizacijska struktura, organizacijska shema, sekretariat banke, reorganizacija, situacijski dejavniki, strategija uvajanja sprememb, tveganje skladnosti (compliance risk).

SUMMARY

The dissertation discusses the organisation of universal banks. We are describing, analysing, critically processing and arguing the meaning of organisation of the secretariat of Banka Celje.

In the first part, I have determined the structure, as seen by different authors in their deliberating and the intertwining of theories in the content. We have particularly exposed the characteristics of bank organisation, the dependency of organisation form situational factors and changing of the organisation. Afterwards, we have presented the organisational structures and shaping of the inner organisational structure on a specific case of Banka Celje, d.d. We have presented the optimal and efficient organisation of the secretariat of this processed bank. We have carried out a qualitative research, with which we have analysed the organisation of the secretariat and have established the conclusions of the executed organisation. In the final part of the dissertation we have summarised the conclusions of the completed research and given our recommendations.

Key words: bank organization, organizational structure, organizational scheme, bank secretariat, reorganization, situational factors, strategy of introducing changes compliance risk.

UDK: 336.71 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Cilji in namen zaključne diplomske naloge	1
1.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	3
2	Organizacija poslovanja v banki	5
2.1	Opredelitev organizacije in odvisnost slednje od situacijskih dejavnikov	5
2.2	Organizacija in značilnosti bank	6
2.3	Spreminjanje organizacije	9
3	Predstavitev Banke Celje, d. d.	11
3.1	Predstavitev Banke Celje, d. d.	11
3.1.1	Obseg in način poslovanja	13
3.2	Organizacijska struktura	15
3.3	Globalna organizacija banke	17
3.4	Postopki za izdelavo predlogov, spreminjanje organizacije	21
4	Analiza organiziranosti sekretariata banke in predlog sprememb	23
4.1	Posnetek obstoječega stanja tajništva uprave banke	23
4.2	Organizacijska umestitev sekretariata banke	23
4.2.1	Organizacijska oblika sekretariata banke	23
4.2.2	Organizacijske delitve del v sekretariatu	24
4.3	Prenos poslov in organiziranost dela	26
5	Primerjava organiziranosti sekretariatov izbranih slovenskih bank	29
5.1	Primerjalna organiziranosti sekretariatov izbranih slovenskih bank	29
5.2	Ustreznost organiziranosti sekretariata Banke Celje, d. d.	29
5.3	Predlogi za izboljšanje	30
6	Sklep	33
	Literatura	37
	Viri	38

SLIKE

Slika 4.1	Delež slovenskih bank po bilančni vsoti	12
Slika 4.2	Shema upravljaljske strukture Banke Celje, d. d.....	14
Slika 4.3	Shema organizacijske strukture Banke Celje, d. d.	16
Slika 4.4	Organizacijska struktura Sektorja poslovne mreže	20

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
ZBS	Združenje bank Slovenije
Zban	Zakon o bančništvu
COBRA	Constraints and Opportunities in Business Restructuring
SEPA	Single Euro Payments Area
SISBON	Slovenski informacijski sistem bonitet fizičnih oseb
ALCO	Odbor za upravljanje bilance banke

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V nalogi želim opredeliti področje organiziranosti Banke Celje, d. d., globalno organizacijo banke, načela za oblikovanje notranje organizacije, strukturo organiziranosti in način poslovanja banke.

Predmet obravnavane teme je organiziranost univerzalnih bank v slovenskem prostoru. Hiter napredek na skoraj vseh področjih gospodarske dejavnosti je pripeljal do globokih sprememb v ekonomskih in gospodarskih strukturah, predvsem pa je zanj značilna izredna notranja dinamika. Seveda to velja tudi za banke, ki so morale svoje poslovanje tako po obsegu, kot tudi po kakovosti prilagoditi novim zahtevam. Za učinkovito in uspešno poslovanje pa se velikokrat pojavita kot problem tudi koordinacija in hitra izmenjava informacij, k čemer lahko veliko pripomoreta optimalna in učinkovita organiziranost sekretariata – torej pomen dobre organiziranosti sekretariata banke, kot podporne štabne službe.

1.2 Cilji in namen diplomske naloge

O navedeni problematiki obstaja mnogo literature. Namen te naloge je bilo strniti literaturo v celovit pregled tako s teoretičnega kot praktičnega vidika, kar bo lahko v pomoč pri ustrezni organiziranosti sekretariata banke. V konkretnem primeru sem posebej opozorila na organiziranost in umestitev sekretariata banke v organizacijsko strukturo banke, ki naj bo takšna, da bo le-ta zagotavljala racionalno ter učinkovito poslovanje banke.

Ključni cilji:

- opredelitve in ugotovitve domačih ter tujih avtorjev o organiziranosti univerzalnih bank, kot vsebinsko prepletanje teorij;
- odvisnost organizacije od situacijskih dejavnikov;
- razlogi za spremembo organiziranosti bank in pogoji za uresničevanje sprememb organizacije ter proces spreminjanja organizacije v banki;
- primerjave organiziranosti posameznih sektorjev banke (struktura banke);
- izpostaviti in predstaviti pomen učinkovite organiziranosti sekretariata ter organizacijska umestitev sekretariata.

Namen diplomske naloge je proučiti ustreznost organiziranosti sekretariata banke, kot oddelka za podporo organom banke, kajti delo mora biti razvojno naravnano, omogočiti mora dinamične spremembe v procesu dela.

S predlagano rešitvijo delitve del in nalog želim doseči vsebinsko povezanost del ter nalog posameznih izvrševalcev in na ta način boljše organizacijo dela v samem oddelku, ob administrativnem delu podpore delovanja upravi banke ter drugim sektorjem banke in doseganju zastavljenih ciljev.

1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da imajo marsikatero banke še neustrezno organizirano delo sekretariata oziroma tajništev, saj so podpore delovanja organom razdeljene med več sektorjev, kar pa bistveno otežuje samo izvajanje delovnega procesa. Kljub temu, da ne pričakujem bistvenih sprememb na področju organizacije bank, pa lahko dosežemo z ustrezno organiziranostjo sekretariata izboljšanje poslovnega procesa in koordinacijo med posameznimi sektorji ter vodstvom bank. Zato menim, da je bistveno naslednje:

- ustrezna organiziranost in pomen umestitve sekretariata banke v organizacijsko strukturo banke,
- učinkovit prenos in nadaljnje vodenje nalog,
- zagotovitev nadomeščanja izvrševalcev nalog,
- ažurno in kakovostno posredovanje informacij za učinkovito ter robustno poslovanje banke,
- učinkovita administrativna podpora upravi oziroma vodstvu banke.

Omejitve, ki jih velja omeniti, so naslednje:

- omejitve predstavljajo podatki, ki so za banko poslovna skrivnost in niso namenjene za javno uporabo;
- omejitve je tudi dostopnost do podatkov, zato podatkov iz ostalih bank ne bom mogla dobiti, ker le-ti predstavljajo poslovno skrivnost podjetja, zato ustrezna primerjava z ostalimi bankami ne bo možna. Zaradi tega se bom v glavnem osredotočila le na Banko Celje, konkurence neposredno in obsežno ne bom opisovala;
- subjektivno mnenje sodelavcev;
- togost organizacijske strukture;
- obseg vpliva sprememb, ki mora zato, da ni preozko usmerjen, zajemati vse med seboj povezane organizacijske enote;
- nejasno postavljeni cilji.

1.4 Uporabljene metode raziskovanja

Raziskave se bom lotila tako, da bom najprej s pomočjo literature predstavila opredelitev organizacije bank, nato pa jo bom predstavila na primeru organiziranosti Banke Celje, d. d.

Teoretični del bo temeljil na deskriptivnem pristopu, pri katerem bom uporabila:

- metodo kompilacije (povzela bom spoznanja in stališča avtorjev),
- metodo komparacije (analizirala in interpretirala bom mnenja avtorjev ter hkrati povezala teorijo s prakso),
- metodo deskripcije (opisala bom pojave in dejstva).

Praktični del, ki se nanaša na organiziranost sekretariata banke, bo temeljil na analitičnem pristopu, sklepala bom induktivno in deduktivno.

V empiričnem delu bom uporabila metodo primerjalne organiziranosti sekretariata v nekaterih slovenskih bankah, s pomočjo katere bom prišla do primarnih podatkov.

V aplikativnem delu naloge bom predstavila optimalno organiziranost sekretariata banke, kot ustrezen rešitev tako glede stroškov kot koristi, ki jih prinaša problem neustrezne organiziranosti podpornih funkcij organov banke. Za uspešno vodenje je namreč potreben celovit pregled nad organizacijo.

2 ORGANIZACIJA POSLOVANJA V BANKI

2.1 Opredelitev organizacije in odvisnost slednje od situacijskih dejavnikov

Kaj je organizacija? Beseda organizacija je grškega izvora in pomeni napravo, pripravo, orodje. V latinščini ista beseda pomeni spojitev posameznih delov v celoto, zgradbo, organiziranje (Lipičnik 1996, 33). Organizacijo je mogoče opredeliti tudi kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in organizacijo kot množico medsebojnih razmerij (Rozman 2000, 15). Lipovec opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbene, ekonomske in druge značilnosti organizacije ter smotrno uresničevanje cilja organizacije. Že iz izvora besede lahko ugotovimo, da obstaja vrsta različnih opredelitev organizacije.

V Leksikonu (1987, 691) lahko pod pojmom organizacija najdemo, da je to skladna, smotrno povezana celota, ki povezuje pripadnike ali posamezne skupine v enotno aktivnost za doseganje posebnih ciljev. Z vidika vsakdanjega življenja bi lahko pojem organizacije v grobem razdelili na dva dela (Bavec 2007, 3):

- organizacija lahko pomeni podjetje ali katero koli urejeno združbo ljudi in je sinonim za institucijo ali ustanovo (za poudarjanje pomena besede uporabljamo izraze, kot so združba, podjetje, korporacija ali ustanova),
- drugi pomen besede organizacija pa je ustroj, urejenost združbe ali podjetja. V bistvu je to množica pravil, postopkov ter formaliziranih in neformalnih odnosov, ki opredeljujejo vlogo posameznikov in skupin v podjetju (uporabljamo izraz organiziranost).

Na vsako organizacijo je mogoče gledati z različnih vidikov. Tako je sicer vsaka organizacija predvsem instrument (orodje) za doseganje ciljev; ker pa ni organizacije brez ljudi, je ta vselej tudi skupnost interesov. Nekatero druge metafore o organizaciji, ki jih lahko najdemo v literaturi, pa so: organizacija kot stroj, kot organizem, kot možgani, kot kultura, kot interesna tvorba, kot psihološko okolje, kot tokovi in spreminjanje ali kot instrument oblasti (Biloslavo 2004, 16-17).

Iz povedanega lahko ugotovimo, da obstajajo različne opredelitve in teorije organizacije ter da organizacije ni mogoče preprosto definirati. Razlogi za raznolikost so po vsej verjetnosti v različnih načinih in področjih (podjetjih), na katerih so avtorji razvijali organizacijsko teorijo. Ne glede na raznolikost opredelitve pa lahko povzamemo, da imajo avtorji tudi nekaj skupnega in da se njihove opredelitve razlikujejo zgolj zaradi podrobnosti razčlenitve opredelitve organizacije. Bolj podrobna je razčlenitev po pomenu organizacije, večja so razhajanja in nasprotno. Tako vsi avtorji na nek način opredeljujejo, da je organizacija združba oziroma sistem za doseg cilja ali pa sestav medsebojnih razmerij ljudi za doseg določenega cilja. Obe opredelitvi

zagotovo držita.

Spreminjanje organizacije opredelimo kot oddaljevanje organizacije združbe od obstoječega stanja k bolj zelenemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost poslovanja podjetja (Rozman 2000, 121). Organizacija vliva in se odziva. Organizacija preživi in je uspešna, če svojim zunanjim in notranjim vplivnim udeležencem v menjalnih razmerjih ponuja več enakih, predvsem pa drugačnih, posebnih koristi, kot njene tekmice. Ker se menjajo potrebe in spreminjajo prevladujoče vrednote udeležencev se nujno spreminjata tudi obseg in vsebina delovanja organizacij. Pri tem se organizacije delijo na tiste, ki uspešno povzročajo spremembe, na tiste, ki se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo in na tiste, ki se nenehno čudijo, kaj se jim je zgodilo (Biloslavo 2004, 378).

Na razvoj in poslovanje podjetja vplivajo razmere in okolja, v katerih podjetje deluje ter sredstva (gmotna ter nematerialna), s katerimi podjetje razpolaga (Kralj 2003, 65). To imenujemo s skupnim imenom poslovni dejavniki in jih delimo na:

- zunanje poslovne dejavnike (znanstveni in tehnološki vplivi, državni in družbeni vplivi, gospodarske razmere, javno mnenje ter naravne razmere, ki so danosti naravnega okolja, katerim se podjetje prilagaja in jih z znanjem tudi spreminja);
- obrobne poslovne dejavnike, ki so do neke mere dani, ob osnovanju podjetja in njegovem trajanju pa se ustvarjajo razmere poslovanja, ki omogočajo, da se podjetje prilagaja zunanjim dejavnikom (velikost podjetja, mesto in vloga podjetja v družbeni delitvi dela, strukturo dejavnosti, faze razvoja podjetja);
- naravne poslovne dejavnike, ki jih sestavljajo poslovne prvine (finančna sredstva, delovna sredstva, predmeti dela, pa tudi angažiranje tuje storitve);
- osrednje, subjektivno pogojene dejavnike (sodelavci, strokovnjaki, izvajalci, soupravljalci ...).

Iz navedenega lahko povzamem, da se podjetja, ne glede na panogo, v kateri poslujejo, razlikujejo tudi v organizacijskem smislu. Dve popolnoma enaki podjetji, ki se na primer razlikujeta le po uporabljanju tehnologije (prvo ima novejšo, drugo zastarelo), imata lahko ravno zaradi tega zgrajeni različni organizacijski strukturi. Zato tudi velja, da ni za vsa podjetja ene same, najboljše organizacije.

2.2 Organizacija in značilnosti bank

Banko lahko preprosto opredelimo kot posrednika med posojilodajalci in posojilojemalci. Banke se ločijo od drugih finančnih institucij po tem, da zbirajo prihranke prebivalstva, slednji nato omogočajo podlago za odobravanje bančnih kreditov (Bobek 1989, 22). Obstaja vrsta definicij banke, ki se med seboj kljub

stoletnemu obstoju razlikujejo. Razlogi za različne definicije izvirajo z vidika področja strokovnosti posameznih avtorjev, kljub temu njihovo pojmovanje ostaja bolj ali manj podobno. Tako Ribnikar banke opredeljuje kot denarne finančne posrednice, ki posredujejo med ekonomskimi celicami s finančnimi presežki in finančnimi primanjkljaji, ter s tem sodelujejo v procesu multiplikacije denarja (Ribnikar 1996, 44).

Poleg navedenih aktivnih in pasivnih poslov (depoziti oziroma krediti), ki jih je mogoče razumeti iz same definicije banke, te izvajajo tudi nevtralne posle, kot je plačilni promet, in številne druge posle, ki jih neposredno ni mogoče vključevati med bančne.

V razvitem svetu, pri tem Slovenija ni izjema, se vloga bank zmanjšuje. Večino storitev, ki so nekoč pripadale izključno bankam, danes opravljajo tudi nebančne finančne institucije. Bankam v zadnjem desetletju močno konkurirajo zavarovalnice, verige trgovin, institucije lizinga in faktoringa, ki ponujajo bančne storitve. Zaradi pojava konkurence so banke prisiljene spreminjati svojo ponudbo in se poleg svojih storitev ukvarjati tudi z raznovrstnimi, pogosto tudi nebančnimi posli, kot so na primer zavarovalništvo in lizinski posli. S tem specializirane banke izgubljajo svoje prednosti. Na njihovo mesto stopa univerzalna banka, ki je sposobna zadovoljiti številne želje in potrebe svojih komitentov, poleg tega pa zanje opravlja nebančne posle. Tako se banke spreminjajo iz specializiranih v univerzalne banke in zato, da bi poslovale z dobičkom, ustanavljajo ustrezne odvisne družbe, ki se ukvarjajo z nebančnimi finančnimi storitvami (na primer, družba Posest, d. o. o., ki je odvisna družba Banke Celje, d. d., in opravlja naslednje posle: unovčevanje težje izterljivih terjatev banke, trženje nepremičnin v lasti družbe in banke, inženiring lastnih in tujih nepremičnin, lizing nepremičnin, cenitve nepremičnin in opreme, kontrola namenske porabe odobrenih kreditov investitorjem itd.).

Vsaka država posamično z zakonom opredeljuje dejavnosti, ki jih smejo opravljati banke. V Sloveniji Zakon o bančništvu opredeljuje banko kot delniško družbo, ki mora za opravljanje bančnih storitev pridobiti soglasje oziroma dovoljenje Banke Slovenije. Med bančne storitve se uvrščajo: sprejemanje denarnih vlog ter dajanje kreditov iz pridobljenih sredstev, opravljanje plačilnega prometa, posredovanje pri sklepanju kreditnih pogodb, opravljanje storitev v zvezi z vrednostnimi papirji, zbirna hramba vrednostnih papirjev in oddajanje sefov. Banke lahko poleg tipičnih bančnih storitev opravljajo tudi druge finančne storitve, če za to pridobijo dovoljenje Banke Slovenije (Združenje bank Slovenije 1999, 17).

Banke morajo poslovanje organizirati na ustrezen način, da bi lahko izvrševale svoje naloge. Čeprav organizacija pomeni sestavo razmerij med ljudmi, se organizacija bank zaradi vsebine poslov, s katerimi se ukvarjajo (finančni posli), razlikuje od organizacije proizvodnega ali trgovskega podjetja. Organizacija je različna tudi med posameznimi bankami, predvsem glede na to, v katerem gospodarstvu poslujejo

(Evropa, Azija, Amerika – različni organizacijski modeli v svetu), kako velike so (število zaposlenih, obseg poslovanja), kako razvit informacijski sistem imajo in drugo. Ugotovimo lahko, da se organizacija med bankami in podjetji razlikuje predvsem zaradi situacijskih dejavnikov. Glavni dejavniki pri določitvi organizacije banke so: ciljni trg, geografske značilnosti, velikost, lokacija in dejstvo, ali banka nastopa samostojno ali v okviru bančne skupine. V primeru ciljnega trga gre razumeti, ali banka ponuja storitve izključno podjetjem ali tudi občanom (govorimo o specializiranih in univerzalnih bankah). Geografske značilnosti prav tako vplivajo na organizacijo. Banka, ki deluje v določeni državi, je zaradi kulturnih navad ljudi organizirana drugače od tiste v drugi državi. Lokacija prav tako pomembno vpliva na organizacijo. To je mogoče ugotoviti že na ravni podružnic posamezne banke. Podružnica, ki ima sedež v mestu, je lahko zaradi navad in števila komitentov drugače organizirana od tiste na podeželju. Na organizacijo nedvomno vpliva tudi velikost banke. Večja kot je banka, kompleksnejša je, to pa zahteva tudi kompleksnejšo oziroma zahtevnejšo organizacijo za učinkovito delovanje.

Čeprav večina bank ponuja storitve tako občanom kot podjetjem, je lahko banka organizirana na način, da je specializirana le za določeno področje poslovanja. Banke, ki zapolnjujejo tržne niše, se lahko specializirajo za ozko področje storitev. Takšen primer so banke, ki se ukvarjajo izključno s skrbniškimi storitvami in ponujajo storitve le izbranim komitentom, ali banke, ki so specializirane le za odobravanje določene vrste kreditov.

Tudi geografske značilnosti in s tem povezane omejitve ter zahteve posamezne države vplivajo na način organizacije bank. Število bank je odvisno od potreb in ozemeljskih razsežnosti posamezne države. Banke, ki delujejo na podeželju, morajo biti organizirane tako, da ponudijo svojim komitentom celotno paleto bančnih storitev. Banke v mestnem okolju imajo svoje poslovanje organizirano na način, ki jim omogoča kolikor je mogoče uspešno konkuriranje ostalim bankam, obseg svojih storitev pa imajo oblikovan na podlagi moči in slabosti svojih konkurentov.

Banke, ki nastopajo samostojno, morajo opravljati več aktivnosti same, sicer bi bile odvisne od drugih institucij. V nasprotju s tem so banke, ki so del neke večje bančne skupine, organizirane na način, da so določene aktivnosti centralizirane, npr. informacijska podpora, razvojna služba, pravna služba. Manjše kot so banke, na manj delov se deli njihova organizacija, večje število storitev oziroma aktivnosti opravijo zunanji sodelavci. Večje banke pa lahko poleg osnovnih storitev opravljajo različne dodatne storitve ali aktivnosti, ki so na voljo tudi drugim bankam, na primer medbančno kreditiranje.

Predmet bančnega poslovanja je denar, zato je organiziranje sistema in poslovanja dokaj enostavno, saj so si posli z različnimi oblikami denarja med seboj sorodni, kar omogoča določeno tipizacijo ter standardizacijo v poslovnih postopkih. Pri organizaciji poslovanja v bankah je treba upoštevati tudi postopke in metode, ki vplivajo na

povečanje storilnosti ter ekonomičnosti (Ivanko 1992, 161). Za racionalizacijo poslovanja lahko naredimo veliko s pravilno izbiro delovnih prostorov, sredstev za komunikacijo, osebnih računalnikov in ostalih pomožnih sredstev.

2.3 Spreminjanje organizacije

V zadnjem desetletju se na področju organizacije dogajajo številne spremembe. Tehnološki dosežki omogočajo večjo raznolikost in prožnost, tako organizacijskih oblik kot postopkov, ki so značilni za vse ravni organiziranosti. Razvoj je zelo hiter, a poln nasprotij. V tem svetu uspeva tisti, ki razume ta nasprotja in protislovja ter jih obrača v svojo korist. Razmere dela in poslovanja so v današnjem svetu zelo zaostrene. Napetosti, ki imajo že značaj stresa in krize, so prisotne povsod. Intenzivna in raznovrstna konkurenca s svojim neizprosnim bojem za preživetje terja od organizacij delovanje ter ravnanje po načelu odličnosti. To pomeni nekaj, kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišjo kakovost, nekaj izjemnega in veličastnega. Odličnost je nekaj zunaj in iznad običajnega. Organizacijska teorija je doslej razvila že veliko zasnov, ki vodijo k odličnosti organizacij.

Cilji organizacije morajo oblikovati njeno strukturo. Struktura organizacije je sredstvo za uresničitev ciljev. Ker se ti cilji s časom spreminjajo, moramo strukture organiziranosti prilagajati ciljem. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij. Slednje mora biti doseženo v vsakem primeru oblikovanja strukture organiziranosti.

V zadnjih dvajsetih letih je managerska teorija razvila vrsto modelov, kako spodbujati, razvijati in voditi poslovne spremembe v organizacijah. Vsem je skupno, da se organizacije poslovno prestrukturirajo s pomočjo:

- informacijske preнове poslovanja z uvajanjem e-poslovanja vred,
- timskega dela in spodbujanja podjetniške inovativnosti,
- preurejanja poslovnih procesov z vidika stroškov in dodane vrednosti,
- hitrejšega razvoja izdelkov in storitev ter večjega vpliva želja uporabnikov,
- globalizacije poslovanja in razumevanja konkurence kot poslovnih partnerstev,
- posebnega modela strateškega načrtovanja poslovnih sprememb,
- kompleksnejših meril poslovne učinkovitosti in uvajanja kriterijev poslovne odličnosti.

Evropski projekt COBRA pomeni uravnotežen način prestrukturiranja evropskih podjetij in ga Evropska komisija priporoča kot evropski pristop k prenovi organizacij. COBRA temelji na šestih stebrih:

- poslovnem reinženiringu,
- spremembi poslovnega načrtovanja,

Organizacija poslovanja v banki

- novemu načinu vodenja s pomočjo partnerstva,
- relacijskem managementu v odnosih do dobaviteljev in porabnikov,
- celovitem obvladovanju kakovosti in poslovne odličnosti,
- novih oblikah merjenja ciljev in rezultatov poslovanja, po katerih lahko organizacije v Sloveniji prenovimo, v EU pa potrebujejo strateško prenovo.

3 PREDSTAVITEV BANKE CELJE, D. D.

3.1 Predstavitev Banke Celje, d. d.

Banka Celje, d. d., je samostojna banka, ustanovljena kot delniška družba za opravljanje vseh bančnih in drugih finančnih storitev na temelju Zakona o bančništvu in Zakona o gospodarskih družbah. Banka ima svoj sedež v Celju, Vodnikova 2. Odvisna družba Posest, d. o. o., pa ima svoj sedež v Celju, Vrunčeva 1.

Začetki delovanja banke segajo v leto 1864, ko je bila ustanovljena Hranilnica mestne občine Celje. Leta 1971 se je kot Kreditna banka Celje priključila k Ljubljanski banki, se konec leta 1989 preoblikovala v delniško družbo in v sistemu Ljubljanske banke kot banka hči ostala do leta 1994. Od 15. junija 1994 dalje banka posluje samostojno in lastniško neodvisno pod današnjim imenom Banka Celje, d. d. V skladu s strategijo širitve zunaj celjske regije je banka v letu 1996 pripojila Banko Noricum, d. d., Ljubljana in jo preoblikovala v Glavno podružnico Ljubljana, v letu 1998 pa je pripojila še Hmezad banko, d. d., Žalec in jo preoblikovala v Podružnico Hmezad. Leta 1999 je podpisala Pogodbo o strateškem partnerstvu in poslovnem sodelovanju z Novo Ljubljansko banko ter postala pridružena članica njene bančne skupine. Odvisna družba Posest je bila ustanovljena leta 1991 kot družba z omejeno odgovornostjo.

To je banka univerzalnega tipa, ki nudi celovit bančni servis evro in deviznega poslovanja tako za prebivalstvo, zasebnike kot pravne osebe. V Banki Celje se zavedajo, da so finance občutljivo področje in da je koristno imeti zanesljivega partnerja. Zato so strankam vedno pripravljene prisluhniti in svetovati. Znani konkurenčni prednosti banke pa sta strokovnost in hitra odzivnost, torej prilagodljivost. Verjamejo tudi, da so to stvari, ki jih lahko ponudi le dobra banka. In Banka Celje je dobra banka.

Banka Celje je ena izmed slovenskih bank z najdaljšo tradicijo. Je sedma največja banka v Sloveniji (Združenje bank Slovenije 2008), glede na bonitetne ocene pa se uvršča v kategorijo najboljših bank srednje in vzhodne Evrope. Banka ima dobro razvito poslovno mrežo z enotami po vseh večjih krajih Celjske regije in v Ljubljani kot finančnem središču Slovenije. Že zdavnaj je prerasla meje regionalne banke, saj posluje s podjetji po vsej Sloveniji. Dobre povezave je Banka Celje vzpostavila tudi s tujimi bankami, saj je za zagotavljanje nemotenega plačilnega prometa s tujino vzpostavila korespondenčne odnose z več kot 900 bankami.

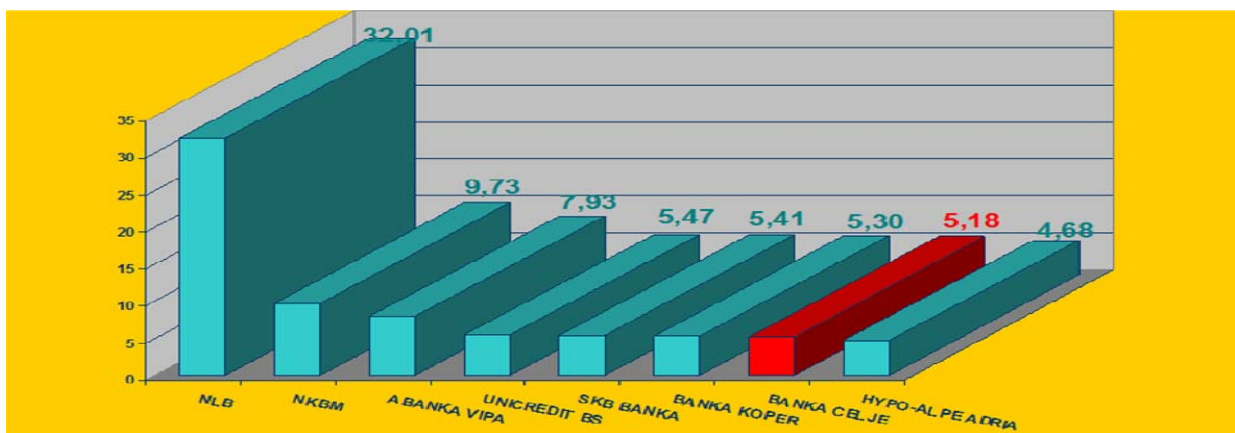
Pomembnejše aktivnosti in dosežki banke v letošnjem letu so:

- 27. 10. 2008 so uspešno zaključili proces dokapitalizacije v višini 35 milijonov evrov, s čimer bodo dodatno okrepili kapitalsko ustreznost banke in omogočili stabilno rast poslovanja,

- izvedba vseh potrebnih aktivnosti, na podlagi katerih je mednarodna ocenjevalna agencija Fitch izboljšala bonitetno oceno banke,
- učinkovito upravljanje z likvidnostnim tveganjem v izredno nestabilnih razmerah na mednarodnih finančnih trgih,
- najem sindiciranega kredita na mednarodnem trgu kapitala v višini 135 milijonov evrov v mesecu maju,
- uspešna implementacija prvega stebra nove evropske kapitalske direktive,
- postopna uvedba storitev SEPA (Single Euro Payments Area - enotno območje plačil v evrih),
- vključitev banke v SISBON, Slovenski informacijski sistem bonitet fizičnih oseb, ki je začel v polni funkcionalnosti 1. julija 2008,
- nadaljnje aktivnosti na projektu harmonizacije poročanja za Evropsko centralno banko,
- nadaljnje aktivnosti na projektu izgradnje podatkovnega skladišča,
- pridobitev pritrdilnega mnenja revizijske družbe PricewaterhouseCoopers, d. o. o., h konsolidiranemu in nekonsolidiranemu letnemu poročilu banke za leto 2007.

Slika 3.1 Delež slovenskih bank po bilančni vsoti

TRŽNI DELEŽ PO BILANČNI VSOTI
30.9.2008



Vir: Združenje bank Slovenije 2008.

3.1.1 Obseg in način poslovanja

Banka Celje, d. d., ima dovoljenje za opravljanje bančnih storitev po 7. členu Zakona o bančništvu (1998). Bančne storitve so sprejemanje depozitov od javnosti in dajanje kreditov za svoj račun.

Banka ima dovoljenje za opravljanje vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev ter lahko opravlja naslednje vzajemno priznane finančne storitve po 10. členu ZBan-1:

- sprejemanje depozitov;
- dajanje kreditov, ki vključuje tudi: potrošniške kredite, hipotekarne kredite, odkup terjatev z regresom ali brez njega (factoring), financiranje komercialnih poslov, vključno z izvoznim financiranjem na podlagi odkupa z diskontom in brez regresa dolgoročnih nezapadlih terjatev, zavarovanih s finančnim instrumentom (forfeiting);
- storitve plačilnega prometa po Zakonu o plačilnem prometu, razen storitev upravljanja plačilnih sistemov;
- izdajanje in upravljanje plačilnih instrumentov (na primer kreditnih kartic in potovalnih čekov);
- izdajanje garancij in drugih jamstev;
- trgovanje za svoj račun ali za račun strank: s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli, s standardiziranimi terminskimi pogodbami in opcijami, z valutnimi in obrestnimi finančnimi instrumenti;
- trgovanje za svoj račun: z instrumenti denarnega trga, s prenosljivimi vrednostnimi papirji;
- oddajanje sefov;
- investicijske ter pomožne investicijske storitve in posli.

Dodatne finančne storitve po 11. členu ZBan-1, ki jih lahko banka opravlja, pa so:

- posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo;
- trženje investicijskih skladov, prodaja investicijskih kuponov oziroma delnic investicijskih skladov.

Obseg poslovanja odvisne družbe Posest, d. o. o., zajema:

- unovčevanje težje izterljivih terjatev banke,
- trženje nepremičnin v lasti družbe in banke,
- inženiring nepremičnin, lastnih in tujih,
- lizing nepremičnin,
- cenitve nepremičnin in opreme,
- nadzor namenske porabe odobrenih kreditov investitorjem.

Organi banke so:

- skupščina delničarjev banke,
- nadzorni svet banke,
- uprava banke.

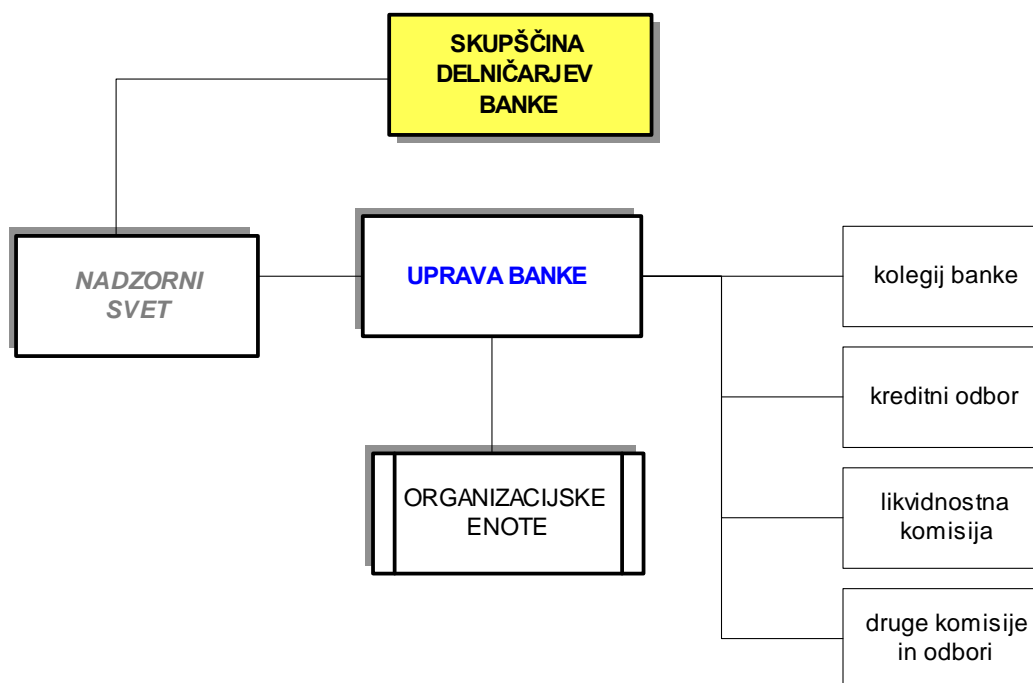
Skupščina delničarjev banke je najvišji organ banke, na katerem delničarji uresničujejo svoje pravice.

Nadzorni svet ima sedem članov, imenuje in odpokliče jih skupščina delničarjev banke.

Uprava banke je tričlanska. Predsednika in člana uprave banke imenuje in razrešuje nadzorni svet. Uprava banke se praviloma sestaja enkrat tedensko in na svojih sejah obravnava gradiva s področij, ki jih določata Zakon o bančništvu in Poslovnik za delo uprave banke. Od leta 2005 uprava v širši sestavi skupaj s posameznimi direktorji sektorjev mesečno obravnava tudi gradiva za upravljanje bilance banke in odvisne družbe ter sprejema ustrezne odločitve.

Odvisno družbo Posest, d. o. o., Celje upravlja ustanovitelj prek pristojnega organa, to je uprave banke.

Slika 3.2 Shema upravljalvske strukture Banke Celje, d. d.



Vir: Banka Celje 2008.

Kreditni odbor ima devet članov in se praviloma sestaja enkrat tedensko ter sprejema odločitve o vseh dejavnostih bančnega poslovanja, določenih v Poslovniku za delo kreditnega odbora Banke Celje, d. d. Poslovník določa tudi redno vabljene člane na sejo kreditnega odbora.

Likvidnostno komisijo sestavlja šest članov. Komisija se sestaja najmanj trikrat tedensko in skrbi za likvidnostni položaj skupine. Likvidnostna komisija deluje po poslovníku za delo likvidnostne komisije.

Kolegij banke deluje kot posvetovalno telo uprave in ga sestavljajo uprava banke, pooblaščenec uprave, direktorji samostojnih funkcionalnih organizacijskih enot in direktor odvisne družbe banke. Uprava banke lahko s sklepom določi tudi druge udeležence sej kolegija banke. Način delovanja kolegija določa Poslovník o delu uprave banke. Seje so praviloma enkrat mesečno in namenjene temeljitemu analiziranju temeljnih računovodskih izkazov ter obravnavanju najpomembnejših odločitev pri poslovanju banke in odvisne družbe.

3.2 Organizacijska struktura

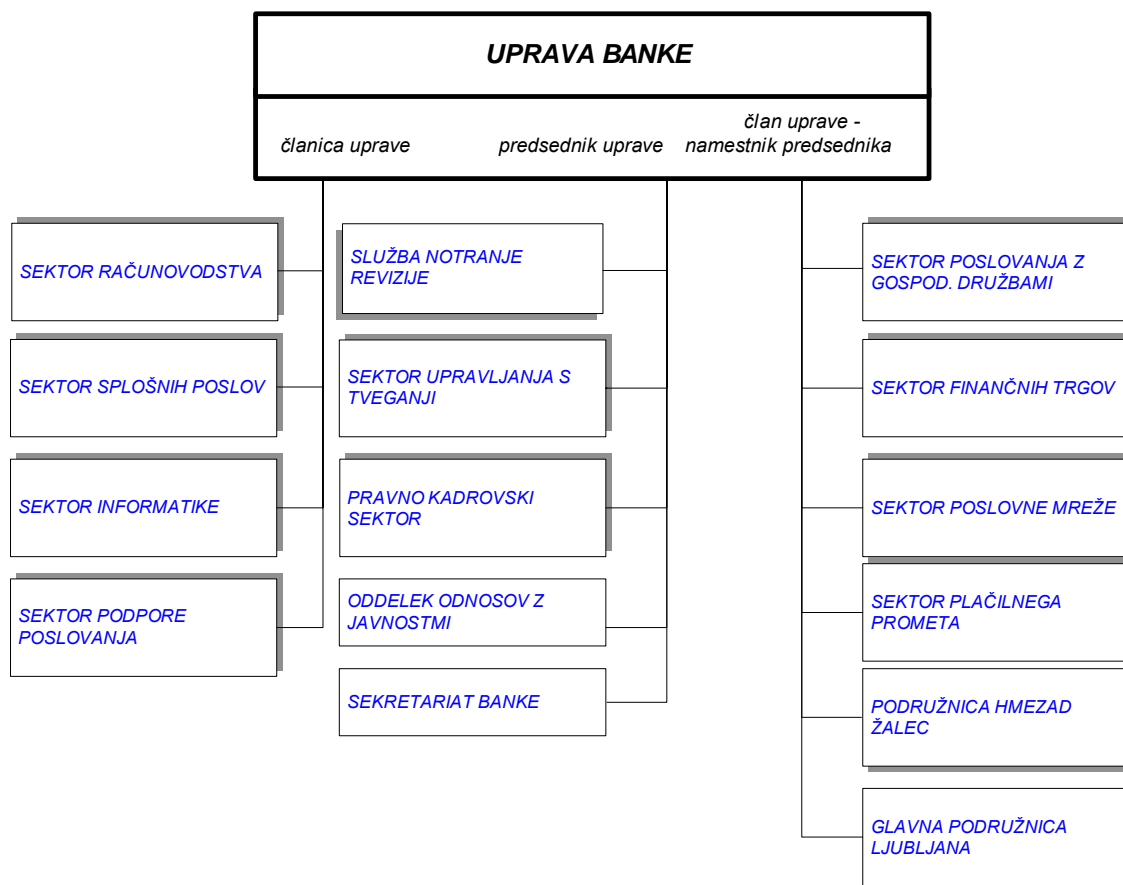
Na prvem organizacijskem nivoju je banka organizirana kot celovit organizacijski sistem, ki ga vodi uprava banke. Funkcionalno delitev članov uprave pripravi predsednik uprave banke po dogovoru s člani uprave. Odločitev o funkcionalni delitvi dela sprejme uprava banke. Funkcionalna delitev dela v smislu delitve področij dela se lahko prenaša tudi na pooblaščenca uprave s posebnim sklepom uprave.

Drugi organizacijski nivo vodenja v banki predstavljajo sektorji, službe, glavna podružnica in podružnice.

Oddelki so praviloma organizirani na tretjem oziroma četrtem organizacijskem nivoju, izjemoma na drugem. Na tretjem organizacijskem nivoju so organizirane tudi službe II.

Poslovne enote in ekspoziture so organizirane na tretjem, poslovalnice v poslovnih enotah in agencije pa na četrtem organizacijskem nivoju. Organizacijska struktura banke je razvidna iz slike 3.3.

Slika 3.3 Shema organizacijske strukture Banke Celje, d. d.



Vir: Banka Celje 2008.

Pravilnik o notranji organizaciji Banke Celje, d. d., organizacijsko ureja različna področja bančnega poslovanja na različnih ravneh tako, da je omogočeno opravljanje vseh poslov, določenih s statutom banke in akti poslovne politike. S pravilnikom se ureja in določa:

- globalna organizacija banke,
- makro organizacija banke,
- mezo organizacija banke,
- način poslovanja banke.

Mikro organizacija banke, to je sistemizacija delovnih mest, je urejena s Pravilnikom o sistemizaciji in vrednotenju delovnih mest v Banki Celje, d. d., Celje.

3.3 Globalna organizacija banke

Predmet poslovanja banke je določen s statutom banke, v cilju postavitve pravilne organizacijske strukture banke pa ga je potrebno razčleniti na poslovne funkcije in v okviru le-teh določiti področja poslovanja.

Poslovna funkcija povezuje različna med seboj povezana opravila, ki predstavljajo določeno delovno področje in določen del skupnih nalog banke, delimo pa jih na:

- osnovne bančne funkcije (funkcija zbiranja sredstev, usmerjanja sredstev, valutnega poslovanja, finančno dohodkovna funkcija, funkcija ostalih bančnih storitev, plačilnega prometa, funkcija svetovanja in posredovanja prodaje zavarovalnih polic),
- infrastrukturne funkcije (kadrovska funkcija, računovodska, splošna, varstvena, kontrolna in revizijska funkcija, funkcija upravljanja s tveganji, razvojna, informacijska, načrtovalna, organizacijska funkcija in funkcija podpore poslovanju),
- upravljaljske funkcije (funkcija upravljanja banke in funkcija vodenja banke).

Banka opravlja svoje poslovanje prek poslovno-organizacijskih enot, ki se delijo na funkcionalne in teritorialne organizacijske enote.

Organizacijske enote so oblikovane na osnovi naslednjih kriterijev:

- vsebinska sorodnost nalog v okviru ene ali več poslovnih funkcij,
- tehnološko zaokrožen in medsebojno neposredno povezan delovni proces,
- obseg delovnih nalog in njihov pomen za učinkovito poslovanje,
- možnost učinkovitega vodenja in komuniciranja v delovnem procesu.

Glavna podružnica in podružnice so samostojne funkcionalne organizacijske enote, ki zagotavljajo več zaokroženih dejavnosti banke ter zbir različnih, vendar med seboj povezanih del in nalog, pomembnih za izvajanje poslovnih funkcij banke. Glavna podružnica in podružnice imajo lahko organizirane nižje organizacijske enote, kot so službe, oddelki, ekspoziture in agencije.

Sektor je samostojna funkcionalna organizacijska enota, ki zagotavlja širšo zaokroženo dejavnost banke in zajema del poslovnega procesa ali zbir različnih, vendar med seboj povezanih del in nalog banke, pomembnih za izvajanje poslovnih funkcij, ki zahtevajo večje število izvajalcev - najmanj 10 (deset).

Služba I je samostojna funkcionalna organizacijska enota, ki se oblikuje za opravljanje specifičnih nalog, kjer je zahtevana posebna samostojnost in strokovnost pri izvajanju del, za katere je potrebno manjše število izvrševalcev – manj kot 10 (deset).

Služba II je funkcionalna organizacijska enota, ki se oblikuje v okviru sektorjev, podružnic ali kot samostojna organizacijska enota z manjšimi pristojnostmi, za opravljanje specifičnih nalog, za katere je potrebno manjše število izvrševalcev.

Poslovna enota je teritorialna organizacijska enota, v okviru katere se opravljajo vsi aktivni in pasivni posli za zasebne komitente, menjalniško poslovanje in določeni posli za gospodarske družbe in v okviru katere lahko deluje ena ali več poslovalnic ter agencije.

Predstavništvo je teritorialna organizacijska enota, v okviru katere se opravljajo dejavnosti zbiranja informacij, vzpostavljanja poslovnih vezi in zastopanja banke, razen sklepanja pogodb na področju, kjer predstavništvo deluje.

Poslovalnica je teritorialna organizacijska enota poslovne enote, v kateri se opravljajo bančni posli oziroma za opravljanje katerih je zadolžena poslovalnica.

Ekspozitura je teritorialna organizacijska enota, v okviru katere se opravljajo vsi aktivni in pasivni posli za zasebne komitente, menjalniško poslovanje in določeni komisijski posli za gospodarske družbe.

Agencija je teritorialna organizacijska enota ekspoziture ali poslovne enote, ki opravlja na ožjem področju posle v zvezi z zbiranjem sredstev, aktivne posle za zasebne komitente in menjalniške posle.

Oddelek je praviloma organizacijska enota sektorja, službe, glavne podružnice, podružnice, poslovne enote, poslovalnice ali ekspoziture. Oddelki opravljajo raznovrstna dela na ožjem strokovnem področju in v ožjem obsegu. Vodenje učinkovitega procesa dela pa omogoča neposredno delitev nalog in nadzor izvajanja med izvrševalci.

Koordinacija je organizacijska oblika povezovanja manjšega števila izvrševalcev, ki opravljajo sorodna ali istovrstna dela, ki spadajo v delovno področje oddelka; koordinacija omogoča učinkovitost izvajanja delovnega procesa in ni opredeljena kot organizacijska enota.

Samostojne funkcionalne organizacijske enote banke so

- vodstvo banke,
- glavna podružnica Ljubljana,
- podružnica Hmezd,
- služba notranje revizije,
- sektor upravljanja s tveganji,
- oddelek odnosov z javnostmi,
- sektor poslovanja z gospodarskimi družbami,
- sektor finančnih trgov,
- sektor računovodstva,
- sektor plačilnega prometa,
- sektor splošnih poslov,

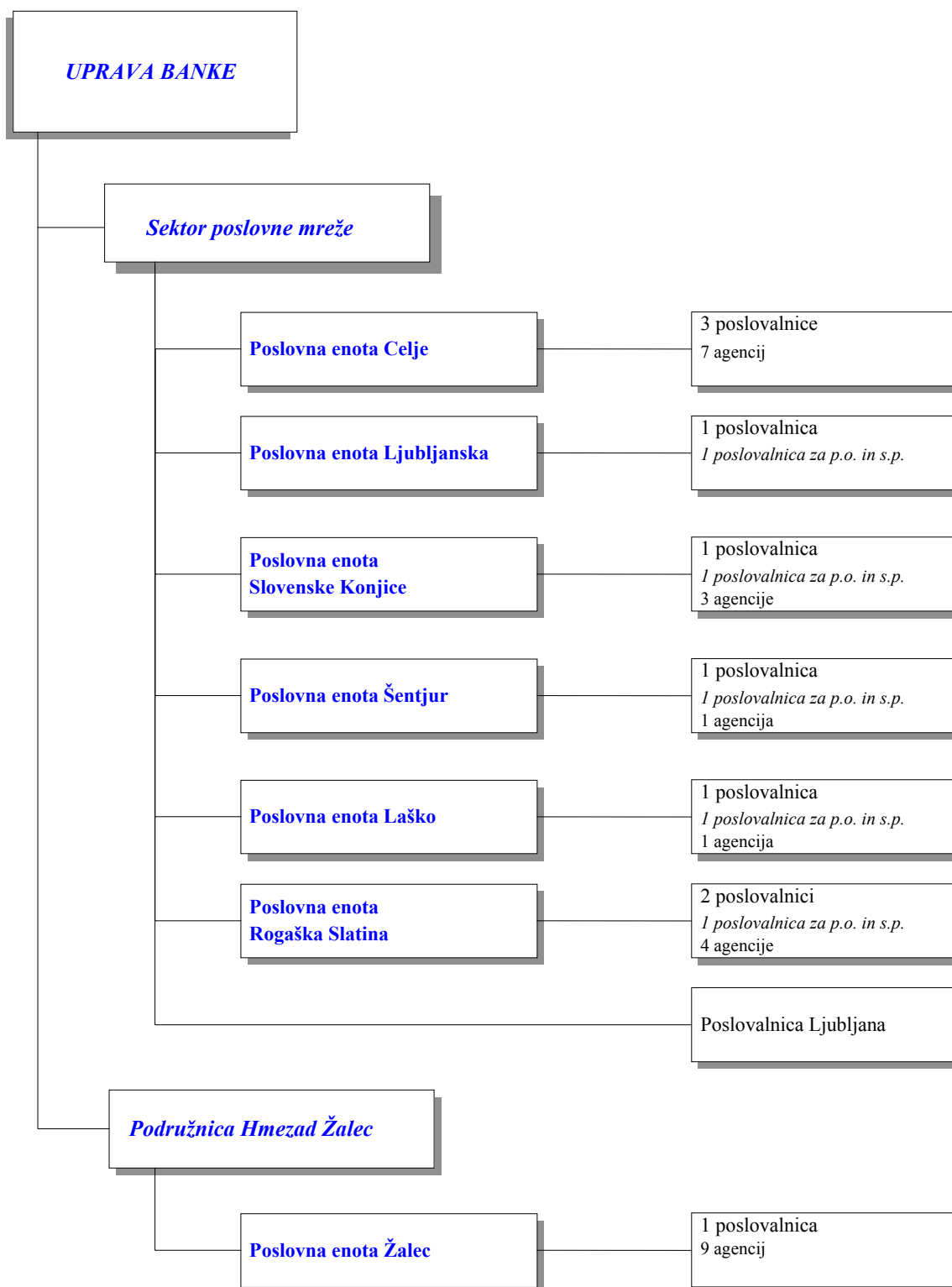
- sektor poslovne mreže,
- sektor informatike,
- sektor podpore poslovanja,
- pravno kadrovski sektor.

Skupne naloge organizacijskih enot so naslednje

- vodenje in organizacija delovnih procesov,
- svetovanje in sodelovanje pri sprejemanju poslovnih odločitev v banki v okviru pooblastil,
- priprava gradiv za organe upravljanja banke, seje uprave banke, kreditni odbor in druga delovna ter posvetovalna telesa v banki,
- izvajanje aktivnosti za obvladovanje tveganj s svojega delovnega področja na osnovi sprejetih metodologij in standardov v Banki Celje,
- opravljanje nadzora poslovanja s svojega delovnega področja,
- sodelovanje z ostalimi organizacijskimi enotami v banki,
- strokovno in enotno izvajanje navodil, delovnih postopkov in tehnologije,
- opravljanje tajniško korespondenčnih in administrativnih poslov,
- opravljanje poslov priprave dokumentov za arhiviranje,
- opravljanje nalog v zvezi s pošto in telekomunikacijami.

Teritorialne organizacijske enote so poslovne enote, poslovalnice in agencije. Banka ima odprte poslovne enote samo na območju Slovenije. Z dobro razvito poslovno mrežo je prisotna v vseh večjih krajih Celjske regije in v Ljubljani kot finančnem središču Slovenije. Ob koncu leta 2007 je poslovno mrežo banke poleg sedeža sestavljalo še sedem poslovnih enot, v okviru katerih je delovalo 11 poslovalnic za fizične osebe in 25 agencij. V okviru poslovnih enot je oblikovanih tudi pet poslovalnic za pravne osebe in samostojne podjetnike. Odvisna družba Posest, d. o. o., nima podružnic. Organizacijska struktura sektorja poslovne mreže, je podana na sliki 4.4.

Slika 3.4 Organizacijska struktura Sektorja poslovne mreže



Vir: Banka Celje 2008.

3.4 Postopki za izdelavo predlogov, spreminjanje organizacije

Pravilnik o notranji organizaciji sprejme uprava banke. Za pripravo, spremembe in dopolnitve pravilnika je odgovorna strokovna služba za področje splošne organizacije. Pri spremembah in dopolnitvah pravilnika je potrebno upoštevati tudi določila Kolektivne pogodbe dejavnosti bank in hranilnic v Republiki Sloveniji in Kolektivne pogodbe Banke Celje.

Tavčar navaja (2002, stran 761):

»Od vizije in temeljne naravnosti organizacije je odvisno, kako deluje v aktivnih in kako v pasivnih okoljih - lahko se odloča za aktivno, pobudno delovanje ali pa se omeji na učinkovito odzivanje. Vsaka izmed teh vlog ima prednosti in slabosti.«

Notranja organizacija banke se lahko spremeni, kadar:

- obstoječa notranja organizacija ne zagotavlja funkcionalnega in racionalnega poslovanja banke,
- to narekujejo zunanji razlogi,
- se spremeni tehnologija dela.

Tavčar dodatno navaja (2002, stran 761):

»Organizacija, ki je v spreminjanju hitrejša od konkurence, ima prednost, ker lahko prej vpliva ali se prilagaja in ker pri tem manj tvega in porablja manj zmožnosti. Management skuša izbrati najprimernejši trenutek za spreminjanje; prezgodnje ali prepozno spreminjanje zmanjšuje uspešnost organizacije in zavzetost sodelavcev ter povečuje tveganje. «

4 ANALIZA ORGANIZIRANOSTI SEKRETARIATA BANKE IN PREDLOG SPREMEMB

4.1 Posnetek obstoječega stanja tajništva uprave banke

V vodstvu banke so se opravljala dela 'vodenje in organiziranje aktivnosti za upravo banke, nadzorni svet, odbore in komisije ter opravljanje ostalih tajniških del' po pravilniku o notranji organizaciji. Za opravljanje teh del so bile v vodstvu banke zaposlene tri izvrševalke. Zaradi kadrovskih rešitev se dela, vezana na podporo kreditnemu odboru, opravljajo v pravno-kadrovskem sektorju.

V strokovni službi sem, z metodo intervjujev z vsemi tremi delavkami, opravila posnetek del, ki jih opravljajo v vodstvu banke. Pripravila sem popis opravil in del ter definirali izvrševalke, ki delo dejansko opravljajo. Na podlagi tega sem dela lahko razdelila v naslednje sklope:

- izvajanje organizacijske in administrativne podpore za člane uprave (med ta dela sodijo organizacija sestankov, poslovnih srečanj, udeležbe na strokovnih izobraževanjih, sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev ter drugih sporočil, komuniciranje z zunanjimi institucijami in enotami banke ipd.),
- vodenje zapisnikov sej uprave banke in organov banke ter nadzornega sveta (med ta dela sodijo sestava dnevnega reda, urejanje gradiva, vodenje zapisnikov, posredovanje zapisnikov, spremljanje realizacije, arhiviranje),
- 'tajniška dela' (med ta dela sodijo dela razmnoževanja, strežbe ipd.),
- vodenje registrov in evidenc (med ta dela sodijo vodenje registra sponzorskih vlog, vodenje registra projektnih in delovnih skupin, vodenje evidenc delovnega časa).

Poleg teh del se opravljajo še številna druga dela, kot npr. izdaja čestitk, zahval in podobnega, likvidiranje računov, izdaja potnih nalogov, sestavljanje planov, nabava pisarniškega materiala, vodenje in naročanje reprezentance, vodenje osnovnih sredstev ipd.

4.2 Organizacijska umestitev sekretariata banke

4.2.1 Organizacijska oblika sekretariata banke

Na podlagi posnetka obstoječega stanja sem predlagala, da bi bil sekretariat organiziran kot samostojni oddelek. To sem argumentirala z dejstvom, da je podobno organizirana praktično večina slovenskih bank. Lažje in enostavnejše je tudi neposredno

komuniciranje z upravo in pooblaščenecem banke pri delitvi dela ter zadolžitev, na primer, tudi pri načrtovanju dela v času odsotnosti zaposlenih. Za svoje delo so slednji neposredno odgovorni upravi banke.

V tem primeru bi bilo potrebno pripraviti prenos poslov iz pravno kadrovskega sektorja.

Kot drugo možnost sem predlagala, da se sekretariat kot oddelek organizacijsko umesti v pravno-kadrovski sektor, kar bi olajšalo prenos omenjenih poslov. Prav tako bo lažje nadomeščanje odsotnosti zaposlenih v sekretariatu banke. Slabost takšne organiziranosti pa je, da so zaposleni le posredno odgovorni upravi banke.

Na podlagi argumentov in lažje koordinacije del ter racionalnosti poslovanja je optimalnejša umestitev sekretariata kot samostojnega oddelka, ki je neposredno odgovoren upravi banki, torej organiziranosti sekretariata po prvi različici. Seveda bo potrebno uspešnost dela na osnovi predlagane reorganizacije tudi redno spremljati. Za uspešno in učinkovito delo sekretariata banke bo treba določene postopke in opravila pri posameznih delih tudi revidirati ter pripraviti predloge racionalizacije. Kot prvi korak racionalizacije poslovanja vidim dela, vezana na seje kreditnega odbora, ki bi bila lahko organizirana podobno kot dela, vezana na seje uprave banke. Prav tako je potrebno ugotoviti možnosti elektronskega arhiviranja posameznih dokumentov (skeniranje dokumentov) idr.

Torej, organizacijska oblika sekretariata kot samostojnega oddelka z naslednjo opredelitvijo vsebine, skladno s Pravilnikom o notranji organizaciji ti oddelki 'opravljajo raznovrstna dela na ožjem strokovnem področju in v ožjem obsegu', in sicer predlagam naslednje:

- izvajanje organizacijske in administrativne podpore upravi banke ter njenim organom in nadzornemu svetu,
- vodenje zapisnikov sej uprave banke, njenih organov in nadzornega sveta ter spremljanje realizacije sklepov,
- koordiniranje aktivnosti članov uprave banke,
- vodenje registra internih aktov banke,
- vodenje ostalih registrov s svojega delovnega področja,
- izvajanje operativnih nalogov s svojega delovnega področja,
- izdelava planov, poročil in sestavljanje delovnih navodil s svojega delovnega področja.

4.2.2 Organizacijske delitve del v sekretariatu

Hkrati s posnetkom stanja sem pripravila tudi predlog organizacijske delitve del v sekretariatu. Ob tem sem upoštevala tudi vrnitev delavke iz porodniškega dopusta.

Potrebno je vedeti, da je organizacija dela dinamičen proces, ki se nenehno spreminja z vsebino dela. Zato se bodo predlagane rešitve po potrebi in na priporočilo članov uprave prilagajale delovnemu procesu tako, da bodo zagotavljale optimalne rešitve in učinkovitost delovnega procesa.

V nadaljevanju podajam predlog organizacijske delitve del. Ta je naslednja:

a) Vodja sekretariata:

- organizacijska in administrativna podpora predsedniku uprave (organizacija sestankov, poslovnih srečanj, udeležbe na strokovnih izobraževanjih, sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev ter drugih sporočil, komuniciranje z zunanjimi institucijami in enotami banke),
- koordiniranje in vodenje del v sekretariatu,
- vodenje zapisnikov sej uprave banke, nadzornega sveta in kolegija banke,
- članstvo v delovni skupini za pripravo skupščine,
- vodenje in naročanje reprezentance,
- protokolarne obveznosti v sodelovanju z oddelkom odnosov z javnostmi,
- sestavljanje planov,
- uvajanje novosti v poslovanju,
- likvidiranje računov.

b) Poslovna sekretarka I:

- organizacijska in administrativna podpora članu uprave banke (organizacija sestankov, poslovnih srečanj, udeležbe na strokovnih izobraževanjih, sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev in drugih sporočil),
- vodenje zapisnikov sej kreditnega odbora,
- vodenje registra članov managementa v zunanjih nadzornih svetih, projektnih skupinah ipd.,
- vodenja registra dodeljenih pooblastil (po morebitne prenosu iz pravno-kadrovskega sektorja),
- vodenje zapisnikov sej ALCO,
- vodenje registra sponzorskih vlog,
- vodenje elektronskega arhiva za organe banke.

c) Poslovna sekretarka II:

- izvajanje organizacijske in administrativne podpore za članico in pooblaščenca uprave (organizacija sestankov, poslovnih srečanj, udeležbe na strokovnih izobraževanjih, sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev ter drugih sporočil),
- vodenje registrov projektnih in delovnih skupin,

- vodenje registra podpisnih upravičencev (po morebitnem prenosu iz pravno-kadrovskega sektorja),
- vodenje registra aktov banke (možen prenos iz sektorja splošnih poslov),
- vodenje evidenc poslovnih kartic (stroški reprezentance),
- izdajanje potnih nalogov.

d) Poslovna tajnica:

- tajniška dela (kopiranje gradiv, strežba),
- vodenje evidenc delovnega časa in priprava podatkov za plače,
- vodenje evidenc osebnih praznikov, zahval, čestitk, sožalja,
- naročanje pisarniškega materiala in vodenje drugih evidenc,
- vodenje osnovnih sredstev,
- administrativna podpora poslovnima sekretarkama.

Dilema, ki se pojavlja pri bodoči organiziranosti del znotraj sekretariata, je na področju zagotavljanja organizacijske in administrativne podpore članom uprave ter pooblaščenca. Prva možnost je, da ena delavka hkrati opravlja vsa organizacijsko-administrativna dela za vse člane uprave in pooblaščenca. Ta predlog argumentiram z dejstvom, da bi bil tako dosežen bistveno boljši pretok informacij o delovanju članov uprave in pooblaščenca, njihovih tekočih obveznostih ter sprejetih odločitvah. Seveda pa v tem primeru ta delavka ne bi imela nobenih drugih obveznosti. V takšni organiziranosti bi druga delavka prevzela dela za kreditni odbor in hkrati vodenje vseh registrov. Slabost takšnega predloga se pojavlja samo v dejanskem zagotavljanju pomoči vsem članom uprave in pooblaščenca hkrati. Zato sem predlagala in argumentirala takšno delitev del, po katerem bi se področje organizacijske in administrativne podpore članom uprave ter pooblaščenca razdelilo med tri izvrševalke del. Predlagana delitev del za tretjo izvrševalko pa ostaja nespremenjena.

4.3 Prenos poslov in organiziranost dela

V sekretariat banke se iz pravno-kadrovskega sektorja prenesejo dela administrativno organizacijske podpore za kreditni odbor, vodenja registrov internih aktov banke, vodenje registra podpisnih upravičencev in vodenje registra pooblastil. V pravno-kadrovskem sektorju še naprej ostaja izdaja odločb o podpisnih upravičencih in pooblastilih, kakor tudi skrbništvo nad akti s tega področja.

Podobno argumentiram predlog prenosa podpornih del za kreditni odbor v sekretariat banke. Dela za kreditni odbor so bila prenesena v pravno-kadrovsko službo s prerazporeditvijo zaposlene iz vodstva, po njeni upokojitvi pa so tudi v tej službi. Obseg

dela, ki je vezan na kreditni odbor, se je zelo povečal. Sprejete so bile tudi dopolnitve Poslovnika za delo kreditnega odbora, ki pomenijo povečanje administrativnih opravil. Banka Slovenije nadalje zahteva, da so vsi predlagatelji gradiv nemudoma obveščeni o njihovih predlogih, ki so bili zavrnjeni. Za zagotovitev dejavnosti kreditnega odbora je večkrat potrebno takoj opustiti tekoče delo in opraviti vsa dela, vezana na kreditni odbor, kot na primer ob sklicu korespondenčne seje kreditnega odbora, ko je potrebno poskrbeti za prenos predloga, spremljati glasovanje, pripraviti zapisnik in o izidu glasovanja obvestiti predlagatelja. Ocenjujem, da je za ta dela potrebnega minimalno 40 odstotkov delovnega časa enega izvrševalca.

5 PRIMERJAVA ORGANIZIRANOSTI SEKRETARIATOV IZBRANIH SLOVENSКИH BANK

5.1 Primerjalna organiziranosti sekretariatov izbranih slovenskih bank

Primerjala sem organiziranost področja organizacijsko administrativnih del podpore delovanju uprave in drugim organom banke v nekaterih slovenskih bankah, in sicer:

- v Novi Ljubljanski banki so dela organizirana v okviru generalnega sekretariata, ki ima 62 zaposlenih. Znotraj sekretariata sta kabinet uprave (20 zaposlenih) in sektor za kadrovske posle. Generalni sekretariat organizacijsko sodi neposredno pod upravo banke. V okviru generalnega sekretariata uprave se izvaja 'organizacijska in administrativna podpora delovanju uprave banke in njenih organov, skupščine in nadzornega sveta banke',
- v Novi Kreditni banki Maribor so dela organizirana v tajništvu banke (samostojna organizacijska enota), ki organizacijsko sodi neposredno pod upravo banke, skupaj z ostalimi štabnimi službami, kot so revizija, projekti, razvoj organizacije, kadri, marketing, pravna pisarna;
- Abanka ima ustanovljen sekretariat (samostojna organizacijska enota), ki organizacijsko sodi pod upravo banke, skupaj s trgovanjem, notranjo revizijo in področjem skrbniških in administrativnih storitev,
- v Banki Koper je sekretariat banke prav tako samostojna organizacijska enota in je umeščen neposredno pod upravo banke, tako kot pravna služba, služba notranje revizije, služba upravljanja s tveganji, služba marketinga, služba spremljave naložb in služba skrbniškega bančništva,
- v Gorenjski banki dela opravljata dve tajnici neposredno v upravi banke, za dodatno pomoč so na razpolago tajnice (ali zaposleni) iz drugih sektorjev,
- Deželna banka, Factor banka in Hypo bank nimajo posebnih organizacijskih enot, dela se opravljajo v tajništvih, ki sodijo neposredno pod upravo banke,
- Bank Austria je imela leta 2006 tajništvo organizirano kot samostojno enoto, sedaj pa je tajništvo del uprave banke.

Vir: Združenje bank Slovenije 2008.

5.2 Ustreznost organiziranosti sekretariata Banke Celje, d. d.

Sekretariat zagotavlja organizacijsko in izvedbeno podporo za delovanje organov banke: uprave, nadzornega sveta in skupščine banke. Poleg tega skrbi za izvedbo drugih obveznosti uprave, poslovno korespondenco, distribucijo pošte znotraj hiše in podobno.

Razlika v delovanju službe danes in pred reorganizacijo je v tem, da so bila dela podpore organom organizirana ločeno, zdaj so združena in medsebojno povezana. V številnih primerih vsaka od izvrševalk v sekretariatu namreč pokriva eno od faz nekega procesa in se tudi medsebojno lahko nadomeščajo. Služba predstavlja določeno podporo vsem delom banke. Združitev je smotrna, ker zagotavlja, da se delovni proces racionalno organizira, da strokovne službe na posameznih področjih niso obremenjene z nalogami, ki jih lahko opravlja sekretariat. Bistvena razlika je v načinu dela in racionalizaciji poslovanja.

Podrejenost upravi izhaja iz samih nalog, ki jih oddelek opravlja, pa naj gre za organizacijsko-tehnično podporo delovanja organom banke ali administrativno podporo članom uprave banke. Poleg tega je neposredna podrejenost upravi povezana z dejstvom, da sekretariat pri svojem delu sodeluje z vsemi ostalimi deli banke, pri čemer njegova umestitev zahteva enak odnos do vseh drugih področij.

S takšnim položajem od uprave neposredno pridobivajo usmeritve in informacije. Tako se manjšajo tudi možnosti za spodrsrljaje ali nesporazume, do katerih lahko pride pri prenašanju informacij. Seveda zaradi tega marsikdaj, poleg osnovne informacije, ki jo sporočajo dalje, dobijo tudi dodatne informacije, spoznajo ozadje dogodkov ipd. Vse to oddelku omogoča boljše in učinkovitejše delo, predvsem pa povečuje njegovo odgovornost pri opravljanju delovnih nalog.

5.3 Predlogi za izboljšanje

Prva možnost je organiziranost sekretariata kot oddelka v pravno-kadrovskem sektorju, kar olajša prenos omenjenih poslov. Slabost takšne organiziranosti pa je, da so zaposleni le posredno odgovorni upravi banke.

Kot druga možnost se pojavlja organizacijska sprememba v smeri možnosti oblikovanja sektorja za zakonitost in varnost poslovanja (compliance), kamor bi po vsebini dela lahko umestili pravno pisarno, sekretariat banke in področje pranja denarja. Gre za obveznost vzpostavitve opravila tveganje skladnosti (compliance risk), ki jo bankam nalaga Banka Slovenije. Slednje se nanaša na sklep o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala, ki določa za vse banke in hranilnice naslednje: "Kjer je primerno, vključuje sistem notranjih kontrol tudi funkcijo zagotavljanja skladnosti delovanja banke in funkcijo zagotavljanja varnosti informacij."

Vzpostavitev funkcije varovanja zakonitosti je lahko organizirana v okviru:

- pravne službe,
- službe za notranjo revizijo,
- službe za upravljanje s tveganji ali kot
- samostojna organizacijska enota, kar je z vidika načel za dobro izvajanje funkcije varovanja zakonitosti najoptimalnejša organizacijska rešitev, saj gre za

neodvisnost funkcije v smislu formalnega statusa in vodenja, možnega konflikta interesov ter dostopa do informacij in osebja. S tem je zagotovljena tudi zakonitost poslovanja v vseh jurisdikcijah. Seveda je to odvisno od kadrovskih resursov, obsega in vrste poslovanja posamezne banke, za kar so potrebne tudi številne analize.

Tretja možnost je združitev oddelka sekretariata in oddelka odnosov z javnostmi v samostojno organizacijsko enoto. Z vidika komuniciranja tako z interno kot eksterno javnostjo gre za najoptimalnejša organizacijska rešitev. Vsebina in opis dela zaposlenih v oddelku sekretariata vsebuje komuniciranje z interno javnostjo, tako z vidika ažurnega posredovanja informacij kot tudi z vidika realizacije zadolžitev oziroma sklepov organov banke. Pri komuniciranju z notranjo javnostjo pa skušamo čim bolj temeljito in pravočasno informirati zaposlene o vseh pomembnih sklepih organov banke, saj le-tem sekretariat predstavlja podporo.

Področje odnosov z javnostmi vključuje komuniciranje z zunanjo javnostjo, interno komuniciranje in komuniciranje s finančno javnostjo. Pri prvem gre za sporočila banke javnosti o njenem poslovanju in pomembnih dogodkih v banki, spremljanje pojavljanja banke v medijih in neposredno sodelovanje banke s predstavniki javnosti - novinarji.

Združitev je smotrna, saj zagotavlja, da je delovni proces racionalno organiziran, tudi z vidika komuniciranja z interno in zunanjo javnostjo (objave na Seonetu, izdelava letnega poročila, organizacija prireditev ...).

6 SKLEP

Po mednarodni finančni krizi bo svet precej drugačen, kot je zdaj. Kriza je dosegla stopnjo, v kateri njeno razreševanje začenja spreminjati svetovni gospodarski red. Da kriza prehaja v realno recesijo ali celo depresijo, je že nekaj časa dejstvo. Ne ve pa se, kako se bo vse to izšlo. Bo sestavina krize tudi bankrot ameriške državne blagajne? Ali pa je potrebno krizo vzeti kot priložnost? Zaradi varčevanja in izbirčnosti kupcev bodo nekatera podjetja izpadla iz konkurence, iznajdljivejšim pa to prinaša priložnost za povečanje tržnega deleža.¹ V prihodnjih letih se bo svet 'vrtel' drugače. Zato je potrebno pripraviti strategijo za prihodnja leta, načrt vlaganj, uvajati nove standarde organizacije in poslovanja. V recesiji pogosto analiziramo tudi organizacijske spremembe oziroma posege v poslovne modele. Dejstvo, da so organizacije izpostavljene nenehnemu prilagajanju, ne pomeni, da so vse spremembe lahke in uspešne. Pogosto ne zagotovijo doseganja namena, stanje v podjetju se lahko še poslabša. Raziskave so pokazale, da je med 50 in 75 odstotkov ameriških podjetij doživelo neuspeh pri uvajanju razvitejše tehnologije. Ugotovljeno je bilo, da je nemogoče napovedati, kaj bo šlo narobe pri uvajanju sprememb, zanesljivo je le, da bo narobe šlo. Ta zakonitost je znana kot Murphyjev zakon.

Za zaključek bi rada poudarila, da v Banki Celje, d. d., redno spremljajo in analizirajo poslovanje v vseh segmentih – tako po obsegu poslovanja kot finančnih učinkih in učinkih tveganj. Na podlagi podrobnih analiz se v banki odločajo o upravičenosti poslovanja banke v določenih okoljih (odpiranje, zapiranje enot, postavitev bankomatov oziroma, na kakšen način lahko banka v določenem okolju pridobi nove komitente, uvajanje novih bančnih storitev) in o upravičenosti obstoječe organiziranosti (ukinitve oddelkov, združevanje enot, odpiranje novih enot ipd.). Organiziranost podjetja je potrebno stalno ocenjevati. Tako so v banki izvedli dve večji reorganizaciji v letošnjem letu.

Menim, da mora vsaka reorganizacija postopkov poslovanja prinesiti naslednje prednosti:

- zmanjševanje stroškov,
- racionalizacijo poslovanja,
- povečano konkurenčnost,
- povečano uspešnost na trgu,
- večjo učinkovitost.

Vsi ti elementi so odvisni tudi od zadovoljstva zaposlenih v organizaciji – od predsednika uprave do vsakega posameznika. Seveda nobena organizacija ni idealna in

¹ Primer nakupa banke Washington Mutual s strani banke J. P. Morgan Chase.

nikoli ne bo zadovoljila vseh zaposlenih. Vendar pa je z ustrežno informiranostjo in razlago postopkov treba doseči, da večina zaposlenih sprejme organizacijo oziroma predlagane novosti. Če tega niso dosegli, je treba analizirati vzroke in nemudoma reagirati, kajti prihodnost je v rokah vsakega posameznika in družbe nasploh. "Najboljše ne prihaja samo, prihaja v družbi vsega," je zapisal modri Rabindranath Tagore. Tako priložnosti današnjega in jutrišnjega dne prihajajo v istem košu s tveganji in negotovostjo. Kaj bo kdo iz koša potegnil, je v vedno večji meri odvisno od vsakega posameznika. Za tisto 'najboljše', kot so npr. zanimive poslovne priložnosti, si mora prizadevati vsak sam. Hkrati pa narediti vse, da bo 'družba vsega' za vse čim manj neprijetna. Čedalje večji segment prebivalstva se tega zaveda, marsikdo pa odločitve za prihodnost še vedno prelaga.

Glavni trendi za uspešnost bank v prihodnosti so:

- stranke prevzamejo nadzor (stranka bo pametna, informirana in večča porabnica bančnih storitev, zanimale jo bodo samo tiste banke, ki bodo ustregle njenim individualnim željam),
- specializacija (trg se bo tudi v prihodnje povezoval, tako bodo velike banke postale še večje, glavno konkurenco bodo predstavljale nišne, ozko specializirane banke - s temi bodo primorane sklepati poslovna partnerstva),
- nov način delovanja (iz zahtev po večji produktivnosti in učinkovitosti bo nastal nov način dela zaposlenih. Povpraševanje po najboljših kadrih se bo izjemno povečalo, samo zadrževanje le-teh pa bo zelo oteženo),
- transparentnost (globalni procesi bodo bankam vsiljevali nove standarde in regulatorne zahteve),
- prilagodljiva in učinkovita informacijska tehnologija, ki bo lahko podprla vse spremembe v prihodnosti.

Morda pa je prihodnost bank, kljub njihovemu konservativnemu poslovanju, v virtualnem bančništvu: prestopanje organizacijskih meja, geografska porazdeljenost, dopolnjevanje osnovnih dejavnosti, izmenjava znanj in elektronska komunikacija.

Prav z vidika zagotavljanja skladnosti delovanja in varnosti informacij se bistveno ločita organiziranost in delovanje sekretariata v sodobnih bankah. Na področju funkcionalne delitve del pa ni bistvenih odstopanj. Seveda pa obstajajo številne možnosti za nadgradnjo oziroma reorganizacijo sekretariata (protokolarne obveznosti, servis prevajanja, servis širšega informiranja javnosti, izdelava letnega poročila idr.). Zato je z vidika vključevanja sistema notranjega nadzora kot tudi funkcije zagotavljanja skladnosti delovanja banke in zagotavljanja varnosti informacij, morda najučinkovitejše organiziranje sekretariata v sektor tveganja skladnosti (compliance risk). Področje Compliance Managementa nudi tudi priložnosti za nov profil top-menedžmenta: specializirani pravniki in ekonomisti (chief compliance officer), kajti delo je potrebno

opravljati odgovorno ter skladno z zakoni in predpisi vseh držav, kjer podjetje posluje. Banka ne sme dopuščati nezakonitega ali neetičnega ravnanja. Potrebno je sestaviti zavezujoče 'compliance' smernice in pravila, ki so temelj dela in razmerij med zaposlenimi pa tudi s strankami ter skladno s katerimi morajo vsi zaposleni po svetu ravnati etično in skladno z zakonom. Seveda je potrebno vzpostaviti tudi ustrezen nadzor nad zagotavljanem skladnosti poslovanja. Na primer, v kolikor bi zaposleni ali tretje osebe opazile nepravilnosti v poslovanju družbe, bi se lahko anonimno in zaupno obrnile na zunanje ombudsmana. Ali pa je zagotovljena 'točka' za pomoč pri zagotavljanju skladnosti poslovanja, imenovana Povej nam (Tell us), ki ponuja zaposlenim in strankam možnost, da poročajo o kršitvah družbe, ponoči in podnevi povsod po svetu - varno in zaupno. S tem bi nedvomno zagotovili še boljše transparentnost poslovanja. Torej, prihodnost in razvoj sekretariata je v okviru sektorja tveganja skladnosti (compliance risk) kot samostojne organizacijske enote, kar je z vidika načel za uspešno izvajanje funkcije varovanja zakonitosti poslovanja najoptimalnejša organizacijska rešitev, saj gre za neodvisnost funkcije v smislu formalnega statusa in vodenja, možnega konflikta interesov ter dostopa do informacij in osebja. Seveda je to odvisno od kadrovskih resursov, obsega in vrste poslovanja posamezne banke, za kar so potrebne tudi številne analize.

Kljub svarilu Georgea Washingtona, da ni bolj nevarnega početja, kot je posojanje denarja in manj ugodnim gospodarskim napovedim v novem poglavju finančne zgodovine velja optimizem.

7 LITERATURA

- Balasco, Kent. 1994. *Bank systems management*. Chicago: Cambridge.
- Bavec, Cene. 2002. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Bavec, Cene. 2006. *Na poti k teoriji virtualnih organizacij*. Organizacija 35 (4): 221-227.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bobek, Dušan. 1989. *Sodobna banka*. Maribor: Obzorja.
- Bobek, Dušan. 1995. *Organizacija in poslovanje banke*. Maribor: Višja ekonomska komercialna šola.
- Dimovski, Vlado. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado. 2005. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovsiki, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Erickson, Tamara in Lynda Gratton. 2007. *What it means to work here*. Harvard business revue 85 (3): 104-112.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Jones, Gareth. 2004. *Organizational theory, design, and change*. New Jersey: Pearson Education International.
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju – skupina avtorjev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Leksikon Cankarjeve založbe*. 1987. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McGovern, John. 1999. *First Class In Banking*. Harlow: Longman.

- Tavčar, Mitja. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, str. 738-753. Radovljica: Didakta.
- Priročni slovar tujk*. 2005. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.

VIRI

- Banka Celje. 2002. *Pravilnik o notranji organizaciji Banke Celje, d. d.* Interni dokumenti, Banka Celje.
- Banka Celje. 2007. *Letno poročilo*. Interni dokumenti, Banka Celje.
- Banka Celje. 2008. *Statut banke*. [Http://www.banka-celje.si](http://www.banka-celje.si).
- Banka Koper. 2008. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. Interni dokumenti, Banka Koper .
- NKBM. 2008. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. interni dokumenti, NKBM
- NLB. 2008. *Pravilnik o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest*. Interni dokumenti, NLB.
- VMA. 2008. *Prenova poslovnih procesov*. [Http://vma.pointclark.net/prenova_procesov.php](http://vma.pointclark.net/prenova_procesov.php) (6. 9. 2008).
- Wikipedia. 2008. *Best-practice*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice](http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice) (12. 10. 2008).
- Zakon o bančništvu. *Uradni list*. Republike Slovenije, št. 131/2006.
- Združenje bank Slovenije. 1999. *Zakon o bančništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Združenje bank Slovenije. 2008. *Finančni podatki*. [Https://info.zbs-giz.si](https://info.zbs-giz.si) (3. 10. 2008).
- Bavec, Cene. 2008. *Urejenost organizacije*. Elektronsko gradivo za študente Fakultete za management
- IDB Developments. 2008. *Bank secretariat*. [Https://www.isdb.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDevelopments/Internet/English/IDB/CM/.../Bank%20Secretariat%200.HTML](https://www.isdb.org/irj/go/km/docs/documents/IDBDevelopments/Internet/English/IDB/CM/.../Bank%20Secretariat%200.HTML) (11. 9. 2008).