

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV BANKE KOT
PODPORA ZAPOSLENIM

Tanja Šešić

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Bojan Mevlja



POVZETEK

Banke se vse bolj zavedajo, da so komitenti tisti, ki so pomembni za njihov obstoj. Tako posamezne organizacije razmišljajo, kako na najboljši način zagotoviti kakovost storitev in zadovoljstvo strank. To je bila tudi glavna spodbuda, da banke kot storitvene organizacije pričenjajo s pripravo različnih projektov, ki predstavljajo podporo zaposlenim in zadovoljstvo strank. V zaključni projektni nalogi je obravnavan primer projekta Novo bančno okence, katerega glavna funkcionalnost je Upravljanje odnosov s komitenti (Customer Relationship Management, CRM), ki so ključni za celoten bančni sistem. V nalogi je predstavljeno, kako potekajo začetki uvajanja sprememb od implementacije informacijskega sistema, stroškov projekta, kakovosti projekta do zadovoljstva ali odpora zaposlenih. Cilj banke pa je kakovost uvedbe projekta, novega informacijskega sistema in zadovoljstvo zaposlenih ter seveda nenazadnje obdržati ugled in dobro ime banke.

Ključne besede: informacijski sistem, banka, bančni delavec, Novo bančno okence, upravljanje odnosov s komitenti, projekt

SUMMARY

All are aware of bank more, that business partners are those, that they are important for her existence. So individual organization think some on best manner to assure quality service and satisfaction of parties. This was also main stimulation that banks as service organizations are starting preparing of different projects, that they are introducing support to employees and satisfaction of parties. So be to closing projects to task as case treated project New Front End, which is main functionality Customer Relationship Management (CRM) and they are key for entire bank system. As well will introduce some go on beginnings of introduction of changes from implementation of information system, of costs of project, qualities of project, to satisfaction and opposition of employees. Goal of bank is quality of introduction of project, of new information system and satisfaction of employees and of course to keep reputation and good name of bank.

Key words: information technology, bank, bank worker, New Front End, Customer Relationship Management, project

UDK: 336.71:005.8(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilj projektne naloge	2
1.2	Metode preučevanja	3
2	Sprotna politika banke kot organizacije.....	5
2.1	Element dejavnosti kot sprotna politika podjetja	7
2.1.1	Dogradnja, lasten razvoj ali nakup programske rešitve	7
2.1.2	Trženje storitev	8
2.1.3	Projekti	10
2.2	Element urejenosti kot sprotna politika podjetja	11
2.2.1	Proces odločanja	11
2.2.2	Komuniciranje.....	12
2.2.3	Učenje	12
3	Management projektov v organizaciji	15
3.1	Vloga spreminjanja v organizaciji.....	15
3.2	Razvoj človeških virov in učeča se organizacija	16
3.2.1	Gospodarjenje s sodelavci.....	18
4	Analiza projekta »Novo bančno okence«.....	23
4.1	Metodologija za upravljanje s projekti	25
4.2	Priprava projekta	27
4.3	Zagon projekta.....	29
4.4	Izvajanje projekta	30
4.4.1	Uvedba projekta v poslovno mrežo	32
4.4.2	Odnosi zaposlenih do sprememb	33
4.5	Zaključek projekta	35
5	Podporni procesi projekta Novo bančno okence	39
5.1	Stroški in investicije	41
5.2	Vodenje kakovosti projekta	43
5.3	Tveganje in obvladovanje tveganj.....	44
6	Sklep.....	47
	Literatura	49



PONAZORILA

Slika 2.1	Okvirni model politike organizacije	5
Slika 4.1	Plan izvajanja projekta	25
Slika 4.2	Izdelava plana razvoja.....	27
Slika 4.3	Odziv na spremembe.....	35
Slika 5.1	Podporni procesi kakovosti.....	39
Slika 5.2	Podporni procesi managementa nabave.....	40
Slika 5.3	Kumulativni stroški.....	40
Tabela 5.1	Struktura planiranja stroškov (linijsko oz. projektno)	42

KRAJŠAVE

AIT	skupina za arhitekturo informacijske tehnologije
CITKO	center za koordinacijo informacijske tehnologije in razvojni plan
CRM	upravljanje odnosov s strankami
EIS	element informacijskih sistemov
IT	informacijska tehnologija
ITKO	sestanki koordinacije, vodstva in programskih vodij
NBO	Novo bančno okence
OE	organizacijska enota
UB	uprava banke
UCIT	upravljavski center za informacijsko tehnologijo

1 UVOD

Okolje, v katerem delujejo banke in vse ostale organizacije, se vse hitreje spreminja. Zato je glavni smoter bank prilagajanje tem spremembam ter preživetje in rast. Odločitve se sprejemajo znotraj skupnih interesov, ki jih imajo različni vplivni notranji in zunanji udeleženci. Zaradi tega nima organizacija samo enega smotra, ampak nekaj med seboj usklajenih smotrov, ki pomenijo skupni minimum za delovanje organizacije in so v skladu z interesi vplivnih udeležencev organizacije. Navedeni smoter ali temeljni cilj banke predstavlja to, zaradi česar banka obstaja oziroma posluje, je pa tudi središčni motiv zaposlenih. Zavedamo se, da samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva in zmožnosti ter ustvarjati vrednost projekta. V praksi strateškega vodenja je nedvomno eden najzahtevnejših izzivov prepoznati tendence in dejavnike, ki bodo sooblikovali prihodnost podjetja. To zmorejo le organizacije, katerih sodelavci so pripravljene na stalno učenje, na lastno spreminjanje, njihov vodilni management pa zna pravočasno oceniti nevarnosti in priložnosti, ki jih podjetju prinaša prihodnost. Delovanje ljudi v organizaciji je torej uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira, vodi in nadzira.

Obvladovanje sprememb mora tako postati naloga vseh vpletenih in ne le svetovalca ali projektnega vodje. Zaposleni, na katere nov sistem vpliva, morajo na vseh ravneh vzpostaviti in poznati način oziroma program komuniciranja. Program komuniciranja, usposabljanja in napor managementa sprememb so tisti, ki so najbolj odločilni za uspeh. Podjetja, ki te programe dobro obvladajo, imajo zanesljivo svetlo prihodnost.

Banke se vsak dan bolj usmerjajo v zaznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb svojih strank, pri tem pa stranke postavljajo v središče finančnih storitev. Stranke postajajo vsak dan bolj zahtevne in za banko je ključnega pomena, kako slediti tempu naraščajočih zahtev. Če banki to ne uspe, tvega izgubo svojih komitentov. To je glavni razlog, da se banke po vsem svetu zelo zanimajo za uvedbo različnih rešitev s področja upravljanj odnosov s stranko (Customer Relationship Management, CRM).

Rešitve CRM na splošno delimo na dva dela: operativne in analitične. Analitični CRM ponuja bankam možnost veliko boljšega razumevanja potreb in želja komitentov, kar je osnova za prehod iz proizvodno usmerjene banke v banko, usmerjeno k stranki. Seveda ni dovolj, da banke razumejo svoje komitente. Pridobljene rezultate morajo uporabiti za boljšo komunikacijo s strankami. To lahko storijo na tak način, da banka v novo sprejemno pisarno vgradi funkcionalnost CRM. S tem dobi možnost merjenja na prave stranke s pravimi storitvami, po pravi ceni, ob pravem času in po komunikacijskih kanalih, ki so stranki najljubši. Tovrstne rešitve poznamo tudi pod pojmom operativni CRM. Gre pravzaprav za nove rešitve, s pomočjo katerih lahko zaposleni v bankah

neposredno komunicirajo s stranko oziroma omogočajo preoblikovanje delavcev za bančnim pultom v dejavne prodajalce.

Ključni elementi novega univerzalnega klienta so delo prek vseh zelenih komunikacijskih kanalov, dostop do popolnih integriranih informacij o stranki v vsej banki, dosledna dostava bančnih storitev preko zelenih ali potrebnih kanalov, možnost uporabe podatkov za boljše razumevanje potreb strank, njihovega obnašanja, pričakovanj in želja, ciljno usmerjene tržne akcije, ki temeljijo na analizah v realnem času, usmerjanje transakcij na cenejše kanale in skrajšan tehnološko-uvajalni cikel pri uvedbi novega proizvoda.

1.1 Namen in cilj projektne naloge

Management podjetja si želi hitre spremembe na vseh področjih organizacije, predvsem z namenom dvigovanja proizvodnosti in učinkovitosti organizacije. Ravno velikost sprememb in kratki roki uvedbe teh sprememb vplivajo na slabo kakovost projekta in nezadovoljstvo zaposlenih. Prav tako na neuspeh projekta vpliva prezgodnja ali prepozna uvedba spremembe. Prezgodnja sprememba terja veliko porabo sredstev zaradi oportunitetnih stroškov izgub, saj bi lahko še nekaj časa uživala pri rastki uspešnosti, ker mora opraviti daljši vzpon do nove ciljne ravni uspešnosti. Prepozna sprememba tudi terja veliko porabo sredstev zaradi nekoristno porabljenih sredstev v poskusih, da bi z večjo porabo ohranila uspešnost ali vsaj zaustavila upadanje zaradi dolgega vzpona.

Banka je odvisna od kakovostnega informacijskega sistema in zadovoljstva zaposlenih v poslovni mreži. Tako je glavni cilj zaključne projektne naloge prikazati, kako na podlagi faz življenjskega ciklusa projekta v določenem podjetju uspešno in kakovostno izpeljati uvedbo novega informacijskega sistema v sodelovanju z zaposlenimi znotraj in zunaj projekta ter uporabniki novega informacijskega sistema. Na kakovost uvedbe informacijskega sistema pomembno vpliva pravočasna sprememba, ki omogoča gospodarno porabo sredstev.

Vendar zaradi take preusmeritve stare računalniške rešitve niso več zadostovale, saj so podpirale le posamezne storitve in niso omogočale celovitega vpogleda v poslovanje enega komitenta. Osnova za tako usmeritev je, poleg pregleda nad vsemi podatki o komitentu, tudi kakovostna informacijska podpora, ki lahko vsak trenutek omogoči pregled in pridobitev podatkov. Za doseganje takega cilja je potrebno tesno sodelovanje informacijske tehnologije in marketinga. Seveda pa je potrebno tudi sodelovanje z zaposlenimi, predvsem z zaposlenimi v poslovni mreži. Poleg tega pa mora imeti banka strateško podporo z vseh strani organizacijske strukture, sicer bo projekt obsojen na neuspeh. Za začetek in konec projekta je pomembno, da se točno opredelijo faze življenjskega ciklusa in vzpodbujanje zaposlenih k izobraževanju, sodelovanju in rešitvi

postavitve projekta. S tem bomo zmanjšali odpor zaposlenih, povečali pa motivacijo za delo, usmerjeno predvsem k trženju storitev in zadovoljstvu komitentov.

Zaradi zgodovinskih in drugih razlogov je v bankah veliko število različnih sistemov, ki podpirajo različne posle in so med seboj zelo slabo povezani. Zato je za banko veliko bolj smotno, da začne graditi enoten in povezan sistem, s katerim bo racionalizirala svoje procese in tehnologijo.

Glavni razlogi, zaradi katerih se banke odločajo za ta korak, so:

- *stroški*: z ukinitvijo podvojenih aplikacij in opreme se zmanjšajo stroški licenc in vzdrževanja,
- *tveganja*: če imamo manj aplikacij, imamo bolj standardizirane procese, zaradi česar imamo nižje stroške,
- *referenčna arhitektura*: standardizacija procesov in tehnologij,
- *integracija*.

1.2 Metode preučevanja

Pri delu smo uporabili metodo preučevanja, in sicer predvsem domače strokovne literature, ter prenos znanja iz prakse, kjer opravljamo delo kot trener in tehnolog. Na podlagi primerjave lastnih delovnih izkušenj in literature, smo predstavili izbrani projekt, način izvajanja sprememb v banki, motivacijo zaposlenih, ki temeljijo predvsem na sodelovanju pri projektih, na kakovostni uvedbi projekta, informacijskega sistema in zadovoljstvu ali odporu zaposlenih. To se posledično odraža na vplivnih zunanjih udeležencih – komitentih, strankah banke kot organizacije.

Izhajali smo iz *Metodologije za upravljanje s projekti v bančnem sistemu* s sodelovanjem s koordinatorji informacijske tehnologije, programskimi vodji, direktorji Upravljalnega centra za informacijsko tehnologijo (UCIT), skrbnikom sistema vodenja kakovosti v UCIT-u, sodelavci Sektorja za razvoj organizacije in sodelavci Centra za koordinacijo informacijske tehnologije in razvojni plan. *Metodologija za upravljanje s projekti* predpisuje proces izdelave plana razvoja za koledarsko leto in proces vodenja projektov skozi celoten življenjski cikel projekta z opisom vlog in odgovornosti sodelujočih pri projektu.

Po vsebini so projekti načrti sprememb in uvajanje teh sprememb v obstoječo linijsko organizacijo. Linijska organizacija se na ta način prilagaja zahtevam okolja in sprejetim strateškim ciljem razvoja banke.

Upravljanje in izvajanje projektov je organizirano s pomočjo projektne sistema, ki ga sestavljajo udeleženci:

- sistem odločanja, upravljanja in nadzora,
- linijski sistem,
- sistem razvojnega dela.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz šestih poglavij, vključno z uvodom in zaključkom, ter veliko literature o managementu projektov, učeči se organizaciji, uvedbi novega informacijskega sistema, kadrih in izobraževanju zaposlenih. V drugem poglavju smo izhajali iz sprotne politike banke kot organizacije, ki vsebuje dva elementa, element dejavnosti in element urejenosti. V nadaljevanju smo predstavili kadrovske funkcije in učečo se organizacijo, sledi management projektov v organizacijah, v petem poglavju pa smo naredili analizo projekta Novo bančno okence – NBO, pri katerem smo osebno sodelovali v določenih fazah uvajanja.

V organizaciji se pojavljajo omejitve glede njenega imenovanja, tako da naloga predstavlja na splošno banko kot organizacijo.

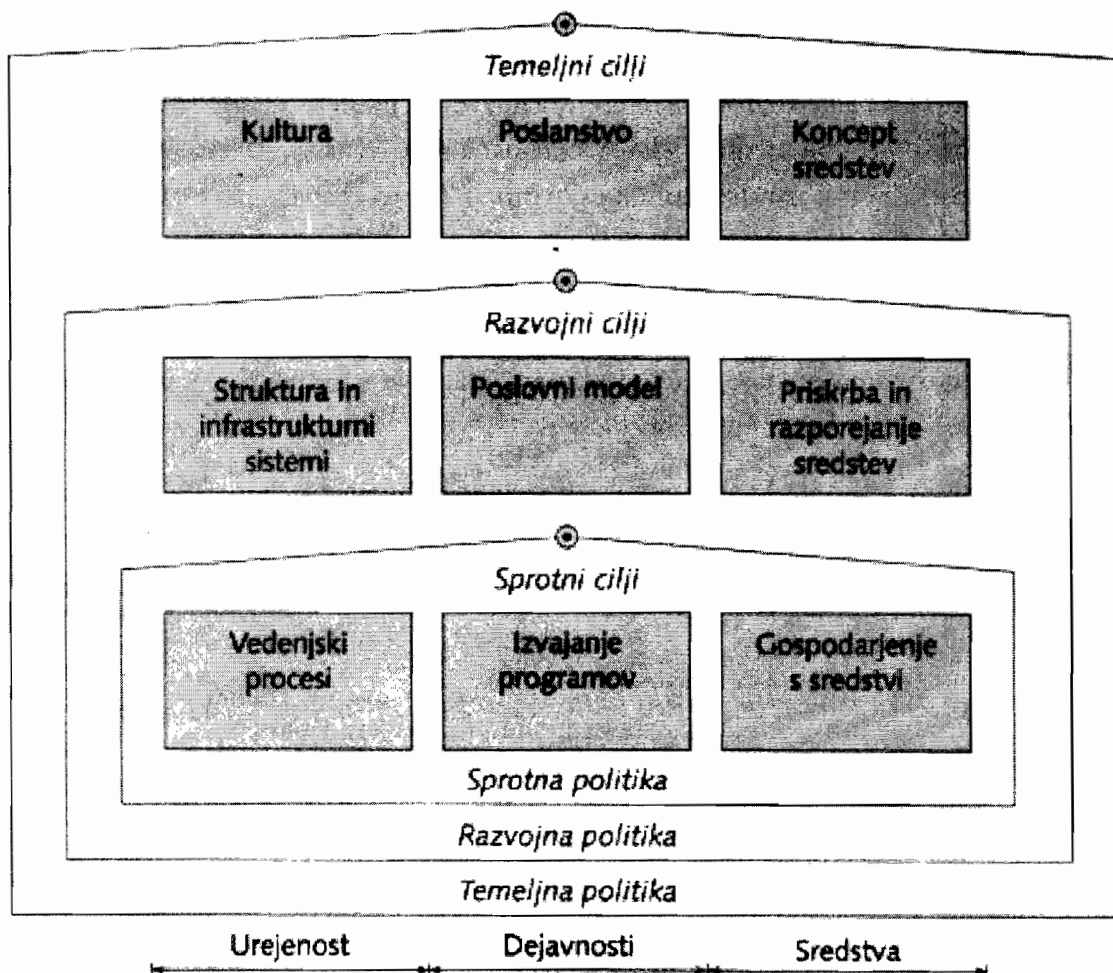
Pri uporabi internih gradiv, ki smo jih uporabljali v nalogi, in analizi navedenega projekta ni bilo omejitev, saj so splošne narave in veljajo za celoten bančni sistem. Večina teh gradiv in predstavitev projekta je javno objavljena na spletnih straneh banke in v poslovno informativnem časopisu za podjetnike *Kažipot*.

2 SPROTNA POLITIKA BANKE KOT ORGANIZACIJE

Temeljna zmožnost organizacije lahko predstavlja katero koli sestavino politike organizacije oziroma njihovo sinergično kombinacijo. To so lahko prav postavljeni cilji ali pa sestavine strategije za doseganje takšnih ciljev, ki nudijo vplivnim udeležencem več koristi, kot jih lahko nudijo konkurenčne organizacije, in so težko posnemljivi ali nadomestljivi. Pomeni, da prinašajo neko prednost. Kombinacija nekih sredstev da organizaciji temeljno zmožnost, da uspe.

Omeniti je treba tri razsežnosti oziroma osnovne modele politike organizacije, ti so osnovni model politike, procesni model politike in okvirni model politike organizacije. Okvirni model politike obsega dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno politiko oziroma temeljne, razvojne in sprotne cilje, kot prikazuje slika 2.1. Najbolj stalna je temeljna politika. Sprotna politika je najmanj stalna in se sproti spreminja.

Slika 2.1 Okvirni model politike organizacije



Vir: prirejeno po Tavčar 2002 v Biloslavo 2006, 68.

Pri sprotni politiki sprotne cilje merimo z enotnimi merili uspešnosti, ki izhajajo iz razvojnih ciljev, in te podpirajo ter so osnovni instrument managementa za obvladovanje dejavnosti organizacije pri doseganju ciljev, smotrov ter uresničevanja poslanstva in vizije. Pomembno je, da so vodilo za vse sodelavce. So bolj kratkoročni in bolj konkretni. Dejavnost sprotne politike zagotavlja sprotno uspešnost ter ustvarja razmere za uspešno delovanje v prihodnje.

Za banko kot organizacijo je prvi pogoj sprotna uspešnost, ki omogoča redno poslovanje in dobiček, pomembna pa je seveda tudi likvidnost banke. Prav tako so pomembni cilji konkurenčnosti, družbeni cilji, socialni cilji do sodelavcev in cilji ugleda. Sprotna dejavnost banke je naravnana na izkoriščanje obstoječih zmožnosti in postopno ustvarjanje novih, ki jih kot prednostne opredeljuje razvojna politika. V banki merimo cilje na različne načine, kot so donosnost, rentabilnost, proizvodnost, ekonomičnost, tržnost, prožnost in uglednost.

Sprotna strategija vsebuje element dejavnosti, ki vsebuje razvijanje, proizvodnjo, trženje, kakovost, potrebe, izkušnje, storitve in izdelke, želje odjemalcev, načrtovanje in izvajanje projektov; element urejenosti, ki vsebuje procese, vrednost, učenje, komuniciranje, odločanje oziroma kulture organizacije; in element sredstva, ki vsebuje dejavnosti, kot so gospodarjenje s sodelavci, finančnimi sredstvi, donosnost, likvidnost in proizvodnost. Znotraj sprotne politike govorimo tudi o managementu spreminjanja, kjer iščemo notranje in zunanje razloge za spreminjanje, strateške usmeritve organizacije, prilagodljivost organizacije, vrste sprememb in odpore proti spremembam, in o kratkoročnih ciljnih organizacije, kjer govorimo o obdobju enega leta.

Za celoten bančni sistem je značilna sprotna strategija oziroma banka vidi prednosti pri izvajanju teh elementov in dejavnosti v:

- portfolio pristopu, kar pomeni razporejanje kapitala na osnovi konkurenčnosti proizvodov in privlačnosti tržišča,
- konkurenčni strategiji, ki se odraža v panogi in zmožnosti podjetja za tekmovanje,
- možnosti povečanja donosnosti,
- ustvarjalnosti in preišljenosti, zamisli in rešitvi konceptov,
- domiselnosti in predvidevanju sprememb,
- urejenosti in celovitosti pri razporejanju sredstev,
- skladnosti smernic in usmeritev v celotni organizaciji,
- odkrivanju in raziskovanju nekaj novega, napovedovanju prihodnosti,
- prilagajanju na spremembe,
- zavzemanju za tveganje.

Kot prednosti vidimo tudi slabosti v bankah, kot so:

- veliko časa in preveč togo določeni postopki in časovni sporedi,
- nepovezanost med strateškim načrtovanjem in razvojnim in tekočim načrtovanjem,
- prevelika vloga načrtovalcev, ki se odraža v preveliki vplivnosti in številu oseb,
- premalo usposobljeni načrtovalci, banka je pričakovala več,
- premalo sredstev za tako veliko naložbo denarja, časa in ljudi,
- neprilagojena filozofija poslovnega vrha, kjer prihaja do nesoglasij in nasprotnih pričakovanj,
- neusklajeno nagrajevanje,
- preveliki vplivi poslovnega vrha,
- preveliki stroški celotnega razvoja,
- prehitevanje z zaključki,
- osredotočenost na rešitev, ne na celotno zadevo od razvoja do testiranja in uvedbe,
- nepotrpežljivost,
- nespoštovanje rokov, datumov razvoja, testiranja in uvedbe.

2.1 Element dejavnosti kot sprotna politika podjetja

V vsaki bančni organizaciji se izvajajo tri temeljne dejavnosti: proizvodnja, trženje in razvijanje oziroma inoviranje. Te dejavnosti so povezane v proces izvajanja programa. Vsaka izmed teh sestavin ima svoje cilje in svojo strategijo za doseganje teh ciljev.

Element dejavnosti vsebuje pet zevi (ne)kakovosti:

- napačno ocenjena pričakovanja tržišča,
- pričakovanja potreb, ali so pravilno prenesena na proizvodnjo, v koncept proizvoda,
- ali je koncept prišel v proizvodnjo, kar pomeni da mora biti načrt razvijalcev skladen s proizvodnjo,
- nepravilno pozicioniran proizvod, ko dajemo informacije v okolje, dajemo mnenja o proizvodu,
- razlika med pričakovanji in zaznavanjem kakovosti, kar je značilno za storitve.

2.1.1 Dogradnja, lasten razvoj ali nakup programske rešitve

Dogradnja temelji na obstoječi arhitekturni rešitvi, je cenejši in enostavnejši postopek. Gre za izvajanje podprojektov manjšega obsega. Ponavadi se za tako rešitev banka odloči v primeru, ko ne prenavlja celotnega procesa oziroma ima ustrezno stanje

poslovnih procesov, ampak želi samo izvesti ustrezno nadgradnjo posamezne programske rešitve oziroma procesa. Taki projekti trajajo krajše obdobje in je pri njih vključeno manjše število ljudi, spremembe in prilagajanje se izvaja postopoma na majhnih frontah in večkrat. Cilji posameznih manjših podprojektov so ožji. Tveganje kakovosti je manjše, saj so v projekt vključeni ključni ljudje s specializiranim znanjem. Možno je sprotno in pravočasno ugotavljanje doseženih namenskih in objektivnih ciljev ter njihova kakovost. Pogoj, da se banka odloči za tako rešitev, je tudi kakovostna dokumentacija obstoječih rešitev, zagotovljena ustrezna vzdrževalna služba poenotena baza podatkovnih modelov, šifrantov. Slabost take rešitve je nenehno vzdrževanje posameznih programskih rešitev, nizka kakovost, pomanjkljivo zagotavljanje novih podatkov in njihova varnost ter veliko število vmesnikov.

Lasten razvoj temelji na vpeljavi sodobnejših informacijskih orodij, ki zagotavljajo sodobnejšo arhitekturo in bolj kakovostne podatke. Prednosti te rešitve so možnost večje prilagoditve potrebam uporabnikov, manjša odvisnost od ponudnikov pri morebitnih izboljšavah podpore, nižja cena lastnega znanja. Slabosti te rešitve pa so lahko iskanje soglasja med željami uporabnikov in človeškimi, časovnimi in tehnološkimi možnostmi razvoja, več kot polna zasedenost obstoječih oziroma potencialnih kadrov, ki so nujno potrebni za razvoj podpore, trajanje razvoja, pomanjkanje ustreznega znanja.

Nakup že obstoječe rešitve in njena implementacija ima tudi nekaj prednosti in slabosti. Prednosti vidimo v postavljeni arhitekturi, procesi, ki so bili zgrajeni na podlagi t. i. najboljše prakse v svetu, čas implementacije oz. uvedba rešitve je krajša, zelo velik prihranek časa v primerjavi z lastnim razvojem. Glavne slabosti pa so lahko stroški nakupa in predvidene spremembe obstoječih procesov glede na nabavljeno podporo.

2.1.2 Trženje storitev

Proizvodnjo in trženje moramo usklajevati, kar pomeni, da proizvodni koncept nalaga tržnikom, da proizvedene storitve prodajo v čim večjih količinah.

Politika trženja obsega cilje in strategije za doseganje ciljev trženja, prepletene s sestavinami trženjskega spleta. Politika trženja organizacije naj bo usklajena sestavina celotne politike podjetja. Tržna ponudba ali trženjski splet obsega:

- *proizvode*: izdelke in storitve,
- *pogoje trženja*: ceno in druge sestavine,
- *poti trženja*: logistiko, osebje,
- *pospeševanje trženja*: trženjsko komuniciranje, komunikacijski splet.

Omrežni koncept trženja temelji na neprimernosti prenašanja konceptov potrošnega trženja v trženje med podjetji. Tri bistvene razlike so:

- prodajalec in nabavnik sta dejavna udeleženca v trženju,
- razmerje med nabavnikom in prodajnikom je pogosto tesno in dolgoročno,
- razmerje med nabavnikom in prodajnikom je pogosto institucionalizirano v nabor vlog, ki jih vsaka stran pričakuje od druge strani.

V bankah je trženje najpomembnejša funkcionalnost, ki jo opravljamo zaposleni, gre za osebno komuniciranje. Sektor za marketing pa je najpomembnejši sektor, ki se ukvarja s trženjem, gre za neosebno komuniciranje. Pri trženju je zelo pomembna vrhunska tehnologija, s katero lahko te storitve izvajamo. Trženje je v Sloveniji in v svetu v stalnem porastu, pojavljajo se nove tehnologije, nove zahteve in navade odjemalcev, ki jih moramo sproti zasledovati in se jim prilagajati. Konkurenca se iz dneva v dan krepi, kar pomeni, da bodo ostali le solidni, uspešni, kakovostni ponudniki storitev, ki bodo na globalnem trgu kupcem ponujali zanimive in kakovostne storitve z najnižjo ceno. Tega se banka zaveda, zato je usmerjena globalno in ciljno s svojo celovito ponudbo storitev.

Banke uporabljajo strategijo trženja na različne načine, opisane v nadaljevanju.

- V poslovno-informativnem časopisu banke za podjetnike *Kažipot*, ki izhaja od leta 1996, banke obveščajo bančne stranke o novostih v bančništvu in financah, predstavljajo celotno ponudbo in slovenska podjetja, s katerimi sodelujejo, ter seznanjajo bralce s poslovanjem banke. *Kažipot* je dobra trženjska poteza, s pomočjo katere banke ne predstavljajo samo svoje ponudbe, temveč tudi konkretno uspešnost svojega poslovanja, npr. z izjavami zadovoljnih dolgoletnih partnerjev banke.
- Na finančnem trgu se banke utrjujejo z dejavno vlogo na vseh področjih družbenega razvoja; skozi sponzorstva in donatorstva izražajo svojo družbeno vlogo in se identificirajo kot sestavni del okolja, v katerem delujejo. Prav tako dokazujejo svojo dejavno vlogo na področju športa, kulture, humanitarnosti ipd.
- Banke imajo svojo spletno stran, kjer lahko najdemo celovito ponudbo za pravne in fizične osebe, predstavitev banke od uprave do delničarjev, osebne in poslovne finance, obvestila za naložbenike, vse vrste izračunov od kreditov do menjalnice, telefonske številke in naslove poslovnih mrež po celi Sloveniji, analize, poročila, dostope do elektronske povezave, vse novosti s splošnimi pogoji.
- »Jumbo plakati«, ki jih ljudje zlahka opazijo.
- Mesečni izpiski, ki na zadnji strani vsebujejo celotno, novo trženjsko ponudbo.

Prednosti, ki jih banka vidi v trženjski politiki:

- možnosti za povečanje donosnosti,

- zmanjšati pritisk managementa, uprave na postavljene cilje,
- več ustvarjalnosti in preišljenosti,
- urejenost in celovitost pri razporejanju sredstev,
- skladnost smernic in usmeritev v vsej organizaciji,
- stalen razvoj tehnologije,
- varnost in hitrost poslovanja,
- prilagajanje trgu.

Pomanjkljivosti, ki jih banka vidi v trženjski politiki:

- okornost – preveč togo določeni postopki in časovni sporedi, ki lahko zadušijo in vzamejo veliko časa,
- nepovezanost,
- prevelika vloga načrtovalcev, ki sodelujejo pri razvoju storitev,
- velika naložba denarja, časa in ljudi – premalo sredstev,
- neprilagojena filozofija poslovnega vrha,
- nepravilno in pomanjkljivo nagrajevanje zaposlenih pri trženju.

2.1.3 Projekti

Projekti so obsežnejše, enkratne naloge za doseg zastavljenega cilja in imajo omejen življenjski cikel. Ločimo snovni projekt, kot je razvoj in trženje novih storitev ali proizvoda, in nesnovni projekt, kot je uvedba novega informacijskega sistema in pa svetovalni projekti. Življenjski cikel, ki naj bi trajal eno leto, vsebuje snovanje, razvoj, implementacijo ter konec projekta.

Osnovne značilnosti projekta so:

- je skupek nalog,
- je enkratni (inovacijski) proces, ki ima natančno določen začetek in konec,
- ima natančno določene cilje, smoter in običajno tudi proračun,
- prinaša tveganje in negotovost,
- ima vnaprej določeno kakovost,
- okolje pomembno vpliva na izid uspešnosti projekta,
- je doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa.

Metodologija za upravljanje s projekti v zvezi s projekti v bankah predpisuje proces izdelave plana razvoja, priprave ustrezne dokumentacije za zagon projektov, procesne spremljave projektnih dejavnosti ter procese zaključevanja projekta in tudi procese spremljanja projekta po implementaciji.

Banke pri razvoju projekta sodelujejo z zunanjimi izvajalci, kot so Bankart, Temenos, SRC.SI, s katerimi sklene pogodbo oziroma dobavo rešitve. V pogodbi se

dogovorijo, kako bo potekal razvoj, o časovnih rokih, stroških, številu izvajalcev in načrtovalcev.

2.2 Element urejenosti kot sprotna politika podjetja

K elementu urejenosti sodijo organizacijski proces in ostale tri skupine procesov: dejavnosti (razvoj, proizvodnja, trženje), procesi spreminjanja (ustvarjanje, rast, spreminjanje, upadanje) in vedenjski procesi (odločanje, komuniciranje, organizacija učenja). Vedenjski procesi vplivajo na obliko, vsebino in značilnosti dejavnosti procesov. Managerjem urejenost organizacije služi kot pomembno orodje za obvladovanje. Urejenost obsega vse vsebine delovanja, ki jih je mogoče vnaprej opredeliti, nakar postanejo obvezne za vse sodelavce organizacije.

Bavec (2007, 138) navaja: »Organizacijske strukture morajo na makroravni podpirati strategijo podjetja, ki jo je določil management, hkrati pa morajo omogočati posamezniku, da je lahko inovativen in svoboden pri iskanju najboljših rešitev na mikroravni.«

2.2.1 Proces odločanja

Banke po načelu koncerna izvajajo sistem upravljanja in nadzora z uporabo temeljnih mehanizmov korporativnega upravljanja in nadzora in tudi z mehanizmi, ki zagotavljajo učinkovit poslovni nadzor. Proces odločanja izhaja iz uprave banke in se nadaljuje po hierarhični lestvici navzdol.

Proces odločanja v bankah poteka vertikalno, od zgoraj navzdol. Predsednik uprave, člani uprave in nadzorni svet na podlagi sprejetih sklepov upravnega odbora in skupščine sprejemajo vse odločitve, ki se tičejo temeljne, razvojne in sprotne politike banke. Opredelili bi lahko, da je naloga uprave banke vodenje in usmerjanje procesa ter ustvarjanje takega okolja, v katerem lahko zaposleni prispevajo k procesu odločanja in posledično k uresničevanju oziroma doseganju vizije, poslanstva, ciljev in smotra organizacije. Uprava naloge porazdeli managerjem in direktorjem sektorjev, ti pa potem svojim namestnikom, vodjem. Nazadnje so na vrsti zaposleni, ki te naloge izvajajo v odnosu do odjemalcev. Zaposleni v timskem delu, dopolnjevanju, prenosu znanja in izkušenj izvedejo te naloge po najboljši moči.

Sistem odločanja zaradi velikosti banke, njene organizacije in strukture ter zaradi teže vsakršne odločitve, ki se mora potem »izvajati« navzdol po hierarhični strukturi banke, je včasih počasen, kar pa ni dobro glede na stalne spremembe, ki nastajajo v okolju in na katere se je treba hitro odzivati. Večinoma odločitve potekajo mesečno na kolegijih, v nujnih primerih pa tudi večkrat mesečno, vendar bi morali proces odločanja pospešiti in uprava opraviti svojo nalogo v najkrajšem času.

2.2.2 Komuniciranje

V bankah gre največkrat za verbalno obliko komuniciranja, torej na sestankih, kolegijih, telefonsko, včasih pa sporazumevanje poteka tudi ter v pisni obliki, pretežno preko elektronske pošte, zapisnikov. Komuniciranje poteka vertikalno med podrejenimi in nadrejenimi, med delavci na isti organizacijski ravni pa poteka horizontalno. Komuniciranje s predsednikoma uprave poteka predvsem mesečno na kolegijih.

Običajno poteka komunikacija z zunanjimi partnerji in sodelavci verbalno, torej telefonsko ali na sestankih. Z ustaljenimi partnerji pa komunikacija poteka pretežno preko elektronske pošte, saj so postopki in pogoji znani, tako da poteka sodelovanje z njimi že skoraj samodejno in je zato pretežno v elektronski obliki. Ko govorimo o sodelavcih v istem oddelku, poslovalnicah, je komuniciranje bolj osebno, saj so odnosi enakovredni. Zaradi pomanjkanja časa največkrat uporabljamo elektronsko pošto, prek katere se najlažje dogovorimo, kaj želimo.

Ker gre za hierarhično urejenost organizacije, obstaja nevarnost take prekinitve pretoka informacij. Pretok informacij mora biti tekoč, brez prekinitev in zastojev na določeni ravni. Prenos informacij v organizaciji je soliden, vsekakor pa še ni na ravni, ki bi banko popolnoma zadovoljila. Banka kljub dobri informacijski podlagi vedno stremi k izboljšavam sistema, saj tako dobiva več, bolj kakovostne, točne ter pravočasne informacije, ki za banko lahko pomenijo konkurenčno prednost.

2.2.3 Učenje

Snovanje politike posega neznano v bodočnost, zato so lahko preveliki koraki usodni. Prav zaradi tega poteka snovanje politike največkrat postopoma, v korakih ob spoznanjih o okoliščinah in o delovanju organizacije, ki je pojem učeče se organizacije.

Lastnosti učeče se organizacije so:

- sistemska miselnost – koncept,
- miselni model – predpostavke, posplošitve, podobe, ki vplivajo na naše razumevanje,
- skupna vizija – združevanje ljudi okrog skupne identitete in ciljev: prinaša resnično zavzetost in sodelovanje,
- skupno oz. skupinsko učenje – dialog in sodelovanje, sinergije; ne tekmovanje, ampak razprava.

Ustrezno znanje je pomembno za samo preživetje banke v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju, ki zahteva novosti na področju tehnologije. Banka z raznimi notranjimi in zunanjimi izobraževanji izobražuje svoje zaposlene in na takšen način skrbi za to, da so ustrezno usposobljeni za delo, ki ga opravljajo.

Banka spodbuja zaposlene k stalnemu izobraževanju in tako se ti udeležujejo različnih delavnic, seminarjev in konferenc. Seminarji, ki se jih zaposleni udeležujejo, so lahko poslovne ali osebne narave. Udeleževali naj bi se tudi izobraževanj v tujini, vključno z vrhunskimi izobraževalnimi programi, ki omogočajo prenos najboljših znanj. Izobraževanja so za zaposlene nujno potrebna, udeležili naj bi se jih v čim večjem številu.

Velikost banke, njena organizacija, številnejše spremembe v banki, novosti v informacijski tehnologiji, veliko procesnih in uporabniških navodil in število zaposlenih včasih otežuje učenje, saj lahko hitro pride do zmešnjave, do zastoja pretoka informacij, znanja, kar lahko otežuje delovanje banke.

Učenje in rast sodelavcev sta osnova za uspešnost podjetja na ostalih področjih meril uspešnosti. Zmožnosti zaposlenih so ključ do izidov poslovanja, pomembne so za lastni osebni razvoj, za katerega je nedeljivo odgovoren vsak posameznik sam. Učenje in rast sodelavcev – eno je odvisno od drugega, kar se kaže v izidu poslovanja, zvestobi, proizvodnosti in zadovoljstvu zaposlenih, zmožnosti sodelavcev, tehnološki infrastrukturi in vzdušju podjetnosti.

Zato skušajo biti zaposleni čim bolj uspešni pri delu. Napredovanje sodi med najmočnejše in najbolj vidne nagrade, ki jih je zaposleni deležen.



3 MANAGEMENT PROJEKTOV V ORGANIZACIJI

Management je pojem, ki ima v teoriji in praksi dva osnovna pomena:

- Proces obvladovanja dogajanja, v katerem je treba deliti in usklajevati veliko dejavnosti, ki se nanašajo na opredeljevanje in uresničevanje ciljev zato, da zadovoljimo potrebe svojih odjemalcev in samih sebe.
- Proces obvladovanja ljudi, ki se ukvarjajo z delitvijo in usklajevanjem dejavnosti v teh procesih.

Ko govorimo o inovacijskemu managementu, ima ta pomembno nalogo v kar najbolj gospodarnem, učinkovitem in uspešnem ustvarjanju, odkrivanju, izdelovanju, uveljavljanju in uporabi novosti. Prav tako inovacijski management lahko razlikujemo od rutinskega po tem, da gre v njem za odkrivanje, razvijanje novosti, ne pa utečene vsakdanje, ponavljajoče se prakse – rutine. Rutine nam omogočajo, da potrebne vsakdanje dejavnosti izvajamo kar se da hitro in brez obremenjevanja z iskanjem, raziskovanjem, kako in kaj bi storili. Oboje je važno – tako novosti, ki postanejo inovacije, in tudi rutine, ki nastanejo čez čas iz inovacij. Oboje se dopolnjuje. (Likar, Križaj in Fatur 2006, 20)

Pri nekoliko kompleksnejših projektih se pojavi potreba po koordinaciji in vodenju posameznih faz projekta, ki služi kot podpora vsaki posamezni nalogi, obenem pa povezuje vse dele v čim bolj usklajeno delujoč mehanizem. Navadno postopek uvajanja invencije ni standardiziran, zato je vsaka novost projekt s specifičnostmi in zahteva drugačen pristop. Zato je projektni management bistvenega pomena za uspešnost izvedbe.

Del managementa projektov je projektna organizacija. Oblika projektne organizacije je kategorija, ki ni vezana le na inovacijsko področje, temveč jo lahko tudi koristno uporabimo pri inovacijsko-razvojnih, marketinških in drugih projektih. Izbira organizacijskih oblik in načinov vodenja je odvisna od projekta in od organizacijske oblike ter strategije podjetja. Pogoj za uspešno delovanje projektnega managementa je jasna definicija ciljev in rokov. Ti so kontrolni element vodstvu podjetja in osnova za natančnejšo delitev nalog. (Likar, Križaj in Fatur 2006, 159)

3.1 Vloga spreminjanja v organizaciji

Organizacija so ljudje, ki imajo svobodno voljo in uveljavljajo svoje spremenljive interese. Vzroki za spreminjanje so tako v notranjem kot zunanjem okolju organizacije, nanje vplivajo notranji in zunanji udeleženci. Zunanje okolje se spreminja, kar velja za vsa okolja organizacije:

- tržno okolje: odjemalci, dobavitelji, konkurenti,
- družbeno okolje: država, gospodarstvo, javnost,

- kulturno okolje: vrednote, navade, vzorniki.

Spreminja se tudi notranje okolje, zlasti interesi notranjih udeležencev. Spremembe v notranjem okolju organizacije so povezane tudi s spremembami v zunanjem okolju. Nevarno je zaostajati za spremembami, prav tako je nevarno tudi prehitovati, saj okolje še ni pripravljeno za dojetanje koristi, ki jih ponuja organizacija. Bolj pomembno je, da se management podjetja zanje odloči v pravem trenutku. Slediti je treba trendom, jih odkrivati, spreminjati.

Ko govorimo o spreminjanju organizacije, pomeni, da managerji uvajajo spremembe v organizaciji zato, da bi povečali učinkovitost delovanja organizacije pri doseganju ciljev in smotrov. Seveda se management lahko odloča za aktivno ali pasivno naravnost. Lahko se odloči za spremembo, porabi zanjo potrebno količino sredstev in doseže vzpon proti novi, višji ravni uspešnosti. Lahko pa se umakne v okolje, ki je manj zahtevno, ter računa, da bo tam program še enkrat uspešen; to pa je seveda vzvraten razvoj, ki zmanjšuje konkurenčnost podjetja.

3.2 Razvoj človeških virov in učeča se organizacija

Rojc in Bahun (2006, 11) navajata: »V naših podjetjih in poslovnih sistemih je nedvomno precej znanja. Vprašanje pa je, ali je to znanje zadosti vpleteno v njihove razvojne programe. Vedno znova je aktualno razmišljanje, kako doseči, kaj storiti, da bodo v prid spodbujanju ustvarjalnosti človeških virov delovali tako notranja klima podjetij, njihova razvojna filozofija, vrednote organizacijske kulture kot tudi njihova poslovna organiziranost? Kako doseči, da se bodo zaposleni v naših podjetjih srečevali z možnostjo usklajevanja in sozvočja razvoja lastne kariere s cilji podjetja? Odgovor na ta in podobna vprašanja imamo danes pri nas že neprimerno več kot pred našo tranzicijo, pred prehodom v tržno gospodarstvo in snovanje družbe podjetništva. Vse več je takih gospodarskih družb, in razvojno ter tržno najprodornejše so praviloma med njimi, ki človeške vire pojmujejo in vrednotijo kot intelektualni kapital podjetja.«

Za pojem človeški kapital najdemo v strokovni literaturi različne opredelitve. Njihov skupni imenovalec so naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami sodeluje v delovnem procesu in rešuje poslovne probleme. Sestavine človeškega kapitala so tudi spretnosti, veščine, vrednotenje organizacijske kulture, inovativnost, motiviranost, medsebojni odnosi, sposobnosti vodenja.

Vendar je ozaveščenost naših podjetij o soodvisnosti finančnega, proizvodnega ter intelektualnega kapitala še razmeroma nizka, zato se odhodi iz podjetij izrazito občutijo na različnih ravneh organizacije. Predvsem pa se z odhodom skupaj z ljudmi občuti tudi odhod znanja, kar predstavlja problem tudi v bankah.

Razvoj človeških virov je odvisen od tega, kako učeča je organizacija. Učeča se organizacija ni le enostaven zbir učečih se posameznikov. Soustvarjajo jo različni

dejavniki. Učeča se organizacija vsebuje dva pristopa. V prvem razvija učeči pristop k oblikovanju strategije, ki vsebuje participativno oblikovanje politike, decentraliziran proces odločanja, fleksibilne nagradne sisteme, prevzem tveganja s strani vodstva, teženje k dolgoročnim dejavnostim in druge pristope, kjer so priložnosti za učenje na osnovi izkušenj. Drugi pristop vsebuje dejavnosti, kot so na učenju osnovani informacijski sistemi, priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj, povezanost organizacije z okoljem, učeča se organizacijska kultura. Med njimi so v ospredju zlasti: učenje, ki ustvarja novo znanje, skupinsko sodelovanje, raziskovanje samega sebe, rast osebne vrednosti, iskanje povratnih informacij. Učeče se podjetje naj bi posameznika spodbujalo k tistim vedenjskim odlikam, ki prispevajo k stalnemu povečevanju njegove osebne vrednosti. Pomagalo naj bi jim pri sprejemanju osebne strategije stalnega razvoja. Neprestano učenje je najboljša varovalka pred paniko in občutkom negotovosti, ki ga prinašajo številne spremenljivke na prodajnih trgih, v politiki in navsezadnje tudi v tehnologiji.

Merkač Skok (2005, 82) ugotavlja, da je načrtovanje kadrov sistematičen postopek, pri katerem mora organizacija slediti določenim fazam načrtovanja, v katerih pripravi podatke, pridobi ustrezne informacije in sprejme odločitve.

Naslednji korak managementa k uresničevanju projekta vseživljenjskega izobraževanja je odločitev glede investicij v izobraževanje in razvoj posameznikov. Da projekt učečega se podjetja lahko dobro zaživi, je odvisno tudi od razvitosti sistema internega informiranja v podjetju.

Banke in ostale organizacije se oskrbujejo z znanjem na različne načine, in sicer: z izkušnjami (npr. ob uvedbi nove tehnologije se zaposleni učijo novih spretnosti za njeno uporabo), z nakupom znanja od drugih organizacij (s sodelovanjem s partnerji na različnih področjih), z najemom ali zaposlitvijo zunanjih strokovnjakov oziroma sodelovanjem v strateških povezavah (prevzemanje družb) in s pridobivanjem občutljivih tržnih informacij (dejavno spremlja okolje, v katerem deluje). Zelo pomembno je, da ima banka zaposlene ljudi, tako imenovane trenerje, ki zaposlene izobražujejo v učilnicah in jim pomagajo pri uvedbi novosti v poslovno mrežo.

Gorenak (2008, 2) navaja: »Politika človeških virov je sredstvo za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti. Managerji, ki se ukvarjajo s kadri, morajo poznati celotno strategijo organizacije in morajo biti usmerjeni v prihodnost (pričakujejo težave in jih odpravijo še preden se pojavijo). Strategija organizacije odločilno vpliva na management človeških virov.«

Učinkovitost koncepta stalno učečega se podjetja je precej odvisna od uveljavljenosti in razvitosti managementa znanja za nenehno rast podjetja.

3.2.1 Gospodarjenje s sodelavci

Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije. Njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

Sodelavci so tudi neposredno najdražje sredstvo za pretežno večino organizacij, in sicer zaradi stroškov, ki jih ima podjetje z njimi, preden se vključijo ter si pridobijo specifične zmožnosti za delo, ki ga opravljajo.

Gospodarjenje z najdragocenejšimi in najdražjimi sredstvi organizacije je zato ena temeljnih, če že ne najpomembnejša naloga managerjev – ter pomembno, če že ne odločilno, merilo za osebno učinkovitost in osebno uspešnost managerjev. Nenazadnje pa so managerji in drugi strokovnjaki sami med najdragocenejšimi in najdražjimi sredstvi organizacije. Iskanje, izbiranje, pridobivanje, uvajanje, usposabljanje, spodbujanje in usmerjanje managerjev in strokovnjakov je zato ena izmed najpomembnejših dejavnosti managementa v vsaki organizaciji.

Načrtovanje potreb po sodelavcih bodisi pridobljenih iz okolja bodisi usposobljenih znotraj podjetja je ena bistvenih sestavin načrtovanja vseh razsežnosti politike vseh organizacij. V bankah so temeljne sestavine načrtovanje v zvezi s sodelavci naslednje:

- načrtovanje bodočih potreb – koliko in kakšne ljudi glede na njihove zmožnosti bo organizacija potrebovala,
- načrtovanje bodoče oskrbljenosti – koliko sedanjih sodelavcev bo v bodočnosti zapustilo organizacijo,
- načrtovanje prihodov in odhodov – kako naj organizacija pridobi sodelavce, ki jih potrebuje, in kako naj jo zapustijo tisti, ki jih ne potrebuje več,
- načrtovanje *osebnega razvoja* – kako naj potekajo usposabljanje, premeščanje in napredovanje, da bo organizacija vseskozi oskrbljena s sodelavci.

Osnova za učinkovito pridobivanje sodelavcev je jasna opredelitev delokrogov v banki, ki naj bi jih prevzeli. Pridobivanje lahko poteka izven ali znotraj organizacije. Če pridobivanje sodelavcev poteka izven podjetja, v banki vidimo prednost:

- kandidati so vir novih zamisli,
- kandidati imajo nemara že širše izkušnje,
- kandidati lahko dobro poznajo konkurenco,
- kandidati morda prinašajo nova znanja in zmožnosti.

Prva tako vidimo slabosti, kot so:

- manj informacij o kandidatih,
- potencialni notranji kandidati se čutijo zapostavljene,
- kandidati postanejo kasneje koristni zaradi uvajanja,

- stroški izbiranja so lahko višji.

Če pridobivanje sodelavcev poteka znotraj podjetja, v banki vidimo prednost:

- kandidati so že usmerjeni v organizacijo,
- o kandidatih so na voljo zanesljive informacije
- stroški izbiranja so nižji,
- zaposleni vidijo možnosti za napredovanje,
- nagrajena je uspešnost v organizaciji.

Prva tako vidimo slabosti, kot so:

- notranji kandidati nemara prinašajo manj idej,
- kandidati, ki ne uspejo, so lahko demoralizirani,
- izbiranje je bolj podvrženo notranjim interesom,
- morda je potrebno drago dopolnilno usposabljanje,
- dotedanje delovno mesto kandidata ostane prazno.

Banka s pomočjo svojega izobraževalnega centra nenehno skrbi za ustrezno usposabljanje zaposlenih, ki je določeno tudi v internih aktih banke, in za ocenjevanje svojih zaposlenih s ciljem zvišati učinkovitost in uspešnost zaposlenih in s tem tudi banke. Največ uvajanja potrebuje ob zaposlitvi novinec, ki začinja v organizaciji svojo poklicno pot; nekaj manj sodelavec, ki ima že delovne izkušnje izven organizacije; še manj izkušen sodelavec organizacije, ki le menja delokrog, nekaj uvajanja pa potrebuje vsakdo, ki začinja v novem delokrogu. Novinec oziroma novi zaposleni mora izvesti še nekaj dodatnih nalog na začetku zaposlitve, kot so: vprašalnik, uvodni razgovor, preskusi, poizvedbe, razgovor, zdravnik in nenazadnje ponudbo.

Načrtovanje usposabljanja poteka z dveh strani:

- organizacija – po delokrogih je mogoče opredeliti znanja in veščine, ki naj jih sodelavec obvlada za učinkovito in uspešno delovanje,
- sodelavec – organizacijam se obnese ocenjevanje dopolnilnih znanj in veščin, ki naj bi jih posamezen sodelavec potreboval za svoje delo.

Usposabljanje naj bo prilagojeno potrebam sodelavcev.

Kot smo že omenili, banka izvaja izobraževanja v svojih izobraževalnih centrih s pomočjo notranjih in zunanjih izvajalcev. Ta izobraževanja organizira Oddelek za izobraževanje in razvoj kadrov v sklopu Kadrovskega sektorja. V bankah izvajajo naslednja dodatna oz. dopolnila usposabljanja sodelavcev:

- Udeležbe in izobraževanja na raznih konferencah, seminarjih, programih po celi Sloveniji in tujini. Zaposleni se prijavijo s potrditvijo nadrejenih na posamezen seminar, nato so naknadno po elektronski pošti obveščeni o urniku

izobraževanja. Cilj je čim večja udeležba, saj si bodo zaposleni tako lahko pridobili znanje z različnih področij, tudi če tega znanja do zdaj niso uporabljali, ga pa v prihodnje želijo. Prijava velja za že zaposlene in nove zaposlene bančnike, da pridobijo čim več znanja in prakse ter se seznanijo z različnimi področji dela.

- Programirano učenje, kjer je pripomoček lahko učbenik ali primerno programiran računalnik – e-učenje.
- Individualno posredovanje znanj, kjer nadrejeni posreduje znanja in vodi učenca – mentorstvo.
- Nabiranje izkušenj, kar pomeni načrtno premeščanje delavcev iz njihovega delokroga v drug delokrog za nabiranje znanj in veščin.

Na splošno velja, da je usposabljanje tem bolj intenzivno in učinkovito, čim bolj udeleženec sodeluje v njem.

Za večino organizacij je zelo pomembno ocenjevanje na vseh področjih. Ocenjevanje je predvsem sprotno, manager nenehno spremlja dejavnost podrejenih in jim v sprotnih stikih posreduje svoje ocene, smernice in navodila.

Temeljna zasnova formaliziranega ocenjevanja je:

- ocenjuje nadrejeni – zelo pogost,
- ocenjuje skupina nadrejenih,
- ocenjujejo sodelavci – sodelavci anonimno in pisno ocenjujejo drug drugega po izbranih kriterijih,
- sodelavci ocenjujejo nadrejene – zelo redek.

Tako se je pri svojem delu treba potruditi in dosežati cilje ter izvajati naloge. Pri takem ocenjevanju vidimo prednosti, seveda pa so tudi slabosti, ki jih začitijo predvsem zaposleni v poslovalnicah:

- neenaka merila in razponi,
- pristranskost – redko kdo je pravičen pri ocenjevanju,
- enostranskost – managerji so različno kritični do sodelavcev; kar je za enega dobro, je za drugega slabo,
- halo efekt – manager zaradi ene ali dveh odličnih (slabih) značilnosti zelo visoko (nizko) ocenjuje tudi druge značilnosti podrejenega,
- kratek spomin,
- lastna podoba – druge ocenjuje drugače kot sebe.

V zadnjem času banke dodatno pozornost namenjajo tudi razvoju ključnih skupin zaposlenih, ki bi jih pripravljali na prevzemanje odgovornejših strokovnih in vodstvenih nalog, kar zagotavlja kontinuiteto v kadrovske potencialih in s tem zmanjševanje

poslovnega tveganja. Ta skupina se imenuje perspektivni kader, s katerimi se še dodatno ukvarja Kadrovski sektor – Oddelek za razvoj kadrov.



4 ANALIZA PROJEKTA »NOVO BANČNO OKENCE«

Zadnjih 15 do 20 let banke nenehno dopolnjujejo svojo ponudbo storitev za prebivalce, pri servisiranju svojih strank (komitentov in nekomitentov) pa že dolgo ne gre več brez informacijske tehnologije. V vseh teh letih se je v bankah pojavila cela vrsta informacijskih rešitev (aplikacij), zato lahko današnjim bankam rečemo, da so prava »informacijska« podjetja.

V večini organizacij projekte začne in usmerja management (po navadi vršni management), da bi tako dosegel cilje, ki izhajajo iz trajnejše razvojne in dolgoročne temeljne politike organizacije. To ponavadi zahteva obseg sredstev, ki presega sredstva, ki jih organizacija opredeli znotraj letnih proračunov v okviru sprotne politike organizacije. V splošnem pa lahko razdelimo projekte v dve skupini – snovne in nesnovne projekte (Biloslavo 2006, 322). Mi govorimo o nesnovnih projektih, ker gre za uvedbo novega informacijskega sistema, ki je namenjen podpori zaposlenim v celotnem bančnem sistemu.

Vsak projekt vsebuje devet odločilnih dejavnikov uspeha pri kateri koli večji ali manjši implementaciji. Ker je tveganje podjetja pri celostni implementaciji visoko, je zelo malo prostora za napake, zato se moramo predhodno pogovoriti o naslednjih dejavnikih (Bancroft, Seip in Sprengel 2001, 133):

- Razumite svojo skupno kulturo v smislu pripravljenosti in zmožnosti spremembe.
- Začnite spreminjati poslovni proces pred implementacijo. Sprejmite težke odločitve že zgodaj in se jih držite.
- Nenehno komunicirajte z vsemi nivoji novih uporabnikov v poslovnem, ne v tehničnem smislu. Zastavite razumna pričakovanja in ponovno komunicirajte.
- Imenujte nadrejenega človeka za projekt.
- Poskrbite, da se bo vodja projekta zmožen enakovredno pogajati med tehničnimi, poslovnimi zahtevami in zahtevami managementa sprememb.
- Izberite uravnovešen tim in mu jasno definirajte njegovo vlogo. Pričakujte premik na neobičajne vloge.
- Izberite dobro metodologijo projekta z merili.
- Usposablajte uporabnike in jim zagotovite pomoč ob spremembi dela.
- Pričakujte probleme: predajte se spremembi.

Preden začnemo upoštevati zgoraj navedene dejavnike, mora uprava banke potrditi izbrani projekt. Preden pa potrdi projekt, mora biti seznanjena z celotno analizo izbranega projekta. Z natančno analizo obstoječega problema ter obstoječega stanja, poznavanjem bančnih procesov, banka postavi poslovno zahtevo, pripravi poslovno

rešitev in arhitekturo sistema, pripravi testne primere, razvija rešitev ter na koncu postavi sistem v produkcijo.

Glede na to, da se v banki uporablja več sistemov, ki se med seboj ne poznajo in delujejo vsak zase, je treba poiskati rešitev, ki omogoča izvajanje vseh funkcij poslovnih dogodkov, poizvedb v različne sisteme, ki jih uporabljajo v različnih organizacijskih enotah, kjer tržijo bančne in nebančne storitve komitentom.

Tako je bila rešitev aprila 2004 zasnovana kot Web aplikacija, kjer so na osnovi prve zagonske koncepcije oziroma predloga sprejeli odločitev o strateškem projektu Novo bančno okence. Projekt naj bi se odvijal v več fazah, prva faza naj bi zagotovila enoten uporabniški strežnik, povezavo z zalednimi sistemi in enotno izvajanje vseh finančnih transakcij. Glavna funkcionalnost izbranega projekta je bila upravljanje odnosov s komitenti (Customer Relationship management, CRM).

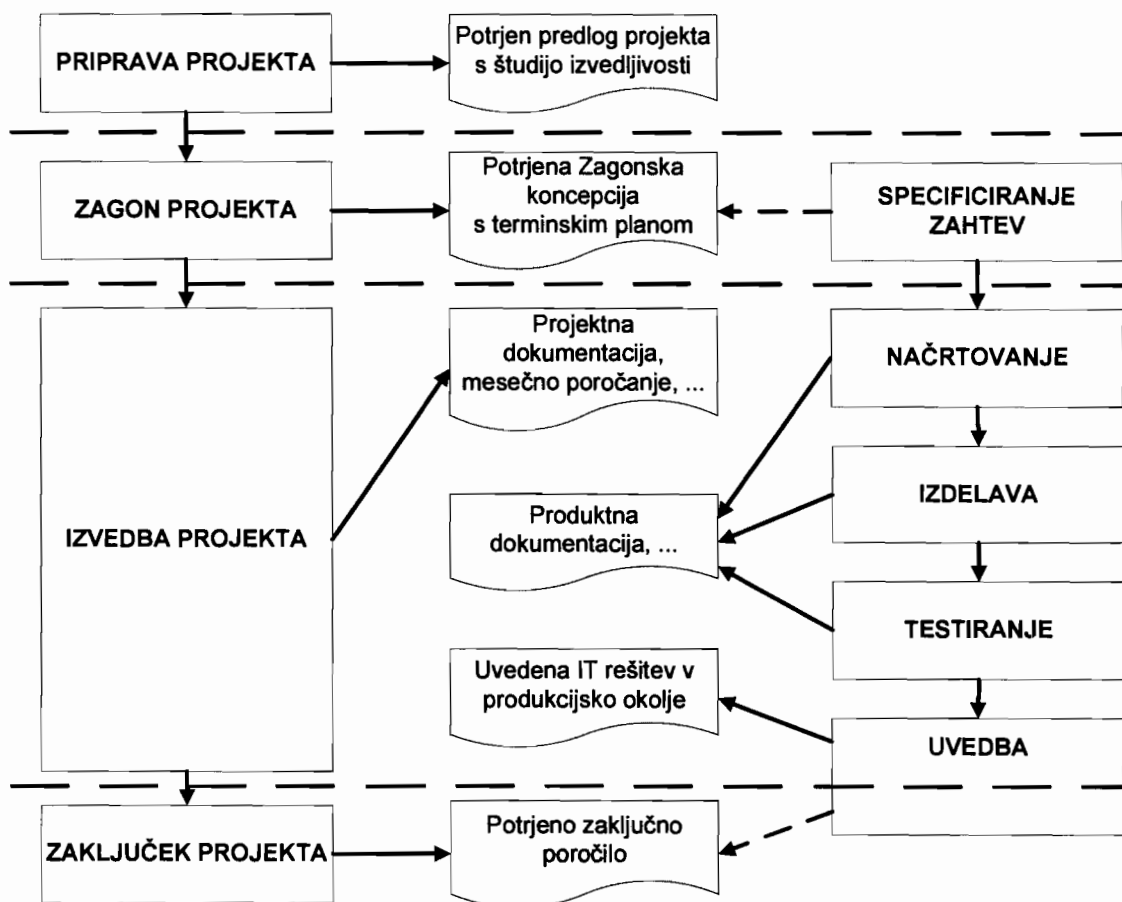
Ko se je banka odločala za ta projekt, se je zavedala, da v banki ni dovolj usposobljenih strokovnjakov v informacijski tehnologiji, zato se je odločila za sodelovanje z zunanjimi partnerji, kot so podjetja SRC.SI, IBM, Temenos, Bankart.

Novo bančno okence – NBO naj bi predstavljalo dodatno vrednost zaposlenim na bančnem okencu. Kompleksnost dela na bančnem okencu bo z uvedbo nove aplikacije bistveno zmanjšana. Poleg vnosa vseh finančnih transakcij na enem mestu bo prva faza te aplikacije omogočila zagotavljanje enega samega zaključka dneva, hkrati pa zagotovila prenovo dokumentov pri delu s stranko, izvajanju finančnih transakcij in blagajniško-trezorskega podsistema.

Prav tako projekt predstavlja izboljšanje dela s strankami. Kakovost obravnave komitentov na bančnem okencu se bo povečala, ker se zmanjšuje in prihrani čas, ki ga lahko zaposleni izkoristijo za celovito in prijazno obravnavo stranke, ki na koncu, ko opravi vse dejavnosti pri bančnem okencu, podpiše en sam dokument, imenovan sejni listek. Ker omenjam celovit pogled na stranko, je glavna funkcionalnost izbranega projekta Upravljanje odnosov s komitenti (Customer Relationship Management, CRM).

Konec projekta je predviden do konca leta 2009. V tem času, od 2004–2009, se je projekt odvijal v več fazah in na podlagi plana izvajanja projekta, kot vidimo na sliki 4.1.

Slika 4.1 Plan izvajanja projekta



Vir: NLB 2007, 4.

4.1 Metodologija za upravljanje s projekti

Metodologija za upravljanje s projekti v celotnem bančnem sistemu opredeljuje izvajanje razvojnega procesa in ureja projektno dokumentacijo skozi celoten življenjski cikel projekta z opisom vlog in odgovornosti sodelujočih pri projektu. Prvenstveno se osredotoča na izvajanje razvojnega procesa in na sistematično vodenje zapisov oziroma stvarnih dokazil o korektno opravljenih postopkih v tako imenovanih mapah projektov. V metodologiji je opisana vsa zahtevna projektna dokumentacija, ki mora biti izdelana v procesu vodenja projekta.

Na podlagi metodologije za upravljanje s projekti v vseh bančnih organizacijah sledijo naslednjim korakom:

- Prvi korak je izdelava plana razvoja za koledarsko leto, ki ga izdelata predlagatelj na poslovnih stani banke. Po odobritvi neposrednega vodje, se predlog posreduje koordinatorju informacijske tehnologije v potrjevanje.

- Drugi korak je priprava predloga projekta, ki ga izdelata predlagatelj in ga pošlje v obravnavo izbranemu koordinatorju projekta in vodji razvoja programa. Izvedejo se dopolnitve in popravki.
- Tretji korak je plan razvoja v sodelovanju s programskimi vodjami in projektno pisarno.
- Nadaljujemo z izdelavo zagonske koncepcije projekta ter potrditvijo te zagonske koncepcije, z vsemi prilogami izdelamo vsebino projekta. Zagonsko koncepcijo podpišejo predlagani sponzor, vodja projekta in namestnik vodje projekta.
- Končno potrditev projekta izvede Nadzorna skupina upravljalvskega centra.

Banke se velikokrat znajdejo pred internim izzivom: kako preprosto in učinkovito vzdrževati vse obstoječe informacijske rešitve in uvajati nove? S pomočjo predstave o življenjskem ciklu projekta skušajo poenostaviti te rešitve.

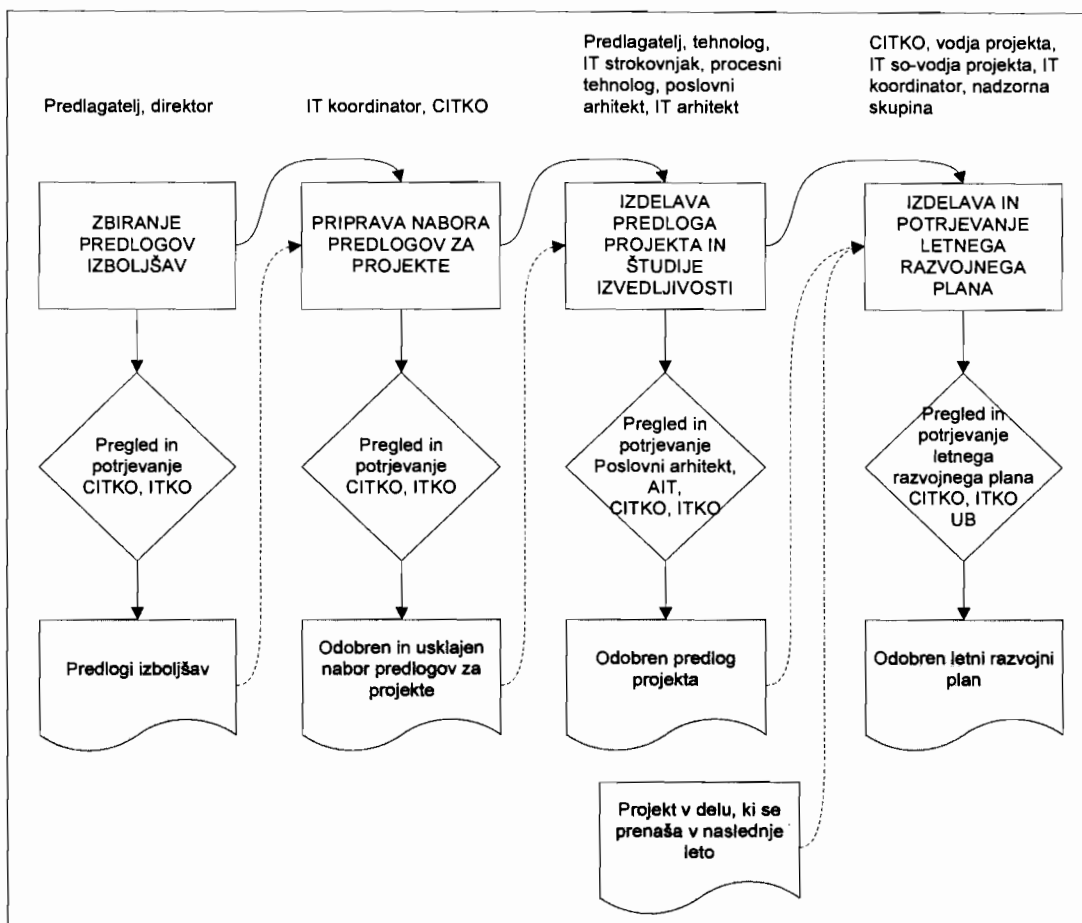
Življenjski cikel projekta vsebuje naslednje faze:

- priprava projekta,
- zagon (vzpostavitev) projekta,
- izvajanje projekta,
- zaključek projekta,
- po-implementacijska analiza projekta.

Plan razvoja, kot vidimo na sliki 4.2, za koledarsko leto vsebuje:

- zbiranje predlogov izboljšav,
- priprava nabora predlogov za projekte,
- izdelava in potrjevanje plana razvoja za koledarsko leto,
- izdelava predloga projekta s študijo izvedljivosti (faza: priprava projekta).

Slika 4.2 Izdelava plana razvoja



Vir: NLB 2007, 5.

Vodje projektov morajo na začetku projekta postaviti jasne, dogledne cilje in v intervalih nadzirati napredek. To pomeni, da so projekti zapleteni in zahtevajo pozornost tudi pri najmanjših spremembah. Zato je nujno potrebno dokumentirati vse zahteve, spremembe, predloge, rešitve, drugače ne bomo vedeli, ali je nastavitev tabele prekinjena, ko spreminjamo drugo, kakšen predlog, rešitev je bila podana, kaj od nas zahtevajo.

4.2 Priprava projekta

Preden smo začeli s pripravo projekta, smo morali izbrati najboljše predloge za izboljšavo, kje vidimo trenutne težave, kaj bi nam lahko poenostavilo delo; vsak zaposleni je lahko podal predlog na poslovni strani banke skozi celo leto. Predlogi so lahko povezani z:

- zagonsko pogojeno zahtevo,
- konkurenčno prednostjo banke,

- racionalizacijo poslovanja,
- izboljšanjem poslovnega procesa,
- zmanjševanjem stroškov.

Projektna pisarna in koordinatorji informacijske tehnologije so pregledali potrjene predloge sprememb oziroma izboljšave, jih smiselno združili v skupni predlog ter oblikovali nabor predlogov.

Glavno izhodišče je bilo trenutno stanje, ki smo ga s pomočjo zaposlenih v poslovni mreži, marketinga in UCIT-a tudi analizirali:

1. Komercialist nima celovitega vpogleda v poslovanje stranke:
 - ne ve, katere storitve ima/jih je imel v preteklosti,
 - ne ve, kje in kaj je stranka počela v preteklem obdobju,
 - ne ve, kaj ponuditi, ko stranka pride k bančnemu okencu,
 - veliko dokumentov, ki jih mora stranka podpisati,
 - čas stika s stranko je predlog.
2. Izgubljam konkurenčne prednosti na bančnem trgu:
 - nekatere banke so že uvedle sistem celovite obravnave,
 - tuje banke so prevzele sistem od svojih matičnih bank,
 - manjše banke imajo dokaj enostavne sisteme, manj strank,
 - dolge vrste v poslovni mreži.

Po analizi trenutnega stanje je bil namen banke:

1. Komercialistu olajšati operativno pripravo ponudbe in izvedbo prodaje:
 - avtomatizacija procesov,
 - celovita slika o komitentu.
2. Izboljšati rezultate prodaje:
 - na voljo ustrezne informacije za zaključevanje prodaje,
 - z istim naporom doseči več (prihodkovni vidik), z manj napora doseči isto (stroškovni vidik).
3. Obdržati korak s konkurenco – prevzeti prednost:
 - precej bank v Sloveniji že ima ali razvija podporo,
 - ob uvajanju dodatnih vsebin prevzamemo pobudo.

Na podlagi zgoraj opisanih rešitev so prišli do idejne rešitve, da bi skupaj z notranjimi in zunanji izvajalci naredili korak naprej v poslovalnicah. Tako so se odločili prenoviti informacijsko tehnologijo, ki jo uporabljajo v poslovalnicah. Ideja temelji na razvoju, izgradnji enotnega uporabniškega vmesnika, ki naj bi združeval funkcionalnosti večjega števila obstoječih transakcij ter podporo zaposlenim, da na

enostavnejši način dostopajo do informacij preko enotnega uporabniškega vmesnika. Do zdaj so se namreč bančni uslužbenci bolj ukvarjali z uporabo informacijske tehnologije kot s strankami. Na ta način bodo banke poenostavile poslovanje s prebivalstvom in postopke ob koncu dneva.

Znotraj izbranega projekta smo začeli tudi z razvijanjem CRM, kjer smo bančnim uslužbencem ponudili vse podatke o stranki na enem mestu.

4.3 Zagon projekta

Preden smo pričeli z zagonom projekta, smo morali predlog projekta potrditi s študijo izvedljivosti, ki je vsebovala:

- naziv projekta,
- sponzorja projekta,
- odgovorne osebe,
- namenske cilje projekta,
- objektne cilje projekta,
- predvidene glavne dejavnosti,
- časovni okvir trajanja projekta,
- predvideni kadrovske viri, stroški, investicije,
- soodvisnost med projekti oziroma linijskimi nalogami.

Vhod v fazo zagona (vzpostavitve) projekta je odobren predlog projekta s študijo izvedljivosti. Končni rezultat te faze je izdelan dokument zagonska koncepcija projekta in podroben terminski načrt projekta s časovno opredeljenimi projektnimi dejavnostmi in poimenskim seznamom sodelujočih na posamezni dejavnosti. Vodja projekta je nosilec izdelave zagonske koncepcije projekta. Pri njeni pripravi sodelujejo tudi drugi sodelavci.

Zagonska koncepcija projekta predstavlja osrednji dokument projekta, v katerem je natančno določena vsebina projekta – namenski in objektne cilji. Planirane so tudi vse dejavnosti, ki jih je treba izvesti, da bo projekt uspešno končan. Natančno so tudi opredeljeni stroški in investicije izbrane alternative. Opisana je organizacijska struktura projekta in navedeni vsi člani projektne skupine. Zagonska koncepcija projekta vsebuje tudi analizo tveganj.

Izvedba pregleda oziroma verifikacija obrazca izkazuje zagotovilo:

- da so zahteve projekta jasne, z naročnikom usklajene in jih je UCIT sposoben in zmožen realizirati,
- da bo UCIT za projekt zagotovil vse potrebne tehnične, kadrovske in organizacijske vire,
- da so komercialno-finančni pogoji s stališča UCIT usklajeni.

Potem, ko direktor informacijske tehnologije nedvoumno ugotovi, da so pogodbo pregledale in verificirale vse odgovorne osebe, oziroma ko presodi, da v predvidenih okvirih in v skladu s politiko kakovosti ni ovir za kakovostno realizacijo projekta in s tem za ustrezno izpolnitev naročnikovih zahtev in pričakovanj, obrazec odobri in s tem izkaže dovoljenje za predajo zagonske koncepcije projekta v korak potrjevanja.

Zagonsko koncepcijo prav tako podpišejo predlagani sponzor, vodja projekta in sovodja projekta.

Pri zagonu projekta, tako imenovana zgodnja faza, je treba v grobem načrtovati tudi izvedbo testiranja, na podlagi katerega razvojna skupina v naslednji razvojni fazi testira izdelan informacijski sistem. Tako smo načrtovali deset članov testne ekipe, to so bili predvsem zaposleni iz poslovne mreže, ki so sodelovali in pomagali s svojimi nasveti pri razvoju. Poleg navedene ekipe smo bili prisotni tudi predstavniki trenerske ekipe in tehnologov, tako da se je testna ekipa razširila tudi na dvajset članov. Testna ekipa je imela vse ključne informacije in napotke v zvezi z nameravano izvedbo testiranj določene faze in je nadaljevala z ostalimi podrejenimi fazami. Tako smo določili vodjo testiranja, terminski načrt testiranja, izvajali praktične primere, vodili zapise o napakah ter nazadnje izdelali poročilo o izvajanju testiranja. To poročilo je bilo izdelano pred uvedbo novega informacijskega sistema v poslovno mrežo.

Tako smo pričeli z izvajanjem projekta NBO in podprojekta CRM, ki je predstavljal glavno funkcionalnost izbranega projekta. Skupaj z vsemi sodelujočimi smo združili moči in sproti odpravljali vse tehnične napake ter sodelovali s celotno ekipo znotraj in izven projekta.

4.4 Izvajanje projekta

Vhod v fazo izvedbe projekta je bila odobrena zagonska koncepcija s terminskim planom projekta.

V fazo izvedbe projekta sodijo naslednje dejavnosti:

- delegiranje in izvajanje nalog,
- spremljanje in poročanje o napredku, odstopanjih glede na planirani čas, finančna sredstva, kadrovske vire,
- evidentiranje, obravnava in razreševanje problemov,
- evidentiranje, obvladovanje in upravljanje tveganj pri projektu,
- obvladovanje sprememb,
- komuniciranje.

Izvajanje projektnih dejavnosti je spremljal vodja projekta, ki je bil odgovoren tudi za pripravo mesečnih poročil o stanju projekta. Poročilo o stanju projekta je moralo jasno vsebovati odstopanja od potrjenega terminskega plana projekta, potrjenih

finančnih sredstev in potrjenih namenskih ciljev ter povzetek problemov pri projektu in dejavnosti za razrešitev teh problemov.

Zaradi kompleksnosti in velikosti področja smo projekt NBO razdelili v več projektnih faz.

V prvi fazi, ki se je odvijala v celotnem letu 2005, se je projektna skupina, ki so jo sestavljali strokovnjaki z različnih področij, lotili dela na več ključnih področjih, kot so povezovanje obstoječih zalednih sistemov banke, razvoj novega sistema za obvladovanje denarnih transakcij v poslovni mreži, izvedba vseh finančnih transakcij ter povezovanje s centralnimi sistemi banke. Seveda nismo smeli pozabiti, da uvedba nove informacijske rešitve zahteva spremembe oziroma prilagajanje obstoječih poslovnih procesov. Prva faza bila razdeljena v tri podrejene faze, ki so bile razporejene skozi celo leto.

Nadaljevali smo z drugo fazo na polovici leta 2006, pri kateri smo se lotili vseh nefinančnih transakcij, pogodb, depozitov in varčevanja. Druga polovica leta je bila usmerjena na uvedbo evra, pri kateri je sodeloval večji del ekipe, ki je sodelovala tudi pri projektu NBO.

Po uvedbi evra smo pričeli s tretjo fazo, in sicer v drugi polovici leta 2007. Ta faza je bila za zaposlene v poslovni mreži najbolj pomembna, saj jim je nudila celovito podporo pri delu. Takrat smo pričeli z Celovitim pogledom na stranko – CRM. V tej fazi smo se ukvarjali z več pojmi, kot sta prodajni portal in upravljanje odnosov s stranko, vendar pa je bil ključni CRM.

Banke so se in se vsak dan bolj usmerjajo v zaznavanje, razumevanje in zadovoljevanje potreb svojih strank, pri tem pa postavljajo stranko v središče finančnih storitev. Stranke postajajo vsak dan bolj zahtevne in za banko je ključnega pomena, kako slediti tempu naraščajočih zahtev. Če banki to ne uspe, tvega izgubo svojih komitentov. To je glavni razlog, da se banke po vsem svetu zelo zanimajo za uvedbo različnih rešitev s področja upravljanj odnosov s stranko (Customer Relationship Management, CRM).

Gre pravzaprav za nove rešitve, s pomočjo katerih lahko zaposleni v bankah neposredno komunicirajo s stranko oziroma omogočajo preoblikovanje delavcev za bančnim pultom v dejavne prodajalce. Ključni elementi novega univerzalnega klienta so delo prek vseh želenih komunikacijskih kanalov; dostop do popolnih integriranih informacij o stranki v vsej banki; dosledna dostava personaliziranih bančnih storitev preko želenih/potrebni kanalov; možnost uporabe podatkov za boljše razumevanja potreb strank, njihovega obnašanja, pričakovanj in želja; ciljno usmerjene tržne akcije, ki temeljijo na analizah v realnem času; usmerjanje transakcij na cenejše kanale in skrajšan tehnološko uvajalni cikel pri uvedbi novega proizvoda.

4.4.1 Uvedba projekta v poslovno mrežo

Nova aplikacija Novo bančno okence je namenjena delu v poslovalnicah, in sicer za vse zaposlene v poslovalnici. Dolgoročno pa bo racionalizirala obstoječe delovne postopke in poenotila dostope do različnih aplikacij.

Tako je bila oblikovana ekipa strokovnjakov, imenovana trenerji, ki so obvladali vsa področja v banki.

Vloge trenerja so vodenje procesa usklajevanja različnih področij življenja, spodbujanje k delovanju in doseganju rezultatov ter podpora v ključnih trenutkih pri uvajanju sprememb v življenje. Dober trener je tisti, ki je kvalificiran za coaching¹, ima visoka etična merila in mu uspe celoten proces voditi, ne da bi treniranega usmerjal s svojimi predlogi – spodbuja ga, da preseže svoje omejitve in se začne premikati proti definiranim ciljem.

Ponavadi ljudje, ki so se odločili za trenerja, poročajo o izkušnji, ki jim je pomagala spremeniti pogled na življenje in jih premaknila na nova pota, kamor se prej niso upali podati. Nekateri pravijo, da so bili po seriji treningov zadovoljnejši, srečnejši, da je coaching pomagal zmanjšati stres in da se jim je uspelo otresti občutka krivde, kadar so si privoščili čas samo zase, drugim je pomagal odpraviti tudi vedenjske vzorce. Pri coachingu se poudarja predvsem pomembnost usklajevanja različnih področij življenja: zdravje, kariera in služba, premoženje, duhovnost, doprinos k družbi, družina, partner, odnosi.

Tako je trenerska ekipa, v kateri nas je bilo 12 trenerjev, poleg zgoraj napisanih nalog, izobraževala uporabnike pred uvedbo določenih faz in podrejenih faz. Izobraževanje je potekalo v izobraževalnih centrih znotraj podjetja. Uporabniki so se naučili teoretični del ter procesni oziroma so sami izvajali naloge na računalnikih. Vsa izobraževanja so morala biti zaključena teden dni pred uvedbo določene faze. Na vsakem izobraževanju so uporabniki oziroma zaposleni dobili uporabniška in procesna navodila, ki so jim bila v pomoč pri delu.

Področje izobraževanj zaposlenih je domena Izobraževalnega centra bank. Zaradi navedenega dejstva je naloga Izobraževalnega centra, da prevzame celotno koordinacijo izobraževanja za uporabnike NBO v bankah. Njegova bistvena operativna naloga je, da:

- rezervira učilnice,
- pripravi terminski načrt izobraževanja (vabila na izobraževanje, evidenca izobraževanja itd.),
- pripravi izobraževalna gradiva (tiskanje, zagotovitev gradiv na mestu izobraževanja),

¹ Coaching je oblika strokovne pomoči posamezniku, da mu uspe jasno zastaviti in izraziti svoje cilje ter pot do njihove uresničitve – trener pomaga odpraviti razkorak med razmišljanjem in dejanskim obnašanjem in ravnanjem.

- izvede koordinacijo izobraževanja v skladu s pripravljenim načrtom.

Izobraževanje NBO je potekalo osem šolskih ur in je zajemalo:

- predstavitev aplikacije v PowerPointu,
- predstavitev vsebine,
- delo v aplikaciji,
- praktični del.

Ob uvedbi nove aplikacije smo bili trenerji dva dni prisotni v vsaki poslovalnici, kjer smo nudili strokovno pomoč ter jih motivirali pri delu. Tako smo izobraževanje in pomoč v poslovalnici nudili ob vsaki fazi in podrejeni fazi, na koncu pa smo zaposlenim ponudili pomoč po telefonu ali elektronski pošti. Bili so zelo zadovoljni, tako da ob vsaki spremembi pričakujejo našo pomoč in motiviranje ter vzpodbujanje pri delu.

4.4.2 Odnosi zaposlenih do sprememb

Spremembe v notranjem okolju organizacije so povezane s spremembami v zunanjem okolju. Nevarno je zaostajati za spremembami, za časom. Nevarno pa je tudi prehitovati, saj okolje nemara še ni pripravljeno za dojetanje koristi, ki jih ponuja organizacija: lahko jih zavrne.

Odločanje o pravem trenutku za spremembo poteka torej v negotovosti in tveganju ter je zato v velikem delu intuitivno. Manager le redko izbere optimalni trenutek za spremembo.

Tavčar (2006, 437) navaja: »Prilagajanje spremembam in proženje sprememb večinoma temelji na avtoritativnem usmerjanju dejavnosti srednjih in izvajalnih managerjev s strani vršnega managementa, to pa lahko sproži izmikanje, majhno zavzetost, nemara celo izigravanje – skratka neučinkovitost in togost. Odnos do vplivov, ki zadevajo organizacijo iz okolja, je večinoma nezaupljiv, saj lahko posegajo v skrbno načrtovano delovanje. Organizacija skuša s svojim delovanjem vplivati na okolje sebi v prid – v tržnem okolju s tekmovanjem, v drugih okoljih z uveljavljanjem. Velja koncept nezaupljivosti in preračunljivosti do drugih organizacij. Načelo varnosti terja ustvarjanje izdatne robustnosti, odpornosti organizacije za spreminjanje; robustnost temelji predvsem na rezervah materialnih in finančnih sredstev. Izvajanje sprememb in podrejanje spreminjanju je dolžnost sodelavcev, omahovanje ali celo odpori prinašajo sankcije.«

Tudi če se v banki pravilno odločimo o spremembi, se lahko pojavi velika nevarnost, kot je odpor zaposlenih do sprememb. Odpore je pomembno prepoznavati in ocenjevati – kako močni so in kako nujno se jih lotevati. Treba je poiskati vzroke za odpore. Odpor je lahko aktiven ali pasiven, verbalen ali neverbalen. Sprememba je praviloma neuspešna, če je ne podpirajo udeleženci. Na sliki 4.3 vidimo nekatere odzive

na spremembe, ki prevladujejo predvsem na začetku – odklanjanje in jeza, nato začnejo ljudje sprejemati spremembe in na koncu so jim naklonjeni. Možna so še druga stališča, kot so:

- spremembo zanikajo,
- spremembo ignorirajo,
- spremembi se upirajo,
- spremembo sprejmejo.

V vseh spremembah, ki jih izvajamo od obstoja banke do danes, se najpogosteje pojavijo odpori sodelavcev, ki spremembe največkrat ne sprejemajo. Razloge za odpor vidimo v:

- miselnosti zaposlenega,
- strahu pred neznanim,
- spremembi navad,
- slabih izkušnjah iz preteklosti,
- zavračanju novosti,
- nepripravljenosti prilagoditi se sistemu in organizaciji,
- veliko novega učenja,
- novih uporabniških in procesnih navodilih za zaposlene,
- novih programih.

Tako skuša banka na najboljši način pritegniti sodelavce pri uvajanju sprememb, tako da:

- skuša sodelavce pritegniti že v snovanje sprememb, jih prosi za pomoč pri testiranju, upošteva predloge in kritike zaposlenih,
- pravočasno, natančno in celovito informira sodelavce ter jim nudi dovolj priložnosti, da izrazijo svoje pomisleke,
- upošteva zakonitosti in navade formalnih in neformalnih skupin v organizaciji, jih skuša dosežati in vplivati na vsako posebej v skladu s prevladujočimi interesi,
- management ve in se zaveda, da spremembe obremenjujejo sodelavce, in jim to tudi pokaže,
- nasprotja interesov, ki se pokažejo ob snovanju sprememb, obvladuje management s primernimi metodami in postopki,
- zaposlenim nudi izobraževanje v učilnicah, kjer pridobijo novo znanje,
- ob uvedbi zaposlenim nudi pomoč v poslovalnicah – individualno izobraževanje, pomoč v primeru sistemskih težav,
- po končani uvedbi imajo zaposleni možnost iskati pomoč prek telefona.

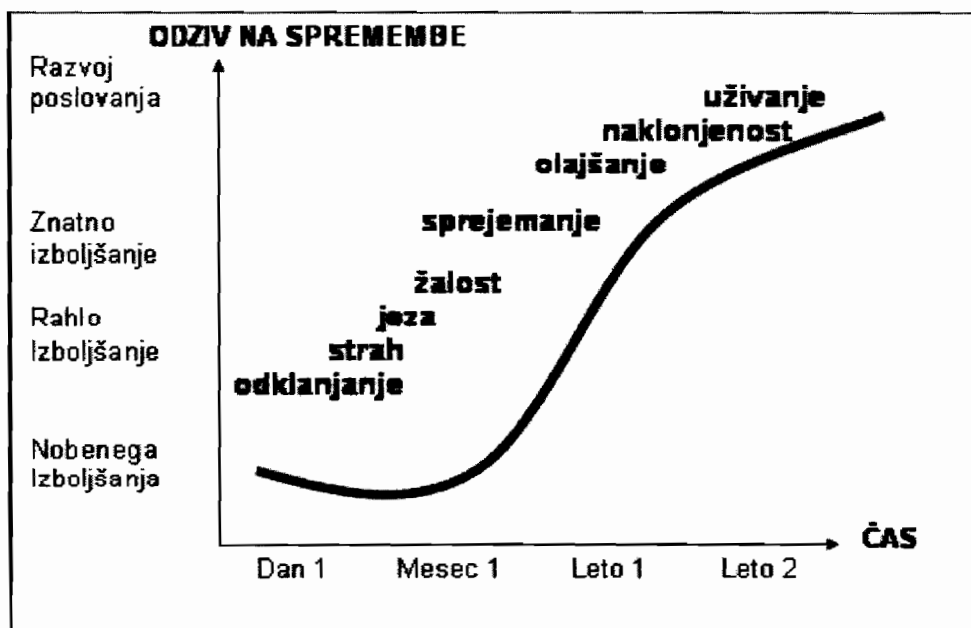
Pomembno je že med pripravi oceniti, kateri udeleženci bodo vplivali na spreminjanje in kako. Kako se bodo odzvali na spremembo – jo bodo podprli ali ne.

Ugotovitvam iz analize uvajanja sprememb v bankah kaže prilagoditi ravnanje do zaveznikov – pridobiti močne in zavzete, spodbuditi dotlej nezainteresirane.

Tako banka uporablja mehko metodo spreminjanja, da zaposleni na najboljši način sprejmejo spremembe, ter jim nudi postopno uvajanje.

Ivanuša-Bezjak (2006, 24) meni, da: »Sodobne inovativne organizacije intenzivno iščejo možnosti za boljše upravljanje znanja in razumejo znanje kot enega najpomembnejših virov v poslovanju. V podjetjih se vse pogosteje opaža, da je najpomembnejši dejavnik uspeha znanj v podjetju in pravilna uporaba tega znanja in ne tehnologija ali kakovost managementa. Sistemi za podporo upravljanja znanja omogočajo nastavljanje pravih ljudi v podjetju, ponujajo prostor za učinkovito komunikacijo in sodelovanje ter omogočajo dostop do uporabnih in točnih informacij.«

Slika 4.3 Odziv na spremembe



Vir: Bertonec 2007, 4.

4.5 Zaključek projekta

Vodja projekta je s pomočjo sodelavcev ob uspešnem zaključku vseh dejavnosti v okviru projekta in predajo rezultatov projekta v linijsko organizacijo izdelal zaključno poročilo projekta. Zaključno poročilo projekta se je posredovalo projektne pisarne CITKO, ki je poskrbela za obravnavo in pregled na sestanku ITKO, na katerem so pregledali in formalno potrdili napisano poročilo. Po predstavitvi in pregledu je ITKO zaključno poročilo s sklepom v zapisniku potrdil. Projektna pisarna CITKO je o sprejetem sklepu obvestila vodjo projekta.

Prav tako trenerska ekipa sestavi poročilo, v katerem analizira uvedbo nove informacijske tehnologije.

Poročilo mora vsebovati osnovne informacije o realizaciji ciljev, kadrovske in finančne virih ter odstopanj od plana.

Če naredimo zaključno analizo izvedenega projekta, moramo izhajati iz treh osnovnih sklopov rešitve:

- celovit pogled na stranko, ki je bil razvit v okviru aplikativne rešitve NBO,
- sistem priprave trženjskih akcij,
- sistem za operativno izvajanje trženjskih akcij na strani poslovne mreže.

Namenski cilji projekta so bili uresničeni, in sicer:

- konkurenčna prednost na bančnem trgu, kjer smo dosegli učinke na področju upravljanja odnosov s strankami,
- racionalizacija ter učinkovitost izvajanja prodajnega procesa, še posebej pri izvajanju trženjskih akcij in ob predstavitvi ustreznih ponudb pravim strankam.

Projekt je bil namenjen izboljšanju poslovnega odnosa s stranko in s tem povečanju zadovoljstva strank ter informacijski podpori za operativno delo komercialista v interakciji s stranko. Poleg vsega naštetega smo pridobili še naslednje koristi: vse informacije o stranki na enem mestu, izboljšanje ravni kakovosti obravnave stranke, zmanjšanje časa za pripravo vseh potrebnih informacij ter povečanje časa za prodajne dejavnosti.

Zaključek projekta je še posebej nagrajen. Projektno delo se nagraduje na dva načina, in sicer:

- nagrada rednega variabilnega dela in
- nagrada ob zaključku projekta.

Do rednega variabilnega dela so upravičeni projekti v delu. Seznam projektov v delu posreduje Center informacijske tehnologije za koordinacijo in razvojni plan, ob predhodnem potrjevanju na sestanku koordinatorev informacijske tehnologije.

Masa za variabilni del projekta se dodeli v upravljanje vodji projekta. Predhodno vodja projekta zagotovi, da so ustrezno zagonsko dokumentacijo potrdili koordinatorji informacijske tehnologije. Vodja projekta z maso za variabilni del upravlja po ustaljenih navodilih in principih, ki veljajo v linijski organizaciji.

Vendar smo po zaključku projekta opazili določene težave, ki so se pojavljale v praksi delovanja izvedenega informacijskega sistema po uvedbi projekta.

Trenutno je na tem področju v bankah glavni problem pravilna uporaba orodij CRM, ki se je v marsikateri banki spremenila v njeno nasprotje. Ugotovili so, da je ključni element za neuspeh tovrstnih projektov v pomanjkanju kakovostnih poslovnih

informacij, ki bi jih banka morala imeti zbrane in dostopne na enem mestu. Do pravih informacij je v banki najlažje priti, če ima banka celovito bančno skladišče podatkov, ki predstavlja zgodovinsko urejeno zbirko vseh bančnih in zunanjih podatkov na enem mestu.

Projekt NBO seveda še ni zaključen, zaključek je predviden konec leta 2009. V letošnjem letu, konec leta 2008, se planira še otvoritev osebnih računov in v začetku leta 2009 otvoritev kreditov za fizične osebe. Sem lahko vključimo še naslednje sklope, kot so poročanja za upravljanje s prodajo, prodajnimi in finančnimi rezultati, podpore upravljanju in celovitega pogleda na stranko za pravne osebe, sistem nagrajevanja zvestobe strank in pridobivanje novih strank.

Najkasneje v enem letu pa je treba izdelati po-implementacijsko analizo po implementaciji projektne rešitve. Namen analize je ugotoviti, ali je namen projektne rešitve, kot je bil postavljen v zagonski koncepciji, dosežen. Treba je preveriti, ali so bili s projektno rešitvijo doseženi učinki, ki so bili predvideni, oziroma ali je neto sedanja vrednost, ki je bila prikazana v Zagonski koncepciji, dejanska. V primeru odstopanj je treba raziskati vzroke. V primeru, da se ugotovi namerno izkrivljanje podatkov za potrditev projekta, se ustrezno ukrepa.

Izdelavo analize sproži koordinator informacijske tehnologije, na pobudo projektne pisarne, v sodelovanju s skrbnikom rešitve. Poročilo se posreduje sponzorju, vodji projekta in koordinaciji, v primeru večjih odstopanj pa tudi Centru notranje revizije.

Analiza služi predvsem kot pomoč bodočim projektom za pripravo učinkovitejših predpostavk. Proces izdelave po-implementacijske analize lahko razdelimo na:

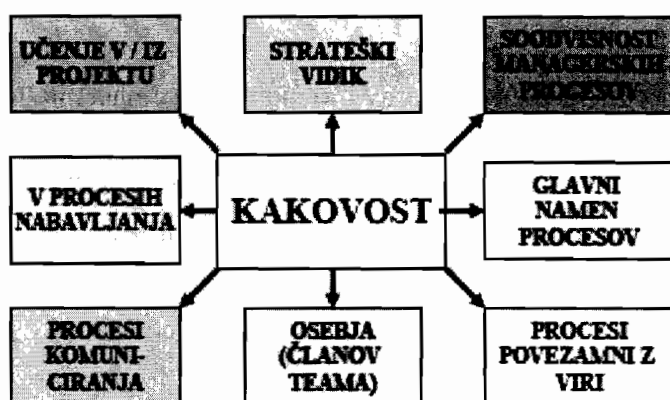
- vzpostavitev delovne skupine,
- analizo,
- pripravo poročila in poročanje.

5 PODPORNİ PROCESI PROJEKTA NOVO BANČNO OKENCE

Podporni procesi managementa projektov so management tveganja, management kakovosti, management načrtovanja, procesi nabavljanja, finančno obvladovanje in dodajanje vrednosti.

Management kakovosti vsebuje politiko kakovosti, sisteme kakovosti v organizaciji, cilje kakovosti, ki so tudi zahteve kupcev, plan kakovosti – kvantitativna merila, zdravje in varnost, ki vključuje predvsem zavedanje. Slika 5.1 prikazuje še naslednje podporne procese.

Slika 5.1 Podporni procesi kakovosti



Vir: Markič in Kavčič 2007, 9.

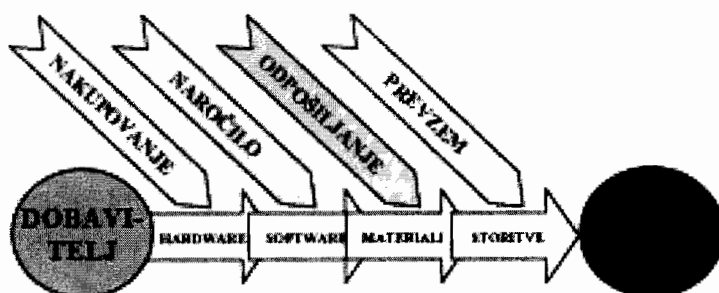
Management tveganja je tveganje ne/zaželenega dogodka. Pri nepredvidenih dogodkih je pomembno zavarovanje. Prav tako mora predvideti ekonomska, tehnična in kadrovska tveganja ter oceniti njihovo verjetnost in odziv na njih.

Management načrtovanja obsega predvsem naravoslovne znanosti in je tesno povezan s fazo zasnove projekta zaradi tehnične dokumentacije. Procesni načrtovanja so miselni procesi, ki obvladujejo fizične (videz, teža, oblika) in funkcionalne (uporabnost) značilnosti izdelka ali storitve. Management načrtovanja vodijo projektanti, ki:

- izbirajo načrtovane zadeve (statika, dinamika, instalacije),
- jih identificirajo (osnovne informacije, grafični prikazi),
- dokumentirajo,
- pripravijo proračun za načrtovanje (popis del, finance),
- določijo namen načrtovanja (kaj bomo delali in koliko stane).

Management nabave je sestavni del uspešnosti in obsega dejavnosti med dobaviteljem in uporabnikom, kot je prikazano na sliki 5.2. Naročila vplivajo na potek projekta, saj obsegajo nabavo (znanje, oprema) in organiziranje (transporta, dokumentacije, najem opreme).

Slika 5.2 Podporni procesi managementa nabave



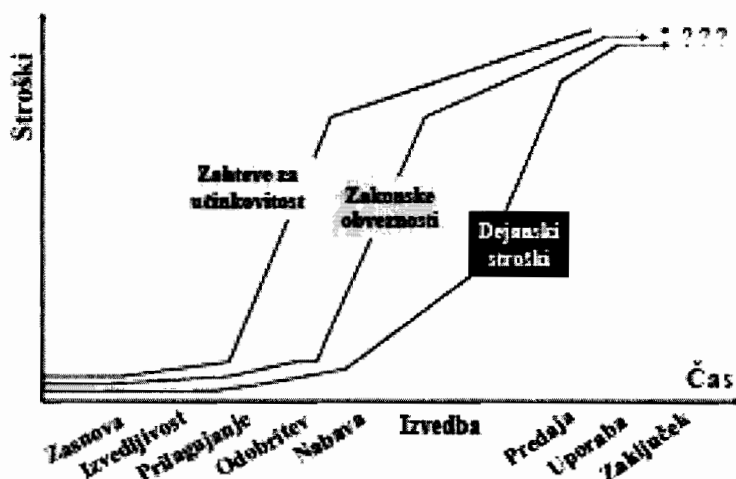
Vir: Markič in Kavčič 2007, 12.

Finančno obvladovanje projekta je skrb za pravilno odvijanje finančnih tokov. Projekt je treba finančno obvladovati, saj finančna odločitev postane pravna obveznost – pogodba. Del finančnih tokov so kumulativni stroški, ki so prikazani na sliki 5.3.

Ocena stroškov projekta vsebuje naslednje:

- stroške zaposlenih: ocenjeno število ur in njihova vrednost,
- stroške materiala,
- stroške pod-pogodbenikov in svetovalcev,
- stroški nakupa ali najema ter vzdrževanja opreme in pripomočkov,
- stroški potovanj: hoteli, prehrana.

Slika 5.3 Kumulativni stroški



Vir: Markič in Kavčič 2007, 13.

Dodana vrednost projekta je razlika med proračunom stroškov in dejanskimi stroški projekta. Dodana vrednost je določanje vrednosti, ki je dosežek projekta (denar ali čas).

5.1 Stroški in investicije

Finančna sredstva so eden izmed predpogojev za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja. Pridobivanje virov finančnih tokov je možno iz denarnih tokov in zunanjih virov, kot so tuji viri (kredit, posojila, obveznosti do dobaviteljev), naložbe in deleži (delnice v podjetju, deleži v družbah) ter notranje financiranje (dobiček, odpisi, rezerve). Načrtovanje financiranja razvoja naj upošteva predvsem tri ključna področja: usklajevanje razvojnih načrtov programov in funkcij podjetja z dosegljivimi finančnimi sredstvi, realno vrednotenje verjetnih izidov teh načrtov in realno vrednotenje potrebnih finančnih sredstev, izbiro najugodnejšega razmerja med tujimi in lastnimi viri financiranja glede na možnosti in stroške, realen načrt odplačevanja zadolžitvev za financiranje posameznih razvojnih načrtov.

Vrste stroškov, ki so bile uporabljene pri izračunu lastne cene delovnega dne na račun izvedbe projekta:

- stroški dela,
- stroški komunikacij,
- stroški marketinga,
- stroški potovanj in izobraževanj,
- neposredni materialni stroški,
- stroški prostora (brez amortizacije opreme in zgradb),
- stroški delovnih postaj (v ustreznem pripadajočem deležu),
- stroški računalniške mreže (v ustreznem pripadajočem deležu),
- preneseni stroški banke v višini 10 %.

Poslovne stroške planiramo na osnovi strukture stroškov, prikazane v tabeli 5.1 in ostalih evidenc (izpis realizacije stroškov za tekoče leto, simulacija stroškov do konca leta in ostalih ročnih evidenc). V tabeli so navedeni posamezni stroški in kdo jih planira (oznaka X). Dodatne evidence zagotovijo koordinatorji planiranja (za izobraževanje, literaturo itd.).

Stroškov dela zaposlenih v banki nosilec planiranja ni treba finančno ovrednotiti, saj se planirajo centralno na ravni banke. Strošek delovnega dne zaposlenega v banki se izračuna za vsako leto posebej. V ceni so upoštevani neposredni stroški pa tudi del stroškov, ki na ceno delovnega dne vplivajo posredno.

Tabela 5.1 Struktura planiranja stroškov (linijsko oz. projektno)

Vrsta stroška	Linija –oddelek	Projekti
(B) Stroški osnovnih sredstev		
– (B5) drugi materialni izdatki	X	
– (B7) najemnine poslovnih prostorov	X	X
– (B11) vzdrževanje IT opreme	X	
– (B12) drugo vzdrževanje	X	
(C) Stroški komunikacij	X	X
(D) Stroški marketinga	X	X
(E) Stroški potovani		
– za izobraževanje	X	X
– za druge namene	X	X
(F) Materialni stroški		
– (F1) pisarniški material	X	X
– (F5) stroški zavarovanja	X	
– (F8) sodne in administrativne takse	X	
– (F21) časopis, strokovna literatura domača	X	X
– (F22) časopis, strokovna literatura tuja	X	X
(G) Stroški storitev		
– (G2) Intelektualne storitve	X	X
– (G3) Avtorski in drugi honorarji	X	X
– (G4) Izdatki za izobraževanje		
o (G40) Izobraževanje v tujini	X	X
o (G41) Izobraževanje v domovini	X	X
– (G5) Ostale najemnine in zakupnine	X	X
– (G6) Servisne storitve	X	
– (G71) Transportne storitve	X	
– (G74) Druge storitve	X	X

Vir: NLB 2007, 34.

Investicije vključujejo:

- investicije v opremo informacijske tehnologije (opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva),
- investicije, ki ne sodijo v navedeno opremo (objekti, biro oprema, telefoni itd.).

Investicije planirajo:

- v linijski organizaciji investicije planira vodja oddelka oz. tisti, ki ga je direktor sektorja določil za nosilca planiranja za posamezno skupino opreme ,

- za projekte planira investicije programski vodja v sodelovanju z vodjem projekta in so-vodjem projekta ter koordinatorjem planiranja.

Vodstvo OE, vodje projektov in so-vodje projektov informacijske tehnologije se dejavno vključujejo v proces nabave elementov informacijskega sistema in v proces likvidacije ostalih prejetih računov.

V skladu s planiranimi potrebami OE oziroma v okviru potrjenega projekta, katerega vodijo, vodstvo OE oziroma vodje projektov skupaj z so-vodjem projekta in programskim vodjem pripravijo zahtevek za nabavo EIS in ga preko Sektorja za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke posredujejo v nadaljnjo obdelavo v Sektor za nabavo in investicije.

Plan kakovosti je treba izdelati v fazi planiranja, da zagotovimo, da projekt poteka skladno s predpisanimi postopki in da dobavljeni proizvod dosega sprejemljivo stopnjo kakovosti.

Vsebovati mora naslednje točke:

- vodenje kakovosti,
- merila za ugotavljanje popolnosti izpolnjevanja zahtev,
- zagotavljanje kakovosti in
- kontrolo kakovosti.

5.2 Vodenje kakovosti projekta

Pri projektu NBO je vzpostavljen sistem vodenja, zagotavljanja in kontrole kakovosti, ki temelji na načelih certificiranega sistema vodenja kakovosti (UCIT).

V projekt je bilo imenovano primerno usposobljeno osebje, ki je bilo zadolženo za postopke zagotavljanja kakovosti z vidika izvajanja projektne delo in tudi za postopke zagotavljanja kakovosti končnega proizvoda. Kontrola kakovosti proizvoda in s tem vseh njegovih sestavnih delov je bila poverjena osebju, usposobljenemu za izvajanje testiranja.

V projektno skupino je bil imenovan vsaj en član iz vrst usposobljenih notranjih presojevalcev sistema vodenja kakovosti, ki je zadolžen za zagotavljanje kakovosti in pozna zahteve vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti v UCIT in razvojne metodologije informacijskih sistemov.

Na ravni posameznih skupin so bili organizirani dnevni usklajevalni sestanki, na katerih so pregledali dnevne zadolžitve in napredek projektne naloge. O sestankih so vodili poročila znotraj skupin. Na ravni projekta pa je bil tedensko organiziran sestanek ob petkih, na katerem so pregledali in obdelali odprta vprašanja. O sestankih so se vodila poročila na ravni projekta.

Pri kontroli kakovosti sta se upoštevali verifikacija in vrednotenje razvoja, ki je bila izvedena ob kontrolnih točkah zaključnih razvojnih faz, skladno z *Metodologijo razvoja*

in sprememb informacijskega sistema v banki. Verifikacija izdelkov se je izvajala ob kontrolnih točkah in/ali ob potrebi projektnih članov. Vrednotenje izdelkov pa je izvedel naročnik ob izvedbi uporabniškega testiranja.

Merila za ugotavljanje popolnosti in pravilnosti izpolnjevanja zahtev so bila:

- funkcionalne zahteve: rezultat testiranja in merila sprejemljivosti so natančneje opisani v planu testiranja,
- uporabnost: rezultat testiranja in merila sprejemljivosti so natančneje opisani v planu testiranja,
- varnost: pregled izpolnjevanja varnostnih zahtev,
- zanesljivost: rezultati obremenitvenih testov in merila sprejemljivosti so natančneje opisani v planu testiranja,
- prenosljivost za delovanje za več bank,
- število odprtih napak: vse napake evidentiramo in spremljamo skozi njihov celoten življenjski cikel.

5.3 Tveganje in obvladovanje tveganj

Tveganje lahko opredelimo kot:

- projektno vodenje temelji na odločitvah, ki temeljijo na nepopolnih informacijah,
- okolje, v katerem se izvajajo projekti, se spreminja,
- včasih spremembe predvidimo, največkrat pa ne.

Glede na način vplivanja na projektne cilje poznamo posredna in neposredna tveganja. Med posredna tveganja uvrščamo na primer inflacijo, kulturne razlike, zakonodajne spremembe, neprimernost tehnologije, tveganje zaradi delovnih sredstev, dobaviteljev, zunanjih izvajalcev. Med neposredna tveganja pa uvrščamo časovno in finančno tveganje ter tveganje zaradi kakovosti. Osnovni štirje vzroki tveganja pa so:

- tehnologija, tako imenovana 80-ih,
- pomanjkanje fleksibilnosti,
- Zapletenost,
- možno odstopanje od strategije podjetja.

Projekti in projektno delo se v bankah vedno pogosteje pojavljajo kot način organiziranja dejavnosti, oblikujejo se zlasti z namenom uvajanja sprememb in novih storitev oz. proizvodov. Za delo na projektih izberejo zaposlene iz linijske organizacije (ti na projektih sodelujejo s polnim delovnim časom, pogosteje pa le v določenem deležu svojega delovnega časa) ter zunanje svetovalce in razvijalce. Rezultati projekta

se v uporabo lahko prenašajo postopoma že v teku projekta ter v celoti ob njegovem zaključku.

Projekti v bankah se delijo na večje in manjše projekte glede na obseg nalog in število zaposlenih, ki sodelujejo pri projektu. Uprava banke potrjuje prioriteto posameznih projektov, ki jo predhodno opredelijo IT koordinatorji, oziroma oni opredelijo, kateri projekti so za banko strateškega pomena.

Projektom je torej skupno to:

- da se ukvarjajo z razvojem novosti in uvajanjem sprememb (pogosto vključujejo razvoj informacijske tehnologije komponent pa tudi implementacijo vsebinskih sprememb),
- da člani projektov pogosto na njih delajo le v določenem deležu delovnega časa,
- da vključujejo najmanj zunanjih sodelavcev (outsourcing),
- da se rezultati prenesejo v linijsko organizacijo, projekt pa se zaključi,
- da so enkratne naloge.

Prav te lastnosti pa so dejavniki, ki prispevajo k večji tveganosti projektov v primerjavi z linijskim delom, zato je tako kot pri rednih procesih v banki tudi pri projektih treba identificirati tveganja zamud, porabe nepredvidenih stroškov, opustitve izvedbe ali napak v izvedbi projekta ter z njimi ustrezno upravljati. Pri tem je treba razločevati med težavami in tveganji:

- Težave so opredeljene kot problemi, s katerimi se projekt v določenem trenutku spopada, in vprašanji, na katera ni mogoče takoj zagotoviti odgovora.
- Tveganje je možnost določenih pojavov v prihodnosti, ki lahko negativno (nevarnosti) ali pozitivno (priložnosti) vplivajo na najmanj en projektni cilj (na čas, stroške, obseg ali kakovost). Tveganje projekta izhaja iz negotovosti in je navzoče pri vseh projektih.



6 SKLEP

Storitve, podprte z visoko tehnologijo, v današnjem tehnološko pogojenem poslovnem okolju niso več opcija, temveč so postale nujnost. Finančne organizacije, ki so sposobne vgraditi tehnologijo v svoje vsakodnevne operacije, pri čemer varnost in zaupanje ne smeta trpeti, pridobijo konkurenčno prednost – ne glede na svojo velikost. Banke, ki se ne bodo uspele pravočasno prilagoditi, bodo izpostavljene hudim pritiskom regulativnih organov in svojih strank, zato jim ne bo preostalo drugega, kot da tehnologijo čim prej vključijo v svoje poslovne načrte. Informacijska tehnologija je postala v banki osrednji element. Vse nove bančne storitve in proizvodi so že skoraj povsem vezani na tehnologijo. A vendar tehnologija ne bo nikoli samozadostna, zato ne smemo pozabiti na človeka.

Vsak dejavnik uspeha zahteva veliko mero izkušenj in stopnjo pomoči, saj so v preteklosti vodje projektov lahko obvladali vse dejavnike in v končni fazi popravili vse spodrseljaje. V današnjih, spreminjajočih se podjetjih, bi neupoštevanje devetih implementacijskih pravil povzročilo povečanje stroškov, zamudo pri zagonu sistema ali celo popoln neuspeh.

Vzroki za spreminjanje so tako v notranjem kot v zunanjem okolju organizacije. Spremeniti pomeni narediti, da kaj ni več tako ali isto, kot je bilo. Spreminjata se obseg in vsebina delovanja organizacije. Obvladovanje ter proženje sprememb – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje je zato temeljna naloga managementa.

Na podlagi opisanega smo se v nalogi osredotočili na projekt, izveden v banki, ki je namenjen podpori zaposlenim ter povečanju zadovoljstva strank. Koristi, ki smo jih pridobili s projektom, so celovita informacija glede kontaktov stranke z banko na enem mestu na klik, planiranje vseh bodočih kontaktov, samodejni opomniki – sestanki, telefonski klici. Možnosti, ki jih ponujamo bančnih delavcem, pa so naslednje: komercialist ima bistveno večje možnosti pri pripravi ustrezne ponudbe stranki, ki jo ima pred seboj; pred sabo ima mehke informacije o obnašanju stranke, ki jih je sicer težko pridobiti, pričakujemo tudi povečanje uspešnosti realizacije prodajnega procesa do 20 %.

Cilj je bil na koncu dosežen. Tako smo se z našim projektom približali podpori trženjskim akcijam, ki se odvijajo znotraj marketinga ter izvajajo v poslovni mreži, podpori vodenju kontaktov, povečanju lojalnosti do strank, zmanjšali odhode strank, zmanjšali stroške neprofitabilnih strank in preusmerili stranke v višji profitabilni segment.



LITERATURA

- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost podjetja – strukture*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo Fakultete za management.
- Bertoncelj, Andrej. 2007. *Poslovne in kapitalske povezave*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo Fakultete za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Bancroft, Nancy, Henning Seip in Andrea Sprengel. 2001. *Implementacija SAP R/3*. 2. izd. Greenwich: Maning.
- Gorenak, Irena. 2008. *Pridobivanje in razvoj kadrov*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo Fakultete za management.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Likar, Borut, Dejan Križaj in Peter Fatur. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
- Markič, Mirko in Klemen Kavčič. 2007. *Management projektov*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo Fakultete za management.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- NLB, d. d. 2007. *Metodologija za upravljanje s projekti*. Interno gradivo, NLB.
- Rojc, Emil in Drago Bahun. 2006. *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
- Tavčar, Mitja. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

