

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomsko delo

IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI POSLOVANJA
PRIMER UCIT

Drago Vešligaj

Koper, 2007

Mentor: doc. dr. Franka Piskar

POVZETEK

Kakovost je vse bolj pomembna, ozaveščenost odjemalcev pa vse večja. Končni cilj organizacije mora biti vzpostavitev sistema vodenja kakovosti, kar omogočajo standardi kakovosti. Po uvedbi mora skrbeti za nenehno izboljševanje kakovosti. V UCIT NLB d. d. so že leta 1995 začeli delovati v smeri vzpostavljanja sistema kakovosti, na koncu pa so ga uskladili z mednarodnim standardom in leta 2001 pridobili certifikat ISO 9001/TickIT. Uvajanje sistema kakovosti je pozitivno vplivalo na uspešnost in na zadovoljstvo odjemalcev, po pridobitvi certifikata kakovosti pa organizacija stremi k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti. Le zadovoljstvu zaposlenih in razpoloženju v organizaciji se posveča premalo pozornosti.

Ključne besede: kakovost, storitve, sistem vodenja kakovosti, standard kakovosti, certifikat

ABSTRACT

The importance of quality is increasing, as well as the awareness of customers. The ultimate goal of an organization should be to establish a system of quality management, as made possible by the quality standards. Afterwards, care must be taken of continual improvement of quality. At UCIT NLB d. d., first actions are taken in 1995 towards establishing a quality management system. It is brought into line with the international standard, and in 2001 the ISO 9001/TickIT certification is achieved. The introduction of the quality management system has had a positive effect on the effectiveness and the customer satisfaction; since achieving certification the organization is striving for continual improvement of the quality management system. However, not enough attention is focused on the employee satisfaction and organization climate.

Key words: quality, services, quality management system, quality standard, certificate

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Kakovost poslovanja	5
2.1 Kakovost.....	5
2.1.1 Razvoj pojmovanja kakovosti	5
2.1.2 Opredelitev pojma kakovosti.....	6
2.1.3 Kakovost storitev.....	6
2.2 Kakovost v organizaciji	8
2.2.1 Ugotavljanje kakovosti v organizaciji	8
2.2.2 Zagotavljanje kakovosti.....	9
2.2.3 Uvajanje kakovosti v poslovanje organizacije	10
2.2.4 Stroški kakovosti	11
2.2.5 Procesni pristop	12
2.3 Uvajanje in vodenje sistema kakovosti v organizaciji.....	12
2.3.1 Sistem kakovosti in njegovo uvajanje.....	12
2.3.2 Vodenje kakovosti	14
2.4 Standardi kakovosti.....	15
2.4.1 Standardi kakovosti serije ISO 9000	16
2.4.2 Motivi za pridobitev potrdila kakovosti	17
2.4.3 Poslovník kakovosti	18
2.4.4 Presoja kakovosti – audit.....	19
2.4.5 Učinki uvajanja standardov ISO.....	20
2.4.6 Nenehno izboljševanje po uvedbi standarda ISO	21
3 UCIT NLB	23
3.1 Zgodovina.....	23
3.2 Predstavitev in sektorji UCIT NLB	27
3.3 Predstavitev področja dela.....	28
3.3.1 Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke	28
3.3.2 Sektor za razvoj informacijskega sistema banke.....	28
3.3.3 Sektor za izvajanje obdelav in infrastrukturo.....	30
4 Kakovost poslovanja na primeru UCIT NLB	33
4.1 Ugotavljanje kakovosti v organizaciji	33
4.2 Uvajanje kakovosti v organizacijo.....	34
4.2.1 Procesni pristop	34
4.2.2 Sistem vodenja kakovosti	35
4.2.3 Standard kakovosti	36
4.3 Anketni vprašalnik.....	44

4.4 Poslovník kakovosti.....	46
4.5 Presoja kakovosti.....	47
4.6 Nenehno izboljševanje po uvedbi standarda ISO	49
4.7 Ocena, predlogi in rešitve	49
5 Sklep	53
Literatura	55
Priloge.....	57

PONAZORILA

Tabela 2.1 Razlike med izdelki in storitvami	7
Tabela 2.2 Vključenost odjemalca pri izdelkih in storitvah	7
Tabela 4.1 Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov s storitvami v informatiki v letih 2003, 2004 in 2005.....	43

KRAJŠAVE

BVC	Bureau Veritas Certification
FM	Fakulteta za Management Koper
ISO	International Standard Organization
IT	informacijska tehnologija
TQM	Total Quality Management
UCIT	Upravljavski center za informacijsko tehnologijo
UP	Univerza na Primorskem

1 UVOD

Opredelitev obravnavanega problema

Kakovost poslovanja je v današnjem času zelo pomembna in bo vedno bolj. Poslovno okolje se nenehno spreminja in postavlja nove izzive organizacijam, ki želijo uspeli na domačem ali tujem trgu. Proces globalizacije prinaša podiranje ekonomskih meja med državami ter s tem niža cene proizvodov (izdelkov ali storitev). Tako ni več cena odločujoči dejavnik pri uspešnosti poslovanja organizacij, ampak je to kakovost. Vse večja ozaveščenost odjemalcev zahteva od organizacij nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov in posledično poslovnih procesov, da bi lahko zadovoljevali ali, še boljše, presegali njihove potrebe in pričakovanja, kajti odjemalec je tisti, ki prinaša denar.

Zato je potrebno v zagotavljanje in izboljševanje kakovosti vložiti veliko truda, predvsem mora večjo zavzetost in predanost pokazati najvišje vodstvo. Ob tem ne smemo pozabiti na zadovoljstvo zaposlenih, ki morajo biti ustrezno usposobljeni in motivirani. Končni cilj organizacije mora biti osvojitve sistema vodenja kakovosti in uporaba njegovih vrednot pri vsakodnevnem poslovanju.

Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti omogočajo standardi kakovosti in so za organizacijo odlična podlaga za razvoj v pravo smer, uspešnejše poslovanje, večje zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev, odjemalcev, za večji ugled organizacije v njenem okolju in nenazadnje za večji dobiček.

Teoretična izhodišča

Teoretična izhodišča, na podlagi katerih bomo preverjali stanje v praksi, bodo črpana iz teorij o kakovosti poslovanja (management kakovosti) in standardov kakovosti sistema ISO. V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela bomo obravnavali razvoj in opredelitev pojma kakovost, ugotavljanje kakovosti v organizaciji, motive in načine uvajanja kakovosti v organizacijo, procesni pristop, učinke uvajanja standardov in skrb za nenehno izboljševanje kakovosti po uvedbi sistema vodenja kakovosti.

V drugem, praktičnem delu bomo prikazali, zakaj in kako so vzpostavili sistem izboljševanja kakovosti poslovanja v Upravljalnem centru za informacijsko tehnologijo Nove Ljubljanske banke d. d. (UCIT NLB d. d.), kjer so že leta 1995 začeli delovati v smeri vzpostavljanja sistema kakovosti, na koncu pa so ga uskladili z ustreznim mednarodnim standardom. Eden izmed vzrokov za ta korak so bile težave pri rednem delu v informacijski tehnologiji leta 1991, ko je nekaj ključnih tehnologov odšlo h konkurenčnim bankam. Da bi se izognili takim in podobnim težavam in da cel sistem ne bi bil odvisen od posameznikov, so sprožili aktivnosti za vzpostavitev kakovosti. Začeli so s popisovanjem postopkov, navodil in pravilnikov, nadaljevali z rednimi

kontrolnimi pregledi in spremljanjem zadovoljstva odjemalcev. Leta 2001 so pridobili certifikat ISO 9001/TickIT. Zavedajo se, da s tem delo na področju kakovosti ni zaključeno. Zaposlenim so na intranetu NLB in pri pristojnih na voljo informacije o sistemu kakovosti. Od tod je tudi črpano gradivo za praktični del diplomskega dela. S pomočjo tega gradiva smo predstavili, zakaj in kako je obravnavana organizacija vzpostavila sistem vodenja kakovosti in kako ga nenehno izboljšuje. Dokaz, da so na področju kakovosti aktivni, je tudi pozitivna recertifikacijska presoja konec novembra leta 2006, ki je pomenila obnovev oziroma ohranitev pridobljenega certifikata ISO 9001/TickIT.

Namen in cilji diplomskega dela

V diplomskem delu želimo na podlagi teoretičnega znanja raziskati postopke vodenja kakovosti, ki jih v svoje poslovanje uvaja UCIT NLB d.d. po pridobitvi certifikata kakovosti. Namen diplomskega dela je tako predstaviti izgrajeni sistem vodenja kakovosti, kako je ta pomemben za uspešno poslovanje organizacije, za zadovoljstvo zaposlenih, dobaviteljev in odjemalcev.

Cilj diplomskega dela je na podlagi postavljenih hipotez dobiti odgovore, ali je obravnavana organizacija po uvedbi sistema vodenja kakovosti in pridobitvi certifikata izboljšala učinkovitost poslovanja in dosegla pričakovanja, ki jih je imela pred uvedbo. Cilj je torej potrditi ali zavrniti postavljene hipoteze.

Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Teoretična izhodišča različnih avtorjev, med drugimi Dolinšek et al. 2006, Marolt in Gomišček 2005, Marolt 1994, Piskar in Dolinšek 2006, Žnidaršič 1990, nam bodo v pomoč pri postavljanju okvirjev za delo in raziskovanje konkretnega primera. Uporabo teoretičnih znanj bomo preverjali v praktičnem delu s pomočjo internega gradiva UCIT NLB d.d., na primer poročil o stanju kakovosti, poslovnika kakovosti, smernic za uveljavitev procesnega pristopa, poročila o merjenju zadovoljstva uporabnikov in drugih dokumentov (sekundarni viri). Na voljo imamo tudi anketni vprašalnik (Piskar in Dolinšek 2006) za izvedbo empirične analize (primarni vir), ki ga je izpolnil skrbnik sistema vodenja kakovosti in avtor poslovnika kakovosti UCIT NLB d. d.

Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predvidene hipoteze:

1. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pozitivno vpliva na uspešnost organizacije.

2. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
3. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pozitivno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov.
4. V UCIT NLB d. d. se je sistem vodenja kakovosti obnesel.
5. Po pridobitvi certifikata kakovosti bo organizacija stremela k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti.

Predvidene omejitve so predvsem v prezaposlenosti želenih anketirancev, tako je lahko anketni vprašalnik izpolnil in nam posredoval potrebne informacije, pomembne za izdelavo diplomskega dela, samo skrbnik sistema vodenja kakovosti v UCIT.

Ostale omejitve so:

- Interni podatki so omejeno dostopni.
- Zadovoljstvo uporabnikov je merilo podjetje samo.
- Uporabniki niso bili dostopni.
- Težko je objektivno oceniti primernost sistema vodenja kakovosti in ali le-ta deluje, ker ne poznamo stanja, če ne bi bil uveden ali če bi uvedli kakšnega drugega.
- Obseg diplomskega dela je omejen, zato ni možnosti za primerjavo z drugimi podobnimi organizacijami.

2 KAKOVOST POSLOVANJA

2.1 Kakovost

2.1.1 Razvoj pojmovanja kakovosti

Kakovost proizvoda (izdelka ali storitve) je bila pomembna že od nekdaj, pa čeprav je še niso znali opredeliti. Kazala se je v zadovoljstvu odjemalca (uporabnika) in v uspešni uporabi proizvoda. Nekateri izmed njih so zato pridobili svetovni sloves, na primer kitajski čaj, porcelan, svila, brušeno steklo ali egipčanske piramide (Žnidaršič 1990, 14).

Skozi čas so se spreminjali tudi pristopi in načini doseganja kakovosti proizvodov – skladno z razvojem proizvodnih sredstev, tehnologije, znanja delovne sile in podobno, od obrtniške proizvodnje pa do menedžmenta celovite kakovosti TQM (Total Quality Management). Marolt (1994, 11–13) navaja, da so se spreminjali skozi sedem razvojnih stopenj. Na prvi stopnji, do industrijske dobe, je bil za kakovost proizvoda in zadovoljstvo odjemalca odgovoren obrtnik sam. Na drugi stopnji, kjer je že delitev dela in industrijski način proizvodnje, je bil za kakovost odgovoren mojster, ki je vodil skupino delavcev, cehi pa so že izbirali opazovalne mojstre, ki so preizkušali proizvode na tržišču. S pojavom večjih manufakturnih delavnic v 19. stoletju se je odgovornost za kakovost prenesla na predelavca. Na tretji stopnji, z uvedbo velikoserijske proizvodnje, okrog leta 1900, so uvedli službo kontrole kakovosti, ki je bila ločena od proizvodnje in je opravljala kontrolo že izdelanih proizvodov. Na četrti stopnji, v 30-ih letih prejšnjega stoletja, se prične uvajati statistična metoda kontrole kakovosti, ki je hitrejša in cenejša od predhodne, a tudi zgolj ugotavlja napake. Peta stopnja poudarja preprečitev izdelave neustreznega proizvoda, za to je odgovoren vsak zaposleni v organizaciji in ne samo služba kontrole kakovosti, prične pa se v 60-ih letih dvajsetega stoletja. Šesta stopnja uvaja sistemski pristop zagotavljanja kakovosti, kjer so za kakovost odgovorne vse službe v organizaciji, od nabavnih, proizvodnih, prodajnih, do službe razvoja in marketinga, pojavijo pa se že mednarodni in državni standardi v zvezi z zagotavljanjem kakovosti. Na začetku 90-ih let pa se začne z uvajanjem novega zagotavljanja kakovosti, ki temelji na stalnem izboljševanju kakovosti (TQM). Gre za popolni menedžment kakovosti in je način stalnega izboljševanja dela na vseh nivojih in v vseh procesih organizacije.

Danes, zaradi globalnega dostopa do informacij, globalizacije trga izdelkov in storitev, so odjemalci vse bolj osveščeni in jih je vse težje zadovoljiti. Zato moramo kakovost proizvoda nenehno izboljševati. Tako Vujošević (1996, 11) navaja, da je kakovost postala bistveni element gospodarske učinkovitosti in je osnovno načelo vseh uspešnih organizacij. Revolucija na področju kakovosti je zajela vse dejavnosti in vsa

področja proizvodnje, s tem se manjšajo stroški in povečuje produktivnost, saj se organizacije lotevajo kakovosti s sistemskimi ukrepi. Žnidaršič (1990, 14) pa meni, da se proizvodi slabe kakovosti na razvitih trgih kljub očitno nižjim cenam zelo težko prodajajo.

2.1.2 Opredelitev pojma kakovosti

Pojem kakovost je vezan na starogrško besedo za odličnost oz. ideal. V japonski filozofiji pomeni kakovost nekaj, kar je narejeno brez napake. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa kakovost opredeljuje kot nekaj, kar kaže na veliko mero pozitivnih lastnosti. Kakovost se kaže v zadovoljstvu uporabnika in uspešni uporabi izdelka ali storitve. Se pravi, da mora organizacija z svojim proizvodom zadovoljiti pričakovanja in potrebe kupca.

Najbolj vseobsegajoča in hkrati jedrnata se mi zdi naslednja definicija kakovosti. Kakovost je skupek značilnosti in značilnih vrednosti nekega izdelka (ali storitve) glede na njegovo primernost in izpolnjevanje točno določenih in predpostavljenih potreb. Šostar pravi tudi, da je kakovost optimalno izpolnjevanje zahtev tržišča glede na merila funkcionalnosti, zanesljivosti, prijaznosti do okolja, življenjske dobe, časa dobave, cene in svetovanja ter vzdrževanja (Šostar 2000, 7).

Žnidaršič (1990, 9) loči kakovost v očeh odjemalca od kakovosti v očeh proizvajalca. V očeh odjemalca je kakovost draga, ne more je opredeliti, vendar jo takoj prepozna, je delovanje ali uporaba po pričakovanju na osnovi primerjave znanega izdelka z ocenjevanim, je izpolnitev njegovih zahtev, kaže se z različnimi zahtevnostnimi nivoji, ki niso povezani s ceno. V očeh proizvajalca je kakovost nekaj boljšega, večjega, hitrejšega, nekaj, kar še ni razvito, je skladnost izdelka z načrtom, zadovoljitev odjemalca, zmanjšanje napak na izdelku, kar zmanjšuje stroške in večja dobiček.

2.1.3 Kakovost storitev

Pri opravljanju storitev ni pomembna samo kakovost same storitve, temveč tudi urejenost okolja (okolica, zgradba – eksterier, poslovni prostor – interier, delovna sredstva in pripomočki), urejenost dokumentov (pogodbe, obrazci in podobno), najbolj pomembne pa so urejenost, strokovnost, komunikativnost in prijaznost osebja, ki posluje z odjemalci.

Na začetku stoletja je v razvitem svetu prevladovalo kmetijstvo, med obema svetovnjima vojnoma in po drugi industrija. Danes pa prevladujejo storitve in so še v porastu.

Marolt (1994, 82) navaja, da so storitve sektor gospodarstva, ki najhitreje raste – delež storitvenih dejavnosti in zaposlenih na tem področju se povečuje. S tem postaja kakovost storitev vse pomembnejša in vse bolj vpliva na uspešnost poslovanja

storitvenih organizacij. Večinoma veljajo med izdelki in storitvami nekatere razlike, ki so predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 2.1 Razlike med izdelki in storitvami

IZDELKI	STORITVE
100 % v materialni obliki	100 % v nematerialni obliki
skoraj 100 % jih je mogoče uskladiščiti	100 % jih ni mogoče uskladiščiti
možna kasnejša uporaba	takojšnja uporaba
manjša vključenost porabnika v proces izdelave	večja vključenost porabnika v proces izdelave
se izdelajo vnaprej, ne glede na zahteve	se izvršijo na osnovi zahteve

Vir: Marolt 1994, 83.

Želje odjemalca, po katerih se ocenjuje izvajanje storitev, je praviloma težko identificirati, kakovost storitev je tako težje meriti. Vključenost odjemalca je pri izdelkih praviloma manjša, pri večini storitev večja, kar kaže Tabela 2 (Marolt 1994, 84).

Tabela 2.2 Vključenost odjemalca pri izdelkih in storitvah

IZDELEK	STORITEV
odjemalec je vključen v zelo malo proizvodnih procesov	odjemalec je vključen v večino procesov izvajanja storitve
proces proizvodnje je ločen od distribucije	procesa proizvodnje in distribucije se prekrivata, lahko sta identična
proizvodnja je večinoma ločena od porabe	proizvodnja pogosto poteka hkrati s porabo
načrtovani izdelek je prilagojen odjemalcu, načrtovani proces je prilagojen zaposlenim v proizvodnji	storitev in proces izvajanja storitve sta prilagojena odjemalcu
rezultati proizvodnje kažejo manjšo variabilnost	rezultati proizvodnje kažejo večjo variabilnost
za nadzor in preverjanje so natančno določeni standardi	za nadzor in preverjanje so manj natančno določeni standardi
prevladuje tehnično znanje	prevladujejo emocionalni faktorji
usposabljanje je predvsem tehnološko	usposabljanje je tudi psihološko
večina zaposlenih v proizvodnji ne kontaktira z odjemalcem	večina izvajalcev je v kontaktu z odjemalcem

Vir: Marolt 1994, 84.

Eden vodilnih svetovnih strokovnjakov za marketing, Philip Kotler, definira naslednje determinante kakovosti storitev. Urejenost pomeni videz objektov, opreme, osebja in komunikacijskega gradiva, zanesljivost je sposobnost opraviti dogovorjeno storitev zanesljivo in natančno, odzivnost pa pripravljenost pomagati in hiter odziv na pritožbe. Strokovnost označuje usposobljenost osebja, ustrežljivost je vljudnost, spoštljivost, pozornost, prijaznost, verodostojnost pa zaupanje in poštenost. Varnost je skrb za odpravo tveganj, nevarnosti in dvomov, dostopnost je razpoložljivost storitev in preprost stik z izvajalcem, razumevanje odjemalcev pa je prizadevanje za nenehno spoznavanje značilnosti in potreb odjemalcev storitev. Komuniciranje pomeni sprotno obveščanje odjemalcev storitev in razumljivo informiranje (Dolinšek et al. 2006, 68).

Kakovost storitve je ocenjena po tem, v kolikšni meri so izpolnjena odjemalčeva pričakovanja. Kakovost storitev ni naključna, pač pa je rezultat premišljenega in vodenega procesa, v katerem je treba predpisati in jamčiti enako stroge standarde kot za proizvodnjo (Dolinšek et al. 2006, 68).

2.2 Kakovost v organizaciji

2.2.1 Ugotavljanje kakovosti v organizaciji

Ko se v organizaciji odločijo za uvedbo sistema vodenja kakovosti in s tem za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, kar vodi v pridobitev certifikata kakovosti, morajo analizirati obstoječe stanje in kakovost v organizaciji. Iniciativa za uvedbo sistema kakovosti lahko pride z različnih nivojev organizacije ali iz službe za kakovost, če obstaja. Če pobuda ne pride iz vrhnjega managementa, je potrebno vodstvo z argumenti prepričati v smiselnost te odločitve. Pomembno je, da so podatki analize obstoječega stanja v organizaciji realni in vsebujejo tako ugodne kot neugodne podatke o poslovanju in o obstoječi (ne)kakovosti v organizaciji.

O postopku ugotavljanja kakovosti v organizaciji govorijo Dolinšek et al. (2006, 79), ki pravijo, da mora organizacija že pred začetkom uvajanja sistema vodenja kakovosti narediti analizo trenutnega stanja, v kateri natančno opredeli svoja izhodišča, prednosti in slabosti organizacije, čas in način vključevanja, pričakovane težave. Iz analize mora biti jasno razvidno, ali je trenutno stanje zadovoljujoče. Projektna skupina izvede inventuro stanja obstoječega sistema kakovosti, pri čemer si za vsako zahtevo postavi vprašanja: ali so sprejeti ustrezni ukrepi za izpolnitev zahteve, ali so ti ukrepi poznani in dokumentirani in ali se ravna v skladu z njimi. Nato mora skupina določiti razkorak med dejanskim in želenim stanjem in izdelati natančen plan aktivnosti.

Projektna skupina si pri analizi obstoječega stanja pomaga z različnimi tabelami ali vprašalniki. Crosby (1990, 27, 34–35) predlaga tabelo (glej Prilogo 1) za ocenjevanje stanja kakovosti. Sestavlja jo pet razvojnih stopenj (negotovost, prebujanje, razsvetljevanje, modrost in prepričanje), od katerih je vsaka določena s šestimi

kategorijami (razumevanje in odnos vodilnih delavcev, organiziranost službe za kakovost, reševanje problemov, stroški kakovosti v odstotkih od prodaje, ukrepi za izboljšanje kakovosti in skupna ocena stanja kakovosti v podjetju). V vsakem polju te tabele je naveden zgoščen opis stanja glede na stopnjo in kategorijo. Kdor ocenjuje stanje kakovosti v podjetju, deluje preprosto tako, da stanje v podjetju primerja z opisi v tabeli in tako določi pozicijo svojega podjetja glede na kakovost.

Projektna skupina lahko analizira trenutno stanje tudi z vprašalniki, ki jih izpolnjujejo ključne osebe iz različnih služb v organizaciji. Kot primer navajamo anketni vprašalnik (glej Prilogo 2), ki sta ga sestavila in oblikovala Piskar in Dolinšek (2006, 231–240). Deloval naj bi kot občutljiv, natančen in zanesljiv raziskovalni eksperiment, ki bi omogočil zbiranje empiričnih podatkov, potrebnih za analizo učinkov pridobitve certifikata kakovosti slovenskih organizacij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Vprašalnik je uporabljen tudi na primeru UCIT NLB d. d., zato ga bolj podrobno predstavljamo v četrtem poglavju.

2.2.2 Zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je zelo pomemben dejavnik pri poslovanju organizacije. Kot primer navajam izgubo odjemalca (komitenta) v bančništvu, ki je povezana z visokimi stroški. V povprečju banka šele po petih letih začne ustvarjati dobiček na komitentu, do takrat pa se ta dobiček preliva v pokritje stroškov pridobitve novega komitenta.

Zato različni avtorji opisujejo kako pomembna je skrb za zadovoljstvo odjemalca, kakovosten proizvod na katerem sloni poslovna politika organizacije, o razvojnih stopnjah in metodah za zagotavljanje kakovosti.

Že v 16. stoletju so v Ljubljano potapljali peke, ki so goljufali pri prodaji kruha. Niso poskrbeli za kakovost, ki je skupek ukrepov za doseganje vseh zahtev in pričakovanj odjemalca, lastnika in okolja (Potočnik 1998, 13, 16).

Potrebno je zagotoviti takšno kakovost proizvoda, da ga odjemalec kupi in še dolgo uporablja z zaupanjem in zadovoljstvom. Zaupanje v izdelek se gradi dolga leta, zadovoljstvo odjemalca pomeni uresničitev odjemalčevih pričakovanj glede izdelka. To je bistveno za obvladovanje kakovosti. Za resnično zagotavljanje kakovosti je nujna takšna poslovna politika, ki obvladuje vsa področja: raziskave, načrtovanje, proizvodnjo, prodajo in servis (Ishikawa 1987, 70, 71). Zagotavljanje kakovosti pomeni tudi pripraviti ljudi do tega, da bolje opravljajo svoje delo. To velja tako za najvišje vodstvo kot za najnižje ravni v organizaciji (Crosby 1990, 3).

Ishikawa (1987, 72–75) poudarja tri razvojne stopnje zagotavljanja kakovosti. V zgodovinskem smislu se je zagotavljanje kakovosti pričelo entuziastično – z dobro kontrolo, vendar se je to izkazalo za neučinkovito, saj je v vsakem primeru zavrlo

proizvodnjo in povečalo stroške. Naslednja stopnja je bilo zagotavljanje kakovosti, ki je slonelo na obvladovanju procesa. Na tej stopnji je naloga vseh, ki sodelujejo v proizvodnem procesu, da poskrbijo, da je v njihovem prispevku vgrajena kakovost. Vendar pa pri tej metodi obstajajo meje, tak pristop ne omogoča popolnega zagotavljanja kakovosti, zato je šel razvoj naprej. Tretja stopnja je zagotavljanje kakovosti s poudarjanjem njene pomembnosti v fazah razvijanja novega izdelka. To zagotavljanje naj bi se ohranjalo v vseh fazah, še pri prodaji izdelkov. Tak način omogoča organizaciji optimalno zagotavljanje kakovosti.

2.2.3 Uvajanje kakovosti v poslovanje organizacije

Uvajanje kakovosti poslovanja v organizacijo je projekt in mora vsebovati vse prvine projektnega vodenja. Dolinšek et al. (2006, 71–72) opisujejo značilnosti tega projekta, ki so časovna omejenost, poznavanje začetka in konca projekta, poznavanje potrebnih virov (denarnih, človeških), enkratnost in kompleksnost.

Vpeljava sistema vodenja kakovosti zahteva niz projektnih korakov. Potrebno je določiti posameznike in skupine v projektu, ugotoviti zunanje in notranje zahteve glede sistema vodenja kakovosti in analizirati dejansko stanje. Ugotoviti je potrebno, kakšen je razkorak med dejanskim in želenim stanjem, izdelati natančen plan aktivnosti. Stalno je treba nadzorovati projekt, izvesti prvo notranjo presojo in korektivne ukrepe. Menedžment mora oceniti delovanje sistema in omogočiti prehod od projekta na delujoč sistem (Dolinšek et al. 2006, 75).

Pri uvajanju kakovosti v organizacijo imajo različni avtorji podobne poglede na to, kakšne korake, faze ali stopnje naj bi uporabili.

Za Marolta in Gomiščka (2005, 110) je potrebno pri vpeljavi sistema menedžmenta kakovosti določiti potrebe in pričakovanja kupcev in ostalih zainteresiranih strani, politiko in cilje kakovosti organizacije ter procesov in odgovornosti za dosego le teh, preskrbo virov, izbiro metod in meril za merjenje učinkovitosti in uspešnosti vsakega procesa, sredstva za preprečevanje neskladnosti in vzrokov za neskladnost ter proces za stalno izboljševanje menedžmenta kakovosti. S tem si organizacija ustvari temelje za stalno izboljševanje.

Najbolj jedrnat in pregleden opis uvajanja kakovosti v organizacijo je Dahlgaardov in obsega štiri faze (Dolinšek et al. 2006, 71):

1. načrtovanje (zbiranje informacij o organizaciji in njenem okolju),
2. zaveza menedžmenta politiki kakovosti,
3. iskanje področij, na katerih je mogoče kakovost izboljšati, usposabljanje in izobraževanje menedžmenta, snovanje procesov izboljševanja kakovosti,
4. udejanjanje procesa izboljševanja kakovosti, vključevanje dobaviteljev in odjemalcev v ta proces, zbiranje informacij in korektivno ukrepanje.

Vrhnji menedžment mora spoznati, da je za organizacijo najpomembnejša kakovost in da se za njeno izboljševanje lahko spremeni tudi kultura organizacije, predvsem pa mora z svojim pozitivnim odnosom do vpeljave sistema kakovosti dajati zgled vsem zaposlenim.

Pri uvajanju sistema vodenja kakovosti lahko prihaja do nezanimanja, neodobravanja srednjega menedžmenta in zaposlenih zaradi ustaljenih delovnih navad ter odklanjanja vsega, kar je novo. Zato uvajanje kakovosti zahteva veliko prepričevanja in motivacije odgovornih za uvajanje kakovosti. Zaposlenim je potrebno pojasniti in predstaviti nujnost uvedbe kakovosti. Zmanjšati je potrebno preobremenjenost z rednim delom (predvsem z nepomembnimi opravili) in spremeniti kulturo zaposlenih, ki morajo opaziti, da jih je nekdo pripravljen poslušati in uresničiti njihove predloge, šele nato postanejo napor za kakovost zanimivi za zaposlene in srednji menedžment (Dolinšek et al. 2006, 67–70).

2.2.4 Stroški kakovosti

Žnidaršič (1990, 69) pravi, da so stroški kakovosti vsi stroški, ki nastanejo zato, ker proizvodi niso in tudi ne morejo biti takoj dobri. Odvisni so od vrste proizvodnje. Zbiranje stroškov kakovosti v organizaciji je potrebno zato, da bi vodstvo videlo, kje izgublja denar – s tem spozna, kako veliki so stroški, ki bi se jim dalo izogniti, in kje nastanejo. Vodstvo razume predvsem jezik denarja – potrebuje predvsem prave informacije, s pomočjo katerih lahko ugotavlja, da je zmanjšanje stroškov, ki nastanejo z povečanjem kakovosti proizvoda zaradi uvedbe sistema kakovosti, v bistvu priložnost za povečanje dobička brez povečanja obsega proizvodnje in prodaje, brez nakupa nove opreme in brez zaposlovanja novih delavcev.

Žnidaršič (1990, 70–72) piše, da stroški kakovosti nastajajo v celotnem krogu kakovosti in v vseh dejavnostih organizacije. Delimo jih na stroške preventive, stroške ocenjevanja in izgube. Preventivni stroški so tisti, ki nastajajo pri načrtovanju ravni kakovosti. Stroški ocenjevanja nastajajo pri nadzorovanju in vzdrževanju predpisane ravni kakovosti. Izgube so notranje ali zunanje. Stroški notranjih izgub so praviloma najbolj jasni. Gre za stroške izmeta, popravil, dodelave ali predelave, prebiranja, manjka in za izgube zaradi neustreznega materiala.

Stroški, ki jih lahko natančno ugotovimo, predstavljajo samo vrh ledene gore, glavna stroškov, ki lahko povzroči propad organizacije, je nevidna, le slutimo jih lahko. S povečevanjem aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti se vrsta stroškov spreminja – organizacija vse več vlaga v preventivo, izgube pa se zmanjšujejo na račun dobička. V razvitejših deželah velja, da je dobra kakovost zastonj, slaba pa veliko stane (Žnidaršič 1990, 73–74).

2.2.5 Procesni pristop

Po standardu ISO 9000: 2000 je proces definiran kot »niz medsebojno povezanih ali vzajemno delujočih dejavnosti, ki pretvarjajo inpute v outpute«. Učinkovitost organizacije ali posameznih procesov merimo s kvantitativnimi merili, kot je produktivnost, tako da je učinkovitost proizvodnega procesa odvisna od izvajalca. Bistvo kakovosti je v tem, kako je določeno delo opravljeno (Marolt in Gomišček 2005, 77, 78).

Zato standard ISO 9001:2000 veleva procesni pristop, ker je lažje določiti, v katerem procesu organizacije kakovost proizvoda odstopa od predpisane. Dolinšek et al. (2006, 60) pravijo, da procesni pristop omogoča, da dogajanje v organizaciji prikažemo strukturirano kot medsebojno povezane procese, od katerih ima vsak posebne aktivnosti, svojega akterja, opredeljene vhode in izhode. Tak pristop omogoča nenehen nadzor nad povezavami med procesi in obvladovanje procesov, tako da izhodi (produkti) ne odstopajo od predpisane kakovosti. Ker je vsak proces obvladovan, je mogoče slediti problemom do vira, analizirati vzroke in z uporabo ustreznih korektivnih ukrepov preprečiti ponavljanje problemov.

Procesni pristop poudarja pomen razumevanja in izpolnjevanja zahtev zunanjih in notranjih odjemalcev, obravnavanja procesov z vidika dodane vrednosti, pridobivanja rezultatov delovanja in učinkovitosti (spremljanje stroškov in časa izvajanja posameznih aktivnosti), nenehnega izboljševanja procesov na podlagi objektivnih merjenj in spremembe osredotočenosti z izdelka na odjemalca (Dolinšek et al. 2006, 61).

2.3 Uvajanje in vodenje sistema kakovosti v organizaciji

Današnji globalni trg je zelo nepredvidljiv, da bi organizacije uspešno poslovale tudi na dolgi rok, morajo biti prepoznavne na trgu, imeti morajo dober proizvod (izdelke ali storitve), ki ga morajo vseskozi izboljševati, da bi dosegle in po možnosti presegle pričakovanja vedno zahtevnejših odjemalcev. Da si to omogočijo, morajo poslovati kakovostno, to najlažje storijo z uvedbo sistema vodenja kakovosti in posledično s pridobitvijo certifikata kakovosti, ki ga pod določenimi pogoji podeljujejo različni mednarodno priznani certifikacijski organi. Tudi mnogi odjemalci (druge organizacije) zahtevajo, da ima organizacija vzpostavljen in priznan sistem vodenja kakovosti.

2.3.1 Sistem kakovosti in njegovo uvajanje

Vujošević (2000, 18) pravi, da je sistem kakovosti sredstvo za izvajanje politike kakovosti in doseganje postavljenih ciljev. Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost izdelka, planira, izvaja, nadzoruje in dokumentira sistemsko. Sistem je učinkovit le, če vsi udeleženci v procesu dosledno sprejmejo postavljene cilje in zahteve. V sistemu je potrebno določiti predvsem naloge in odgovornosti, način vodenja, pooblastila odgovornih oseb, postopke in navodila za

izvajanje posameznih dejavnosti, načine pristopanja k prepoznavanju in reševanju problemov, način sodelovanja med enotami ter komunikacijske povezave za izvajanje posameznih dejavnosti.

Organizacije so začele najprej vzpostavljati sistem zagotavljanja kakovosti, ki je omogočal načrtovanje, urejenost, preglednost, odgovornost in sistematičnost. Za poenotenje teh sistemov in za doseganje odgovornosti organizacij navznoter in navzven so bili razviti različni nacionalni in mednarodni standardi, ki so tudi najbolj uporabljano orodje za vzpostavljanje sistema vodenja kakovosti (certifikat ISO 9001) (Piskar in Dolinšek 2006, 14, 45).

Uvajanje sistema kakovosti običajno poteka po določenem zaporedju. Prva stvar je izobraževanje vodstvenih delavcev o filozofiji zagotavljanja kakovosti, modelih in sistemih kakovosti in metodah vodenja kakovosti. Sledi določitev obveznosti vodstva, npr. postavitve jasnih ciljev organizacije na področju kakovosti, določitev politike kakovosti, seznanitev vseh s to politiko in cilji, izbira ustreznega sistema kakovosti, prevzem aktivne vodilne vloge pri uresničevanju ciljev. Bistveno je namreč, da prav vodstvo razvije pravi odnos do kakovosti in popolnoma razume njen pomen. Nato je potrebno postaviti organizacijo projekta, kar pomeni predvsem imenovanje vodje, določitev projektne skupine in delovnih skupin ter oblikovanje nadzornega odbora. Sledi planiranje projekta, se pravi opredelitev zahtev, presoja stanja, določitev tem in pravil za oblikovanje dokumentov, izdelava raznih seznamov in operativnih načrtov ter določitev pristojnosti. Pred uvedbo je nujna še faza priprave in pregleda dokumentacije sistema kakovosti. Zadnji korak je sama uvedba sistema kakovosti, ki obsega usposabljanje zaposlenih in presojevalcev, odobritev poslovnika kakovosti, izvedbo interne presoje sistema kakovosti, prijavo za pridobitev certifikata in vzdrževanje sistema kakovosti z rednimi notranjimi presojami (Vujošević 2000, str. 19–22).

Vzpostavljen sistem kakovosti potrjuje, da so procesi v organizaciji nadzirani in upravljani po standardiziranem sistemu – proizvodi so razviti, izdelani in nadzirani po takšnih postopkih, da bo odjemalec prejel ustrezen proizvod. Izvajati sistem kakovosti pomeni urejeno izvajati dejavnosti v organizaciji, od pripravljalnih do nadzornih in ocenjevalnih. Organizacija uporabi sistem kakovosti, ko si ima namen urediti poslovanje, izboljšati učinkovitost svojih procesov in posledično tudi zadovoljstvo odjemalcev (Dolinšek et al. 2006, 27).

Sistem kakovosti po zahtevah mednarodnih standardov serije ISO 9000 ne naredi izdelkov boljših, ampak naredi procese bolj zanesljive, kar omogoča zaupanje odjemalca. Pristop zajema tri faze: namestiti sistem kakovosti; obvestiti odjemalca, da ima organizacija sistem kakovosti; dokazati kakovost s certifikatom (Šostar 2000, 12).

2.3.2 Vodenje kakovosti

Vodenje kakovosti je doseganje ciljev kakovosti v organizaciji na učinkovit način z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem. Nujno je usklajevanje vodenja v organizaciji, nato pa motiviranje in ustrezno komuniciranje. Za doseganje kakovosti v organizaciji je odgovorno predvsem vodstvo, ki mora v organizaciji ustvariti filozofijo, ki je naklonjena kakovosti in izboljšavam in jih vzpodbuja, ki stavi na inovativnost in zavedanje zaposlenih, da so soodgovorni za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev – in da k temu s svojim delom prispevajo (Piskar in Dolinšek 2006, 42).

Na osnovi izkušenj vodilnih svetovnih organizacij so snovalci standardov oblikovali osem načel vodenja kakovosti (Novak 2001, 12–15):

1. osredotočenost na odjemalce (organizacija mora razumeti sedanje in prihodnje potrebe odjemalcev, izpolnjevati njihove zahteve in presegati njihova pričakovanja);
2. voditeljstvo (voditelji vzpostavljajo enotnost namena in delovanja organizacije, odločno vplivajo na ustvarjanje in ohranjanje notranjih odnosov, ob katerih naj bi se zaposleni počutili polno vključene v aktivnosti za doseganje ciljev organizacije);
3. vključenost zaposlenih (zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije, zato njihova polna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabljajo v korist organizacije);
4. procesni pristop (v organizaciji želene rezultate uspešneje dosegajo, če aktivnosti obvladujejo kot proces);
5. sistemski pristop k vodenju (prepoznavanje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistema omogoča večjo uspešnost in učinkovitost);
6. nenehno izboljševanje (mora biti stalen cilj organizacije);
7. odločanje na podlagi dejstev (učinkovite odločitve slonijo na analizi podatkov in informacij);
8. vzajemno koristni odnosi z dobavitelji (povečujejo sposobnost organizacije in njenih dobaviteljev za ustvarjanje vrednosti).

Izpolnjevanje teh načel je lahko za organizacijo koristno v notranjem in zunanjem okolju. V zunanjem okolju se kaže v večjem tržnem deležu in prihodkih, večji lojalnosti odjemalcev, dobaviteljev, ugledu in podobno. V notranjem okolju pa se kaže v motiviranih in predanih zaposlenih, manjših možnostih za nerazumevanje med ravnmi in funkcijami, večji inovativnosti, bolj zanesljivih in predvidljivih rezultatih, sposobnosti hitrega odzivanja na priložnosti, večji prilagodljivosti organizacije, večji učinkovitosti pri izrabi virov in podobno (Novak 2001, 13–15).

2.4 Standardi kakovosti

Standardi kakovosti omogočajo stalno doseganje zaželenih kakovosti proizvoda (izdelka ali storitve) in s tem njegovo nadomestljivost, pa tudi stalnost kakovosti izvajanja proizvodnih, podpornih ali storitvenih procesov v organizaciji. Ob tem pa ne smemo zanemariti zahtev trga, se pravi ustreznosti proizvoda za odjemalca. Tako je potrebno obstoječe standarde spreminjati, da bo proizvod ustrezal novim potrebam ali željam odjemalca ter da bodo standardi sledili tehničnemu in tehnološkemu razvoju v svetu (Marolt in Gomišček 2005, 18, 19).

Standardi kakovosti omogočajo enoten jezik med odjemalci in proizvajalci – to so dokumentirani sporazumi, ki vsebujejo tehnične opise in druga natančna merila, kot so pravilniki, navodila, obrazci ... Njihov namen je zagotoviti usklajenost materialov, proizvodov, procesov in storitev z zahtevami standarda; potrebno jih je le dosledno upoštevati (Piskar in Dolinšek 2006, 45).

Slovenske organizacije so začele uvajati standarde kakovosti šele v začetku devetdesetih, nekaj let za vodilnimi v svetu, število certificiranih organizacij se od takrat hitro povečuje. V Sloveniji že vsak tretji zaposleni dela v organizaciji, ki ima uveden standard kakovosti (Piskar in Dolinšek 2006, 14).

Pri nas je najbolj razširjena uporaba standarda ISO (International Standard Organisation). ISO je mednarodna organizacija za standardizacijo, ki obravnava vodenje in zagotavljanje kakovosti. Družina teh standardov se širi in izpopolnjuje. Pomembnejši so prevedeni v slovenščino in sprejeti kot slovenski standardi. Korenine sistemov kakovosti so v angleških in ameriških standardih iz druge svetovne vojne. Ne veljajo za proizvode (Pivka 2000, 42).

Podrobneje opisujeta razvoj avtorja Piskar in Dolinšek, ki pravita, da je bila v Veliki Britaniji marca leta 1987 izdana družina standardov ISO 9000, ki so kmalu izšli tudi kot evropski standardi EN 29000, večina razvitih držav pa jih je v skoraj nespremenjeni obliki sprejela kot svoje nacionalne standarde. Leta 1994 je izšla izboljšana različica standardov ISO 9001, 9002 in 9003, ki so bili namenjeni različnim vrstam organizacij. Po letu 1996 se je začel projekt prenove standardov družine ISO 9000. V tem procesu so bile zbrane zahteve uporabnikov za spremembe: struktura standardov naj bo preprosta, zasnova standardov naj bo procesni model, primerni naj bodo za vse vrste organizacij, standardi naj vzpodbujajo samoocenitve in upoštevajo nenehno izboljševanje, vključujejo naj odnose z vsemi odjemalci in standarda ISO 14000 in 9000 naj bosta bolj povezana. Decembra 2000 so izšli prvi trije standardi nove družine (2006, 46,47).

Uvedba in pridobitev certifikata standarda kakovosti še ne pomeni, da bo organizacija tudi uspešno in učinkovito poslovala.

2.4.1 Standardi kakovosti serije ISO 9000

Standard ISO 9000 je po prepričanju mnogih sinonim za kakovost. Organizacije želijo pridobiti certifikat kakovosti ISO 9000, ker jim omogoči boljše in bolj pregledno poslovanje, možnosti za razvoj in izboljševanje kakovosti, posledično povečanje konkurenčnosti in večji delež na trgu ter vstop na zahtevnejše tuje trge.

Standard ISO 9000:2000 poudarja naslednje elemente: jasnost in enostavnost jezika, razumljivejšo terminologijo, manj papirja; en sam sistem; neprestano izboljševanje, procesno usmerjenost; združljivost z ostalimi sistemi kakovosti; zadovoljstvo odjemalcev in poslovno usmerjenost. Standard je napisan v razumljivem jeziku in tudi zahteve standardov so splošno uporabne za najširši krog organizacij (*Sistem vodenja kakovosti*).

Standard ISO 9000:2000 vsebuje dva standarda (*Sistem vodenja kakovosti*):

1. Standard ISO 9001, ki se nanaša na kakovost proizvoda (izdelek ali storitev), poudarek je na sposobnosti organizacije, da preskrbi odjemalcu proizvod, ki je v skladu z njegovimi zahtevami in ustreznimi zahtevami regulative.
2. Standard ISO 9004 se nanaša na kakovost organizacije in je povezava k celovitemu vodenju kakovosti, saj daje smernice za nenehno izboljševanje poslovanja organizacije, zadovoljevanja potreb odjemalcev in drugih zainteresiranih (lastnikov, zaposlenih, dobaviteljev, družbe).

V seriji standardov ISO 9000:2000 so tako samo v standardu ISO 9001:2000 podane zahteve za celotni procesni model, ne glede na značilnost poslovnega procesa organizacije.

Standard ISO 9001:2000 zahteva procesno usmerjeno obvladovanje organizacije, ki je razčlenjeno na štiri glavne procese (*Sistem vodenja kakovosti*):

1. proces obvladovanja organizacije (politika, cilji, organizacija ...),
2. proces upravljanja sredstev (sodelavci, naprave, delovno okolje ...),
3. proces realizacije proizvoda (razvoj, nabava, proizvodnja ...) in
4. proces merjenja, analiziranja in izboljševanja (ocenjevanje zadovoljstva odjemalcev, nadziranje procesov, ukrepi za izboljšanje ...).

Na obeh koncih procesa je odjemalec, saj se proces začne z zahtevami odjemalca, konča pa s posredovanjem proizvoda odjemalcu. Bistvo je v nenehnem prizadevanju za zadovoljitev odjemalčevih zahtev. Osrednji proces v organizaciji sestavlja naslednjih pet elementov (SIST ISO 9001:2000):

1. Sistem vodenja kakovosti: organizacija mora opredeliti, kateri so njeni procesi, kako ti medsebojno delujejo, kateri viri so potrebni za nastanek proizvoda in kako bo procese merila in izboljševala. Nato pa mora skupaj s poslovníkom

- kakovosti in nadzorom zapisov vzpostaviti še sistem obvladovanja dokumentacije.
2. Odgovornost vodstva: vrhnji menedžment v organizaciji je odgovoren za določanje politike, ciljev in pregled sistemov, hkrati pa za obveščanje o učinkovitosti sistema znotraj organizacije.
 3. Vodenje virov: standard daje več poudarka virom, ki si jih mora organizacija zagotoviti, da bo odjemalec dobil, kar je dogovorjeno (zaposleni, prostori, oprema, pomožne storitve).
 4. Realizacija proizvoda (izdelek ali storitev): sestavljajo jo procesi, ki so potrebni za izvedbo proizvoda (sprejemanje navodil od odjemalcev, snovanje in razvoj proizvodov, nabava materiala in storitev in dobava proizvoda odjemalcu).
 5. Merjenje, analiza in izboljševanje: nadzorovanje in merjenje proizvodov (izdelkov in storitev), procesov, zadovoljstva odjemalcev, sistema vodenja in zagotavljanje procesov v organizaciji.

Standard ISO 9000:2000 poudarja usmerjenost organizacije k odjemalcu, da bodo med njima vzpostavljeni dobri odnosi, ki prinašajo obojestransko korist. Pri tem je pomembno zavedanje, da je vsaka oseba v vsakem procesu dobavitelj ali odjemalec druge osebe v procesu. Če vsakdo, ki sodeluje v procesu, zagotovi popolno kakovost na svojem področju, potem je tudi končen proizvod popolnoma kakovosten. Vsakdo mora z naslednjo osebo v procesu (svojim kolegom) ravnati kot z zunanjim odjemalcem (kupcem) ter mu priskrbeti maksimalno dober izdelek ali storitev pravočasno, popolno in natančno (Nemec 2002, 8).

2.4.2 Motivi za pridobitev potrdila kakovosti

Za uvajanje, izvajanje in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti (posledično pridobitev certifikata) je potrebno srednji menedžment in ostale zaposlene po potrebi primerno izobraziti, predvsem pa motivirati. Sebe morajo videti kot enega izmed pomembnih dejavnikov v procesu sistema vodenja kakovosti in vedeti, da bodo ob svoji aktivni vlogi (izboljšave, inovacije, predlogi) tudi primerno nagrajeni ter da bodo tako zadovoljili svoje potrebe.

Žnidaršič (1990, 91–94) definira motivacijo kot notranji proces, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe – osnovne ali priučene. Ob nizki motivaciji posameznika ali skupine je potrebna okrepitev motivacije oziroma dvig na višjo raven. To je izvedljivo s pomočjo motivacijskih dejavnikov, ki jim pravimo stimulacija. Ta je lahko denarna ali nedenarna. Nedenarna stimulacija obsega izobraževanje, napredovanje, informiranje, delovne razmere, krepi medsebojne odnose in podobno. Denarna stimulacija pa naj bi predstavljala 40 % ali več v plači zaposlenega, da bi dosegla svoj namen.

Organizacija kot celota mora imeti tudi motiv za pridobitev standarda kakovosti, predvsem za dolgoročno učinkovito in uspešno poslovanje, to je naloga in motiv vrhnjega menedžmenta.

Nekaj glavnih motivov organizacije za pridobitev standarda kakovosti (Dolinšek et al. 2006, 68, Piskar in Dolinšek 2006, 215): izboljšanje imidža in ugleda organizacije (promocija), ugoditev zunanjim zahtevam in pritiskom trga, ohranjanje in povečanje tržnega deleža, doslednejši, zahtevnejši postopki dela, natančna opredelitev odgovornosti, poenostavitev postopkov dela in pogodb z odjemalci, izboljšanje kakovosti proizvodov ali storitev, povečanje verjetnosti za dobro opravljanje storitve vedno na enak način, želja po izboljšanju produktivnosti, organizacijske oblike ali njenega delovanja, ureditev dokumentacije, odpiranje trga za druge države in zagotovitev dokazila zavezanosti TQM.

2.4.3 Poslovník kakovosti

Poslovník kakovosti je dokument, na katerem temelji uvajanje in vodenje sistema kakovosti v organizaciji. Pripravi ga projektna skupina in mora vsebovati določila (poglavja), ki jih zahteva neodvisni certifikacijski organ. Je osnova za pridobitev certifikata kakovosti.

Poslovník kakovosti vsebuje naslednja poglavja, naštelemo samo nekatera: odgovornosti vodstva; sistem kakovosti; kakovost v trženju, razvoju, nabavi, proizvodnji, preverjanju kakovosti in sledljivosti proizvoda; korektivni ukrepi, presoja sistema kakovosti, izobraževanje za kakovost (Žnidaršič 1990, 67, 68).

Sistem zagotavljanja kakovosti mora biti dokumentiran. Poslovník kakovosti je operativni dokument za opisovanje in uvajanje sistema kakovosti v prakso, ki vsebuje politiko in postopke organizacije. Z njim je določen sistem vodenja kakovosti in služi kot stalna referenca za izvajanje in vzdrževanje tega sistema. Vpliva tudi na poslovni proces in obratno, saj poslovnik kakovosti ne more biti enak za vse vrste proizvodnje in za vse organizacije (Žnidaršič 1990, 64).

Poslovník kakovosti v osnovi služi organizaciji – v njem je opredeljena politika kakovosti, cilji organizacije in delovanje sistema kakovosti. Za poslovne partnerje je dokazilo, kako je sistem kakovosti v organizaciji urejen (poslovník zaradi varnosti ne vsebuje informacij, ki bi jih bilo mogoče uporabiti v lastno korist ali na škodo organizacije). Je tudi vodilo za zunanje presojevalce pri presoji sistema kakovosti. Za vse sodelavce je poslovnik kažipot v sistemu vodenja kakovosti in usmeritev v nenehne izboljšave (Dolinšek et al. 2006, 36–37). Vpogled v poslovnik kakovosti lahko zahteva tudi odjemalec kot dokaz razumevanja in izvajanja sistema kakovosti pri sklepanju pogodbe (Žnidaršič 1990, 64).

Mednarodna organizacija za potrjevanje kakovosti že vnaprej določa dele poslovnika kakovosti, ki so bistveni za pridobitev certifikata kakovosti. Poslovník pripravi projektna skupina v sodelovanju s funkcijskimi menedžerji, lahko pa ga sestavi svetovalec v sodelovanju s kompetentnimi zaposlenimi (Dolinšek et al. 2006, 37).

2.4.4 Presoja kakovosti – audit

Namen presoje kakovosti, ki jo opravi pooblašćena oseba, je ugotoviti dejansko stanje v organizaciji. Bistvo presoje je izboljšati obstojeće stanje v sistemih kakovosti, procesih in proizvodih (izdelki ali storitve).

Marolt (1994, 506–509) ugotavlja, da je presoja kakovosti (audit) sistematićna in neodvisna raziskava učinkovitosti sistema zagotavljanja kakovosti in njegovih elementov, je sestavni del vsakega programa zagotavljanja kakovosti. Pooblašćena oseba ali skupina zbira in ocenjuje informacije o dejanskem stanju na objektivni in neposreden naćin. Da bi pridobili veljavne in zanesljive podatke, mora biti presoja primerno pripravljena, upošćevati mora prisotnost glavnih elementov presoje in njihovo pravilno zaporedje.

S pomoćjo vprašalnikov za ocenitev stanja je potrebno narediti poroćilo, ki vsebuje ugotovitve na osnovi vprašalnika, ugotovljenih slabosti, predloge ukrepov za izboljšanje in podobno (Marolt 1994, 526). Prve so začele presoje uporabljati organizacije, ki so delovale na kritićnih podroćjih, npr. obramba, vesolje, jedrska energija (Dolinšek et al. 2006, 85).

Presoja kakovosti ne odpravlja napak ali pomanjkljivosti, ugotavlja le, kje so. Izvajajo jo z namenom, da bi ugotovili, kako se naćrtovane in predpisane dejavnosti izvajajo v vsakdanji praksi. Vodstvo na podlagi teh podatkov ugotovi, kje so potrebne korektivne akcije. Glede na to, kdo želi ugotavljati stanje, loćimo zunanjo presojó kakovosti, ki jo opravi odjemalec ali pooblašćena institucija, notranjo presojó, ko zahteva izvedbo vodstvo, in samopresojó, ki jo izvaja vsak posameznik ob vsaki priložnosti. Za osnovni dokument presojanja lahko služi poslovnik kakovosti ali navodila za delo. Vnaprej mora biti pripravljen vprašalnik, ki ga potrdi direktor. Poroćilo o opravljenem delu izdelata presojevalec in presojana oseba skupaj; vsebuje ugotovitve in priporoćila za odstranitev vzrokov pomanjkljivosti. Samopresoja je le dodaten postopek, ki ne more nadomestiti drugih presoj, je pa pomembna, ker na ta naćin delavci sami ugotavljajo, ali svoje delo opravljajo v skladu z zahtevami v dokumentih (Žnidaršić 1990, 99–101).

Notranje presoje prispevajo k vzdrževanju, razvijanju in izboljševanju sistema vodenja kakovosti. Z njimi se ugotavlja, ali je sistem v celoti dokumentiran skladno s standardom, v kolikšni meri se izvaja pri vsakodnevnem delu in kakšno je izvajanje

korektivnih in preventivnih ukrepov. Potekajo najmanj enkrat na leto. Njihov cilj je tudi pridobitev certifikata (Dolinšek et al. 2006, 88–89).

Poleg rednih presoj poznamo tudi posebne (ki so običajno nujne v primeru pomembnih sprememb v sistemu zagotavljanja kakovosti ali zaradi posebnih problemov) in ponovitvene presoje (ugotavljajo stanje po izvršenih ukrepih za izboljšanje) (Marolt 1994, 510–524).

2.4.5 Učinki uvajanja standardov ISO

Po mnenju avtorjev, ki so raziskovali učinke uvajanja standardov ISO v poslovanje organizacij je te učinke težko meriti, ker ni podatkov, kakšno bi bilo stanje v organizaciji, če sistem vodenja kakovosti ne bi bil uveden. Tako lahko upoštevamo samo subjektivne ocene anketirancev po določenih kazalcih. V glavnem so odgovori na anketna vprašanja pozitivni, se pravi, da so se kakovost proizvodov (izdelkov in storitev) in procesov, zadovoljstvo odjemalcev, poslovna uspešnost in podobno izboljšali.

Mnoge raziskave vplivov ISO 9000 na organizacije potrjujejo znane prednosti in pasti sistema certificiranja. Raziskava avtorjev s sodelavci je razkrila, da vpliva ISO 9000 na uspešnost poslovanja ne moremo pojasniti z znanimi prednostmi, kot so boljša kontrola menedžmenta, izboljšanje procesov, izboljšanje servisiranja odjemalcev in podobno. ISO 9000 bo učinkovit v smislu vpliva na uspešnost takrat, ko ga bodo organizacije povezovale s splošno organizacijo, upravljanjem vseh vrst virov, produktivnostjo, dobičkom ter inovacijami. Raziskava odkriva, da učinkovitosti sistema kakovosti ISO 9000 ni mogoče meriti s kazalci, kot so zadovoljstvo odjemalcev, učinkovitost procesov ali število napak, ampak jo lahko analiziramo le posredno, tako da merimo vpliv ISO 9000 na organizacijo, inovacije, produktivnost, upravljanje vseh vrst virov in poslovne rezultate (Pivka in Uršič, 2001, 62).

Avtorja s sodelavci sta leta 1998 izvedla raziskavo na vzorcu 240 slovenskih organizacij, od katerih se jih je odzvalo 117. Hipoteze, da mnoge organizacije v Sloveniji, ki imajo certifikat iz družine ISO 9000, niso konkurenčne, ta raziskava ni mogla ne podpreti ne zavreči. Mogoče pa je bilo trditi, da mnoge slovenske organizacije kazalcev konkurenčnosti ne povezujejo s certifikatom ISO 9000. Druga hipoteza, da so mnogi certifikati le formalni in da sistemi kakovosti nimajo vpliva, ni potrjena. Vpliv certifikatov na kazalce konkurenčnosti je zelo različen in zaradi majhnega števila odgovorov so rezultati nezanesljivi. Tretja hipoteza je bila, da bi množica novih certifikatov v naslednjih letih lahko povzročila njihovo razvrednotenje, kar naj bi poslovanju organizacij nepopravljivo škodilo. Sklep raziskave je bil, da če bodo poslovno neuspešne organizacije vzdrževale certifikat ISO 9000, to gotovo ne bo izboljševalo kredibilnosti Slovenije na tem področju (Pivka in Uršič 1999, 31).

Raziskava v letu 2002 na vzorcu slovenskih organizacij pa je pokazala, da se po uvedbi certifikata dejansko pokaže izboljšanje kakovosti proizvodov oziroma storitev, preglednosti procesov, učinkovitosti izvajanja procesov, ugleda organizacije, zadovoljstva odjemalcev, urejenosti proizvodnje in tehnoloških izboljšav, zmanjša pa se tudi število reklamacij in poveča kakovost poprodajnih storitev. Hkrati pa raziskava ni dokazala bistvenega vpliva na poslovne rezultate, torej uspešnost, na povečanje števila inovacij poslovnih procesov, povečanje zanimanja za izobraževanje, spremembo organizacijske strukture in kulture, zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost odjemalcev in na povečanje števila novih odjemalcev, prodajo in dobičkonosnost (Piskar, 2004, str. 9–10). Rezultati raziskave kažejo, da standard kakovosti vpliva na izboljšanje finančnih kazalcev, pa tudi na kazalce, ki merijo učinkovitost in uspešnost poslovnih procesov (Piskar in Dolinšek 2006, 216–217).

Vrhnji menedžment se mora zavedati, da je sistem kakovosti ISO 9000 le organizacijska podlaga in kažipot za uvajanje organizacijskih in tehnoloških inovacij. Kombinacija inovacij in sistema povečuje konkurenčnost in kakovost ter zadovoljuje vse udeležence v organizaciji in širši družbeni skupnosti (Pivka in Uršič 2001, 62).

Organizacije, ki so nosilci certifikatov kakovosti, morajo upoštevati pravila o certificiranju, neupoštevanje teh pravil lahko privede do izgube certifikata. Najpogostejši vzrok za odvzem je neizvedena kontrolna presoja. Pogosti razlogi pa so: nelikvidnost, stečaj, prenehanje dejavnosti in neporavnavanje finančnih obveznosti do certifikacijskega organa. Certifikat se odvzame tudi, če organizacija z njim neposredno oglašuje svoj izdelek ali storitev in tako zavaja uporabnika. Certifikat je namreč dokaz skladnosti sistema, ne izdelka. Odvzame pa se tudi, če organizacija certifikacijskemu organu ne omogoči ogleda proizvodnih in preskusnih prostorov ali vpogleda v sistemsko dokumentacijo (Bernat 2002, 47).

2.4.6 Nenehno izboljševanje po uvedbi standarda ISO

Dolinšek et al. (2006, 36) pravi, da mnoge organizacije menijo, da je delo zaključeno s pridobitvijo certifikata, vendar ni tako – potrebno je nenehno vzdrževanje in vodenje sistema. Možnosti za napredovanje so neomejene, vse pa je odvisno od organizacij in tega, s kakšno kakovostjo so zadovoljne.

Po Demingu lahko povzamemo nekaj glavnih načel nenehnega izboljševanja: obsedenost s kakovostjo, uporaba znanstvenih metod, pripadnost skupini, uživanje v delu, inovacije in iskanje koristi za vse udeležence (Piskar in Dolinšek 2006, 159–161).

Juran pravi, da je za doseganje izboljševanja kakovosti potreben kakovostni preskok za zmanjšanje slabosti in doseganje novega območja nadzora kakovosti. Do kakovostnega preskoka pride samo po sebi z vzpostavljanjem infrastrukture, uvajanjem

izboljševalnih projektov in zagotavljanjem virov in zmožnosti ljudi (Piskar in Dolinšek 2006, 167).

Izboljšave kakovosti se lahko izražajo z razvojem novega proizvoda, ki nadomesti starega, z uporabo nove tehnologije, z revizijo procesov, da bi bile odpravljene napake, in podobno. Zaposleni v procesu nenehnega izboljševanja sodelujejo z aktivno in dokaj avtonomno vlogo. Bolj so spodbujeni k povečanju učinkovitosti, če sodelujejo pri načrtovanju izboljšav (Piskar 2005, 7).

Nenehno izboljševanje je možno s spremembami na vseh področjih: v strukturi ali kulturi organizacije, v procesih kadrovanja in vodenja, v povezavah med udeleženci ali z uvedbo učeče se združbe in vlaganjem v znanje zaposlenih. V času sprememb prihaja v ospredje demokratično-participativen stil vodenja (sodelovanje podrejenih), uveljavi se decentralizacija (prenos samostojnih pooblastil na podrejene), struktura se splošči (širok kontrolni razpon) in postane organska (manj specializacije, formalizacije, hierarhije, kontrole, več horizontalne in ustne komunikacije). Zaposleni morajo nenehno razmišljati o izboljšavah. Kultura sestavlja sistem vrednot, navad, norm in prepričanj, ki je skupen vsem zaposlenim. Za spreminjanje kulture je odgovoren menedžment, vendar to težko izvede le s pritiskom od zgoraj, saj bi to lahko izzvalo prevelik odpor. Menedžerji morajo živeti novo kulturo, biti zgled. Organizacija mora v svoj krog zaposlenih pridobiti ljudi, ki imajo iste vrednote, cilje, podobne osebnostne lastnosti, da lahko delujejo timsko. Potrebno je uveljaviti sistem kompetenc, kjer osrednjo vlogo namesto delovnega mesta prevzame delavec, ki ga zaseda. Cilji posameznika naj bi se prepletli s cilji organizacije v korist obeh. Vodilni morajo upoštevati ustrezne motivacijske dejavnike za vsakega posameznika. Komuniciranje mora biti odprto in spontano – in dvosmerno. Nujno je vzpostaviti vzajemno koristne odnose z dobavitelji. Organizacije se morajo osredotočiti na odjemalce – sistematično ugotavljati njihove potrebe in se jim prilagajati, vzpostaviti morajo menedžment odnosov z odjemalci (Piskar in Dolinšek 2006, 170–199, Piskar 2005, 7–9).

3 UCIT NLB

3.1 Zgodovina

V tem delu bo predstavljen potek vključevanja računalniške tehnologije (informacijska tehnologija) v bančno poslovanje v (Novi) Ljubljanski banki, povzet iz dokumenta Računalniška tehnologija v Novi ljubljanski banki d. d.. Ker je za pravilno predstavo o tem potreben tudi minimalni vpogled v storitve in dela v banki na področju informacijske tehnologije je v nadaljevanju vzporedno predstavljen tudi ta. Lahko rečemo, da so v banki že leta 1970 začeli skrbeti za »izboljšanje kakovosti poslovanja« na področju informacijske tehnologije. Sledili so napredku tehnologije v svetu, računalniško podpirali razvoj novih bančnih produktov (ključnih in podpornih) in povečevali obseg poslovanja banke. To je leta 1999 privedlo do začetka formalnega uvajanja sistema kakovosti (projekt ISO), ki se je zaključil sredi leta 2001 s pridobitvijo certifikata ISO 9001/TickIT. Da ta sistem deluje, je opisano na koncu tega podpoglavja.

Poslovanje banke je odvisno od računalniške tehnologije in njenega hitrega razvoja. Tega dejstva se je Ljubljanska banka zavedala že leta 1968, ko je bila sprejeta odločitev o oblikovanju elektronskega računskega centra (ERC) in o nabavi računalnika IBM 360/30, kar se je zgodilo leta 1969. Ta računalnik je bil v primerjavi s sedanjimi po svojih zmogljivostih precej skromen, za začetek in glede na takratno stopnjo razvoja računalniške opreme pa je povsem ustrezal. Z veliko zavzetostjo in prizadevanjem so bile v letih 1969 in 1970 pripravljene prve obdelave za podporo žiro računom, deviznim računom in hranilnim vlogam prebivalstva.

V letu 1971 je prišel večji računalnik, IBM 370/145. Imel je zmogljivejše enote, kar je v letu 1972 omogočilo že prvo neposredno daljinsko (on-line) obdelavo hranilnih vlog in žiro računov prebivalstva za poslovne enote na področju mesta Ljubljana.

Po letu 1972 je Ljubljanska banka znatno povečala obseg poslovanja, bolj kot je bilo predvideno. Število vključenih (takratnih) temeljnih bank je do leta 1978 naraslo na 20, število poslovnih enot (sedanjih poslovalnic) pa na 208. Temu primerno se je povečal tudi obseg poslovanja s prebivalstvom z 1,5 milijona obdelanih dokumentov v letu 1970 na 37,5 milijona v letu 1978.

K povečanju poslovanja v tem obdobju je bistveno prispeval začetek izplačevanja osebnih dohodkov delavcev na hranilne knjižice in tekoče račune v letu 1975. Po aplikaciji prenosa osebnih dohodkov na hranilne knjižice in tekoče račune in po intenzivni širitvi poslovanja z deviznimi računi se je problematika zajema, prenosa podatkov in lokalnega izpisovanja računalniških izhodov vse bolj zaostrovala.

V letu 1979 je pričela Ljubljanska banka uporabljati sistem COM – sistem za izpisovanje računalniških izhodov na mikrofilm. Za takratne poslovne enote se je nabavilo precejšnje število mikrofilmskih čitalcev, kar je pomenilo manj papirologije,

racionalizacijo dela in tudi širšo dostopnost do podatkov. Tehnologija sistema COM se je z leti izpopolnjevala.

V letu 1979 je bil nabavljen in postavljen nov centralni računalnik, IBM 3031, in razširjena neposredna daljinska (on-line) obdelava za hranilne vloge in žiro račune na 50 terminalih IBM 3600. Z uvedbo nove računalniške opreme se je pričelo odpravljati kritično stanje v takratnem računalniško podprtem poslovanju s prebivalstvom. Število terminalov se je že v naslednjem letu potrojilo, fizični obseg obdelanih dokumentov se je skoraj podvojil.

V letu 1981 se je računalniški center preselil iz centra Ljubljane na Šmartinsko 132, kjer je še danes. Preselitev v takrat zelo pusto okolje nekdanjih Javnih skladišč je za delavce pomenila psihično nelagodnost, vendar so novi prostori predstavljali boljšo osnovo za nadaljnji razvoj računalniške podpore poslovanju Ljubljanske banke. Fizični obseg obdelav pri poslovanju s prebivalstvom pa se je še naprej povečeval.

Začel je teči tudi razvoj računalniških obdelav za manjše računalniške sisteme oz. za lokalne sisteme v takratnih temeljnih bankah. Del razvoja je bil skupen, nekatere banke pa so se naslonile na lastne kadrovske in računalniške moči in tako dosegle določeno stopnjo tehnične samostojnosti.

V letu 1985 je prišlo do združitve računalniških dejavnosti bivših Združene banke oz. njenega Centra za računalništvo in Gospodarske banke oz. njene službe za računalništvo v nov Skupni center za računalništvo, katerega prva naloga je bila razširiti centralne računalniške kapacitete z modernejšo in zmogljivejšo računalniško opremo ter okrepiti in poenotiti nadaljnji razvoj računalniške podpore bančnemu poslovanju.

Takrat je bil uveden nov zmogljivejši računalniški sistem IBM 3083 z dvema osrednjima procesnima enotama, ki naj bi pomenil sodobnejšo podporo skupnim centralnim obdelavam v Skupnem centru za računalništvo. Odprl je možnost računalniške podpore nenehno naraščajočemu fizičnemu obsegu poslovanja in hitri širitvi terminalske mreže na bančnih okencih takratnih poslovnih enot banke.

V Ljubljanski banki se je pričel proces uvajanja osebnih računalnikov v letu 1984. Prvi osebni računalniki so bili Partner (Delta). Uporabljali so se predvsem za obdelavo teksta, v izjemnih primerih pa tudi za enostavne v banki razvite aplikacije. V letu 1985 so se v banki pojavili modernejši osebni računalniki IBM PC. V letu 1986 je bilo v takratni Združeni banki že 47 takšnih osebnih računalnikov, v letu 1987 so dobili še dodatnih 80. Osebni računalniki so se v bankah uporabljali za upravno-administrativna dela, planska in analitsko strokovna bančna dela. Računalniki večinoma niso bili povezani med seboj.

Osebni računalniki se dandanes pojavljajo predvsem v dveh vlogah: največ jih je v vlogi delovnih postaj (clientov) na delovnih mestih, opravljajo pa tudi vlogo strežnikov (serverjev), ki krmilijo lokalne mreže, skrbijo za komunikacije, zagotavljajo

vzpostavljanje in delovanje lokalnih baz podatkov, omogočajo prenose oz. izmenjave večjih količin podatkov, podpirajo namenske uporabniške aplikacije in podobno. Osebni računalniki v vlogi strežnikov so praviloma po kapaciteti in hitrosti delovanja zmogljivejši od osebnih računalnikov v vlogi delovnih postaj.

Zajem podatkov z dokumentov je rutinsko delo, ki ga mora v banki vsakodnevno opravljati veliko število bančnih delavcev. Da bi avtomatizirali tovrstna opravila, so v banki uvedli optično branje (zajem) dokumentov. Prvič se je to zgodilo v letih 1989 in 1990 na področju poslovanja s čeki – čeki so bili ob izdaji kodirani z optično čitljivo pisavo, prispele čeke pa je bilo mogoče optično brati. Obe tehnologiji sta še vedno v uporabi. Vzporedno se je v banki uvedlo še optično branje posebnih položnic in posebnih nakaznic.

Leta 1990 je bil uveden računalniški sistem IBM 3090-200J, ki je pomenil širitev računalniških zmogljivosti za potrebe povečanega obsega poslovanja in za zagotovitev kapacitet za razvojno delo z zahtevnejšimi sistemi za upravljanje baz podatkov.

Samopostrežno poslovanje preko bančnih avtomatov se je pričelo v letu 1990. Z bančno kartico, ki jo komitent banke uporablja pri poslovanju s svojim tekočim računom oz. pri plačevanju s čeki, lahko preko bančnega avtomata pridobi informacijo o stanju na svojem tekočem računu, dviguje ali polaga gotovino in nakazuje denar s položnicami. Celotna mreža bančnih avtomatov je vezana na centralni računalnik v Sektorju informacijske tehnologije, ki nudi 24-urno računalniško podporo.

Elektronska pošta se je pričela uporabljati že leta 1989. Šlo je za pošiljanje sporočil preko obstoječih terminalskih in računalniških mrež Ljubljanske banke, vezanih na centralno računalniško opremo. Ta tip elektronske pošte se ne uporablja več, pač pa se širi sodobnejši tip elektronske pošte (MS-Mail, MS Exchange), ki povezuje posameznike preko osebnih računalnikov, med seboj povezanih v lokalna omrežja.

Ljubljanska banka je pripravljala tehnologijo in uvajala plačevanje s plačilnimi karticami že v letih 1990 in 1991. Sprva obseg poslovanja ni bil velik, kasneje pa se je uporaba plačilne kartice Ljubljanske banke močno razširila. Skrb za organizacijo, vzdrževanje in razvoj tega področja je v letu 1998 prevzela novo ustanovljena družba BANKART.

Leta 1993 je bil obstoječi centralni računalniški sistem nadgrajen v povečani centralni računalnik IBM ES9000-580.

Leta 1995 se je začela uvajati tehnologija plačevanja s plačilnimi karticami preko t. i. POS sistemov – avtomatov, ki jih vidimo na blagajnah v trgovinah, preko katerih se izvajajo plačila kupljenega blaga. Avtomat prevzame iz kartice podatke o lastniku kartice, vzpostavi stik z računalniškim sistemom, ki odobri možnost plačila s kartico in izpiše potrdilo o plačilu.

Zaradi povečanja varnosti, zanesljivosti in kontinuirane 24-urne računalniške podpore celotnemu omrežju sistemov POS in bančnih avtomatov so v letu 1995 uvedli računalniški sistem TANDEM, ki je prevzel aktivnost opravljanja avtomatskih avtorizacij v primerih opravljanja plačil oz. izplačil s plastičnimi karticami.

Na bančnih okencih se od leta 1996 namesto iztrošene stare računalniške opreme uvajajo osebni računalniki, ki jih imenujejo univerzalne delovne postaje (UDP), ker v ozadju izdelane tehnične rešitve omogočajo poleg blagajniških transakcij tipa IBM 4700 tudi povezavo z drugimi računalniškimi sistemi oz. z drugimi programskimi okolji (IBM 3270, DEC, Windows, Internet).

Zaradi širitve računalniške podpore bančnemu poslovanju, zaradi naraščanja obsega poslovanja in zaradi tehnološke zastarelosti obstoječega centralnega računalniškega sistema je bilo potrebno leta 1996 izbrati nov računalniški sistem – sistem IBM 9672R34, ki temelji na treh procesorjih, kar zagotavlja varnost in zanesljivost delovanja, je povezljiv v večji sistem, temelji na tehnologiji zračnega hlajenja, je racionalnejši pri porabi električne energije, za postavitvev je potrebnega manj prostora in je cenejši v primerjavi z dosedanjimi sistemi.

V skladu z zahtevo, da morajo biti zagotovljene rezervne računalniške kapacitete, je bil spomladi leta 1998 v poslovni najem vzet rezervni centralni računalniški sistem IBM 9672R25.

Za dejavnost poslovanja bank s plastičnimi karticami in bančnimi avtomati so banke v Sloveniji leta 1998 ustanovile družbo BANKART. V to družbo se je preselila dejavnost organizacijskih enot NLB s področja kartičnega in bankomatskega poslovanja ter s področja vzdrževanja in razvoja računalniške podpore za to področje.

V letih 1998 in 1999 je potekal intenziven razvoj elektronskega bančništva. Razvijajo se rešitve, ki pravnim osebam (banka ProKlik) in fizičnim osebam (banka Klik) oz. odjemalcem banke zagotavljajo možnost uporabe bančnih storitev od doma. Vzporedno s tem se v banki gradijo sistemi varnosti in zaščite (sistem požarne pregrade), ki zagotavljajo resnično varno elektronsko bančništvo.

Konec leta 1999 se je začel projekt ISO 9001, ki se je zaključil v začetku leta 2001. Sredi leta 2001 je bil pridobljen certifikat ISO 9001/TickIT.

Leta 2003 se je zaključil projekta SIGMA, a z določenimi težavami, ker so posvečali premalo pozornosti preventivnim ukrepom (so sestavni del sistema vodenja kakovosti v organizaciji) pri uvajanju tega projekta. Glavna naloga projekta je bila izbrati najustreznejši integralni informacijski sistem za podporo bančnemu poslovanju in ga uvesti v celotno banko ter njeno bančno skupino.

Sredi leta 2004 sta se začela projekta NBO in GLOBUS – to sta izpopolnjena programa za poslovanje z fizičnimi in pravnimi osebami. Decembra leta 2006 se je zaključil še projekt Ukinitev podpore 4700 terminalom. Leta 2007 se je zaključil tudi

projekt EURO. Zadnji projekti so potekali brez težav, ker so med drugim posvetili veliko pozornost preventivnim ukrepom, kar je posledica uvedenega sistema vodenja kakovosti in nenehnega izboljševanja poslovanja organizacije.

3.2 Predstavitev in sektorji UCIT NLB

Upravljavski center za informacijsko tehnologijo (UCIT) je del Nove Ljubljanske banke d. d., ki skrbi za razvoj, izvedbo in upravljanje informacijskega sistema banke. Oblikuje in izvaja strategijo in politiko razvoja informacijskega sistema NLB d. d. in Skupine NLB. Oblikuje in nadzira izvajanje nabavne politike za področje IT, načrtuje tehnično in tehnološko aplikativno arhitekturo, oblikuje, uvaja in nadzira sistem kakovosti ter izvaja skrbništvo nad standardi kakovosti.

Upravljavski center za informacijsko tehnologijo sestavljajo trije sektorji, vsak sektor ima svojega direktorja. Vsak sektor je sestavljen iz nekaj oddelkov, vsak oddelek ima svojega vodjo. Struktura je takšna (Dobnikar 2006a, 2):

1. Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke.
 - Oddelek za uvajanje sprememb.
 - Oddelek za IT kontroling in podporo.
 - Oddelek za centralno administracijo uporabnikov.
2. Sektor za razvoj informacijskega sistema banke.
 - Oddelek za upravljanje s podatki in integracijo informacijskega sistema.
 - Oddelek za razvoj podpore fizičnim osebam.
 - Oddelek za razvoj podpore poslom s pravnimi osebami.
 - Oddelek za razvoj podpore plačilnim sistemom.
 - Oddelek za razvoj podpore poslom na finančnih trgih.
3. Sektor za izvajanje obdelav in infrastrukturo.
 - Oddelek za sistemsko programiranje.
 - Oddelek za obdelave.
 - Oddelek za omrežja.
 - Oddelek za administracijo podatkovnih zbirk.
 - Oddelek za IT infrastrukturo.
 - Oddelek za pomoč uporabnikom.

3.3 Predstavitev področja dela

3.3.1 Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke

Vodstvo sektorja oblikuje in nadzira izvajanje politike razvoja informacijskega sistema banke in Skupine NLB, sodeluje pri oblikovanju in nadziranju nabavne politike za področje informacijske tehnologije in projektira razvoj aplikativnih rešitev računalniške podpore poslovnih funkcij banke.

Oddelek za uvajanje sprememb pripravlja in vzdržuje uporabniška navodila, uvaja spremembe v poslovanje banke, planira izobraževanja in jih ob uvajanju sprememb v poslovanje banke tudi izvaja, komunicira z uporabniki poslovne informacijske podpore, skrbi za učilnice in opremo in spremlja uvajanje sprememb in zadovoljstvo uporabnikov.

Oddelek za IT kontroling in podporo pripravlja smernice za izdelavo finančnega načrta poslovanja centra, za izgradnjo informacijskega sistema banke planira investicije in stroške, upravlja s finančnimi sredstvi, nadzoruje investicije in stroške delovanja, optimira stroške. Poleg tega sodeluje pri pripravi in izvajanju nabavne politike za področje IT s strokovno-tehničnega vidika, nadzoruje izvajanje nabavne politike, sodeluje pri pripravi in izvajanju nabavnih aktivnosti in jih nadzoruje. Pripravlja, izvaja in nadzira prodajne aktivnosti za področje IT.

Oddelek za centralno administracijo uporabnikov vodi administracijo in centralno evidenco uporabnikov, administracijo sistema pooblastil na informacijskih sistemih, evidenco in nadzor nad sistemom dostopnih pravic. Vzdržuje in vodi evidenco sistema skrbništva nad informacijskim sistemom banke, izvaja naloge prijavnih služb (Dobnikar 2006a, 3).

3.3.2 Sektor za razvoj informacijskega sistema banke

V tem sektorju razvijajo storitve, procese dela in tehnologije, projektirajo razvoj aplikativnih rešitev IT za podporo poslovnih funkcij bančne skupine. Skrbijo za zasnovo, koordinacijo, izdelavo, uvajanje in podpirajo vse računalniške rešitve, ki podpirajo bančno poslovanje.

Vodstvo oblikuje in nadzira izvajanje politike razvoja tehnologije dela, načrtuje in izvaja prenovu tehnologije dela poslovanja banke, izvaja optimiranje tehnologije dela poslovanja banke, nadzira izvajanje načrtovanih razvojnih nalog in letnega poslovnega načrta ter projektira in izvaja razvoj aplikativnih rešitev računalniške podpore poslovnih funkcij banke.

Vsak oddelek je odgovoren za zastopanje banke po določbah Pravilnika o pooblastilih in podpisovanju ter v obsegu izdanih pooblastil za zastopanje delavcev v

oddelku. Vsak oddelek pa ima še številne druge naloge, nekatere med njimi se prekrivajo, vendar veljajo za konkretna področja dela, ki jih imajo oddelki na skrbi.

Oddelek za razvoj upravljanja s podatki in integracijo informacijskega sistema skrbi za razvijanje načrtovanih rešitev za informacijske sisteme poročanja in upravljanja, za pripravo specifikacij sprememb programske opreme in za vzdrževanje prej omenjenih rešitev. Poleg tega pripravlja in izvaja skrbništvo nad tehnološkimi in tehničnimi navodili, sodeluje pri načrtovanju in uvajanju novih tehnoloških rešitev za poslovne procese banke, načrtuje in koordinira aktivnosti pri izvajanju razvojnih nalog in sodeluje z uporabniki. Upravlja z razvojnimi in testnimi okolji, izvaja skrbništvo nad programsko opremo na informacijskih sistemih poročanja in upravljanja in sodeluje pri načrtovanju projektnih rešitev banke. Izvaja skrbništvo podatkovnega modela in oblikuje ter upravlja spremembe podatkovnih modelov banke.

Oddelek za razvoj podpore fizičnim osebam je odgovoren za razvijanje načrtovanih rešitev za sodobne tržne poti ter za podporo bančnim in finančnim storitvam za fizične osebe. Pripravlja specifikacije sprememb obstoječe programske opreme, vzdržuje prej omenjene rešitve. Skrbi za pripravo in skrbništvo nad tehnološkimi in tehničnimi navodili, za razvoj in vzdrževanje rešitev za obvladovanje tveganj kartičnega poslovanja in za koordinacijo s procesnimi centri za izvajanje bankomatskega in kartičnega poslovanja. Sodeluje pri načrtovanju in uvajanju novih tehnoloških rešitev za poslovne procese banke, načrtuje in koordinira aktivnosti pri izvajanju razvojnih nalog in sodeluje z uporabniki, upravlja z razvojnimi in testnimi okolji. Poleg tega izvaja skrbništvo nad programsko opremo na informacijskih sistemih banke in sodeluje pri načrtovanju projektnih rešitev na teh sistemih.

Oddelek za razvoj podpore poslom s pravnimi osebami je odgovoren za razvijanje načrtovanih rešitev za podporo bančnim in finančnim storitvam za pravne osebe, za pripravo specifikacij sprememb programske opreme in uvajanje sprememb, za vzdrževanje prej omenjenih rešitev. Skrbi za pripravo in skrbništvo nad tehnološkimi in tehničnimi navodili, sodeluje pri načrtovanju in uvajanju novih tehnoloških rešitev za poslovne procese banke, načrtuje in koordinira aktivnosti pri izvajanju razvojnih nalog in sodeluje z uporabniki. Upravlja z razvojnimi in testnimi okolji, izvaja skrbništvo nad programsko opremo na informacijskih sistemih banke in sodeluje pri načrtovanju rešitev na teh sistemih.

Oddelek za razvoj podpore plačilnim sistemom je odgovoren za razvijanje načrtovanih rešitev za informacijske sisteme za podporo tržnih poti pravnim osebami in plačilnih sistemov. Pripravlja specifikacije sprememb obstoječe programske opreme in vzdržuje prej omenjene rešitve. Njegova naloga je tudi priprava in skrbništvo nad tehnološkimi in tehničnimi navodili. Sodeluje pri načrtovanju in uvajanju novih tehnoloških rešitev za poslovne procese banke, načrtuje in koordinira aktivnosti pri

izvajanju razvojnih nalog in sodeluje z uporabniki. Upravlja z razvojnimi in testnimi okolji, izvaja skrbništvo nad programsko opremo na informacijskih sistemih banke in sodeluje pri načrtovanju rešitev na teh sistemih.

Oddelek za razvoj podpore poslom na finančnih trgih je odgovoren za razvijanje načrtovanih rešitev za podporo poslom na finančnih trgih. Pripravlja specifikacije sprememb programske opreme in uvaja spremembe ter vzdržuje prej omenjene rešitve. Odgovoren je tudi za pripravo in skrbništvo nad tehnološkimi in tehničnimi navodili, sodeluje pri načrtovanju in uvajanju novih tehnoloških rešitev za poslovne procese banke, načrtuje in koordinira aktivnosti pri izvajanju razvojnih nalog in sodeluje z uporabniki. Upravlja z razvojnimi in testnimi okolji, izvaja skrbništvo nad programsko opremo na informacijskih sistemih banke in sodeluje pri načrtovanju rešitev na teh sistemih (Dobnikar 2006a, 3–4).

3.3.3 Sektor za izvajanje obdelav in infrastrukturo

Ta sektor oskrbuje poslovni proces bančne skupine, izvaja in obračunava storitve IT na osrednjem računalniškem sistemu, ukvarja se s klasičnimi nalogami računskega centra – obdelave, sistemsko programiranje, administriranje baz podatkov ter obračun storitev IT.

Vodstvo sektorja izvaja informacijsko podporo za banke bančne skupine in druge banke, spremlja, načrtuje, uvaja in vzdržuje centralne operacijske sisteme in spremljajoče programe, sisteme za podporo podatkovnih zbirk, računalniška omrežja in zaščitne sisteme IT. Poleg tega izvaja mikrofilmske rešitve za banke in druge uporabnike ter vodi mikrofilmski arhiv, sodeluje pri načrtovanju, izvajanju in implementaciji IT sistemov kakovosti in zaščite NLB, pri zasnovi IT infrastrukture, razvoju aplikacij in projektnih rešitev ter sodeluje pri pripravi in izvajanju informacijske strategije NLB.

Oddelek za sistemsko programiranje proučuje, načrtuje in uvaja strojno in programsko opremo za centralne računalnike, nadzira njihovo delovanje ter načrtuje in uvaja zaščito na njih. Spremlja razvoj, načrtovanje in uvajanje systemske strojne ter programske opreme na osrednjih računalniških sistemih, vzdržuje sistemsko programsko opremo, spremlja, analizira in optimizira delovanja strojne in programske opreme, standardizira strojno in programsko opremo, izvaja tehnične naloge in aktivnosti za zaščito informacijskega sistema, organizira in sistemsko testira nove rešitve.

Oddelek za obdelave in COM skrbi za izvedbo in nadzor obdelave na osrednjih računalnikih ter izdeluje in dodeluje končne izdelke obdelav. Izdelujejo tudi programsko opremo za arhiviranje podatkov na mikrofilme in druge magnetne nosilce, te podatke distribuira in vodi arhiv. Distribuira rezultate računalniških obdelav, upravlja s podatki

na prenosnih magnetnih nosilcih in vodi arhiv datotek, spremlja, analizira in optimizira krmilno programje, zagotavlja varovanje in redno izvajanje varnostnih kopij podatkov in programja na vseh sistemih in preizkuša postopke obnovitve, obvladovanja verzij ter arhiviranja. Pripravlja, izvaja in nadzira izvajanje računalniških obdelav ter spremlja, analizira in optimizira krmilno programje. Upravlja s spremembami v testnih in produkcijskih okoljih, skrbi za navodila za postopke obnovitve sistemov. Pripravlja, izvaja in kontrolira, distribuira, spremlja, analizira in optimizira obdelave COM. Izdeluje in vzdržuje programe COM ter vodi mikrofilmski arhiv COM.

Oddelek za omrežja upravlja s prostranim in lokalnimi računalniškimi omrežji NLB. Skrbi za mrežne zaščitne sisteme na povezavah s »tujimi« računalniškimi omrežji, izvaja skrbništvo nad internetnimi predstavitenimi strežniki NLB in zagotavlja internetne servise (povezavo z internetom) za potrebe NLB ter ostalih bank v njeni skupini. Načrtuje in uvaja telekomunikacijske povezave ter računalniška omrežja, izvaja administracije mreže, upravlja z mrežnimi viri in opremo, spremlja razvoj, načrtuje in upravlja z mrežnimi protokoli v internem omrežju ter na povezavah s tujimi mrežami, uvaja nove mrežne protokole, standarde in storitve, spremlja, analizira in optimizira računalniško omrežje, zaščitne, nadzorne in druge telekomunikacijske sisteme in storitve. Vzdržuje in nadzira delovanje telekomunikacijskih povezav in računalniških mrež ter izvaja mrežne meritve, tehnične naloge in aktivnosti za zaščito informacijskega sistema, načrtuje uvajanje in delovanje zaščitnih mrežnih, nadzornih in drugih telekomunikacijskih sistemov. Načrtuje, uvaja in upravlja z računalniško infrastrukturo internetnih ter podobnih storitvenih sistemov in s komunikacijskimi zaščitnimi sistemi v računalniškem omrežju ter na komunikacijskih povezavah s tujimi omrežji in komunikacijskih povezavah s povezanimi družbami. Ima skrbništvo internetnih strežnikov, tehnične dokumentacije vseh mrežnih sistemov ter navodil za postopke obnovitve sistemov, zagotavlja varovanje in redno izvajanje varnostnih kopij podatkov in programja na vseh mrežnih, zaščitnih mrežnih, nadzornih in drugih telekomunikacijskih sistemih ter preizkuša postopke obnovitve.

Oddelek za administracijo podatkovnih zbirk sodeluje pri razvoju podatkovnega modela, načrtuje in upravlja s podatkovnimi zbirkami in nadzira delovanje baz podatkov. Spremlja razvoj, načrtovanje in uvajanje orodij za upravljanje podatkovnih zbirk, vodi administracijo podatkovnih zbirk, spremlja, analizira in optimizira delovanje podpore podatkovnih zbirk, uvaja priporočila in standarde za modeliranje podatkov, sodeluje pri zasnovi in razvoju projektnih rešitev ter organizira in izvaja testiranja novih rešitev.

Oddelek za IT infrastrukturo skrbi za interne strežnike – spremlja razvoj, načrtovanje in delovanje omrežnih servisov v internem omrežju, vključno z mrežnimi strežniki, poštnih, nadzornih in drugih distribuiranih informacijskih sistemov. Skrbi za

standardizacijo strojne in programske opreme ter za tekoče vzdrževanje systemske programske opreme. Spremlja, analizira in optimizira delovanje strojne in systemske programske opreme na strežnikih, izvaja tehnične naloge in aktivnosti za zaščito informacijskega sistema, organizira in systemsko testira nove rešitve. Glede osebnih računalnikov sodeluje pri načrtovanju in uvajanje strojne in programske opreme PC, organizira in izvaja uporabniško testiranje programskih paketov za uvedbo v produkcijo na delovne postaje, upravlja in obvladuje verzije programskih rešitev in navodil, spremlja razvoj, načrtovanje in uvajanje systemske strojne ter programske opreme na osebnih računalnikih, vzdržuje programsko opremo na osebnih računalnikih, spremlja, analizira in optimizira delovanje strojne in programske opreme na osebnih računalnikih, distribuira programske rešitve na delovne postaje uporabnikom, izvaja interne tehnične standarde in postopke za področje PC, vzdržuje opremo PC, izvaja tehnične naloge in aktivnosti za zaščito informacijskega sistema, izvaja podporo uporabnikom osebnih računalnikov in opreme, zagotavlja delovanje systemskega programja in osebnih računalnikov na delovnem mestu uporabnikov. Pomaga in svetuje uporabnikom pri uporabniškem programiranju ter pripravlja standarde oziroma smernice za izdelavo programskih rešitev v okolju pisarniškega poslovanja.

Oddelek za pomoč uporabnikom nudi strokovno in tehnološko pomoč notranjim uporabnikom. Sodeluje pri pripravi pogostih vprašanj in odgovorov s področja delovanja informacijskih sistemov banke, pri reševanju reklamacij uporabnikov v poslovni mreži. Uporabnike obvešča o motnjah delovanja sistemov, problemih in incidentih in pripravlja poročila o delovanju informacijskega sistema banke ter preverja verodostojnost nakupov s plačilnimi karticami uporabnikov glede na postavljene kriterije sumljivih transakcij. Nudi tudi pomoč uporabnikom sodobnih tržnih poti – vnaša te uporabnike, vsebinsko in tehnično pomaga pri uporabi sodobnih tržnih poti, izvaja komercialne dogovore z uporabniki sodobnih tržnih poti, sprejema, evidentira, kontrolira podatke, vodi evidence in arhivira dokumentacijo s področja sodobnih tržnih poti. Sodeluje pri razvoju in testiranju sodobnih tržnih poti, izdeluje navodila, priložnike in hitre vodiče s tega področja, sodeluje pri reševanju reklamacij med plačilnim prometom v domovini in tujini ter s poslovnimi partnerji. Nudi tudi pomoč uporabnikom zbirnega centra. Pripravlja specifikacije, spremembe obstoječih tehnoloških rešitev in vzdržuje zbirni center, vzpostavlja nove standarde za izmenjavo podatkov novih plačilnih instrumentov, pomaga poslovnim partnerjem pri vključitvi v poslovanje, sodeluje pri reševanju reklamacij med centralnim procesnim zbirnim centrom in poslovnimi partnerji, koordinira se z vsemi sektorji banke in drugimi bankami v skupnih obdelavah, ima skrbništvo kataloga direktnih bremenitev ter izdeluje uporabniška in tehnološka navodila s področja novih plačilnih instrumentov in zbirnega centra (Dobnikar 2006a, 5).

4 KAKOVOST POSLOVANJA NA PRIMERU UCIT NLB

4.1 Ugotavljanje kakovosti v organizaciji

Projektna skupina je v letu 1999 pregledala veljavne dokumente in postopke v obstoječem sistemu kakovosti in med zaposlenimi izvedla dve anketi. Pregledani so bili vsi dokumenti, ki ustrezajo kategorijam dokumentov v sistemu kakovosti: poslovnik kakovosti, organizacijski predpisi, navodila za delo, interni standardi in obrazci. Prva anketa o kakovosti dela in sistemu odgovornosti je bila namenjena vsem sodelavcem projekta, druga, o politiki kakovosti, vodilnih principih podjetniškega prepričanja in skupnih vrednotah, pa je bila namenjena vsem vodstvenim delavcem projekta.

Na tej podlagi je projektna skupina oblikovala oceno stanja sistema kakovosti oziroma oceno kadrovske, tehnične in organizacijske usposobljenosti, pripravljenosti in razpoložljivosti sektorjev za izvedbo projekta.

Poslovnik kakovosti je obstajal, vendar še ni bil napisan v skladu z zahtevanimi elementi mednarodnega standarda, zato ga je bilo potrebno pripraviti na novo. Namesto organizacijskih predpisov in pravilnikov so obstajali opisi postopkov v oddelkih, ki so po svoji vsebini bolj ustrezali opisu funkcij oddelkov in manj pravim opisom postopkov. Navodil za delo je bilo največ in so kar dobro pokrivala večino postopkov v sistemu ISO. Prijavljenih je bilo osem internih standardov, kar je zgledno število. Pregledanih je bilo okoli 60 obrazcev, od katerih jih je bilo mogoče približno deset uvrstiti v sistem zapisov o kakovosti (Borko 1999, 4).

Na anketi je odgovorilo nekaj več kot pol naslovnikov, vendar so bili prejeti odgovori resnično kakovostni, izjemno poglobljeni in celoviti. Bili so jasni, pripombe so bile tudi kritične, kar kaže na pripravljenost za sodelovanje pri izboljševanju.

Prva anketa je razkrila, da zaposleni večinoma dobro poznajo svoje delovno mesto, vendar opažajo razkorak med delom, ki ga opravljajo, in opisom v katalogu delovnih mest, ki se je izkazal le kot podlaga za razporeditev v plačilno kategorijo. Zaposleni so bili dobro seznanjeni z navodili za delo, ki so kombinacija pisnih in ustnih, le nekateri so bili mnenja, da takih navodil sploh ni. Precej zaposlenih je opozarjalo, da kriteriji za kakovost za marsikatero področje niso natančno opredeljeni. Precejšnjemu deležu zaposlenih področje odgovornosti ni bilo dovolj jasno in so si želeli bolj definiranih odgovornosti in pooblastil, pa tudi za odgovornosti se je izkazalo, da niso bile vedno enoumno določene (Borko 1999, 7).

Druga anketa je pokazala, da je bila dejavnost sektorjev IT podrobno razčlenjena. Produkta in storitve, ki so nastajali v teh sektorjih, bi bilo treba prečistiti in poenotiti. Odgovori o kakovosti produktov in storitev niso bili enotni, prav tako ne o politiki kakovosti. Sistem vrednot je bil primerno uokvirjen, večina je vrednote jasno opredelila. Vizija je bila dokaj jasno opredeljena, čeprav ne enotno ubesedena (Borko 1999, 7–8).

Projektna skupina je tako podala mnenje, da bo projekt pridobitve certifikata preprost, a bo za seboj potegnil obilico dela. Potrebno bo pripraviti vrsto referenčnih dokumentov, zlasti navodil za delo. Izpopolniti bo treba dokumente o sistemu kakovosti. Projektna skupina je ocenila, da so v sektorjih IT v kadrovske, tehnične in organizacijske pogledu usposobljeni za izvedbo projekta. Izrazila je upanje, da med nepripravljenostjo izpolniti anketo ISO in nepripravljenostjo sodelovati v projektu ISO ni vzročno-posledične povezave. Opozarja na težavo s pomanjkanjem časa zaradi prezasedenosti na delovnih mestih.

Skupina je ocenila, da bo projekt ISO prispeval k boljši urejenosti dokumentov in postopkov ter k višji kakovosti produktov in storitev. Menila je, da je projekt izvedljiv v postavljenih rokih, in da bodo sektorji IT pravočasno izpolnili pogoje za pridobitev certifikata (Borko 1999, 10).

4.2 Uvajanje kakovosti v organizacijo

4.2.1 Procesni pristop

V začetku leta 2003 so v UCIT pripravili interno gradivo o smernicah za lažjo uveljavitev procesnega pristopa pri razvijanju, izvajanju in izboljševanju sistema kakovosti v smislu uveljavljenih mednarodnih standardov ter modelov vodenja in poslovne odličnosti. Namen tega gradiva je bil osvežiti in utrditi vedenje o vsebini in bistvu procesnega pristopa. Predvsem naj bi z gradivom usmerili pozornost k standardiziranim procesnim modelom in pristopom in k procesom, ki potekajo v enotah direkcije, prispevali pa naj bi tudi k poenotenju pogledov na procese ter spoznali njihovo medsebojno povezanost v procesnih verigah in procesnem modelu in poleg tega še utrli pot k prenovi in nenehnemu izboljševanju procesov.

Dokument navaja, v katerih aktivnostih se odraža uvajanje principov procesnega pristopa v organizacijo, opredeljuje osnovne pojme in definicije v zvezi s procesi in produkti in predstavlja osnove procesnega pristopa. Nato podrobneje prikaže uporabo procesnega pristopa v različnih mednarodnih standardih, smernicah, vodilih, modelih in v Direkciji za informatiko.

V gradivu ugotavljajo, da je bil procesni pogled na procese programskega inženirstva v organizaciji že tedaj dokaj močno prisoten, da je bila v sektorjih že nekaj let uveljavljena Metodologija razvoja in sprememb informacijskih sistemov v NLB, ki opisuje proces razvoja informacijskih sistemov ter procese izvajanja sprememb in dopolnitev, ki so logično nadaljevanje vsakega razvoja. Kljub specifičnim procesom, ki se izvajajo v posamičnih sektorjih, se je ta model že dokaj dosledno uporabljal pri vodenju projektov, procesni pristop in principi odgovornosti za kakovost pa so že bili v dobršni meri vgrajeni v pomembne dokumente. Zaradi tega naj procesni pristop, kot ga zahteva nov standard, ne bi bil nikakršna revolucionarna novost, ampak priložnost za

poglobitev razumevanja procesov oziroma nov pogled nanje, za oblikovaje procesnega modela, prenovo procesov, določitev skrbništva procesov, pripravo izpopolnjene razvojne metodologije in podobno (Borko 2002, 5).

Odgovornost za kakovostno izvajanje procesov glede na področje dela je obveznost na vsakem delovnem mestu. Gre za odgovornost za vhodno, procesno in izhodno kakovost produktov in storitev ter odgovornost za poročanje (Borko 2002, 8).

Z vidika procesnega pristopa je bistveno, da je vstop v posamezno fazo življenjskega cikla pogojen z izhodom iz prejšnje faze, da so povsod možne tudi povratne zanke, saj se je za uspešno rešitev poslovnega problema včasih potrebno vrniti eno ali več faz nazaj ali celo na začetek cikla ter da je zaključek vsake faze lahko tudi formalna kontrolna točka, v kateri se preverja skladnost rezultatov z zahtevami uporabnika (Dobnikar 2006d, 20–32).

4.2.2 Sistem vodenja kakovosti

Sistem vodenja kakovosti v UCIT temelji na petnivojski strukturi – piramidi – dokumentov, v katerih so opisani z zahtevami mednarodnega standarda usklajeni postopki za zagotovitev kakovosti. Določa in opisuje vse primarne, podporne in organizacijske procese v informatiki in vključuje ter povezuje vse organizacijske enote UCIT. Pokriva vse faze življenjskega cikla produktov in storitev in velja za vse projekte in razvojne naloge. Opisuje vire za učinkovito izvajanje vsakega od dokumentiranih postopkov in določa odgovornosti in pooblastila sodelavcev za izvajanje dokumentiranih postopkov. Ti elementi zagotavljajo doseganje zahtevane kakovosti. Sistem vodenja kakovosti dosledno izvajajo in vzdržujejo ter nenehno izboljšujejo njegovo učinkovitost (Dobnikar 2006d, 40).

Cilj vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti je zagotoviti sistematično izpolnjevanje pogodbenih zahtev naročnikov (odjemalcev), zniževati število napak, preprečevati ponavljanje že znanih napak in problemov, neprestano izboljševati kakovost proizvodov in storitev ter povečevati zadovoljstvo uporabnikov produktov in storitev (proizvoda). Delovanje sistema oziroma izvajanje planiranih procesov redno spremljajo in preverjajo ter ukrepajo v primeru odstopanj (Dobnikar 2006d, 54).

Dokumentacija vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti vključuje dokumentirano izjavo o politiki in ciljih kakovosti, poslovnik kakovosti, dokumente za učinkovito planiranje, delovanje in obvladovanje procesov, zapise ter šest dokumentiranih postopkov: postopek obvladovanja dokumentov, postopek obvladovanja zapisov, postopek izvajanja notranjih presoj, postopek obvladovanja neskladnih proizvodov, postopek izvajanja korektivnih ter postopek izvajanja preventivnih ukrepov (Dobnikar 2006d, 37–51).

Postopek obvladovanja dokumentov zagotavlja, da pooblašcene osebe dokumente in podatke pripravijo, pregledajo in odobrijo. Izvajanje postopka obvladovanja vseh dokumentov ter vzpostavljeni sistem zagotavljata, da se vsak dokument označi, da se izdaje dokumentov nahajajo na ustreznih mestih, da se iz uporabe odstranijo neveljavni dokumenti in podobno (Dobnikar 2006d, 59).

4.2.3 Standard kakovosti

Predstavitev standarda kakovosti ISO 9001/TickIT

Informacije in informacijska tehnologija so za banke izredno dragocene. Bolj ko je informacijski sistem obsežen in kompleksen, večje so težave, če odpove. Sistemska odpoved nepogrešljivih omrežij pomeni za banko popolno katastrofo. Zaščita pred odpovedjo in okvarami sistema ter pred varnostnimi tveganji je ključnega pomena ne le za banko, ampak tudi za njene kliente, dobavitelje in druge. Kakovost in varnost sistemov sta torej pomembni merili, ki ju odjemalci dandanes upoštevajo. Razvijalci programske opreme stremijo k izdelkom, ki delujejo natančno in pravilno.

TickIT so pripravili in vpeljali vodilne britanske organizacije IT in Oddelek za trgovino in industrijo Velike Britanije. Jamči visoko raven zagotavljanja kakovosti. Certifikat TickIT, osnovan na podlagi sistemov upravljanja kakovosti ISO 9001, je danes svetovno sprejet standard (<http://certification.bureauveritas.com>).

TickIT je namenjen vsem organizacijam, ki razvijajo programsko opremo in se prilagajajo zahtevam novega standarda. Je povsem procesno naravnano vodilo, usmerjeno k opisom najboljše prakse programskega inženirstva.

V uvodnih poglavjih obravnava vprašanja in podaja smernice, ki so bistvene za odjemalce, ki programsko opremo kupujejo, za dobavitelje, organizacije, ki dobavljajo zahtevano programsko opremo in za presojevalce, ki presojujejo skladnost procesov z zahtevami standarda.

Obdelane so tudi zahteve za sistem kakovosti, tudi z vidika procesov, ki zadevajo razvoj, vzdrževanje in podporo programske opreme. V dodatku je govora o definiranju, vodenju in ocenjevanju procesov IT in primeri za implementacijo konkretnih modelov pri praktičnih izboljšavah procesov. Podane so tudi študije primerov za nekaj organizacij.

Precejšnja pozornost je namenjena specifičnim področjem, kot so notranji dobavitelji, stiki z odjemalci, informacijska varnost, elektronsko poslovanje, integracija orodij in podobno (Borko 2002, 22).

Aktivnosti, ki se lahko izvajajo v življenjskem ciklu programske opreme, so razvrščene v pet primarnih, osem podpornih in štiri organizacijske procese. Vsak proces je razdeljen v nize aktivnosti, vsaka aktivnost pa v nize nalog.

Primarni procesi služijo tistemu, ki iniciira ali izvaja razvoj, delovanje ali vzdrževanje programskega produkta – to je lahko odjemalec, dobavitelj, razvijalec, operater ali vzdrževalec programske opreme. Ti procesi so (*Mednarodni standard ISO/IEC 12207*):

1. proces nabave – definira aktivnosti odjemalca,
2. proces dobave – definira aktivnosti dobavitelja,
3. proces razvoja – definira aktivnosti razvijalca,
4. proces delovanja – definira aktivnosti operaterja in
5. proces vzdrževanja – definira aktivnosti vzdrževalca.

Podporni procesi se uporabljajo in izvajajo v skladu s potrebami drugega procesa – podpirajo druge procese in prispevajo k uspehu in kakovosti projekta programske opreme. Ti procesi so (*Mednarodni standard ISO/IEC 12207*):

1. proces dokumentiranja – definira aktivnosti za beleženje informacij, ki jih proizvede proces v življenjskem ciklu,
2. proces vodenja konfiguracije – definira aktivnosti vodenja konfiguracije,
3. proces zagotavljanja kakovosti – definira aktivnosti za objektivno zagotavljanje skladnosti z zahtevami in plani (npr. skupni pregledi, presoje, verifikacije in validacije),
4. verifikacijski proces – definira aktivnosti za overjanje programskih produktov na različnih nivojih, odvisno od projekta programske opreme,
5. validacijski proces – definira aktivnosti za validiranje produktov projekta programske opreme,
6. proces skupnih pregledov – definira aktivnosti za ocenitev statusa in produktov posamezne aktivnosti,
7. proces presoje – definira aktivnosti za določitev skladnosti z zahtevami, plani in pogodbo,
8. proces razreševanja problemov – definira proces analiziranja in razreševanja problemov, ki se pojavijo med izvajanjem razvojnega, obratovalnega, vzdrževalnega ali drugih procesov, ne glede na naravo ali izvor teh problemov.

Organizacijski procesi se uporabljajo z namenom vzpostaviti in izvajati osnovno strukturo, sestavljeno iz procesov in osebja, ter z namenom stalno izboljševati strukturo in procese. Ti procesi so (*Mednarodni standard ISO/IEC 12207*):

1. proces vodenja – definira osnovne aktivnosti vodenja, vključno s projektnim vodenjem,
2. infrastrukturni proces – definira osnovne aktivnosti za vzpostavitev temeljne infrastrukture,

3. proces izboljšav – definira osnovne aktivnosti vodenja, ki jih organizacija izvaja za vzpostavitev, merjenje, nadzor in izboljšanje procesov,
4. proces usposabljanja – definira osnovne aktivnosti za zagotovitev ustrezno usposobljenega osebja.

Certifikacijski organ Bureau Veritas Certification

Bureau Veritas je pionirska organizacija na področju certificiranja. Takoj po izidu standardov je družba ustanovila neodvisno certifikacijsko hišo BVQI, ki je kmalu postala vodilna v svetovnem merilu. Bureau Veritas Certification, kot se danes imenuje, izvaja certifikacijske presoje v skladu z mednarodnimi (ISO) ali panožnimi referenčnimi standardi v različnih sektorjih in izdaja ustrezne certifikate. Svojo strokovnost in neodvisnost izkazuje z ustreznimi mednarodnimi in državnimi akreditacijami. Njihovi presojevalci imajo vsa zahtevana pooblastila, so ustrezno usposobljeni in zavezani k nenehnemu izobraževanju in dokazovanju v praksi. Organizacija je mednarodno priznana zaradi izjemnih tehničnih sposobnosti na vseh področjih delovanja. Družba je prisotna v več kot 100 državah.

Pridobivanje certifikata kakovosti

Že vzporedno z uvedbo projekta Metodologija razvoja aplikacij so v NLB razmišljali o vzpostavljanju sistema kakovosti, ki bi bil usklajen z mednarodnim standardom ISO 9001 za zagotavljanje kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju, poleg tega so si za vodilo izbrali tudi standard ISO 9000-3, v katerem so bile opisane smernice za uporabo ISO 9001 pri razvoju, dobavi in vzdrževanju programske opreme.

Leta 2000 so začeli s projektom NLB-IT ISO 9001, v okviru katerega so želeli ustvariti pogoje za pridobitev certifikata kakovosti ISO 9001/TickIT. Projekt naj bi trajal približno eno leto, njegova okvirna skupna vrednost pa naj bi bila nekaj več kot 33 milijonov tolarjev. Dotedanje delo na področju kakovosti v IT so ocenili kot dobro izhodišče za dokončno uskladitev in postavitev enotnega okvirja za vzpostavitev sistema kakovosti.

Prednosti so videli v pomembni komparativni in konkurenčni prednosti, saj tedaj še nobena banka ni imela vzpostavljenega sistema kakovosti na področju informacijske tehnologije. Pomembno se jim je zdelo tudi, da postane z vzpostavitvijo sistema kakovosti delovanje sektorjev IT povsem transparentno tako z vidika banke kot z vidika širše javnosti. Kot navidezno slabost so videli dejstvo, da bo zaradi zahtev po urejenem in dokumentiranem delu sektorjev IT ponekod potrebno uvesti dopolnilne ali nadomestne administrativne naloge v smislu zapisov o planiranju in izvajanju dela ter

poročil o opravljenem delu. Vendar so sprejeli stališče, da pri tem ne gre za nepotrebno birokracijo, pač pa za urejen sistem dela.

Priložnosti projekta so videli v tem, da bo mogoče rezultate uporabiti kot model za vzpostavitev sistema kakovosti tudi na vseh ostalih področjih oziroma v drugih organizacijskih delih banke, nato pa ga bo mogoče vzpostaviti tudi za banko kot celoto. Nevarnosti projekta bi bile lahko v napačnem razumevanju zahtev kakovosti, ki bi med zaposlenimi povzročilo nenaklonjenost, odpor. Tako bi bilo doseganje objektivnih ciljev oteženo in bi se v skrajnem primeru lahko celo oddaljili od namenskega cilja. Poleg tega so kot možno nevarnost videli nejasno vizijo bodoče organiziranosti sektorjev informacijske tehnologije.

Menili pa so, da bi izvedba projekta lahko pozitivno vplivala na motiviranost zaposlenih v sektorjih IT in na prepoznavnost teh sektorjev v okviru NLB, bila pa bi tudi vzpodbuda ostalim organizacijskim enotam, da bi začele razmišljati in ukrepati v podobni smeri. Če se projekt ne bi izvedel, to za banko sicer ne bi predstavljalo neposredne škode, vendar pa bi bila s tem izpuščena priložnost za povečanje učinkovitosti ene vitalnejših organizacijskih enot in s tem za zmanjšanje stroškov poslovanja.

Namenski cilj je bil prispevati h kakovosti na poti k odličnosti, ki je ena temeljnih vrednot banke, in sicer na naslednje načine (Dobnikar 2000, 4–6):

- s standardizacijo načina dela,
- z zmanjševanjem števila napak,
- s povečevanjem zanesljivosti in varnosti sistemov in
- s povečevanjem zadovoljstva odjemalcev.

Objektivni cilji (Dobnikar 2000, 6):

- pregled in ocena trenutnega stanja na področju izpolnjevanja zahtev standarda ISO 9001,
- opredelitev politike kakovosti,
- vzpostavitev učinkovitega, dokumentiranega in transparentnega sistema kakovosti v skladu z zahtevami tega standarda,
- izvedba dveh notranjih presoj sistema kakovosti,
- izvedba certifikacijske presoje kakovosti,
- pridobitev certifikata ISO 9001/TickIT,
- usposabljanje zaposlenih v sektorjih IT za poznavanje zahtev standarda,
- usposabljanje zaposlenih v sektorjih IT za uspešno implementacijo in vzdrževanje vzpostavljenega sistema kakovosti in

- vzpostavitev podlage in mehanizma za nadaljnje izboljšave kakovosti storitev in nadgraditev sistema kakovosti v smeri celovite kakovosti in poslovne odličnosti.

Ključni cilji tega projekta so torej bili (Dobnikar 2000, 7–8):

- zagotoviti visoko in stalno kakovost storitev na področju informacijske podpore poslovnim procesom celotne NLB d. d.,
- zagotoviti visoko in stalno kakovost storitev na področju pridobivanja in obratovanja osrednjih in distribuiranih računalniških sistemov,
- zagotoviti visoko in stalno kakovost storitev na področju pridobivanja in vzdrževanja programske opreme za podporo bančnih poslovnih procesov,
- zagotoviti koordinacijo in podporo uporabnikom pri načrtovanju in uporabi sistemov IT,
- zagotoviti izpolnjevanje pričakovanj in zahtev uporabnikov v partnerskem odnosu,
- vzpostaviti učinkovit, dokumentiran in transparenten sistem kakovosti, ki bo usklajen z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001 ter smernic ISO 9000-3,
- opraviti presojo sistema kakovosti ter pridobiti certifikat ISO 9001/TickIT.

V okviru tega projekta so predvideli naslednje glavne aktivnosti (Dobnikar 2000, 9):

- pregled in ocena stanja obstoječega sistema kakovosti,
- priprava zagonske dokumentacije projekta,
- opredelitev politike kakovosti NLB-IT in precizna opredelitev področja dobave, poslanstva, vodilnih principov in skupnih vrednot,
- priprava poslovnika kakovosti ter vzpostavljanje sistema kakovosti,
- usposabljanje notranjih presojevalcev ter interno izobraževanje vseh sodelavcev v NLB-IT za kakovost,
- prva in druga notranja presoja sistema kakovosti,
- certifikacijska presoja,
- sodelovanje s certifikacijskim organom in uvajalne, vzporedne in postcertifikacijske aktivnosti.

Leta 2001 je bil ta projekt uspešno zaključen, vsi objektni cilji so bili doseženi, in sicer s predvidenimi finančnimi sredstvi in kadrovske zasedbo ter v predvidenih časovnih okvirjih, predvsem pa je bil pridobljen zeleni certifikat.

Certifikacijska presoja sistema kakovosti je v Direkciji za informatiko potekala med 27. in 29. junijem 2001. Po presoji so presojevalci certifikacijskega organa BVQI sporočili, da na podlagi ugotovitev ocenjujejo, da sistem kakovosti ustreza zahtevam standarda ISO 9001:1994 in shemi TickIT. Nato so certifikacijskemu organu BVQI v Londonu priporočili uvrstitev sistema kakovosti v Direkciji za informatiko v register certificiranih dobaviteljev TickIT in Direkciji za informatiko podelili mednarodni certifikat ISO 9001/TickIT. Direktor certifikacijskega organa BVQI Slovenija je Direkciji za informatiko podelil certifikat 23. oktobra 2001.

V organizaciji se zavedajo, da s pridobitvijo certifikata delo na področju kakovosti še zdaleč ni zaključeno. Pozornost usmerjajo k izboljševanju izdelkov in storitev, pri čemer želijo v vseh pogledih upravičiti zaupanje uporabnikov teh izdelkov in storitev.

Sistem kakovosti je predstavljen tudi na intranetu, s čimer je vsem zaposlenim v banki omogočen preprost in učinkovit dostop do vseh potrebnih informacij in dokumentov, ki sestavljajo sistem, saj so te informacije in dokumenti pomemben pripomoček pri vsakdanjem delu.

Motivi za uvedbo sistema kakovosti in pridobitev potrdila kakovosti

V NLB je kakovost v informacijski tehnologiji že veliko let pomembna tema. Prizadevanja za sistematično in urejeno delo na področju razvoja in vzdrževanja računalniških rešitev oziroma informacijskih sistemov potekajo že od uvedbe prvih računalnikov v banko – leta 1969. Hkrati z uvedbo projektne organizacije v NLB se je začel tudi projekt Metodologija razvoja aplikacij. Sredi leta 1995 je bila razvita prva razvojna metodologija (Dobnikar 1999, 2).

V letu 1996 so v takratnem Sektorju za informacijsko tehnologijo začeli popisovati postopke, navodila, standarde, pravilnike, poslovnike, metodologije, obrazce in druge dokumente, ki so se uporabljali pri delu. Ukvarjanje s kakovostjo v informacijski tehnologiji so razširili na izvajanje (Dobnikar 1999, 3):

- rednih kontrolnih pregledov razvojnega dela,
- delnih notranjih presoj sistema kakovosti in
- različnih meritev kot kazalcev kakovosti.

Spremljajo tudi zadovoljstvo odjemalcev.

V NLB je tudi na področju informacijske tehnologije uveljavljena politika kakovosti. Cilj UCIT na področju definiranja zahtev, razvoja, nabave, podpore, obdelav in vzdrževanja storitev in izdelkov bančne poslovno-informacijske tehnologije na podlagi zahtev uporabnikov je nenehno izpolnjevanje in preseganje pričakovanj in zahtev uporabnikov bank bančne skupine. V vseh pogledih želi upravičiti njihovo

zaupanje. V UCIT so zato opredelili temeljna načela politike kakovosti, ki jih pri svojem delu dosledno spoštujejo in uveljavljajo (Dobnikar 2006c, 4):

- zadovoljstvo uporabnikov je najpomembnejše merilo kakovosti dela, izdelkov in storitev,
- uveljavljanje konceptov celovitega vodenja kakovosti, nenehnih izboljšav in poslovne odličnosti,
- skrb za kakovost je skupna naloga,
- z znanjem, izkušnjami in organiziranim delom se gradi učinkovita podpora poslovnim procesom,
- sistematično in dosledno spoštovanje zahtev stroke, zakonodaje in standardov,
- obvladovanje stroškov informacijske tehnologije z učinkovitim nadzorom,
- sledenje ključnim kriterijem kakovosti, kot so: pravilnost, varnost, pravočasnost, zanesljivost, ekonomičnost, zmogljivost, razpoložljivost, sodobnost in celovitost,
- pritožbe uporabnikov so obravnavane kot vzpodbuda za boljše delo,
- stremenje k zmanjšanju števila napak in prekinitev s pomočjo preventivnih in korektivnih ukrepov,
- odgovornosti in pooblastila so nedeljiva celota,
- odgovornost za kakovost lastnega dela se ne prenaša na druge,
- sooblikovanje nove podobe bančne kulture kakovosti s pomočjo odličnosti, zaupanja in tradicije.

Učinki uvajanja standardov ISO

V letih 2003, 2004 in 2005 je bilo izvedeno merjenje zadovoljstva uporabnikov s storitvami v informatiki. Uporabnike so zato poprosili za sodelovanje v anketah o zadovoljstvu, ki so jih imeli možnost izpolniti na bančnem intranetu. K sodelovanju so povabili naslednje profile: direktorje centrov, poslovnih sektorjev in podružnic, vodje poslovalnic in koordinatorje IT.

Vsak anketiranec je lahko ocenil 21 dejavnikov¹, ki so pomembni za uporabnike informacijske podpore. Z ocenami od 1 do 5 je ocenil pomembnost dejavnika in svoje zadovoljstvo z njim. Mogoče je bilo tudi oceniti trend zadovoljstva z dejavnikom v primerjavi z lanskim letom (Dobnikar 2005a, 7).

¹ Vsi dejavniki so navedeni v Prilogi 3.

Tabela 4.1 Rezultati merjenja zadovoljstva uporabnikov s storitvami v informatiki v letih 2003, 2004 in 2005

	2003	2004	2005
Odziv v %	40	36,84	33,73
Skupna povprečna ocena zadovoljstva	55,03	57,56	64,16
Skupna povprečna ocena pomembnosti	84,72	84,63	83,57
Skupna povprečna vrednost indeksa zadovoljstva	0,66	0,69	0,78

Vir: Dobnikar 2005a, 4.

Anketo je v letu 2003 izpolnilo 40 % povabljenih, v letu 2004 skoraj 37 % in v letu 2005 skoraj 34 %, vedno dovolj, da je predstavljalo referenčni vzorec.

Skupna povprečna ocena zadovoljstva z vsemi ocenjevanimi dejavniki je bila v letu 2003 55,03, v letu 2004 57,56, v letu 2005 pa že 64,16. V vseh letih so bili anketiranci najbolj zadovoljni z dejavnikoma strokovnost sodelavcev IT, s katerimi anketiranec sodeluje, in prijaznost sodelavcev IT. Najslabše ocenjen dejavnik pa je bil delovanje sistemov brez motečih prekinitev, sledil mu je dejavnik enostavnost nabave informacijske opreme.

Skupna povprečna ocena pomembnosti dejavnikov se je z leti zmanjševala od 84,72 do 83,57. Najpomembnejši dejavniki po oceni anketirancev so bili kakovostno opravljeno delo in storitve IT, delovanje sistemov brez motečih prekinitev in hitro in učinkovito ukrepanje ob prekinitvah delovanja sistemov. Najmanj pomemben dejavnik pa je bil dostopnost vodstva IT.

Skupna povprečna vrednost indeksa zadovoljstva z vsemi ocenjevanimi dejavniki se je povečevala – z 0,66 leta 2003 do 0,78 v letu 2005. Najvišjo vrednost indeksa je imel dejavnik dostopnost vodstva IT, zelo blizu pa je bila prijaznost sodelavcev IT. Najnižjo vrednost je imel dejavnik delovanje sistemov brez motečih prekinitev, sledil mu je dejavnik hitro odzivanje na spreminjajoče se zahteve.

Z oceno trenda je bilo ugotovljeno, da so se negativnega trenda z leti nekako otesli. V prvem letu so imeli negativen trend kar trije dejavniki: kakovostno opravljeno delo in storitve IT, pravočasno, v dogovorjenih rokih opravljeno delo in delovanje sistemov brez motečih prekinitev. Takrat so imeli pozitiven trend dejavniki: strokovnost sodelavcev IT, s katerimi anketiranec sodeluje, prijaznost sodelavcev IT, nudenje podpore pri uporabi informacijskih sistemov in razumljivost jezika sodelavcev IT o strokovnih temah. V letu 2004 je prej negativen trend dejavnika kakovostno opravljeno delo in storitve IT prešel v pozitiven trend, kjer sta bila tudi dejavnika strokovnost sodelavcev IT, s katerimi anketiranec sodeluje, in izpolnitev zahtev uporabnikov. V letu

2005 ni bilo več negativnih trendov, pozitivni pa so ostali isti dejavniki (Dobnikar 2005a, 7).

Na podlagi anket so si v organizaciji postavljali tudi cilje, ki so se v letu 2004 pokazali za nerealne, saj jih niso dosegli, zato so uvedli načrtovanje ciljev po tehniki SMART (S – specific/definirani; M – measurable/merljivi; A – achievable/dosegljivi; R – realistic/realni; T – tangible/časovno določeni) in jih bolj prilagodili realnemu stanju, tako da so naslednje leto cilje dosegli (Dobnikar 2005a, 12).

4.3 Anketni vprašalnik

S pomočjo anketnega vprašalnika (Piskar, 2006), ki je priložen v Prilogi 2, smo ugotavljali kakovost v UCIT NLB d.d.. Anketni vprašalnik je izpolnjeval skrbnik sistema vodenja kakovosti. Sledijo ugotovitve, povzete iz vprašalnika.

Gre za večinoma storitveno finančno organizacijo, ki ima nad 250 zaposlenih. V organizaciji ni oddelka za kakovost. Certifikat kakovosti ISO je organizacija pridobila leta 2001, njegovo uvajanje je potekalo manj kot dve leti. Sistem kakovosti ISO se je uvajal v manjšem delu organizacije. Pri uvajanju standarda kakovosti je sodelovala zunanja organizacija (samostojni raziskovalec), presojanje pa je opravila organizacija BVQI (sedaj BVC).

Vključenost zaposlenih pri in po uvedbi je bila zadovoljiva, vključenost menedžmenta pri uvedbi pa je bila zelo zadovoljiva. V organizaciji je uveden in uporabljan sistem spremljanja in analiziranja dejavnikov, ki po njihovih izkušnjah najbolj vplivajo na kakovost izdelkov, procesov in storitev. Ti dejavniki so reklamacije odjemalcev, zadovoljstvo odjemalcev, analize izdelkov, kakovost storitev dobaviteljev in zadovoljstvo zaposlenih. Uvedli so jih pred, med in po pridobivanju certifikata.

V povezavi s sistemom kakovosti spremljajo stroške za organ, ki podeljuje certifikat, stroške izobraževanja za sistem kakovosti in stroške korektivnih ukrepov. Izvajajo tudi stalno izboljševanje kakovosti, ta program so pripravili pri uvajanju standarda ISO in po njem. Aktivnosti nenehnega izboljševanja, ki jih izvajajo, so: izboljšave procesov, stalne kontrolne točke, čimveč preventivnih in korektivnih ukrepov ter izboljšave po Demingovem krogu (PDCA).

Glavni nefinančni cilji, ki so si jih zastavili, so razviti rešitve z dodano vrednostjo (novi trgi), skrajšati čas uvedbe izdelkov na trg, izboljšati ugled organizacije v očeh odjemalcev (ohranitev odjemalcev), ustvariti spodbudno delovno okolje, izboljšati splošno kakovost poslovanja in kakovost storitve za doseganje popolnega zadovoljstva odjemalcev ter razviti informacijske zmogljivosti – predvsem na področju tehnologij prihodnosti.

Ocena vplivov uvedbe standarda ISO kaže, da se je v organizaciji zelo izboljšala kakovost proizvodov in storitev ter urejenost informacijskega sistema, notranje presoje

se uporabljajo kot uspešno orodje za zagotavljanje stalnih izboljšav, nova izdaja standarda ISO 9001:2000 pa je izboljšala sistem kakovosti v organizaciji. Procesi so postali precej bolj pregledni. Ni pa opaziti, da bi odjemalci postali bolj lojalni, da bi se izboljšalo zadovoljstvo zaposlenih in vzdušje ter razpoloženje v organizaciji. Tudi število inovacij poslovnih procesov se ni povečalo. Ocena »ne vem« pa je bila podeljena izboljšavam poslovnih rezultatov, ugleda organizacije, povečanju števila odjemalcev in boljšemu sodelovanju z njimi, izboljšavam učinkovitosti in uporabnosti notranjih in zunanjih presoj.

Sledi del vprašalnika o učinkih certifikata po poslovnih funkcijah. Pri proizvodnih dejavnikih se je izboljšal pretok informacij, pa tudi urejenost proizvodnje in hitrejši odziv na nove zahteve trga. Nekoliko manj sta se povečala izkoristek delovnih sredstev in dodana vrednost na zaposlenega, prav tako so se delno izboljšale tehnološke povezave. Niso pa se znižali materialni stroški, stroški vzdrževanja delovne opreme in strojev ter stroški delovne sile. Glede finančnih dejavnikov se je izboljšalo obračanje zalog, povečal se je dobiček in poslovni rezultati nasploh so se izboljšali. Kar se tiče dejavnikov zadovoljstva odjemalcev, sta se povečala kakovost proizvodov in storitev ter zadovoljstvo odjemalcev, manjše je število prejetih reklamacij odjemalcev. Dejavniki kakovosti dobaviteljev kažejo, da sta kakovost dela nabavne funkcije in dobav boljši, postopek izbora dobaviteljev se je skrajšal, izboljšala se je odzivnost in točnost, prav tako zanesljivost dobaviteljev ter partnerski odnos z dobavitelji. O dejavnikih zadovoljstva zaposlenih ne izvemo nič, ker ga v organizaciji ne merijo. Kar pa se tiče organizacijskih dejavnikov, se je spremenila organizacijska struktura, izboljšala se je učinkovitost izvajanja procesov, operativni načrti organizacijskih enot so boljši in več je vodoravnega komuniciranja.

Glede nadaljnjih aktivnosti na področju kakovosti so odgovori precej neodločni. Odgovor »ne vem« se pojavlja tako pri vprašanju o mnenju glede fleksibilnosti sistema kakovosti ISO kot pri vprašanju, ali je sistem kakovosti ISO dober sistem za zagotavljanje kakovosti. Vendarle pa je nekaj prednosti, ki jih je organizacija pridobila s certifikatom kakovosti ISO: izboljšali sta se kakovost proizvodov in storitev ter urejenost informacijskega sistema, procesi so bolj pregledni, zadovoljstvo odjemalcev je večje in sodelovanje z njimi boljše. Glede kakovosti bodo poslovne odločitve organizacije uravnotežen sistem kazalnikov, prenova procesov in COBIT (CobitCMS – Content Management System, to je program informacijske prihodnosti), za katere se bodo odločili zaradi zahtev menedžmenta. Glavne ovire pri vzpostavljanju teh poslovnih odločitev naj bi bili: nezanimanje nižjih menedžerjev in zaposlenih ter preobremenjenost menedžmenta z rednim delom.

Za zagotavljanje stalnega izboljševanja nameravajo izvajati precej različnih aktivnosti: izboljšave procesov, preoblikovanje organizacije, skrajševanje časa,

potrebne za dokončanje cikla izvedbe naročil, drastično zmanjšanje stroškov, stalne kontrolne točke, čimveč preventivnih in korektivnih ukrepov, izboljšave po Demingovem krogu in pri izvajanju notranjih presoj.

4.4 Poslovník kakovosti

Že šesta izdaja poslovníka kakovosti nosi datum 1. 3. 2006. Izdana je bila zaradi uskladitev s spremembami v UCIT – ukinjen je bil Sektor za uvajanje informacijskega sistema banke, njegovi oddelki pa so bili razporejeni med Sektor za strateško načrtovanje in upravljanje informacijskega sistema banke ter Sektor za izvajanje obdelav in infrastrukturo.

Poslovník je razdeljen na naslednja poglavja (Dobnikar 2006d, 2):

1. Splošni del Poslovníka kakovosti.
2. Predstavitev UCIT.
3. Veljavnost Poslovníka kakovosti.
4. Sistem vodenja kakovosti.
5. Odgovornost vodstva.
6. Vodenje virov.
7. Realizacija proizvoda.
8. Merjenje, analize in izboljševanje.

Splošni del Poslovníka kakovosti obsega spremno besedo direktorja UCIT, določa prejemnike poslovníka in obvladovanje poslovníka ter predstavlja pojme, izraze, definicije in kratic, ki tvorijo interni slovar pojmov in kratic.

Predstavitev UCIT obsega prikaz splošnih informacij in predstavitev dejavnosti.

Veljavnost Poslovníka kakovosti je poglavje, ki se ukvarja s področjem, datumom in omejitvami veljavnosti, vključuje pa tudi premostitveno določbo. Področje veljavnosti je definiranje zahtev, razvoj, nabava, podpora, obdelave in vzdrževanje storitev in izdelkov bančne poslovno-informacijske tehnologije na podlagi zahtev uporabnikov (Dobnikar 2006d, 11).

Poglavje o sistemu vodenja kakovosti predstavlja splošne zahteve in zahteve glede dokumentacije (Dobnikar 2006d, 12–20).

Odgovornost vodstva je poglavje, ki se ukvarja z zavezanostjo vodstva, osredotočenostjo na odjemalce, politiko kakovosti, planiranjem, odgovornostmi, pooblastili in komuniciranjem ter z vodstvenim pregledom. Vodstvo UCIT z zgledi in dejanji dokazuje svojo zavezanost razvoju in izvajanju vzpostavljenega sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju njegove učinkovitosti. Proces odločanja in poročanja poteka v okvirih vertikalnega komuniciranja, vodstvo pa se zaveda, da so zelo

pomembne tudi horizontalne komunikacije. Kot ena bolj učinkovitih oblik komuniciranja je uveljavljena elektronska pošta (Dobnikar 2006d, 20–33).

Vodenje virov predstavlja priskrbo virov, človeške vire, infrastrukturo in delovno okolje. V UCIT zagotavljajo ustrezne delovne, materialne in finančne vire ter usposobljeno osebje, da bi izpolnjevali zahteve uporabnikov ter zvišali njihovo zadovoljstvo. Skrbijo, da so vsi izvajalci, ki vplivajo na kakovost, primerno izobraženi, usposobljeni, vešči in izkušeni, poleg tega potrebujejo tudi znanja, potrebna za izvajanje postopkov v sistemu vodenja kakovosti. Vzdržujejo potrebno infrastrukturo in zagotavljajo ustrezne pogoje delovnega okolja (Dobnikar 2006d, 34).

Poglavje realizacija proizvoda obsega planiranje realizacije proizvoda, procese, povezane z odjemalci, načrtovanje in razvoj, nabavo, proizvodnjo in izvedbo storitev ter obvladovanje nadzornih in merilnih naprav. V UCIT posvečajo posebno pozornost natančnemu ugotavljanju zahtev v zvezi s proizvodi, še zlasti zahtev, ki jih uporabnik specificira ali so nujne za specificirano uporabo, pa tudi zakonskih zahtev ter dodatnih internih zahtev. Aplikacije in rešitve načrtujejo tako, da so za uporabnika prijazne, uporabne, funkcionalne, zanesljive, hkrati pa tudi enostavne za vzdrževanje. Proizvodnjo in izvedbo storitev planirajo in izvajajo tako, da potekata v obvladovanih pogojih, kar vključuje razpoložljivost informacij o lastnostih izdelkov, razpoložljivost delovnih navodil ter nadzornih in merilnih naprav, uporabo primerne opreme, izvajanje nadzorovanja in merjenja ter aktivnosti za sprostitev proizvoda in dostavo ter aktivnost po dostavi. Pri tem sta pomembni tudi identifikacija in sledljivost, pa tudi skrbno ravnanje z lastnino odjemalcev (Dobnikar 2006d, 51).

Merjenje, analize in izboljševanje je poglavje, ki vključuje splošni del, nadzorovanje in merjenje, obvladovanje neskladnih proizvodov, analizo podatkov in izboljševanje. Namen meritev je zbrati, analizirati in sporočiti podatke o razvitih produktih in objektivne dokaze o doseženi kakovosti proizvodov in učinkovitosti implementiranih procesov. Uporabljajo primerne metode, tudi statistične. Nadzorujejo in merijo zadovoljstvo odjemalcev, procese, proizvode, izvajajo notranje presoje (Dobnikar 2006d, 52–61).

4.5 Presoja kakovosti

Organizacija predpisuje postopek izvajanja notranjih presoj sistema vodenja kakovosti. Notranje presoje se izvajajo najmanj dvakrat letno, vanje pa je zajeto projektno in linijsko delo v vseh organizacijskih enotah in funkcijah UCIT, še zlasti pa tistih, od katerih je neposredno odvisna kakovost izvedbe projektov ter kakovost produktov in storitev. S temi presojami se preverja, ali so dejavniki obvladovanja in zagotavljanja kakovosti ter z njimi povezani rezultati v skladu z načrtovanimi postopki

in ali je zagotovljena pričakovana učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Ob presojah pripravijo podrobna poročila o ugotovljenih neskladnostih ter poročajo vodstvu.

Notranje presoje naroči in odobri direktor UCIT, ki vodi notranje presoje podela mandat za njeno izvedbo. Vodja presoje je odgovoren za organizacijo in izvedbo. Notranje presoje izvajajo notranji presojevalci, ki so neposredno odgovorni vodji notranje presoje, lahko pa sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki.

Plane presoj se izdelata in dokumentira enkrat letno, v skladu z njimi se izvaja redne notranje presoje sistema vodenja kakovosti in izredne notranje presoje v posameznih enotah po potrebi. Plan pripravi skrbnik sistema vodenja kakovosti in vključuje določitev vsebine, vodje presoje in presojevalcev, pripravo urnika in individualno pripravo presojevalcev (Dobnikar 2005b, 3).

Izvedba notranje presoje vključuje uvodni sestanek presojevalcev z vodstvom, intervjuje po enotah oziroma projektih, zaključni sestanek presojevalcev z vodstvom in izdelavo pisnega poročila. Rezultati presoj so predstavljeni direktorju in direktorjem sektorjev na sestanku kolegija za kakovost, kjer določijo oziroma potrdijo korektivne ukrepe (Dobnikar 2005b, 3).

Pri notranji presoji uporabljajo različne tehnike: pregled dokumentov, izvajanja postopkov sistema kakovosti, intervjuji, preučitev dokumentov, ki se nanašajo na druge dokumente in preverjanje skladnosti med dokumentiranim postopkom in njegovim izvajanjem. Ugotovljene neskladnosti se kategorizirajo na kritične, večje in manjše neskladnosti ter opažanja. Kot podlaga za ugotavljanje skladnosti se upoštevajo vsi stvarni dokazi (Dobnikar 2005b, 6).

Skrajni rok za odpravo neskladnosti načeloma ne sme biti daljši od 90 dni. Ukrepi se izvajajo v skladu s planom ukrepov, in sicer z izvajanjem stalnega nadzora in poročanjem o izvedenih ukrepih ter z neposrednim pregledom ob vsakokratni notranji presoji. Dopusča se tudi možnost uvedbe dopolnilnih ukrepov, če se izkaže, da dinamika predvidenih ne bo zagotovila odprave neskladnosti ali pa to ne bo mogoče v načrtovanem roku (Dobnikar 2005b, 7).

Za certifikacijsko presojo je bil v letu 2006 izdan protokol certifikacijske presoje sistema vodenja kakovosti, ki je namenjen čim boljši pripravi zaposlenih v UCIT na prvo recertifikacijsko presojo. Ta dokument opisuje, kako poteka celoten certifikacijski postopek, kako poteka sama presoja in kakšna je vloga posameznikov v fazah presoje.

Certifikacijska presoja je postopek pregleda in ugotavljanja skladnosti sistema vodenja kakovosti z zahtevami referenčnega standarda, ki ga v organizaciji izvede akreditiran certifikacijski organ. Certifikacijska presoja je del širšega certifikacijskega postopka, ki se začne z informativnim razgovorom, nadaljuje pa z vložitvijo vloge za pričetek certifikacijskega postopka. Nato sledi presoja dokumentacije in predpresoja, ki se izvede kak mesec pred certifikacijsko presojo. Sledi organizacijski pripravljalni

razgovor, nato certifikacijska presoja in dodatna presoja, s katero se ugotovi, ali so bile kritične neskladnosti, ki so bile ugotovljene med certifikacijsko presojo, v dogovorjenem roku ustrezno odpravljene. Nato se izda certifikat, čemur sledijo redne kontrolne presoje, po določenem času (običajno in tudi v tem primeru tri leta) pa ponovna presoja zaradi obnovitve certifikata (Dobnikar 2006e, 4).

Ta protokol predpisuje tudi naloge posameznikov v fazah presoje in jim daje zelo podrobne napotke in nasvete, ki jih lahko uporabijo tik pred prihodom presojevalcev. Kljub temu, da se organizacija na certifikacijsko presojo pripravlja ves čas, je lahko pritisk v trenutku presoje prehud in trema prevelika (Dobnikar 2006e, 10–12).

4.6 Nenehno izboljševanje po uvedbi standarda ISO

Poslovník kakovosti zapoveduje nenehno izboljševanje kakovosti tudi po uvedbi standarda ISO. Z vrsto ukrepov v vsakdanji praksi dela uveljavljajo načela politike kakovosti in uresničujejo cilje kakovosti. Pri nenehnem izboljševanju procesov, produktov in storitev upoštevajo rezultate presoj in analiz podatkov. Na vodstvenih pregledih vodstvo pregleduje informacije, ki lahko služijo kot izhodišča za izboljšave ter odloča o najprimernejših korektivnih in preventivnih ukrepih (Dobnikar 2006d, 61).

Izvajanje postopkov temelji na principu Demingovega kroga nenehnih izboljšav, ki ga določajo štiri bistvene aktivnosti: planiranje, izvajanje, preverjanje in ukrepanje, ki omogočajo kontinuirano izboljševanje proizvodov, storitev in procesov. Preverjanje je nadzorovanje in merjenje procesov in proizvodov glede načel, ciljev in zahtev; ukrepanje pa je mišljeno v smislu nenehnega izboljševanja delovanja procesa. Te aktivnosti se izvajajo na nivoju linijske organizacije UCIT, na nivoju procesov in na nivoju razvojnih nalog s komponento IT (Dobnikar 2006d, 47–51).

V UCIT sistematično zbirajo in obravnavajo vse informacije, ki jih posredujejo odjemalci, poročila presoj, poročila testiranja, odprta vprašanja, analize glede strukture organizacije in osebja, podatke o doseganju strateških rešitev, ideje zaposlenih in podobno (Dobnikar 2006d, 39).

4.7 Ocena, predlogi in rešitve

Ugotavljanje kakovosti v organizaciji z namenom izboljševanja so se v UCIT lotili relativno zgodaj, hkrati pa precej natančno in celovito. Oblikovali so oceno stanja in določili smernice in termine za uresničitev izboljšav.

Ugotovljeno je bilo tudi, da se njihovo poslovanje ni zelo razlikovalo od načel procesnega pristopa, zato so pomanjkljivosti brez večjih težav odpravili in uvedli procesni pristop. Vključili so ga v vse pomembne dokumente, tudi v poslovnik kakovosti.

Vpeljali so izbran sistem kakovosti, da bi izboljšali poslovanje in odpravili pomanjkljivosti na vseh nivojih, tudi pri obvladovanju dokumentacije. S pomočjo certifikacijskega organa BVC (takrat BVQI) so sprejeli mednarodni certifikat, primeren za organizacije, ki razvijajo programsko opremo, ISO 9001/TickIT, in vse pravice in obveznosti, ki se nanj vežejo.

Glede na anketiranje uporabnikov se je povprečna ocena zadovoljstva z leti povečevala, povprečna ocena pomembnosti dejavnikov pa se je zmanjševala. Z leti so se otresli negativnih trendov in ohranili nekaj močno pozitivnih.

S kakovostjo v organizaciji se najbolj od vseh dokumentov ukvarja Poslovnik kakovosti, v organizaciji se izvajajo redne notranje in zunanje presoje, hkrati pa se izvajajo mnogi ukrepi nenehnega izboljševanja kakovosti. V UCIT obravnavajo vse informacije, ki jih dobijo od odjemalcev, presojevalcev in zaposlenih na vseh nivojih.

Največ pa je mogoče sklepati iz anketnega vprašalnika, s katerim smo ugotavljali kakovost v UCIT. Ugotovili smo, da se je izboljšala kakovost proizvodov in storitev ter urejenost informacijskega sistema, da se je izboljšal sistem kakovosti in procesi so postali bolj pregledni. Izboljšali so se tudi pretok informacij, urejenost proizvodnje, odziv na potrebe trga. Opaziti je tudi povečanje izkoristka delovnih sredstev in dodane vrednosti na zaposlenega, izboljšale so se tehnološke povezave. Izboljšalo se je obračanje zalog in zadovoljstvo odjemalcev, povečal se je dobiček. Spremenila se je organizacijska struktura in izboljšala se je učinkovitost izvajanja procesov.

Vendar pa ni opaziti večje lojalnosti odjemalcev, večjega zadovoljstva zaposlenih in boljšega vzdušja v organizaciji. Ni se povečalo število inovacij, niso se znižali materialni in drugi stroški.

O dejavnikih zadovoljstva zaposlenih ne izvemo nič, ker ga v organizaciji ne merijo. Mislim, da bi takšna raziskava lahko dala zelo zanimive rezultate, pa tudi zgovorne napotke za nadaljnje izboljševanje dela, procesov in vzdušja v organizaciji, kar bi se zagotovo poznalo tudi pri stroških in uspešnosti organizacije.

Zgovoren je tudi podatek o neodločnosti pri odgovarjanju na vprašanja glede fleksibilnosti in ustreznosti obstoječega sistema kakovosti. Tudi tu bi lahko v organizaciji več naredili – morda še enkrat preučili sistem in ga spremenili ali pa spremenili le sporne dele. Menim, da ne bi bilo slabo, če bi v organizacijo uvedli oddelek za kakovost, saj je iz anketnega vprašalnika razvidno, da obstajajo določene težave glede interesa nižjih menedžerjev, predvsem pa glede preobremenjenosti menedžmenta z rednim delom. Kakovost je pomembno vprašanje, odločilno za uspešnost organizacije, zato bi morda potrebovali koga, katerega primarna naloga bi bilo razmišljanje, izobraževanje, pripravljanje predlogov in njihovo predstavljanje zaposlenim v organizaciji. Na ta način bi razbremenili zaposlene, ki bi svoje delo lažje opravljali, hkrati pa bi bolj neobremenjeno sodelovali pri izboljšavah kakovosti.

Ker je za zagotavljanje nenehnega izboljševanja predvidenih toliko različnih ukrepov (izboljšave procesov, preoblikovanje organizacije, skrajševanje časa, potrebnega za dokončanje cikla izvedbe naročil, drastično zmanjšanje stroškov, stalne kontrolne točke, čimveč preventivnih in korektivnih ukrepov, izboljšave pri izvajanju notranjih presoj in drugo), je očitno, da je kakovost v organizaciji pomembna. Škoda bi bilo izpustiti priložnost, ki jo imajo in narediti stvari le na pol. Namesto veliko majhnih korakov – nekaj vstran, nekaj naprej, kakšen celo nazaj – je pomembno narediti en velik korak naprej.

5 SKLEP

Globalizacija, naraščajoča konkurenca med organizacijami in vedno večje zahteve, potrebe in pričakovanja odjemalcev glede proizvodov (izdelkov in storitev) so razlog, da je danes za uspeh organizacije potrebna sprememba kulture organizacije, miselnosti tako vrhnjega menedžmenta kot zaposlenih. Ena izmed poti, da bi to dosegli, je tudi uvedba sistema vodenja kakovosti v organizacijo – tak sistem zahteva racionalnost in kakovost v vseh ključnih in podpornih procesih organizacije, kakovostno vodenje in v kakovost usmerjene motivirane zaposlene. Bistvo je, da kakovost na vseh ravneh izboljšujemo predvsem z preventivnimi ukrepi in čim manj z korektivnimi. Da bi to dosegli, moramo kakovost v organizaciji nadzorovati in meriti s pomočjo rednih ali izrednih notranjih in zunanjih presoj, ključni zaposleni pa še z samopresojami. Če organizacija upošteva in izvaja zahteve sistema vodenja kakovosti, ki jih nalaga neodvisni certifikacijski organ, ji ta podeli certifikat kakovosti. To za dobavitelje, odjemalce in okolico pomeni, da imajo opravka z dobro organizacijo, ki ji je kakovost na prvem mestu.

UCIT NLB d. d. je zaradi teh razlogov v svoje poslovanje uvedel sistem vodenja kakovosti in je leta 2001 pridobil certifikat ISO 9001/TickIT, ki mu ga je podelil neodvisni certifikacijski organ BVC (takrat še BVQI). Dokaz, da je UCIT na dobri poti v smislu kakovosti poslovanja, je uspešno opravljena recertifikacijska presoja konec leta 2006, ki je pomenila obnovitev oziroma ohranitev certifikata ISO 9001/TickIT.

Potrditev ali zavračanje v uvodu postavljenih hipotez za obravnavano organizacijo:

1. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo je pozitivno vplival na uspešnost organizacije, to hipotezo lahko potrdimo. Organizacija posluje bolj učinkovito in uspešno. Povečal se je izkoristek delovnih sredstev in dodane vrednosti na zaposlenega. Izboljšala se je učinkovitost izvajanja procesov, izboljšalo se je obračanje zalog, povečal se je dobiček in poslovni rezultati nasploh.
2. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Te hipoteze ne moremo potrditi in jo zavračamo. Uvedba sistema vodenja kakovosti ni izboljšala vzdušja in razpoloženja v organizaciji, ni večjega zadovoljstva zaposlenih, ni se povečalo število inovacij.
3. Uvajanje sistema kakovosti v organizacijo pozitivno vpliva na zadovoljstvo odjemalcev. To hipotezo lahko potrdimo. Izboljšala se je kakovost proizvodov (izdelkov, storitev informacijske tehnologije) ter urejenost informacijskega sistema, zmanjšalo se je število prejetih reklamacij in posledično se je povečalo zadovoljstvo odjemalcev (notranjih in zunanjih). Tudi ankete o zadovoljstvu uporabnikov, ki jih opravlja UCIT, pričajo o tem, da se je zadovoljstvo povečalo.

4. V UCIT NLB d. d. se je sistem vodenja kakovosti obnesel. To hipotezo lahko potrdimo. Procesi so postali bolj pregledni, izboljšala se je urejenost informacijskega sistema, izboljšal se je pretok informacij in odziv na zahteve trga in odjemalcev je hitrejši. Dejavniki kakovosti dobaviteljev kažejo, da sta kakovost dela nabavne funkcije in dobav boljši, postopek izbora dobaviteljev se je skrajšal, izboljšala se je odzivnost in točnost, prav tako zanesljivost dobaviteljev, s katerimi je vzpostavljen partnerski odnos.
5. Po pridobitvi certifikata kakovosti bo organizacija stremela k nenehnemu izboljševanju sistema vodenja kakovosti. To hipotezo lahko potrdimo. Notranje presoje se uporabljajo kot uspešno orodje za zagotavljanje stalnih izboljšav. V UCIT obravnavajo vse informacije, ki jih dobijo od odjemalcev, dobaviteljev, zaposlenih na vseh nivojih in presojevalcev, za nenehno izboljševanje kakovosti. Izvajati nameravajo precej različnih aktivnosti, na primer izboljšave procesov, skrajšanje časa za izvedbo naročil, čimveč preventivnih ukrepov, uvedbo novih informacijski rešitev in programov in podobno.

Iz vsega naštetega vidimo, da se v UCIT NLB d. d. zavedajo, da se s kakovostjo spleča aktivno ukvarjati, in tako tudi delujejo. To pa naj bi bil dober primer za celotno banko (NLB d. d.), da bi le-ta uvedla sistem vodenja kakovosti tudi v ostalih delih banke in nenazadnje v banki kot celoti.

Moti pa spoznanje, da v UCIT premalo poudarjajo zadovoljstvo zaposlenih in razpoloženje v organizaciji. Kakovosti ne ustvarja organizacija, ampak zaposleni v njej, odjemalci pa to kakovost kupujejo. Zato bi bilo dobro posvetiti več pozornosti zaposlenim, jih primerno motivirati, poskrbeti za primerno delovno okolje in jim omogočiti osebni razvoj in napredovanje. Njihovo prizadevnost, učinkovitost in uspešnost pri izboljševanju kakovosti bi bilo dobro primerno nagraditi, lahko tudi finančno, kar sicer pomeni kratkoročno zmanjšanje dobička za organizacijo, dolgoročno pa precej verjetno povečanje. Če bodo zadovoljni zaposleni, je večja verjetnost, da bodo tudi odjemalci.

LITERATURA

- Bernat, Janez. 2002. Pridobiti in izgubiti certifikat kakovosti. *Kapital* 298 (12): 46–47.
- Borko, Mitja. 1999. *Poročilo: Pregled in ocena stanja obstoječega sistema kakovosti*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Borko, Mitja. 2002. *Procesni pristop*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Certifikat kakovosti ISO 9001/TickIT*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Crosby, Philip B. 1990. *Kakovost je zastoj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dobnikar, Tomaž. 1999. *Predlog razvojne naloge*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2000. *Zagonska koncepcija projekta*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2005a. *Poročilo o merjenju zadovoljstva uporabnikov s storitvami v informatiki*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2005b. *Postopek izvajanja notranjih presoj sistema vodenja kakovosti*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2006a. *Organizacijska struktura UCIT*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2006b. *Računalniška tehnologija v Novi ljubljanski banki d.d.*
- Dobnikar, Tomaž. 2006c. *Politika kakovosti informacijske tehnologije v NLB*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2006d. *Poslovník kakovosti UCIT*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dobnikar, Tomaž. 2006e. *Protokol certifikacijske presoje sistema vodenja kakovosti*. Interno gradivo, UCIT NLB.
- Dolinšek, Slavko, Franka Piskar, Armand Faganel, Karmen Kern Pipan in Drago Podobnik. 2006. *Management kakovosti: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Ishikawa, Kaoru. 1987. *Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Marolt, Janez. 1994. *Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mednarodni standard ISO/IEC 12207*. 1995.
- Nemec, Tomislav. 2002. *Obvladovanje kakovosti in uspešnosti v javni upravi*. [Http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/Clanki/vus-01.doc](http://www.sigov.si/ueljut/Organiziranost/Kakovost/Clanki/vus-01.doc) (11. 5. 2007).
- Novak, Rajko. 2001. *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Piskar, Franka in Slavko Dolinšek. 2006. *Učinki standarda kakovosti ISO: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Piskar, Franka. 2004. Standard ISO 9000 moda, trenutna usmeritev ali kontinuiteta?. *Kakovost*, št. 1, marec 2004: 8–11.
- Piskar, Franka. 2005. Potrebne spremembe pri uvajanju nenehnega izboljševanja. *Kakovost*, št. 2, junij 2005: 7–9.

Literatura

- Pivka, Marjan in Duško Uršič. 2001. *ISO 9000 v slovenskih podjetjih*. Maribor: Management forum.
- Pivka, Marjan in Uršič, Duško. 1999. *ISO 9000 in konkurenčnost podjetij: slovenske izkušnje*. Maribor: Management forum.
- Pivka, Marjan. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: EPF.
- Potočnik, Edvard. 1998. *ISO 9001: Iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
- Sistem vodenja kakovosti in slovenski standard SIST ISO 9001:2000*.
[Http://www.sisit.si/slo/z1](http://www.sisit.si/slo/z1).
- Sistem vodenja kakovosti*. [Http://www.iso.gajba.net](http://www.iso.gajba.net).
- Spletna stran BVC: [Http://certification.bureauveritas.com](http://certification.bureauveritas.com).
- Šostar, Adolf. 2000. *Management kakovosti*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Vujošević, Niko. 1996. *Vodilo za standarde kakovosti ISO 9000*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vujošević, Niko. 2000. *1800 vprašanj o kakovosti*. Ljubljana: RR.
- Žnidaršič, Janez. 1990. *Razumevanje kakovosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

PRILOGE

Priloga 1 Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti

Priloga 2 Anketni vprašalnik

Priloga 3 Dejavniki pomembnosti in zadovoljstva v internih anketah

PRILOGA 1

Tabela za ocenjevanje stanja kakovosti

	NEGOTOVOST	PREBUJANJE	RAZSVETLJENJE	MODROST	PREPRIČANJE
RAZUMEVANJE IN ODNOS VODILNIH DELAVCEV	kakovost se jim ne zdi orodje vodilnih delavcev, za probleme kakovosti so krivi v službi za kakovost	spoznavajo, da je vodenje kakovosti koristno, niso pa še pripravljeni vložiti denarja in časa v uresničitev	ob izvajanju programa kakovosti se naučijo več o vodenju kakovosti, vedno bolj podpirajo in pomagajo	sodelujejo, razumejo velike možnosti, spoznajo svojo osebno vlogo v nadaljnjih prizadevanjih	vodenje kakovosti je bistveni del poslovnega sistema
ORGANIZIRANOST SLUŽBE ZA KAKOVOST	služba za kakovost je skrita v proizvodnji ali tehnološki službi	imenovan je le močnejši vodja službe za kakovost	služba poroča najvišjemu vodstvu, vodja za kakovost ima vpliv na vodenje podjetja	vodja za kakovost je eden izmed vodilnih v podjetju; ukrepi za preventivo	preprečevanje je poglobljena skrb, kakovost je vodilna misel
REŠEVANJE PROBLEMOV	s problemi se spopadajo, ko se ti pojavijo; veliko tamenja in obtožb	oblikujejo se timi za reševanje večjih problemov, ne zavzemajo se za dolgoročne rešitve	probleme odkrito obravnavajo in rešujejo na urejen, dogovorjen način; korektivne akcije	probleme odkrivajo v zgodnji fazi, sprejemajo predloge in izboljšave	težave preprečujejo (razen v najbolj izjemnih primerih)
STROŠKI KAKOVOSTI V % OD PRODAJE	20 %	18 %	12 %	8 %	2,5 %
UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KAKOVOSTI	ni organiziranih aktivnosti, ni razumevanja zanje	poskusi motivacijskih kratkoročnih prizadevanj	izvajanje programa s polnim razumevanjem in uresničevanjem	izvajanje programa in zagotavljanje kakovosti	izboljševanje kakovosti je redna in stalna dejavnost
SKUPNA OCENA STANJA KAKOVOSTI	»ne vemo, zakaj imamo težave s kakovostjo«	»ali je res nujno, da imamo vedno težave s kakovostjo?«	»z aktivnim sodelovanjem vodstva in v procesu izboljševanja kakovosti odkrivamo in rešujemo svoje probleme«	»preprečevanje napak je utečeni del našega poslovanja«	»vemo, zakaj nimamo težav s kakovostjo«

Vir: Crosby, 1990, str. 34–35.

PRILOGA 2

Anketni vprašalnik

1. del: splošni podatki o organizaciji, na dan 30. junij 2002

Izpolni ga manager sistema kakovosti. Napišite zahtevano informacijo oziroma obkrožite eno izmed danih možnosti.

1.1 Naziv organizacije: _____

1.2 Leto ustanovitve vaše organizacije: 19 _____

1.3 Šifra standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) in naziv SKD

Šifra od 01-16 _____ Naziv od A-Q _____ Šifra SKD _____

Naziv SKD _____

1.4 Dejavnost organizacije

- a) storitvena
- b) večinoma storitvena
- c) proizvodna
- d) večinoma proizvodna

1.5 Oblika družbe

- a) družba z neomejeno odgovornostjo
- b) družba z omejeno odgovornostjo
- c) komanditna družba
- d) organizacija za zaposlovanje invalidov
- e) gospodarsko interesno združenje
- f) zadruga
- g) odvetniška družba
- h) delniška družba
- i) glavna podružnica tujega poslovnega subjekta
- j) družena organizacija
- k) samostojni podjetnik
- l) investicijska družba
- m) javna organizacija
- n) hranilnica in druga finančna organizacija
- o) zavodi, organi in organizacije:

_____ (napiši kateri)

1.6 Število zaposlenih

- a) do 50

Priloga 2

- b) od 51 do 250
- c) nad 250

1.7 Če je v času od pridobitve certifikata do srede leta 2002 prišlo do večjih sprememb v navedenih podatkih, jih na kratko opišite!

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____

Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____

Izobrazba _____

2. del: splošna vprašanja o certifikatu in njegovih posledicah

Izpolni ga manager sistema kakovosti. V tem delu sta dve vrsti vprašanj. Od vprašanja 2.1 do 2.20 napišite zahtevano informacijo oziroma obkrožite eno ali več izmed danih možnosti. V drugem delu z od 1 do 5 ocenite, kako je uvedba standarda kakovosti ISO vplivala na navedene dejavnike uspešnosti poslovanja.

- 2.1 Imate v organizaciji oddelek za kakovost?
 - a) da
 - b) ne
- 2.2 Če je odgovor »da«, ali je to v okviru druge funkcije v organizaciji?
 - a) da
 - b) ne, imamo samostojni oddelek
- 2.3 Katero leto ste pridobili certifikat kakovosti ISO? _____
- 2.4 Ali se je uvajal sistem kakovosti ISO v celotni organizaciji ali samo v njenem delu?
 - a) celotna
 - b) pretežen del
 - c) manjši del
- 2.5 Koliko časa je potekala uvedba certifikata ISO?
 - a) do enega leta
 - b) do enega leta in pol
 - c) do dveh let
 - d) več kot dve leti
- 2.6 Kateri organ za podeljevanje certifikata vas je presojal?
 - a) SIQ
 - b) BVQI
 - c) TÜV
- 2.7 Ali je pri uvajanju standarda kakovosti ISO sodelovala zunanja organizacija?
 - a) da
 - b) ne

- 2.8 Katera zunanja organizacija ali posameznik je sodeloval pri uvajanju standarda kakovosti ISO? _____
- 2.9 Kakšna je bila vključenost zaposlenih pri uvedbi standarda kakovosti ISO?
- a) zelo zadovoljiva
 - b) zadovoljiva
 - c) manj zadovoljiva
 - d) nezadovoljiva
- 2.10 Kakšna je vključenost zaposlenih po uvedbi standarda kakovosti ISO?
- a) zelo zadovoljiva
 - b) zadovoljiva
 - c) manj zadovoljiva
 - d) nezadovoljiva
- 2.11 Kakšna je bila vključenost managementa organizacije pri uvedbi standarda kakovosti ISO?
- a) zelo zadovoljiva
 - b) zadovoljiva
 - c) manj zadovoljiva
 - d) nezadovoljiva
- 2.12 Ali imate v vaši organizaciji uveden sistem spremljanja in analiziranja tistih dejavnikov, ki po vaših izkušnjah najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov oziroma storitev?
- a) sistem imamo uveden
 - b) občasno spremljamo parametre
 - c) sistem uvajamo
 - d) standard kakovosti ISO zadostuje
- 2.13 Kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na kakovost proizvodov, procesov in storitev?
- a) reklamacije odjemalcev
 - b) zadovoljstvo odjemalcev
 - c) prepoznavnost pri odjemalcih
 - d) čim manjši odpis
 - e) produktivnost
 - f) analize polproizvodov
 - g) analize proizvodov
 - h) popolnost dobav dobaviteljev
 - i) pravočasne dobave
 - j) zanesljivost dobaviteljev
 - k) odzivnost dobaviteljev
 - l) kakovost storitev dobaviteljev
 - m) spremljanje stroškov kakovosti

- n) zadovoljstvo zaposlenih
- o) motiviranost zaposlenih za izobraževanje
- p) čim manjša odsotnost z dela (bolniška)
- q) čim manjša fluktuacija zaposlenih
- r) dodatna znanja zaposlenih
- s) drugi: _____

2.14 Ali večino teh dejavnikov spremljate?

- a) da
- b) ne

2.15 Ali je sistem kakovosti ISO vplival na spremljanje gornjih dejavnikov?

- a) imeli smo jih že pred uvedbo ISO
- b) uvedli smo jih na pobudo certifikacijskega organa
- c) uvedli smo jih med uvajanjem ISO
- d) uvedli smo jih pred in med pridobitvijo certifikata ter po njej
- e) uvedli smo jih na lastno pobudo po uvedbi ISO

2.16 Ali poleg obveznih pregledov s strani managementa ter korektivnih in preventivnih ukrepov že uvajate oz. izvajate stalno izboljševanje kakovosti svojih proizvodov, procesov in storitev?

- a) izboljšujemo po poslovniku ISO
- b) izboljševali smo že pred uvedbo ISO
- c) izboljševali smo med uvedbo ISO
- d) program izboljševanja smo pripravljali/pripravljamo po uvedbi ISO
- e) program izboljševanja smo pripravljali/pripravljamo pred in med uvajanjem ISO
- f) program smo pripravljali pri uvajanju ISO in kasneje
- g) program smo pripravljali na lastno pobudo za ISO
- h) program smo pripravljali/pripravljamo na pobudo organa za podelitev certifikata
- i) drugo: _____

2.17 Katere stroške spremljate v povezavi s sistemom kakovosti?

- a) stroške svetovanja
- b) stroške obvladovanja dokumentacije
- c) stroške za organ, ki podeljuje certifikat
- d) stroške notranjih presoj
- e) stroške izobraževanja za sistem kakovosti
- f) stroški za merilno in preskusno opremo
- g) stroške informacijske podpore (za vzdrževanje sistema kakovosti, za izvajanje statistik)
- h) stroške korektivnih ukrepov
- i) stroške preventivnih ukrepov

- j) druge materialne stroške
 k) drugi stroški: _____
 l) ne spremljamo stroškov kakovosti
- 2.18 Velja prepričanje, da je pridobitev certifikata šele začetek. Katere so aktivnosti, ki jih izvajate/nameravate izvajati za zagotavljanje stalnega izboljševanja?
- a) izboljšave procesov
 b) preoblikovanje organizacije
 c) skrajševanje časa potrebnega za dokončanje cikla izvedbe naročil
 d) drastično zmanjšanje stroškov
 e) stalne kontrolne točke
 f) čimveč preventivnih in korektivnih ukrepov
 g) izboljšave po Demingovem krogu (PDCA)
 h) izboljšave pri izvajanju notranjih presoj
 i) druge: _____
- 2.19 Kateri so glavni nefinančni cilji, ki ste si jih zastavili?
- a) skrajšanje časa uvedbe proizvodov na trg
 b) izboljšanje usposobljenosti zaposlenih
 c) ustvariti spodbudno delovno okolje
 d) povezati nagrade z uspešnostjo poslovanja
 e) razviti informacijske zmogljivosti
 f) drugi: _____
- 2.20 Katere so predvidene izboljšave v poslovnem procesu?
- a) izboljšanje poznavanje svojih trgov
 b) razviti strokovnost na področju tehnologij prihodnosti
 c) razviti rešitve z dodano vrednostjo (novi trgi)
 d) izboljšati ugled organizacije v očeh odjemalcev (ohranitev odjemalcev)
 e) izboljšati splošno kakovost poslovanja in kakovost storitve za doseganje 100 % zadovoljstva odjemalcev
 f) razviti baze podatkov o odjemalcih in poslovanju, potrebne za sinergije
 g) druge _____

Ocenite, kako je v organizaciji na navedene dejavnike uspešnosti poslovanja vplival uveden standard kakovosti ISO, z oceno od 1 do 5 točk. Obrazložitev točk: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2.21 Izboljšala se je kakovost proizvodov in storitev | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.22 Poslovni rezultati (uspešnost poslovanja) so se izboljšali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.23 Ugled organizacije se je izboljšal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priloga 2

2.24	Povečalo se je število inovacij poslovnih procesov (stalne izboljšave)	1	2	3	4	5
2.25	Procesi so bolj pregledni	1	2	3	4	5
2.26	Izboljšala se je urejenost informacijskega sistema	1	2	3	4	5
2.27	Večje je zadovoljstvo odjemalcev	1	2	3	4	5
2.28	Odjemalci so bolj lojalni	1	2	3	4	5
2.29	Boljše je sodelovanje z odjemalci	1	2	3	4	5
2.30	Večje je zadovoljstvo zaposlenih	1	2	3	4	5
2.31	Vzdušje zaposlenih se je izboljšalo	1	2	3	4	5
2.32	Razpoloženje v organizaciji se je izboljšalo	1	2	3	4	5
2.33	Notranje presoje se uporabljajo kot uspešno orodje za zagotavljanje stalnih izboljšav	1	2	3	4	5
2.34	Učinkovitost in uporabnost notranjih presoj se je izboljšala	1	2	3	4	5
2.35	Uporabnost zunanjih presoj se je izboljšala	1	2	3	4	5
2.36	Nova izdaja standarda ISO 9001:2000 je izboljšala naš sistem kakovosti	1	2	3	4	5

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____

Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____

Izobrazba _____

3. del: učinki certifikata po poslovnih funkcijah

Ta del vprašalnika izpolni odgovorni poslovno-funkcijski manager. Lahko v sodelovanju z njim izpolni tudi manager sistema kakovosti, vendar morajo odgovori odražati mnenje poslovno funkcijskega managerja. V drugem delu z od 1 do 5 ocenite, kako je uvedba standarda kakovosti ISO vplivala na navedene dejavnike uspešnosti poslovanja.

3.1 Proizvodni dejavniki

3.1.1	izkoristek delovnih sredstev se je povečal	1	2	3	4	5
3.1.2	urejenost proizvodnje je boljša	1	2	3	4	5
3.1.3	tehnološke povezave so izboljšane	1	2	3	4	5
3.1.4	znižali so se materialni stroški	1	2	3	4	5
3.1.5	stroški vzdrževanja delovne opreme ter strojev so nižji	1	2	3	4	5
3.1.6	v proizvodnji (pri storitvi) je boljši pretok informacij (izdelovalni plani, plani naročil)	1	2	3	4	5
3.1.7	hitrejši je odziv novim zahtevam trga (novi izdelki ali storitve)	1	2	3	4	5
3.1.8	stroški delovne sile so se zmanjšali	1	2	3	4	5
3.1.9	povečala se je dodana vrednost na zaposlenega	1	2	3	4	5

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____
Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____
Izobrazba _____

3.2 Finančni dejavniki

- 3.2.1 plačilna sposobnost se je povečala
- 3.2.2 odjemalci redneje plačujejo
- 3.2.3 stroški poslovanja so nižji
- 3.2.4 boljše je obračanje zalog
- 3.2.5 dobiček se je povečal
- 3.2.6 rentabilnost (organizacije kot celote) se je izboljšala
- 3.2.7 nasploh so se poslovni rezultati izboljšali

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____
Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____
Izobrazba _____

3.3 Dejavniki o zadovoljstvu odjemalcev

- 3.3.1 kakovost proizvodov in storitev se je povečala
- 3.3.2 zadovoljstvo odjemalcev se je povečalo
- 3.3.3 večja je lojalnost obstoječih odjemalcev
- 3.3.4 manjše je število prejetih reklamacij odjemalcev
- 3.3.5 boljša je kakovost poprodajnih storitev
- 3.3.6 število novih odjemalcev se je povečalo (z novimi storitvami in izdelki)
- 3.3.7 prodaja se je povečala
- 3.3.8 dobičkonosnost odjemalcev se je povečala

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____
Položaj v odjemalcev (delovno mesto) _____
Izobrazba _____

3.4 Dejavniki o kakovosti dobaviteljev

- 3.4.1 Boljša je kakovost dela nabavne funkcije
- 3.4.2 Postopek izbora dobaviteljev se je izboljšal
- 3.4.3 Čas izvedbe naročila se je skrajšal
- 3.4.4 Kakovost (popolnost) dobav se je izboljšala
- 3.4.5 Izboljšala se je odzivnost in točnost
- 3.4.6 Zanesljivost dobaviteljev se je izboljšala
- 3.4.7 Zadovoljstvo dobaviteljev se je povečalo
- 3.4.8 Izboljšal se je partnerski odnos dobavitelj/kupec

3.5 Dejavniki o zadovoljstvu zaposlenih

	da ne				
3.5.1 po pridobitvi certifikata (in že prej) smo v organizaciji merili zadovoljstvo zaposlenih					
3.5.2 zadovoljstvo zaposlenih se je povečalo	1	2	3	4	5
3.5.3 lojalnost zaposlenih se je povečala	1	2	3	4	5
3.5.4 število predlaganih izboljšav se je povečalo	1	2	3	4	5
3.5.5 vedenje zaposlenih se je izboljšalo	1	2	3	4	5
3.5.6 vzdušje med zaposlenimi se je izboljšalo	1	2	3	4	5
3.5.7 razpoloženje v organizaciji se je izboljšalo	1	2	3	4	5
3.5.8 motivacija zaposlenih za izboljšanje	1	2	3	4	5
3.5.9 kakovosti njihove storitve se je povečala	1	2	3	4	5
3.5.10 povečalo se je zanimanje za izobraževanje	1	2	3	4	5

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____

Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____

Izobrazba _____

3.6 Organizacijski dejavniki

- 3.6.1 Organizacijska struktura se je spremenila
- 3.6.2 Kultura organizacije se je spremenila
- 3.6.3 Učinkovitost izvajanja procesov se je izboljšala
- 3.6.4 Strateški načrt organizacije je bolj pripravljen
- 3.6.5 Operativni načrti organizacijskih enot so se izboljšali
- 3.6.6 Ukrepi in akcije managementa so bolj načrtovani
- 3.6.7 Strategija organizacije, vizija ter poslanstvo so se spremenili
- 3.6.8 Povečalo se je število izobraževanj managerjev
- 3.6.9 Kultura zaposlenih se je izboljšala
- 3.6.10 Komuniciranje se je izboljšalo
- 3.6.11 Več je vodoravnega komuniciranja
- 3.6.12 Vodenje je bolj demokratično
- 3.6.13 Nagrajevanje podpira kakovost

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____

Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____

Izobrazba _____

4. del: nadaljnje aktivnosti na področju kakovosti

Izpolni ga direktor družbe. Napišite zahtevano informacijo oziroma obkrožite eno ali več izmed danih možnosti, hkrati pa ocenite uveden standard kakovosti ISO z oceno od 1 do 5 točk. Obrazložitev točk: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – ne vem, 4 – se strinjam, 5 – zelo se strinjam.

- 4.1 Ali mislite, da je sistem kakovosti ISO dober sistem za zagotavljanje kakovosti? 1 2 3 4 5
- 4.2 Ali mislite, da je sistem kakovosti ISO fleksibilen? 1 2 3 4 5
- 4.3 Katere so bistvene prednosti oz. dobre strani, ki ste jih pridobili s certifikatom kakovosti ISO?
- izboljšala se je kakovost proizvodov in storitev
 - poslovni rezultati (uspešnost poslovanja) so se izboljšali
 - povečalo se je število inovacij poslovnih procesov (stalne izboljšave)
 - procesi so bolj pregledni
 - izboljšala se je urejenost informacijskega sistema
 - boljša je predstavitev organizacije navzven
 - večje je zadovoljstvo kupcev
 - kupci so bolj lojalni
 - boljše je sodelovanje s kupci
 - večje je zadovoljstvo zaposlenih
 - izboljšano je vzdušje zaposlenih
 - drugo: _____
- 4.4 Obkrožite, kakšna bo/je vaša poslovna odločitev glede kakovosti?
- | | | |
|---|----|----|
| • pridobitev oz. vzpostavitev ISO 14000 | da | ne |
| • certificiranje po novem standardu ISO 9001:2000 | da | ne |
| • model poslovne odličnosti | da | ne |
| • benchmarking (primerjalno ocenjevanje) | da | ne |
| • metoda dvajsetih ključev | da | ne |
| • uravnotežen sistem kazalnikov | da | ne |
| • prenova procesov | da | ne |
| • drugo: _____ | | |
- 4.5 Obkrožite ali dopišite zakaj ste se/boste odločili za zgoraj obkrožene poslovne odločitve glede kakovosti?
- tehnološka nuja
 - zahteve lastnikov
 - ekološke zahteve
 - želja zaposlenih
 - pogoji dobaviteljev
 - zahteva standarda ISO 9001:2000
 - zahteve odjemalcev
 - drugo
 - zahteve managementa
- 4.6 Katere so/bile/bodo glavne ovire pri vzpostavljanju zgoraj obkrožene poslovne odločitve?
- nezanimanje nižjih managerjev
 - nezanimanje zaposlenih

- c) premajhna podpora zaposlenih za spremembe
 - d) slaba informacijska podpora
 - e) preobremenjenost managementa z rednim delom
 - f) slaba usposobljenost zaposlenih
 - g) problemi z dobavitelji
 - h) nezanimanje odjemalcev
 - i) druge: _____
- 4.7 Velja prepričanje, da je pridobitev certifikata šele začetek. Katere so aktivnosti, ki jih izvajate/nameravate izvajati za zagotavljanje stalnega izboljševanja?
- a) izboljšave procesov
 - b) preoblikovanje organizacije
 - c) skrajševanje časa potrebnega za dokončanje cikla izvedbe naročil
 - d) drastično zmanjšanje stroškov
 - e) stalne kontrolne točke
 - f) čimveč preventivnih in korektivnih ukrepov
 - g) izboljšave po Demingovem krogu (PDCA)
 - h) izboljšave pri izvajanju notranjih presoj
 - i) druge: _____
- 4.8 Kateri so glavni nefinančni cilji, ki ste si jih zastavili?
- a) skrajšanje časa uvedbe izdelka na trg
 - b) izboljšanje usposobljenosti zaposlenih
 - c) ustvariti spodbudno delovno okolje
 - d) povezati nagrade z uspešnostjo poslovanja
 - e) razviti informacijske zmožljivosti
 - f) drugi: _____
- 4.9 Katere so predvidene izboljšave v poslovnem procesu?
- a) izboljšanje poznavanje svojih trgov
 - b) razviti strokovnost na področju tehnologij prihodnosti
 - c) razviti rešitve z dodano vrednostjo (novi trgi)
 - d) izboljšati ugled organizacije v očeh odjemalcev (ohranitev odjemalcev)
 - e) izboljšati splošno kakovost poslovanja in kakovost storitve za doseganje 100 % zadovoljstva odjemalcev
 - f) razviti baze podatkov o odjemalcih in poslovanju, potrebne za sinergije
 - g) druge _____

Splošni podatki o zaposlenem, ki izpolnjuje anketni vprašalnik:

Oddelek (sektor) _____
Položaj v organizaciji (delovno mesto) _____
Izobrazba _____

PRILOGA 3

Dejavniki pomembnosti in zadovoljstva v internih anketah

Anketiranci so ocenjevali naslednjih 21 dejavnikov, ki so pomembni za uporabnike informacijske podpore:

1. kakovostno opravljeno delo in storitve IT,
2. pravočasno, v dogovorjenih rokih opravljeno delo,
3. izpolnitev zahtev uporabnikov,
4. sodelovanje in pomoč pri oblikovanju zahtev uporabnikov,
5. svetovanje pri iskanju ustreznih in inovativnih rešitev,
6. hitro odzivanje na spreminjajoče se zahteve,
7. uporabniška prijaznost in funkcionalnost izdelkov IT,
8. prilagojenost izdelkov potrebam in pričakovanjem uporabnikov,
9. ustreznost dokumentacije, ki sodi k programski opremi,
10. nudenje podpore pri uporabi informacijskih sistemov (Help desk),
11. enostavnost nabave zahtevane/želene informacijske opreme,
12. strokovnost sodelavcev IT, s katerimi sodelujete,
13. prijaznost sodelavcev IT,
14. razumljivost jezika sodelavcev IT o strokovnih temah,
15. delovanje sistemov brez motečih prekinitvev,
16. hitro in učinkovito ukrepanje ob prekinitvah delovanja sistemov,
17. izdelki IT so brez napak,
18. dostopnost vodstva IT,
19. hitro in učinkovito reševanje pritožb in reklamacij,
20. usposabljanje za ravnanje ob varnostnih incidentih,
21. vzpostavljen sistem zagotavljanja kakovosti (ISO9001/TickIT).

Vsak dejavnik je bil ocenjen z ocenami od 1 do 5 glede na pomembnost posameznega dejavnika in zadovoljstvo anketiranca z njim.

