

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**

**ANALIZA UČINKOVITOSTI PROJEKTA UVEDBE NOVE  
INFORMACIJSKE PODPORE**

Ljubljana, junij 2006

BARBARA ŠTOKELJ

## **IZJAVA**

Študentka Barbara Štokelj izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|           |                                                                                                                           |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>UVOD .....</b>                                                                                                         | <b>1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>ANALIZA IN PROJEKTI.....</b>                                                                                           | <b>4</b>  |
| 2.1       | OPREDELITEV ANALIZE .....                                                                                                 | 4         |
| 2.2       | OPREDELITEV PROJEKTA .....                                                                                                | 6         |
| <b>3.</b> | <b>ANALIZA PROJEKTA UVEDBE NOVE INFORMACIJSKE PODPORE V NOVI KBM<br/>D.D., PODROČJE NOVA GORICA – ANALIZA STANJA.....</b> | <b>6</b>  |
| 3.1       | OPAZOVANJE .....                                                                                                          | 6         |
| 3.1.1     | UGOTAVLJANJE DEJSTEV .....                                                                                                | 7         |
| 3.1.1.1   | Razlogi za prenovo informacijske tehnologije .....                                                                        | 7         |
| 3.1.1.2   | Uvajanje novega programa .....                                                                                            | 8         |
| 3.1.1.3   | Namen projekta .....                                                                                                      | 9         |
| 3.1.1.4   | Cilji projekta .....                                                                                                      | 10        |
| 3.1.1.5   | Planiranje izvajanja projekta .....                                                                                       | 13        |
| 3.1.1.5.1 | Planiranje rokov .....                                                                                                    | 13        |
| 3.1.1.5.2 | Planiranje aktivnosti .....                                                                                               | 14        |
| 3.1.1.5.3 | Planiranje kadrovskih virov .....                                                                                         | 15        |
| 3.1.1.5.4 | Planiranje organizacije projekta .....                                                                                    | 15        |
| 3.1.1.5.5 | Planiranje stroškov .....                                                                                                 | 16        |
| 3.1.1.5.6 | Planiranje obvladovanja tveganj .....                                                                                     | 16        |
| 3.1.1.6   | Udeleženci v projektu .....                                                                                               | 17        |
| 3.1.1.6.1 | Zunanji izvajalec .....                                                                                                   | 18        |
| 3.1.1.6.2 | Način dela projektnih podskupin .....                                                                                     | 19        |
| 3.1.1.6.3 | Izobraževanje v projektu .....                                                                                            | 20        |
| 3.1.1.7   | Komuniciranje v projektu .....                                                                                            | 22        |
| 3.1.1.8   | Motiviranje izvajalcev projekta .....                                                                                     | 22        |
| 3.1.1.9   | Koordiniranje aktivnosti .....                                                                                            | 23        |
| 3.1.1.10  | Kontroliranje projekta .....                                                                                              | 24        |
| 3.1.1.11  | Zaključek projekta .....                                                                                                  | 26        |
| 3.1.1.12  | Rezultati anketiranja .....                                                                                               | 26        |
| 3.1.2     | PRIMERJAVA DEJANSKO DOSEŽENEGA Z NAČRTOVANIM.....                                                                         | 28        |
| 3.1.3     | UGOTAVLJANJE ODSTOPANJ .....                                                                                              | 28        |
| 3.2       | UGOTAVLJANJE VZROKOV ODKLONOV .....                                                                                       | 30        |
| <b>4.</b> | <b>OCENA UČINKOVITOSTI IZVEDBE PROJEKTA .....</b>                                                                         | <b>37</b> |
| <b>5.</b> | <b>PREDLOG SPREMEMB .....</b>                                                                                             | <b>41</b> |
| <b>6.</b> | <b>ZAKLJUČEK.....</b>                                                                                                     | <b>51</b> |
| <b>7.</b> | <b>LITERATURA .....</b>                                                                                                   | <b>55</b> |
| <b>8.</b> | <b>VIRI.....</b>                                                                                                          | <b>56</b> |
|           | <b>PRILOGE.....</b>                                                                                                       |           |



## 1. UVOD

Ne glede na svojo dejavnost, so podjetja priča obdobju zelo velikih sprememb poslovnega okolja. Živimo namreč v okolju informacijske družbe in avtomatizacije, ki je nestabilno, nevarno, tvegano, nepredvidljivo, zaznamovano s procesi liberalizacije, globalizacije, konsolidacije, gospodarske rasti in rasti kompleksnosti poslovanja, zaostrene konkurence, razvoja tehnologije, s težnjo po večanju učinkovitosti, usmerjenostjo na donosnost in varnost, spremembami na področju zakonodaje in drugih regulativ, lastninskim preoblikovanjem ipd. In ne samo to. Vse te spremembe se vrstijo z izjemno naglico. Vendar kot pravi Lipičnik, sleherni napredek zahteva določeno spremembo. (Lipičnik, 1998, str. 32). Podjetja in zaposleni se soočajo z dramatičnimi spremembami v do tedaj ustaljenih strategijah, strukturah in procesih in negotovostjo glede tega, ali bodo jutri še vedno veljali ti, ki so pravkar postali aktualni. Racionalizacija stroškov, ugotavljanje učinkovitosti in uspešnosti posameznih podjetij, enot oziroma aktivnosti ter pravočasne in pravilne odločitve na osnovi natančnih informacij so področja, ki pri poslovanju stopajo vse bolj v ospredje. Tako spremenljive razmere na trgu silijo managerje, da se odločajo na podlagi različnih, predvsem pa ne samo finančnih virov informacij.

Hitro spreminjajoče se poslovno okolje zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter nenehno prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev. Da bi pridobila konkurenčno prednost, morajo podjetja sproti slediti dosežkom znanstveno – tehnološkega razvoja in uvajati sodobne tehnologije, ki so povezane z naraščanjem avtomatizacije in računalniško vodenega poslovanja. Vendar je sodobna tehnologija le potreben pogoj za preživetje posameznega podjetja, medtem ko zadostni pogoj predstavlja sposobnost, da podjetje vsako od svojih aktivnosti opravi brezhibno, to je z minimalno možno porabo prvin poslovnega procesa ob zagotavljanju dane (visoke) ravni kakovosti. Sprejemanje pravih poslovnih odločitev podjetij mora zato temeljiti na zanesljivih, natančnih in pravočasnih informacijah o poslovanju. (Tekavčič, 1996, str. 114)

Če se podjetja počasi odzivajo na spremembe v okolju tudi vodilni tržni delež in hitra rast nista dovolj za njihovo finančno uspešnost. Spremembe v okolju pogojujejo korenite spremembe ustaljenega poslovnega procesa in organizacije podjetij. Zato v podjetjih neprestano potekajo projekti vodenja sprememb. Uspešna izvedba sprememb v podjetjih je odvisna predvsem od podrobne priprave projekta sprememb, ukrojitve projekta glede na posebno situacijo podjetja in sistematičnega premoščanja odporov proti spremembam. (Vizjak, 2003, str. 40)

Potrebe po projektih in njihovi učinkovitosti naraščajo. Vse več je namreč enkratnih dejavnosti, ki niso del standardnega poslovnega procesa in za izvedbo katerih sta pomembna sistemski pristop in ravnanje. Razlog za to je vse večja konkurenčna borba med podjetji, razvoj čedalje kompleksnejših in kakovostnejših proizvodov in storitev ter usmerjenost k doseganju čim višjih dobičkov. (Rauh, 2003, str. 1) Projektni način dela se

je pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja pokazal za nepogrešljivega, saj je uspešnost podjetij v času, ko se tehnologija, proizvodi in trgi bliskovito spreminjajo, odvisna od sposobnosti podjetja, da v čim krajšem času in ob sprejemljivih stroških ponudi nov, boljši izdelek oziroma storitev, ki je najpogosteje rezultat uspešno zaključenega projekta. Za podporo managementu in izvajalcem projektov v podjetjih, ki je nujna za uspešno izvajanje projektov, se je izoblikoval projektni management, ki se je do danes razvil v posebno znanstveno disciplino v okviru managementa podjetja. (Lukin, 2002, str. 7)

Za sprejemanje tveganih odločitev in reševanje problemov so potrebne raziskave. Zanimanje za znanstveni pristop k sprejemanju odločitev stimulirajo dejstva, da potrebe managerjev po večjih in boljših informacijah naraščajo, da obstaja vse več izboljšanih tehnik in orodij pri zadoščanju teh potreb ter da se preko znanstvenega pristopa lahko izognemo preveliki količini informacij. (Dimovski et al., 2005, str. 6) Iz tega sledi definicija poslovne raziskave, ki jo lahko opredelimo kot »sistematično iskanje in pridobivanje informacij z namenom rešiti problem oziroma sprejeti najboljšo odločitev v danih razmerah«. (Dimovski et al., 2005, str. 10) Tem boljše so odločitve v danih razmerah, bolj smo uspešni in učinkoviti v doseganju cilja, ki je v tržnem gospodarstvu rentabilnost poslovanja.

Za slovenski bančni in širše finančni sektor še posebej velja, da je neprestano v prehodu oziroma v fazi prilagajanja novim spremembam. Le te ne izhajajo samo iz potrebe po napredku. Povzroča jih tudi konkurenčni boj z vidika odnosa do komitenta z raznovrstnostjo storitev, s cenami, stroški, kvaliteto, ugledom in pogoji poslovanja. Dodatno jih v tem trenutku prinaša usklajevanje pravne ureditve Republike Slovenije na področju bančništva z evropskim pravnim redom.

Tudi v bančnem sektorju je sodobna informacijska tehnologija glavna gonilna sila sprememb in eden osnovnih dejavnikov za doseganje zastavljenih ciljev. Nova KBM d.d. se zaveda pomena prihodnjih tehnologij ter prednosti, ki jih prinaša hitro uvajanje le teh. (Letno poročilo 2004, 2005, str. 15) Informacijska tehnologija je poleg organizacije poslovanja, kadrovskega razvoja, naložbene politike, upravljanja z riziki, marketinga itd. sestavni del razvojne oziroma notranje strategije, ki je potrebna za doseganje ciljev globalne strategije in posledično najvišje stopnje konkurenčnosti na obstoječih in potencialnih trgih. Zaradi neprestanega širjenja in dopolnjevanja ponudbe je hitrost zastarevanja uporabljene tehnologije v bančništvu visoka. Njeno posodabljanje je zato z vidika konkurenčnosti bistvenega pomena. Vlaganja v informacijsko tehnologijo so torej nujno potrebna, ker tovrstne naložbe narekuje trg. Zato so banke, ki so sicer zelo konzervativne institucije, s tega vidika zelo tekmovalne. Spremembe v tehnologiji se kažejo v komunikaciji med bankami in komitenti, trženju finančnih storitev in distribucijskih kanalov in organizaciji bančnih operacij.

Vzroki za izvedbo informacijskih projektov so torej naslednji: poleg tehnološke prenove računalniške in programske opreme je razlog predvsem v prenovi poslovnih procesov, katerim obstoječi informacijski sistem ni več sposoben slediti. Proces spreminjanja poslovnih procesov podjetja posledično privede do tega, da se mora, s ciljem njihove učinkovite podpore, spreminjati in prilagajati tudi informacijski sistem. Drugi pomemben razlog je že navedeni vpliv trga in konkurence, ki narekuje pravočasne poslovne odločitve v skladu s strategijo in vizijo podjetja. Informacijski sistem mora namreč preko kakovostnih informacij in povečevanja učinkovitosti izvajanja procesov podjetju omogočati hitro zaznavanje, odzivanje in prilagajanje na spremembe in na ta način povečevati njegovo učinkovitost ter ustvarjati konkurenčno prednost. (Štempihar, 2004, str. 3)

Osnovni cilj mojega specialističnega dela je preko sistematične metode ugotoviti, ali je bil projekt uvedbe nove informacijske podpore v Novi KBM d.d., Področje Nova Gorica, učinkovit. V tretjem sklopu tega dela je moj cilj preko analize stanja prikazati procese planiranja, organiziranja, uveljavljanja in kontroliranja tega projekta. V tem sklopu je moj cilj izvesti tudi primerjavo dejansko doseženega z načrtovanim, ugotoviti odstopanja in vzroke zanje. Na podlagi teh ugotovitev je moj cilj predstaviti možnosti za izboljšave v poslovni praksi in podajanje zaključkov, na podlagi katerih se bo management banke lahko bolje odločal pri iskanju poti za nadaljnje zagotavljanje uspešnega projektnega dela.

Namen specialističnega dela je zagotoviti managementu Nove KBM d.d. lažje, bolje in učinkovitejše sprejemanje poslovnih odločitev, postavljanje ciljev, opredeljevanje nalog in ocenjevanje dela glede vse večjega števila projektov v banki. Poleg tega bodo lahko tudi izvajalci podobnih projektov na podlagi ugotovitev te analize ustrezno preprečevali vzroke za težave, odpravljali napake in pomanjkljivosti, ustrezneje planirali ali izkoristili koristi in prednosti, ki jih prinašajo izkušnje na tem projektu, učinkoviteje dosegali svoje cilje, bistveno zmanjšali tveganja ter tako posredno povečali uspešnost poslovanja banke. Namen analize tega projekta je torej pomoč pri usmerjanju k želenim ciljem oziroma v boljšem doseganju ciljev projektov in s tem uspešnega poslovanja v banki nasploh.

Namen tega specialističnega dela je tako trojni. Z organizacijskega vidika je namen zagotoviti boljše odločanje glede projektov v prihodnje. Ekonomski namen je v doseganju osnovnega cilja banke t.j. večjega dobička. Uporabniški vidik pa vključuje izkoriščanje izkušenj vseh udeležениh na tem projektu.

Doseganje cilja specialističnega dela je vključevalo:

1. Zbiranje podatkov: V osnovi sem izhajala iz znanja, ki sem ga pridobila iz večine predmetov podiplomskega specialističnega študija. Zato sem v prvi fazi zbiranja gradiva vključila strokovno literaturo tega študija. Svoje raziskovanje, torej zbiranje in obdelovanje gradiva, sem nato usmerila na nekatera specialistična in magistrska dela drugih avtorjev. Za teoretično oporo sem uporabila še dodatno strokovno literaturo. Pri svojem delu sem se opirala tudi na aktualne članke raznih strokovnih revij in spletne

strani. Kot ena zaposlenih na Novi KBM d.d. sem interno gradivo banke in dokumentacijo v zvezi s projektom pridobila od sodelavcev. Uporabila sem tudi gradivo seminarjev, ki sem se jih udeležila. Poleg tega sem v veliki meri izhajala tudi iz osebnih izkušenj pri delu na tem projektu in pri tem skušala biti čimbolj objektivna. Z namenom pridobivanja informacij sem v sklopu metode raziskovanja izvedla tudi neformalne razgovore s sodelavci in pripravila anketni vprašalnik.

2. Analizo podatkov: Le to sem izvedla po metodi analize, ki jo navaja strokovna literatura. Analiza stanja je zajemala vse tri korake opazovanja in sicer ugotavljanje dejstev glede izvedbe projekta v banki in njegovega cilja, primerjavo dejansko doseženega z načrtovanimi cilji projekta in ugotavljanje odstopanj. Metoda analize je vsebovala tudi diagnosticiranje.

Pri zbiranju in analiziranju podatkov ter proučevanju problemskih situacij in morebitnih izboljšav je bila glavna ovira dejstvo, da je velik del dokumentov in podatkov v banki poslovna skrivnost. Poleg tega, zaradi količinske omejitve specialističnega dela, v fazi iskanja rešitev nisem izvedla tudi primerjave z drugimi projekti (benchmarking) in primerjave s priporočili strokovne literature glede projektnega managementa.

Specialistično delo je sestavljeno iz šestih večjih sklopov. Struktura je zasnovana tako, da uvodnemu delu, ki opredeljuje problematiko, cilje, namen in metode dela, sledi drugo poglavje, ki zajema opredelitev pojmov in nekaterih teoretičnih izhodišč glede analize in projektov. V tretjem poglavju najprej predstavljam dejstva in način njihovega ugotavljanja. Ta dejstva se nanašajo na razloge, namen in cilje projekta ter njegove posamezne faze: planiranje, organiziranje, uveljavljanje, kontroliranje in zaključek. Nato izvajam primerjavo doseženih rezultatov z načrtovanimi, ugotavljam odstopanja in vzroke zanje. V četrtem poglavju ocenjujem učinkovitost izvedbe projekta. Sledi peto poglavje, v katerem predlagam izboljšave izvedbe projektnega dela. Nalogo zaokrožujem z zaključkom, v katerem je povzetek ključnih ugotovitev in sklepi na podlagi teh ugotovitev.

## **2. ANALIZA IN PROJEKTI**

V tem poglavju želim na kratko predstaviti teoretične opredelitve pojmov analiza in projekt.

### **2.1 OPREDELITEV ANALIZE**

V teoriji obstaja kar nekaj definicij o tem, kaj analiza je. Če navedem Rozmanovo opredelitev analize organizacije je ta »spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost.« (Rozman, 2000, str. 22) Tudi Pučko opredeljuje analizo poslovanja kot »dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da izboljšamo uspešnost tega poslovanja«. (Pučko, 2003, str. 125) Skupno obema opredelitvama analize nekega predmeta je torej spoznavanje dejanskega, obstoječega stanja



kateregakoli predmeta proučevanja z namenom izboljšati delovanje predmeta samega, odločanje o njem in posledično poslovne rezultate. Tako Rozman podaja splošno definicijo analize, ki se glasi: »analiza je proces spoznavanja (proučevanja) konkretnega predmeta, da bi se o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja«. (Rozman, 1995, str. 43)

Samo metodo analize definira Rozman »kot proces, ki sestoji iz naslednjih faz: določitve predmeta in namena analize, določitve cilja analize, podatkov in njihovega zbiranja, obdelave podatkov, primerjanja podatkov, ugotavljanja odstopanj, določanja možnih vzrokov odstopanj in izbire dejanskih vzrokov, ki so vplivali na uspešnost poslovanja«. (Rozman, 1995, str. 39) Tako tudi analiza tega specialističnega dela vključuje cilj, namen in metodo analize, ki so navedeni v uvodu ter predmet proučevanja. Predmet te analize je celoten potek projekta, ki zajema proučevanje tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastne strukture in procesov (planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje).

Z analizo torej ugotavljamo dejstva, jih primerjamo s primerljivo osnovo, ugotavljamo odstopanja in iščemo vzroke zanje. Ugotavljanje vzrokov odklonov je diagnosticiranje. Preko spoznavanja predmeta proučevanja želimo dognati obstoječe stanje, želimo ugotoviti in izkoristiti prednosti oziroma rešiti ali preprečiti ugotovljene probleme in se na ta način izogniti neželenemu delovanju. (Rozman, 2000, str. 22) Rozman meni, da je razlog za neustrezno odločanje in posledično neuspešno poslovanje prav nepoznavanje ali premajhno poznavanje predmeta, o katerem odločamo in okolja, v katerem deluje. Tako po drugi strani poznavanje predmeta vodi k učinkovitim odločitvam. »Učinkovite odločitve pa vodijo k uspešnemu delovanju predmeta in k večjemu doseganju njegovega cilja.« (Rozman, 1995, str. 39-40) Iz navedenega sledi, da je osnova analize sistematično in logično razmišljanje o predmetu in cilju, kar pomeni, da so tudi odločitve na podlagi analize bolj odgovorne, zanesljive in manj tvegane.

Glede na zgoraj navedeno definicijo analize je ta analiza proces sistematičnega spoznavanja oziroma proučevanja poteka projekta obravnave. Na osnovi preteklih, znanih dejstev in izkušenj skušam razumeti, zakaj in kako smo dosegli obstoječe stanje, skušam ugotoviti prednosti in potrebne spremembe glede projektnega dela na banki. Kot je naveno že v namenu specialističnega dela, je ta analiza osnova za pridobitev nujnih informacij za učinkovito odločanje in ukrepanje, da bi tako bolje dosegali končni cilj banke oziroma uspešno poslovanje. Pričakujem torej, da se bodo posledice te analize izrazile v kakovostnih in ustreznih odločitvah in ukrepih, s katerimi bo vodstvo banke odpravilo pomanjkljivosti projektnega dela in s tem povečalo uspešnost poslovanja. Analiza je namreč smiselna le, če rezultatom le te sledijo določeni ukrepi.

## **2.2 OPREDELITEV PROJEKTA**

Pučko navaja, da je potrebno s ciljem uresničevanja strategij le te v podjetju členiti na obvladljive dele. Zato strategije členimo v programe, projekte in predračune. (Pučko, 2003, str. 320)

Projekt je torej orodje za uresničevanje strategije in vizije organizacije. Projekti uvajanja sprememb so razvojni projekti in naloge, s katerimi uvajamo spremembe na podlagi strateških usmeritev zaradi reševanja aktualnih problemov ali pa se z njimi odzivamo na spremembe v okolju. (Ilić, 2003, str. 124) Najbolj celovito opredeljuje projekt Rozman, ki povzema različne opredelitve projekta starejših in novejših avtorjev in sicer kot »podjem (širša dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektne procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu«. (Rozman, 2004, str. 5) Iz navedene opredelitve je posredno izražena ciljna usmerjenost med seboj povezanih aktivnosti, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev projekta.

## **3. ANALIZA PROJEKTA UVEDBE NOVE INFORMACIJSKE PODPORE V NOVI KBM d.d., PODROČJE NOVA GORICA – ANALIZA STANJA**

Od zaključka projekta je preteklo dovolj časa, da lahko proučimo, kako učinkovit je bil projekt v doseganju zastavljenih ciljev in njegove pozitivne ali negativne učinke izvedbe. Rozman načine proučevanja v okviru splošne spoznavne metode - analize imenuje tehnike. (Rozman, 2000, str. 105). V sklopu analize stanja najprej navajam dejstva, do katerih sem prišla preko tehnik opazovanja. Opazovanje vključuje tudi ugotavljanje odstopanj, tako pozitivnih kot negativnih, torej prednostna in problemska stanja. Zato predhodno izvajam primerjavo dejansko doseženega z načrtovanim. Nato skušam preko tehnike diagnosticiranja ugotoviti vzroke neželenega stanja in predlagam ustrezno ukrepanje, ki bi prišlo v poštev na drugih projektih.

### **3.1 OPAZOVANJE**

»Opazovanje ali poizvedovanje je pridobivanje informacij o obravnavanem predmetu, oziroma področju organizacije.« (Rozman, 2000, str. 106) Te informacije pridobimo predvsem iz opisa obstoječega stanja. Znanstveno opazovanje mora izpolnjevati naslednje pogoje: namen opazovanja je poiskati odgovor na raziskovalno vprašanje, gre za sistematično načrtovan in izveden postopek, uporablja ustrezne kontrolne mehanizme in zagotavlja zanesljiv in veljaven zapis dogodkov. (Dimovski et al., 2002, str. 47)

V zasledovanju objektivnosti sem informacije glede ocenjevanja izvedbe projekta pridobila s kombinacijo dveh tehnik. Izmed tehnik opazovanja sem vključila študij bančnih dokumentov oziroma proučevanje preteklih zapisov in spraševanje z vprašalnikom oziroma anketo. Gre za dve metodi zbiranja primarnih podatkov.

Študij dokumentov naj bi omogočal hitro, dokaj objektivno in poceni opazovanje področij raziskovanja. (Rozman, 2000, str. 107) Dokaj objektivno predvsem zato, ker je tu navedeno zamišljeno stanje, ki pa ni nujno tudi dejansko. Dokumentacija v banki glede obravnavanega projekta zajema poslovniške, pravilnike in poslovne listine (plane, poročila in zapisnike).

Razlog za izbiro ankete je bil v tem, da praviloma le preko izpraševanja pridemo do informacij glede mnenj, odnosov, namenov, pričakovanj ljudi, še posebej glede preteklih dogodkov. (Dimovski et al., 2002, str. 16) Pri izkustvenih raziskavah je pomembno, da iščemo koristne informacije z intervjuvanjem oseb z izkušnjami na našem področju raziskovanja. »Z izkustveno študijo se poskušamo priključiti na sistem kolektivnega pomnjenja in izkušenj znotraj organizacije. Iščemo pa ideje o tem, kaj je pomembno v zvezi s subjektom raziskave z njihovega vidika.« (Dimovski et al., 2005, str. 71) Anketiranci so imeli vse potrebno znanje in predvsem izkušnje, saj so se vprašanja nanašala na dogodke, ki so jih osebno doživeli. Za anketo sem se odločila tudi zaradi vseh prednosti te tehnike (Rozman, 2000, str. 110): lažje statistične obdelave podatkov z računalnikom, lažje primerljivosti odgovorov, glede na to, da so vsi udeleženi odgovarjali na enaka vprašanja, prihranka časa glede na želeno število anketiranih in zagotavljanja nepristranskosti, brez mojega osebnega vpliva na odgovore. Želela sem izkoristiti prednost t.i. samo-administriranih raziskav, ki dajejo anketirancu več časa za razmislek, kar se odraža v boljši kvaliteti informacij. (Dimovski et al., 2002, str. 25) Ta metoda se je, kljub dejstvu, da so odgovori vključenih v anketo temeljili na ocenah in spominu, izkazala za učinkovito. Res pa je, da je bila stopnja neodzivnosti, ki je tudi sicer glavna pomanjkljivost tovrstnih raziskav, tudi v tem primeru relativno visoka. (Dimovski et al., 2002, str. 17) Svoja mnenja in ocene je posredovalo 50% vseh udeležencev projekta.

Vse ugotovitve na podlagi podatkov iz navedenega gradiva, osebnih izkušenj na projektu in ankete so navedene v sklopu poglavja 3.1.1.

### **3.1.1 UGOTAVLJANJE DEJSTEV**

#### **3.1.1.1 Razlogi za prenovo informacijske tehnologije**

Prehod v leto 2000 je spodbudil razmišljanja o vzpostavitvi novega informacijskega sistema. Nevarnost, t.i. »milenijski hrošč«, ki je na Področju Nove Gorice Nove KBM d.d. pri obdelavi podatkov in vodenju glavne knjige na tehnološko zastarelih starih aplikacijah grozila ob prehodu v leto 2000 oziroma v novo tisočletje, je bila glavni razlog za uvedbo nove informacijske podpore. Poleg tega stara tehnološka podpora ni zadovoljevala potreb razvoja v ponudbi storitev banke.

Na osnovi analize takratnega stanja, so bile izdelane specifikacije zahtev banke do novega informacijskega sistema. To analizo je izvedla za ta namen oblikovana odločitvena

skupina, katere vodja je bil takratni vodja službe informatike, člani pa so bili predstavniki raznih poslovnih področij. Banka se ni odločila za izdelavo lastne aplikacije in je marca leta 1997 kupila novi programski sistem za podporo bančnega poslovanja. Odločitev za nakup tega programa je sprejelo vodstvo Področja Nova Gorica na predlog odločitvene skupine. Bil je izbran kot najprimernejši izmed petih ponudb za reševanje potreb vodenja depozitov, kreditov, garancij in avista sredstev pravnih oseb in zasebnikov ter potrošniških kreditov. Rezultati testiranja so opredelili ustreznost aplikacije potrebam banke in okvirno določili potrebne prilagoditve.

Glavni razlogi, ki so ob nakupu botrovali izboru ravno tega programskega sistema so bili z vidika uporabnosti okolja odprtost in sodobnost rešitve, možnosti dograjevanja in prilagajanja novim potrebam in spremembam, razvojno okolje, možnost integracije v širši informacijski sistem banke, dolgoročna perspektivnost in pripravljenost avtorja programa k podpiranju različnih verzij. Poleg tega je bil obstoječi program že v uporabi v neki drugi slovenski banki. K izbiri je botrovala tudi prijaznost aplikacije do uporabnika in odzivnost sistema. Z novim programskim sistemom je bilo mogoče podpreti vodenje kateregakoli posla za vse vrste komitentov do vse popolne analitike – razčlenjenega knjiženja na nivoju posameznega posla in na ta način zagotavljati širšo ponudbo v primerjavi s staro tehnološko podporo. Poleg tega aplikacija ni bila namenjena samo podpori analitičnega poslovanja, temveč tudi planskim in analitskim službam, ki so imele ob pravilni zastavljenosti šifrantov vpogled v razne podatke, ki so važni za poslovne odločitve. Prav tako je predstavljala vir za poslovne odločitve kreditnih referentov in vodstva banke ter vir za raznorazne ad hoc poizvedbe, analize in poročila. Zagotavljala je celovitejši vpogled na posameznega komitenta. Razlogi so bili torej potencialno boljše notranje in zunanje informiranje, hitrejši dostop do informacij ter pridobitev podatkov, ki so dostopni v večjem obsegu, neprimerno bolj kakovostni, hitreje primerljivi in primerni za razne obdelave.

### **3.1.1.2 Uvajanje novega programa**

Za realizacijo uvedbe tega novega bančnega informacijskega sistema je bil uporabljen projektni pristop. Projekt ni potekal na nivoju celotne Nove KBM d.d., a le na Področju Nova Gorica, točneje na področju Sektorja naložb in sredstev ter Podružnic Nova Gorica, Ajdovščina, Idrija in Tolmin.

Za prilagajanje programskega sistema specifičnim potrebam banke je bila 25.04.1997 s sklepom izvršilnega direktorja uprave za Področje Nova Gorica imenovana devet članska glavna projektna skupina. V okviru tega projekta je bilo predvideno, da bodo na novi aplikaciji vodeni depoziti pravnih oseb, krediti in garancije pravnim osebam in zasebnikom, potrošniški krediti, avista sredstva, glavna knjiga, šifranti ter izdelana potrebna poročila. Definirane so bile faze projekta, ki jih opisujem v poglavjih v nadaljevanju: opredelitev namena, cilja projekta, planiranje, organizacija, izvedba in nadzor.

Glavno projektno skupino so sestavljali vodja glavne projektne skupine, ki je bil pomočnik izvršilnega direktorja uprave za Področje Nova Gorica, vodje projektnih podskupin (iz področij, kjer naj bi se programski sistem uvedel), namestniki in predstavnik zunanjega izvajalca. Namen glavne projektne skupine je bil spremljanje izvajanja plana na projektu in v zvezi s tem sprejemanje potrebnih sklepov in ukrepov. Poleg tega so bili imenovani tudi vodje, člani in namestniki posameznih podskupin za vsako področje posebej.

Novi izvršilni direktor uprave za Področje Nova Gorica je 10.04.1998 izdal odločbo o spremembi imenovanja članov glavne projektne skupine, ki je po novem štela 11 članov. 22.05.1998 pa je sprejel sklep o imenovanju vodij, članov in namestnikov sedmih podskupin za uvedbo aplikacije: vodenje kreditov, vodenje depozitov pravnih oseb, vodenje garancij, vodenje avista sredstev, izdelava poročil, glavna knjiga in vodenje šifrantov. Individualni sklepi o imenovanju so bili vročeni vodjem in članom projektnih podskupin, z zunanjim izvajalcem pa je bilo članstvo pogodbeno urejeno. Posamezni delavci s področja informatike, računovodstva in organizacije ter predstavnik zunanjega izvajalca so bili istočasno člani več podskupin. S tem sklepom so bili vodje podskupin zadolženi za pripravo novih rokov za prenos posameznih poslov na novo aplikacijo. Ti sklepi so opredelili posamezne naloge izvajalcev in njihove odgovornosti, da svoje naloge opravijo v rokih in na način, kot to določi vodja ter sankcije v primeru nepopolno in nepravočasno opravljenega dela.

Julija 1999 je prišlo do ponovne zamenjave izvršilnega direktorja uprave za Področje Nova Gorica. Ker je to funkcijo prevzel dotedanji vodja glavne projektne skupine, je bil imenovan novi vodja projekta.

### **3.1.1.3 Namen projekta**

Pomembna strateška naloga vsake banke je zagotavljanje prepoznavnosti in njeno razlikovanje od drugih bank po kakovosti storitev. V zadnjih letih pri ponudbi storitev in višini obrestnih mer, tako zaradi ostre domače kot tudi tuje konkurence na bančnem trgu, ni bistvenih razlik. Zaradi navedenega pridobiva na pomenu predvsem način izvedbe storitev in odnos, ki ga imajo banke do svojih komitentov. Z vidika načina izvedbe storitev ima sodobna tehnologija oziroma učinkovit informacijski sistem pomembno vlogo pri zagotavljanju strateške konkurenčne prednosti. Vendar sama tehnična rešitev ni bistvena pri izbiri banke. Vse pomembnejša merila izbire in s tem tudi najmočnejša konkurenčna orodja so predvsem hitrost, fleksibilnost, natančnost in varnost.

Namen projekta za uvedbo nove informacijske podpore tako ni bil le premostiti t.i. »milenijskega hrošča«. Glede na možnost integracije nove aplikacije v celovit informacijski sistem banke je bil namen širši. Integracija in avtomatizacija poslovnih procesov in vodstvenih informacij naj bi glede na takojšnjo dostopnost informacij omogočala boljše odločanje in nadzor v podjetju. (Banovič, 2000, str. 24) Namen je bil

torej predvsem v zagotavljanju učinkovite podpore poslovanju banke in v omogočanju nadaljnjega razvoja v pogojih zaostrene konkurence domačih in tujih bank.

#### **3.1.1.4 Cilji projekta**

V tem delu se želim najprej ustaviti na nekaterih teoretičnih izhodiščih glede postavljanja ciljev. Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi. (Rozman, 2000, str. 56) Ti rezultati so določeni tako v pogledu obsega (velikosti) kot v pogledu časa. (Pučko, 2003, str. 161) Organizacijske prednosti ciljev se kažejo v tem, da dajejo smisel in smer delu članov, združujejo posameznike, njihove napore in spodbujajo k sodelovanju, usmerjajo podjetje in so merila za presojanje uspešnosti (Lipovec, 1987, str. 258). Cilji bodo učinkoviti, če bodo povezali potrebe podjetja in posameznikov, jasni, razumljivi in stvarni, logični, bistro izoblikovani, ustrezni okoliščinam, med seboj skladni, uresničljivi ob normalnem prizadevanju in izraženi v obliki pričakovanega rezultata. (Lipovec, 1987, str. 262) Cilji imajo torej veliko motivacijsko moč za zaposlene, če so realno postavljeni. Kažejo, čemu je potrebno dati prednost in na kaj se osredotočiti. (Pučko, 2003, str. 161)

Zaposleni morajo imeti jasno predstavo o tem, kar bi morali doseči in kako njihovo delo prispeva h končnemu rezultatu. Pri postavljanju ciljev je potrebno upoštevati naslednja načela (Gruban, 2000, str. 2):

1. Če so cilji jasno, natančno določeni, opredeljeni tako, da jih je mogoče preveriti in meriti, jih bomo z večjo verjetnostjo dosegli.
2. Cilji morajo biti izzivalni, vendar dosegljivi, realni, uresničljivi oziroma izvedljivi glede na dejanske zmožnosti posameznika, nalogo in čas. Če so preveč enostavni in nezahtevni, ne nudijo izziva, prezahtevni pa lahko povzročajo frustracije.
3. Cilji morajo imeti natančno določene časovne roke, da vzbudijo občutek nujnosti. Prehitri cilji vodijo v stres, preohlapni pa v nepotrebno zavlačevanje. Za bolj oddaljene cilje na postavljenih kontrolnih časovnih točkah revidiramo časovni (in vsebinski) načrt.
4. Skupno in sporazumno oblikovanje ciljev zagotavlja bolj realne cilje, motivacijo in predanost. Udeleženi, seveda le tisti z ustreznim interesom in znanjem, jih bodo lažje sprejeli, sprejeli jih bodo za svoje. Posledično bodo lahko cilji zahtevnejši.
5. Cilji morajo biti številčno omejeni in merljivi. Merljivost nas orientira pri doseganju ciljev, je v pomoč pri kontroliranju uspešnosti načrtovanja in pri morebitnem redefiniranju ciljev.

6. Objektivna merila odpravljajo pristranskost, subjektivnost in zagotavljajo objektivne povratne informacije.

Pri postavljanju ciljev projekta je bilo potrebno upoštevati kompleksno povezanost med finančnimi rezultati, pričakovanji komitentov in zadovoljstvom zaposlenih. Glavna projektna skupina je najprej opredelila glavni, osnovni oziroma končni cilj projekta, ki je bil uvedba nove informacijske podpore, ki bo prilagojena lastnim potrebam in okolju in sicer na že omenjenih sedmih nujnih področjih. Rezultat dela na projektu naj bi bil dosežen v skladu z načrtovanimi roki.

Glavna projektna skupina je opredelila tudi delne cilje projekta, ki jih navajam v nadaljevanju. Nato je projektna skupina cilje razvrstila vsebini, pomembnosti, prioritetah in težavnosti, jih medsebojno povezala in uskladila ter uskladila tudi s cilji na drugih področjih, z organizacijo in rednim delom sodelujočih. Merila uspeha za ocenjevanje nalog oziroma za doseganje ciljev, ki naj bi spodbujala in omogočala, da merimo uspeh, so bila kvantitativna (prenos sedem že navedenih področij iz starih informacijskih sistemov na novo aplikacijo), kvalitativna (nova aplikacija mora ustrezati potrebam banke, računovodskim standardom in zahtevam Banke Slovenije) in časovna (vodenje navedenih poslov se mora na novi aplikaciji izvajati v skladu s planiranimi roki oziroma najkasneje 01.01.2000). Kriterij uspeha pa je bila tudi stopnja dosežene realizacije vseh posameznih planiranih aktivnosti v planiranih rokih.

Cilje projekta lahko združimo v naslednje skupine:

Prvi je bil konkurenčni cilj, ki je bil v zagotavljanju ustrezne informacijske podpore, hitrih, zanesljivih in stroškovno sprejemljivih storitev in sodobnosti.

Naslednji je bil strateški cilj, ki je bil v zagotavljanju ohranjanja obstoječih in pridobivanja novih komitentov. Potrebno je bilo zagotoviti predvsem dolgoročno zadovoljstvo in poslovni uspeh, dobro ime in sodelovanje v skladu s poslovnimi cilji obeh strani.

Tako konkurenčni kot strateški cilj sta zajemala zadovoljevanje obstoječih in novih potreb in pričakovanj komitentov. Upoštevati je bilo potrebno, da zadovoljstvo komitentov, kot osnovno pravilo za poslovni uspeh, izhaja iz njihove zadovoljene potrebe po varnosti, zaupanju, sodobnosti, odzivnosti, fleksibilnosti, učinkovitosti in kakovosti izvedbe storitev ter cene teh storitev.

Poleg tega sta oba cilja vsebovala dvig kakovosti poslovanja. Ta naj bi se poleg kakovosti obdelav, v smislu pridobivanja kvalitetnejših podatkov na vseh področjih, ki naj bi jih aplikacija podpirala, izrazila tudi v odnosu do komitentov, z vidika njihove boljše informiranosti ter večje odzivnosti in fleksibilnosti. Zato je bilo potrebno zagotoviti natančen, strokoven, varen, zanesljiv, hiter in pravočasen potek delovnega procesa in izvedbe storitev.

Ta dva cilja sta vključevala tudi vzpostavljanje zanesljivega sistema in varovanje podatkov. Komitenti sicer res iščejo novosti in sodobnost, vendar je odnos med komitentom in banko grajen predvsem na varnosti in zaupanju v zanesljivo in stabilno poslovanje. Če varnost ni zagotovljena, kredibilnost pada. Z vidika varnosti je bil cilj projekta dosledno varovanje bančne tajnosti. Bančni kodeks definira bančno tajnost kot »vsi podatki, dejstva in okoliščine, ki izhajajo iz poslovnega odnosa banke s komitentom ali so z njim kakorkoli povezani.« (Bančni kodeks, 1992, str. 6) Poleg tega kodeks predpisuje, da morajo »banke v svojem interesu ter v interesu komitentov zavarovati svoje računalniške sisteme pred možnostjo vdora v bazo podatkov.« (Bančni kodeks, 1992, str. 8)

Z vidika varnostne politike je bilo potrebno upoštevati tudi varovanje poslovne skrivnosti. Poslovna skrivnost so vse listine, dokumentacija, podatki, kakor tudi vse materializirane in nematerializirane informacije v zvezi s strojno in programsko opremo, ki jih kot take opredeljuje Pravilnik o poslovni skrivnosti in zaščiti Nove KBM d.d. Na področju uporabe strojne – programske opreme se štejejo za poslovno skrivnost temeljna navodila za delovanje računalnikov in druge opreme, navodila za posamezne računalniške aplikacije in druge delovne postopke ter vsi testni izdelki, ki temeljijo na dejanskih podatkih. (Pravilnik o poslovni skrivnosti in zaščiti Nove KBM d.d., str. 4)

Tretji cilj je bil cilj učinkovitosti poslovanja. Novi informacijski sistem naj bi omogočal popolno računalniško obdelavo podatkov. Preko avtomatizacije in odprave podvojenih nalog naj bi omogočil racionalizacijo poslovanja, boljše obvladovanje in optimizacijo delovnega procesa ter standardizacijo virov in postopkov dela. Preko avtomatizacije, standardizacije poslovnih procesov, izboljšanja operativnih postopkov in boljše organiziranosti naj bi zagotovili tudi minimiziranje operativnih napak ali njihovo učinkovito odpravljanje in na ta način zadovoljili potrebe uporabnikov po hitrem in natančnem delu, po zaupanju v aplikacijo, zmanjševali napor ter povečali produktivnost oziroma učinkovitost.

Z vidika učinkovitosti poslovanja sta bila cilja projekta tudi naslednja: nadaljnje zagotavljanje poslovanja v skladu s specifičnimi potrebami banke, upoštevanje zakonodaje, predpise, standarde, zahteve Banke Slovenije, priporočila revizije in Združenja bank Slovenije ter izgradnja podatkovne in informacijske osnove za izboljšanje kakovosti vodenja in odločanja. Potrebno je bilo namreč zadovoljiti tudi potrebe vodstva, komercialnih in analitičnih služb po pravočasnih, natančnih in zanesljivih podatkih in informacijah.

Z vidika učinkovitosti delovanja same podpore poslovanja je bil cilj doseči tudi zanesljivo delovanje programske in strojne opreme, ki naj bi izpolnjevala visoke varnostne zahteve in zagotavljala visoko razpoložljivost. To pomeni, da je bilo poleg knjigovodskega evidentiranja poslovnih dogodkov potrebno zagotoviti hitre odzivne čase ne glede na obseg



poslovanja, neprekinjeno delovanje, varen in nadzorovan dostop za pooblašcene uporabnike, sledljivost pristopov, hranjenje podatkov in sistem rezervnega arhiviranja, integracijo v celovit informacijski sistem banke in transparentnost podatkovnih baz. Ta cilj je torej pomenil razvoj v tehnološkem smislu.

Končno je bil cilj (posledično) zadovoljiti ekonomski vidik. Zadovoljni in lojalni zaposleni in komitenti, kakovostne storitve, boljši konkurenčni položaj in večja učinkovitost poslovanja imajo vpliv na doseganje končnega cilja banke, ki je zniževanje stroškov, doseganje boljših poslovnih rezultatov in rast dobička. Preko avtomatizma naj bi prišli do racionalizacije stroškov oziroma stroškovne učinkovitosti. Avtomatizem prinaša večjo izrabo časa na zaposlenega, večjo izkoriščenost zaposlenih, posledično pa manjše število potrebnih izvajalcev in manjše operativne stroške poslovanja. Avtomatizem skrajšuje čas potreben za posamezen poslovni proces in pomeni prihranek časa. Zaposleni naj bi ga tako imeli več za kvalitetnejše delo s komitenti.

### **3.1.1.5 Planiranje izvajanja projekta**

Lipovec z organizacijskega vidika opredeljuje planiranje kot »na podlagi predvidevanja bodočnosti zavestno določanje bodočega delovanja za uresničitev ciljev poslovanja, izoblikovano v politike, postopke, programe in predračune.« (Lipovec, 1987, str. 256) Pri planiranju projektov gre za operativno planiranje, ki je neposredno povezano z njihovo izvedbo. »Planiranje projekta pomeni določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in podobno.« (Rozman, 2000, str. 96)

Glavna projektna skupina je na osnovi analize obstoječega stanja in dokumentiranja procesov pripravila prvi plan dela na projektu in prve roke 24.04.1997. Plan je bil zastavljen tako, da naj bi omogočal tem bolj racionalno in učinkovito prilagajanje le tega potrebam banke. Predmet planiranja so bili roki izvedbe, potrebne aktivnosti, kadrovski viri, organizacija projekta, stroški in morebitne težave. Samo planiranje je v veliki meri pogojevalo učinkovitost izvedbe projekta.

#### **3.1.1.5.1 Planiranje rokov**

Skrajni rok, torej 01.01.2000, do katerega je bilo potrebno doseči zastavljene cilje, je bil nepremostljiv in torej dejstvo, obveza. Datum dejanskega zaključka projekta pa je bilo nemogoče definirati, saj ni bilo možno predvideti, da kakšnega stanja bo potrebno delovati na projektni način. Glavna projektna skupina je pripravila plan dela z opredeljenimi delnimi roki za izpeljavo posameznih nalog. Vprašanje je bilo, kako glede na dani končni rok in omejeno število izvajalcev, čimbolj učinkovito doseči cilj.

Prvotno je bil pripravljen grobi terminski plan dela po tednih, ki naj bi omogočal postopno uvajanje novega programa. Pri planiranju časovnih rokov projekta je glavna projektna

skupina za realno oceno možnosti njihovega doseganja predvidela tudi težave, ki jih navajam v poglavju 3.1.1.5.6. Poleg tega je pri tem planiranju upoštevala tudi oceno potrebnega dela v okviru podskupin, dotedanje izkušnje izvajalcev s programom in smotno časovno razporeditev zahtev do zunanjega izvajalca. Zaradi spremenljivih okoliščin je bilo potrebno plane neprestano korigirati z vidika prioritete tako aktivnosti kot ciljev in predvidenih rokov, pri čemer pa je skrajni rok ostajal nespremenjen. Plan se je tako sproti spreminjal in dopolnjeval. Naloge, ki so bile opravljene ali so se izkazale za ne nujne so bile črtane in bile so dodane nove, odvisno tudi od sproti ugotovljenih razhajanj aplikacije s potrebami banke. Plan je torej temeljil na določenih predvidevanjih in predpostavkah in je sledil postavljenim ciljem, ki so usmerjali potek projekta.

24.04.1997 so bili postavljeni roki, ki so navedeni v tabeli 1.

Tabela 1: Prvotni terminski plan projekta

|                                                       |            |
|-------------------------------------------------------|------------|
| rok za uvedbo šifrantov:                              | 15.05.1997 |
| rok za vodenje depozitov pravnih oseb:                | 31.05.1997 |
| rok za vodenje garancij:                              | 30.09.1997 |
| rok za vodenje avista sredstev:                       | 31.10.1997 |
| rok za vodenje potrošniških kreditov:                 | 30.11.1997 |
| rok za vodenje kreditov pravnim osebam in zasebnikom: | 31.01.1998 |
| rok za izdelavo poročil:                              | 28.02.1998 |
| rok za vodenje glavne knjige v novi aplikaciji:       | 31.03.1998 |

Vir: Interna gradiva Nove KBM d.d., Področje Nova Gorica

17.06.1998 je bil postavljen nov terminski plan, v katerem so se na novo definirali roki za izpeljavo nalog v okviru posameznih podskupin, vodje pa so pripravili podroben plan dela.

### 3.1.1.5.2 Planiranje aktivnosti

Planiranje aktivnosti, ki jih je bilo potrebno izvesti za doseganje ciljev je vključevalo opredelitev vseh medsebojno povezanih potrebnih aktivnosti, njihovega trajanja in način izvajanja. To planiranje se je izrazilo v naslednjih planih:

1. plan testiranja aplikacije, ki je vseboval zadolžene osebe, roke in predvidene testne primere. Preko tega testiranja naj bi ugotovili ustreznost aplikacije potrebam banke na vseh predvidenih področjih;
2. plan prilagajanja programa specifičnim zahtevam banke. Ta plan je predvideval jasno podajanje zahtev zunanjemu izvajalcu po spremembah programa, tem bolj natančno izdelavo zahtevanih sprememb in testiranje popravkov, tem bolj razumljiva uporabniška navodila ter čim bolj smiselno in organizirano zastavo šifrantov.

Podrobneje se je sporazumno z zunanjim izvajalcem sproti izdeloval plan izvajanja dorazvojnih, nadgraditvenih del, ki je vključeval potreben obseg del, čas zaključka in čas, v katerem bo banka prevzela delo;

3. plan internega in zunanjega izobraževanja oziroma usposabljanja izvajalcev;
4. plan prihodov zunanjega izvajalca na sedež banke, ki je nastajal in se spreminjal na podlagi predhodnega pisnega dogovora med izvajalcem in banko;
5. plan prenosa predvidenih vrst poslov iz starih aplikacij, na podlagi različnih načinov in kriterijev;
6. plan izdelave potrebnih poročil iz analitičnega knjiženja. Ta plan je nastal na podlagi seznama obstoječih poročil in je sprva vseboval le nujna poročila, ki jih je bilo potrebno zagotoviti, ostala pa so bila do nadaljnjega predvidena za »ročno« izdelavo;
7. plan potrebnih podatkov, pripomočkov in opreme;
8. plan prilagajanja organizacije dela tehnološkim spremembam. Ta plan je določal spremembe v delovnih procesih, organizaciji, načinu dela in posledice. Določal je tudi delavce, na katere bodo spremembe vplivale, vendar ni predvideval presežkov zaposlenih po izvedeni vpeljavi programa.

#### **3.1.1.5.3 Planiranje kadrovskih virov**

To planiranje je vključevalo planiranje števila in vrste izvajalcev projekta ter ostalih zaposlenih, ki so bili posredno vključeni v projekt (strokovne službe, uporabniki aplikacije in vodstvo). Potrebno je bilo zagotoviti, da bodo izvajalci projekta ljudje z ustreznim znanjem, izkušnjami in sposobnostmi, skratka usposobljen kader, ki bo omogočil doseganje postavljenih ciljev. Pri tem planiranju je bilo potrebno opredeliti tudi naloge, odgovornosti in pristojnosti za izvajanje aktivnosti, ki jih navajam v poglavju 3.1.1.6.

#### **3.1.1.5.4 Planiranje organizacije projekta**

Rozman navaja, da je organiziranje projekta »določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi.« (Rozman, 2000, str. 97) Projektni način dela, ki je ustrezno vključen v linijsko organizacijo, omogoča hitro spreminjanje in preverjanje novih načinov vedenja in delovanja brez neprestanega podiranja delovanja obstoječe linijske organizacije. (Ilić, 2003, str. 124) Pomembno je, da linijski managerji sprejmejo projektne kot managerja in mu zagotovijo razmere za uspešno izpeljavo projekta.

Hitro in uspešno izvedbo projekta je projektna skupina želela zagotoviti (tudi) s skrbno načrtovano organizacijo projekta in njegovo smotno vključitvijo v obstoječo organizacijo banke ter v vsakdanje aktivnosti. Za izvedbo projekta je bila vzpostavljena projektno -

matrična organizacijska struktura. Ta je združevala izvajalce iz različnih poslovno funkcijskih področij, z različnim znanjem: računovodstva, informatike, organizacije in komercialne, kar naj bi bila tudi prednost projektno - matrične organizacije. (Rozman, 2000, str. 98) Razlog za takšno ureditev je izhajal predvsem iz prednosti, ki jih navaja Lipovec: sodelovanje med enotami temelji na dogovorih, manj je težav pri premeščanju kadrov in manj je stroškov, ker ni potrebno vzpostavljati nove organizacije, zagotavljati dodatnih prostorov in kapacitet, kot pri (čisti) projektni strukturi. (Lipovec, 1987, str. 176) Ker projektni oddelek ni bil formiran, so izvajalci ostali v svojih poslovno funkcijskih oddelkih. Pooblastila so dobivali od nadrejenega vodje oddelka, naloge v zvezi s projektom pa od vodje določene projektne podskupine. Vsak član projekta je bil odgovoren tako dvema nadrejenima, iz poslovne in iz projektne funkcije. Ta dvojni sistem vodenja in odgovornosti je sicer največja pomanjkljivost matrične organizacijske oblike. (Rozman, 2000, str. 98) Zato je bila potrebna uskladitev interesov linijskih in projektnih vodij oziroma rednega dela in dela na projektu ter s tem smotrna preurejenost organiziranosti znotraj posameznih enot.

#### **3.1.1.5.5 Planiranje stroškov**

Na področju planiranja stroškov izvedbe projekta so bili ovrednoteni stroški za nabavo računalniškega programa (stroški za nakup programskih licenc in stroški na področju strojne opreme), stroški nadgraditve aplikacije v skladu s potrebami banke in stroški izobraževanja uporabnikov. Sredstva za izvedbo projekta niso bila vnaprej določena, temveč so bili predvideni stroški določeni kot seštevek stroškov posameznih aktivnosti.

#### **3.1.1.5.6 Planiranje obvladovanja tveganj**

V sklopu planiranja obvladovanja tveganj je glavna projekta skupina skušala predvideti in na ta način preprečiti težave in probleme, do katerih naj bi prišlo v fazi vpeljevanja novega programa. Uvajanje nove aplikacije ni smelo ogroziti ugleda banke in njene odgovornosti do komitentov glede varnosti njihovih naložb in pravočasnega, natančnega informiranja. S tega vidika je bilo potrebno predvideti čim več virov operativnih tveganj, določiti preventivne ukrepe in alternativne poteke aktivnosti (npr. začasna prerazporeditev kadrov).

Tveganje je verjetnost, da se bo nek dogodek zgodil za udeležene v neugodni obliki. Potencialni viri za tveganje pri izvajanju projekta so bili časovna omejenost, način same izvedbe projekta, pomanjkanje kadra, delovanje in odpor izvajalcev, nove potrebe uporabnikov in poslovnih procesov, ponudba novih storitev in delovanje informacijskega sistema. Do težav naj bi prišlo tudi v primeru spremenjenih okoliščin na trgu in drugih zunanjih dejavnikov, kot so spremembe zakonodaje (npr. glede načina izračuna obresti), računovodskih standardov, nove zahteve Banke Slovenije glede poročanja ipd., kar bi zahtevalo dodatne prilagoditve.

### 3.1.1.6 Udeleženci v projektu

Projektno delo je zahtevalo timsko delo za doseganje ciljev. Timsko delo pa je zahtevalo visoko stopnjo sodelovanja, medsebojnega razumevanja, dogovarjanja in usklajevanja med uporabniki, člani projektnih skupin, strokovnimi delavci banke in vodstvom. »Tim je namreč mnogo več kot le nekaj posameznikov, ki delajo v istem podjetju, ali na istem projektu. Je skupina strokovnjakov s komplementarnimi znanji, veščinami in sposobnostmi, ki so zavezani k doseganju skupnega cilja in so skupaj odgovorni za (ne)uspeh.« (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 23. 02. 2005)

Udeležence v obravnavanem projektu lahko razdelimo v štiri skupine. V prvi skupini je bil management Področja Nova Gorica, ki je prepoznal potrebo po novi aplikaciji in odločil o njenem nakupu. V drugi skupini so bili končni uporabniki aplikacije, ki so le to morali sprejeti in se ji prilagoditi. V tretji, največji skupini, so bili člani projektnih skupin, izvajalci projekta oziroma nosilci posameznih nalog, ki so bili v večini primerov tudi končni uporabniki aplikacije. V četrti skupini pa so bili predstavniki strokovnih služb, katerih mnenja je bilo včasih potrebno pridobiti za izvedbo določenih nalog. Izvedba projekta je potekala brez pomoči zunanje svetovalca.

Vsaka izmed teh skupin udeležencev je imela svojo vlogo, interese, potrebe, zahteve, pričakovanja, naloge, pooblastila, odgovornosti, moč, vpliv in odnos. Končni uspeh je bil odvisen od podpore, sodelovanja in dejavnosti vseh. Vsi udeleženci so imeli s svojim odnosom do projekta pomembno vlogo pri doseganju njegovih ciljev.

Bistvena vloga najvišjega vodstva je bila predvsem v zagotavljanju vse potrebne podpore projektu in preko svoje moči vplivati na način izvedbe projekta. Ta vloga je izhajala iz Lipovčeve osnovne opredelitve vodenja, ki ga opredeljuje kot »spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja.« (Lipovec, 1987, str. 286) Vloga vodstva je bila pomembna tudi pri poslovnih pogajanjih z zunanjim izvajalcem glede časa izvedbe, kakovosti in cene njegovih storitev. Vse zahteve vodstva so bile usmerjene v doseganje zastavljenih ciljev.

Vse odločitve v zvezi s projektom je sprejemala glavna projekta skupina. Naloge glavne projektne skupine so bile tudi spremljanje realizacije plana na projektu, ugotavljanje razlogov za zamude, v zvezi s tem sprejemanje sklepov in ukrepov in določanje prioritete zahtev do zunanjega izvajalca. Glavna projektna skupina je imela kot že navedeno tudi najpomembnejšo vlogo pri postavljanju ciljev in planiranju. Vodja projekta je bil odgovoren za kakovostno realizacijo ciljev v planiranem času. Poleg tega je bil zadolžen za potrditev in uskladitev rokovnikov projektnih podskupin, za poročanje o poteku uvajanja projekta izvršilnemu direktorju uprave za Področje Nova Gorica, za sprejem potrebnih pravilnikov na ustreznih organih, za pravočasno in popolno izdelavo navodil ipd. Vodja projekta je imel vsa pooblastila za potrjevanje dodatnih zahtev do zunanjega izvajalca, za

določanje prioritete dela posameznih podskupin in odrejanje dela vodjem projektnih podskupin.

Doseganje ciljev projekta je bila tudi osnovna naloga vodij in članov projektnih podskupin, ki so bili zadolženi za uspešno in pravočasno izvedbo dodeljenih nalog. Ostale naloge vodij podskupin so bile planiranje aktivnosti v skladu z zahtevami managementa in pridobivanje uporabnikov k sodelovanju ter upoštevanje njihovih predlogov in mnenj. Vodje podskupin so bili zadolženi tudi za pripravo podrobnega načrta dela posamezne podskupine, za zadolžitev posameznih članov, za poročanje o poteku dela, za pravočasno sporočanje težav najvišjemu vodstvu, za vodenje porabe časa na projektu z opisom dela in za ugotavljanje potreb po izobraževanju. Vsi projektni vodje so imeli vsa ustrezna pooblastila za dodeljevanje nalog ostalim članom in za koordinacijo njihovega dela. Bili so odgovorni za delo podrejenih, da projektna skupina opravi delo v predvidenem roku in torej soodgovorni za uresničitev projekta. V skladu s sklepom izvršilnega direktorja uprave so imeli moč nagrajevanja oziroma kaznovanja. Naloge vodij projektnih skupin so bile torej planiranje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje, s ciljem zagotavljanja uspešnega doseganja ciljev projekta. Vloga vodje je namreč ne glede na njegov hierarhični položaj v tem, »da ustvari pogoje, ki hkrati omogočajo doseganje ciljev in razvoj ljudi, za katere je zadolžen.« (Vodenje, 2001, str. 24)

Naloge in vlogo koordinatorja navajam v poglavju 3.1.1.9, zunanjega izvajalca pa v poglavju 3.1.1.6.1. Člani projekta s področja informatike in računovodstva in drugi zaposleni v strokovnih službah (pravna pisarna, področje organizacije) so bili zadolženi za strokovno in tehnično pomoč pri kreiranju zahtev. Uporabniki, ki so najbolj poznali vsebino dela, so bili zadolženi in odgovorni za jasno in natančno podajanje zahtev, potrjevanje pravilnosti izdelanih specifikacij zunanjega izvajalca, testiranje dopolnitev ter predlaganje smiselnih in racionalnih sprememb. Uporabniki so imeli predvsem interes po tem manjših spremembah in potrebo po hitrem in natančnem delu. Linijski vodje uporabnikov so bili odgovorni za zagotovitev potrebnega časa uporabnikov in za ustrezno izvedbo navedenih nalog.

Pričakovanja vseh izvajalcev in uporabnikov (morda z izjemo zunanjega izvajalca in koordinatorja, ki se je pridružil projektu naknadno) so bila sprva visoka. Predvidevali so namreč, da bo kupljena aplikacija z minimalnimi dopolnitvami ustrezala potrebam banke.

#### **3.1.1.6.1 Zunanji izvajalec**

Banka praviloma ne razvija lastnih računalniških programov za podporo vodenja svojih storitev, ampak je izdelava in vzdrževanje le teh predvsem v rokah zunanjih izvajalcev. Tudi v primeru tega projekta se banka, kot že navedeno, ni odločila za lastno programsko rešitev, temveč za nakup aplikacije z nadaljnjo nadgraditvijo v skladu s svojimi specifičnimi zahtevami.

Zunanji izvajalec je imel kot dobavitelj informacijskega sistema veliko pogajalsko moč. Njegova vloga pri doseganju ciljev projekta je bila ravno tako bistvenega pomena kot vloga ostalih izvajalcev. Naloge zunanjega izvajalca so bile pogodbeno določene in so zajemale predvsem predstavitev aplikacije in posameznih modulov, izobraževanje, izdelavo specifikacij in izdelavo potrebnih sprememb. Ravno tako so bila pogodbeno določena tudi njegova pooblastila za dostop do potrebnih listin, podatkov, informacij in dokumentacije, ki se štejejo za poslovno skrivnost. Zato je moral s podpisom ustrezne izjave prevzeti odgovornost za varovanje tako bančne tajnosti kot tudi poslovne skrivnosti. Interes zunanjega izvajalca je bil učinkovita izvedba dogovorjenih storitev, zaslužek in ugled podjetja. Zato je pričakoval in zahteval sodelovanje in ustrezno komunikacijo ostalih udeležencev.

#### **3.1.1.6.2 Način dela projektnih podskupin**

Znotraj vsake podskupine je delo potekalo na naslednji način. Predstavniki zunanjega izvajalca je članom projektne podskupine predstavil obstoječe možnosti za vodenje določenega posla na novi aplikaciji, postopek obdelav in način dela. Ustreznost aplikacije je bila dodatno preverjena na podlagi testnih primerov. Na tej osnovi je projektna podskupina pripravila podroben plan dela podskupine. Ta je vseboval tudi izobraževanje uporabnikov, ki so prejeli osnovna navodila za delo z aplikacijo in uporabniška navodila za vodenje točno določenega posla. Razvoj oziroma nadgraditev in odprava pomanjkljivosti aplikacije ugotovljenih pri testiranju je potekal na osnovi pisnih zahtev zunanjemu izvajalcu, ki so jih pripravili uporabniki v sodelovanju s koordinatorjem. Primeri le teh so bili: izdelava internih in eksternih poročil, knjiženje v skladu z računovodskimi standardi, izpisi komitentom (pogodbe, obračuni obresti, obrokov, nadomestil), izdelava šifrantov v skladu s Tarifo nadomestil in Določili o načinih in rokih za obračun obresti, kreiranje testnega okolja, nadgradnja baze, prilagoditev ekranskih slik ipd. Pri sami izdelavi zahtev je bilo potrebno upoštevati zakonodajo, predpise Banke Slovenije, računovodske standarde, priporočila revizije in Združenja bank Slovenije ter racionalne želje in potrebe uporabnikov. O nujnosti, smiselnosti in vsebini zahtev sta presodila vodja posamezne projektne podskupine in koordinator, arbiter v primeru nesoglasij pa je bil vodja glavne projektne skupine. Če rešitev katere od zahtev ni bila nujna oziroma ni predstavljala ovire, da vodenje posameznega produkta v tej aplikaciji ne bi steklo, se je določil poznejši rok za realizacijo. Na ta način se ni zaviralo ostalih nalog na projektu. Osebi za parafiranje zahtev do zunanjega izvajalca sta bili koordinator in vodja glavne projektne skupine.

Sledil je pisni sporazum o uvrstitvi v plan za izdelavo specifikacij. Naslednja faza je bila sama izdelava specifikacij s strani zunanjega izvajalca in posredovanje le teh v pregled uporabnikom, koordinatorju in članom določene podskupine. Specifikacije so praviloma zahtevale še dodatna pojasnila zunanjega izvajalca oziroma popravke, njihovo ustreznost pa je potrdil vodja podskupine. Specifikacije so vsebovale tudi predviden obseg dela in s tem predvideno ceno za programiranje izvajalca. To dejstvo je včasih privedlo do pogajanj

in posledično do prekinitve aktivnosti ali izvedbe, če je tako odločil vodja glavne projektne skupine. V slednjem primeru so bile specifikacije sporazumno z zunanjim izvajalcem uvrščene v plan izdelave. Ta plan je določal potreben obseg del, čas zaključka dela in čas, v katerem bo banka prevzela predano delo. Prioriteto posameznih zahtev je določala glavna projektna skupina. Sledilo je programiranje, ki je naj bi neprestano zasledovalo cilj po tem bolj kakovostni, tem hitrejši in s tem čim cenejši izvedbi sprememb.

Zaključne faze prilagoditve aplikacije so bile instalacija na testno bazo, priprava testnih primerov s strani uporabnikov, testiranje uporabnikov, članov in koordinatorskega, popravki, spremembe in dopolnitve s strani zunanjega izvajalca ter po potrditvi ustreznosti s strani uporabnikov, implementacija na produkcijsko bazo. Z namenom dodatne kontrole pravilnosti delovanja je bil za določeno obdobje po potrebi vzpostavljen dvojni tek oziroma vzporedno vodenje določenega posla na stari in novi aplikaciji. Končno je bilo potrebno sproti dopolnjevati uporabniška navodila.

Za bolj učinkovito prilagajanje aplikacije potrebam banke so bili bistvenega pomena prihodi predstavnika zunanjega izvajalca na banko z namenom tehničnega izobraževanja, predstavitev posameznih modulov in dela z aplikacijo, testiranja, obdelave testnih primerov, prenosa podatkov iz starih informacijskih sistemov, razčiščevanja nejasnosti, razlage specifikacij, odpravljanja napak v delovanju programa in odpravljanja napak že izvedenih obdelav ter zaradi sestankov glavne projektne skupine in podskupin.

#### **3.1.1.6.3 Izobraževanje v projektu**

Izmed pogojev za učinkovito uvedbo programa in doseganje zastavljenih ciljev so bile pomembne ustrezne strokovne izkušnje udeležencev in njihova sposobnost hitrega učenja in prilagajanja.

Učenje je sistematičen način spreminjanja posameznikov in združbe, da bi prišli iz dejanskega v želeno stanje. (Rozman, 2000, str. 3) Pri učenju gre za razvijanje obstoječih in potencialnih zmožnosti zaposlenih ter njihovo uveljavljanje in izrabo v praksi. Učenje lahko poteka v obliki izobraževanja, ko se ljudje na splošno pripravljajo za delovanje v določenem okolju. V okviru projekta je bila izvedena specifična oblika izobraževanja, za točno določeno delo v podjetju, ki jo imenujemo trening. (Rozman, 2000, str. 149)

Treniranje uporabnikov je potekalo na naslednji način. Za ugotavljanje potreb po izobraževanju je bil zadolžen vodja posamezne projektne podskupine. V okviru projektne podskupine je bil izdelan plan izobraževanja za skupino ali za posamezne delavce, ki je vseboval predvideno število dni, vrsto izobraževanja, potrebna predhodna znanja, spretnosti in izkušnje. Za izvedbo internega izobraževanja sta bila odgovorna zunanji izvajalec in koordinator. V okviru podskupine je najprej predstavnik zunanjega izvajalca ali koordinator izvedel splošno predstavitev programa in nato celoten proces in metode dela za obdelavo določenega posla v aplikaciji na podlagi testnih primerov. Cilj takšnega



treniranja je bil uvesti uporabnike, ki poznajo vsebino dela, v delo z novo aplikacijo in jih tako tem boljše usposobiti za različne obdelave. Rezultati treniranja naj bi se odrazili v boljšem doseganju delovnih ciljev, večji uspešnosti in kakovosti dela oziroma v izboljšanju delovnih rezultatov. Poleg tega je bilo za področje informatike izvedeno tudi zunanje izobraževanje nekaterih izvajalcev.

Vsi uporabniki programa so prejeli uporabniška navodila za delo. Ta so bila izdelana za vsa področja poslovanja, ki so bila prenesena na novo aplikacijo. Cilj uporabniških navodil je bil zagotoviti lažje in učinkovitejše delo s programom, predstaviti uporabnikom širšo vsebino dela, zagotoviti urejenost in poenotenje poslovanja na različnih lokacijah, ohranjati visoko kakovost obstoječih bančnih storitev in njihovo izboljševanje. Uporabniška navodila torej niso bila sama sebi namen, temveč so bila učinkovito orodje za doseganje temeljnega cilja – doseganja učinkovitosti poslovanja. Proces njihove izdelave je zahteval strokoven, dosleden in celovit pristop vseh udeleženih, tudi uporabnikov, katerih naloga je bila, da jih upoštevajo.

Uporabniška navodila za delo z novo aplikacijo so upoštevala predvsem tri bančne predpise s tega področja: Poslovnik za obvladovanje dokumentov Nove KBM d.d., Navodila o navodilih in Pravilnik o poslovni skrivnosti in zaščiti Nove KBM d.d.. Uporabniška navodila sicer niso zajemala zakonskih določb, vendar je bila, kot že navedeno, ustrezna zakonodaja upoštevana že pri sami izgradnji programa.

Za formalno pripravo in skrbništvo nad navodili je bil zadolžen koordinator, kot eden zaposlenih v Oddelku za tehnološki razvoj storitev, ki je tudi sicer zadolžen za ta del upravljanja z navodili. Pred izdajo je bilo potrebno preveriti ustreznost navodil z uporabniki programa in zunanjim izvajalcem ter jih po potrebi dopolniti. Navodila so bila predmet neprestanega dopolnjevanja in spreminjanja. Odgovorna oseba za odobritev navodil je bil izvršilni direktor uprave za Področje Nova Gorica, za odobritev navodil za vodenje šifrantov v novi aplikaciji pa vodje oddelkov, katerim so posamezni šifranti pripadali. Koordinator je bil odgovoren tudi za izvedbo zamenjave starih navodil z novimi. O prejemnikih prvotnih navodil in kasnejših verzijah je bila vodena evidenca.

Tako v fazi izdelave novih navodil, kot tudi v fazi njihovega vzdrževanja je bilo potrebno zelo veliko sodelovanja med skrbnikom in uporabniki navodil. Posebej v začetnih fazah projekta je bilo sprva veliko telefonskega ali osebnega razčiščevanja in usmerjanja. Skrbnik namreč ni obvladoval vseh detajlov vsakodnevnega dela, ki so jih uporabniki pridobivali z izkušnjami in prakso. V navodilih je bilo nemogoče zajeti vse specifične primere in izjeme, zato je bila včasih potrebna tudi iznajdljivost uporabnikov. Postavljalo se je vprašanje, kako detajlno napisati navodila. Vendar je bilo pri tem potrebno paziti, da ne bi prešli v drugo skrajnost. Preveč podrobna navodila bi lahko pripeljala do tega, da uporabniki samostojno ne bi izvedli še tako samoumevnih nalog, če točno določena

situacija ni navedena v navodilu. V skrajni situaciji bi to lahko privedlo do tega, da bi bilo skrbnikov navodil več kot uporabnikov.

### **3.1.1.7 Komuniciranje v projektu**

Komuniciranje v okviru projekta je potekalo znotraj projektnih podskupin, med skupinami, s predstavniki poslovnih področij ter s strokovnimi službami banke. Formalne poti komuniciranja v okviru projekta so bile sistem poročanja, sestanki glavne projektne skupine, podskupin in z zunanjim izvajalcem ter poslovna pogajanja med vodstvom enot in z zunanjim izvajalcem. Sestanke in poročanje opisujem v poglavju 3.1.1.10.

Pri poslovnih pogajanjih med banko in zunanjim izvajalcem glede časa izvedbe, cene in kakovosti je bilo bistveno predvsem znanje komuniciranja. Dejstvo, da je bil zunanji izvajalec dobavitelj informacijskega sistema in da je bila banka omejena s časom izvedbe projekta, je pri teh predstavljalo prednost za zunanjega izvajalca. Kljub temu sta se obe strani zavedali, da so koristna le taka pogajanja, ki bi obema prinesla dodatne koristi, torej banki doseganje zastavljenih ciljev, zunanjemu izvajalcu pa predvsem zaslužek in ugled. To je bila namreč osnova za uspešno sodelovanje v skladu s poslovnimi cilji obeh. Zato sta obe strani težili k upoštevanju in zbliževanju stališč in interesov drugega ter obojestransko sprejemljivemu sporazumu.

### **3.1.1.8 Motiviranje izvajalcev projekta**

Teorija in izkušnje kažejo, da je motivacija v tesni povezanosti z doseganjem ciljev. Tem bolj so ljudje motivirani, lažje, bolje in hitreje dosegajo cilje. Rozman opredeljuje motivirano delovanje kot »delovanje usmerjeno v zadovoljitev potrebe ali pridobitev sredstva (cilj), ki bo to potrebo zadovoljilo.« (Rozman, 2000, str. 56) Motiv je razlog za delovanje oziroma je to hotenje. Motivacija pa je zbujanje teh hotenj, ki se porajajo v človekovi notranjosti na podlagi njegovih potreb in ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. (Lipovec, 1987, str. 109). Iz navedenega sledi definicija nagrade, ki jo Lipovec opredeljuje kot sredstvo za zadovoljitev potreb. (Lipovec, 1987, str. 188)

»Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti in tudi glede na njihovo tržno ceno.« (Lipičnik, 1998, str. 191). Izhajati mora iz strategije same organizacije in iz ljudi izvablja za organizacijo in zanje bistveno vedenje. Motivirani zaposleni so namreč s svojim znanjem in ustvarjalnostjo poleg kakovostnih storitev, sodobne tehnologije, tržnega deleža ipd. vir konkurenčne prednosti.

V okviru projekta je bil formalni način motivacije denarno nagrajevanje preko delnega plačila nadur vseh izvajalcev projekta in enkratna denarna nagrada le nekaterim izvajalcem. Ostale nagrade so bile ustne in pisne pohvale nekaterih vodij za vztrajnost, potrpežljivost in dosežene rezultate povezane z delom na projektu. Za nekatere izvajalce so bili motivatorji za vloženi napor v projektu zanimivost dela, pridobljeno znanje, možnosti

za strokovni razvoj, izziv, dosežki, potrjevanje, uveljavitev oziroma občutek, da počnejo nekaj pomembnega, so zato cenjeni in nekaj pomenijo v banki.

### **3.1.1.9 Koordiniranje aktivnosti**

Za uspešno realizacijo projekta je bilo potrebno določiti delavca - koordinatorja, ki bo obvladoval tako vsebino poslovanja banke kot delovanje programa. Bistvo koordinacije nalog med projektnimi skupinami je bilo v povezavi interesov članov s cilji projekta in v zmanjšanju možnosti konfliktov. Osnovne naloge koordinatorja so bile usklajevati, nadzirati potek dela na projektu in usmerjati k doseganju zastavljenih ciljev. Zato je bilo nujno sodelovanje in usklajevanje dela z vodji podskupin, vodjo glavne projektne skupine, linijskimi vodji in zunanjim izvajalcem. Koordinator je tako imel zaradi svoje vloge in vsebine nalog pri svojem delu potrebe, zahteve in pričakovanja po podpori vodstva ter sodelovanju, ustreznem komuniciranju in pomoči vseh udeležencev. Ravno tako je bil soodgovoren za uspeh projekta. Vendar pri svojem delu, z izjemo parafiranja zahtev do zunanjega izvajalca, ni imel posebnih pooblastil.

Vloga koordinatorja je bila torej v učinkoviti povezavi med vodstvom projekta, končnimi uporabniki aplikacije (posredno, preko predstavnikov komercialnih služb tudi komitenti), člani projektnih podskupin, strokovnimi službami banke (služba informatike, organizacije, računovodstva, pravna pisarna, tajništvo banke, revizija) in informatiki, tako bančnimi kot zunanjim izvajalcem. S tega vidika je bila njegova naloga poleg usklajevanja tudi interpretirati vsebino poslovanja zunanjemu izvajalcu in v obratni smeri »prevajati« tehnični jezik informatike uporabnikom.

Pri natančnem definiranju zahtev za prilagoditev aplikacije sodelavcem iz informatike ali zunanjemu izvajalcu je bila potrebna tudi uskladitev z internimi predpisi banke (Tarifa nadomestil, Sklep o obrestnih merah, Določila o načinih in rokih za obračun obresti), zakonodajo, priporočili notranje revizije in Banke Slovenije glede zakonitosti in varnosti ter racionalnimi potrebami uporabnikov.

Ostale naloge koordinatorja so bile usklajevanje prihodov zunanjega izvajalca, vodenje evidence o prihodih, trajanju obiska in namena, spremljanje doseganja rokov, tedensko poročanje vodji glavne projektne skupine, poročanje na sestankih glavne projektne skupine, zbiranje predlogov uporabnikov za izboljšave in dopolnitve programa, sodelovanje z uporabniki pri pripravi zahtev, posredovanje zahtev zunanjemu izvajalcu, pregled specifikacij in njihova interpretacija uporabnikom, testiranje, izobraževanje uporabnikov oziroma uvajanje le teh v delo s programom, pomoč pri odpravi programskih in uporabniških napak, priprava, ažuriranje in skrbništvo uporabniških navodil ter predlogi sprememb.

### **3.1.1.10 Kontroliranje projekta**

Ker izvedba planov ne poteka vedno kot je bilo sprva zamišljeno, je potrebno za učinkovito izvedbo projekta aktivnosti kontrolirati. (Lipovec, 1987, str. 240) Kontroliranje je ugotavljanje, kaj je bilo napravljenega, primerjanje opravljenega s pričakovanim, ugotavljanje odklonov in izvajanje korektivnih ukrepov, da se zagotovi uresničenje ciljev. Do odstopanj od nameravanega pride zaradi raznih ovir pri uveljavljanju planov. Zato je naloga kontroliranja predvsem (pravočasno) odkrivanje odklonov, ugotavljanje vzrokov odklonov, njihovo preprečevanje, odpravljanje ali zadrževanje v sprejemljivih mejah.

Namen tega poglavja je predstaviti proces kontroliranja oziroma čas in način ugotavljanja doseganja ciljev in planov projekta. Kontrola projekta naj bi zagotovila nadzorovan potek aktivnosti. Kontrola aktivnosti se je vršila na naslednje načine: predhodno oziroma v fazi planiranja, kjer je glavna projektna skupina predvidevala morebitne težave in njihovo preventivno preprečevanje ter sproti, na podlagi poročil vodij podskupin in koordinatorja, predvsem pa na sestankih glavne projektne skupine. Namen sprotne kontrole je bil v odpravljanju težav. Potrebno je bilo spremljati, če aktivnosti potekajo v skladu z načrtovanimi cilji, v predvidenem času in z ustrežno kvaliteto.

Vodja glavne projektne skupine je v aktivni fazi projekta skliceval sestanke enkrat mesečno. Udeleženci sestankov so bili vsi člani glavne projektne skupine in tajnica, ki je bila zadolžena za izdelavo, distribucijo in arhiviranje zapisnikov. Natančno vodenje zapisnikov je imelo pomembno vlogo pri ugotavljanju realizacije sklepov in zadolžitev predhodnih sestankov. Izjemoma so sestanki potekali v razširjenem sestavu, ob sodelovanju strokovnih služb s področja informatike, organizacije, računovodstva in pravne pisarne ter predstavnikov poslovnih področij. Prvi sestanek glavne projektne skupine je bil 24.04.1997. Julija 1999 so bili uvedeni štirinajst dnevni sestanki v ožjem sestavu s predstavnikom izvajalca z namenom pospešitve realizacije nalog, določanja prioritet in sprotnega reševanja problemov. Od oktobra 1999, torej tik pred skrajnim rokom projekta, so bili tudi sestanki celotne glavne projektne skupine uvedeni dvakrat mesečno. V mesecu novembru se je število izrednih sestankov v ožjem sestavu še povečalo, decembra 1999 so potekali dvakrat tedensko in po potrebi se je glavna projektna skupina v ožjem sestavu zbrala celo dnevno. Predmet obravnave na teh slednjih, nujnih sestankih je bila tekoča problematika v zvezi z delom na projektu in spremljanje izvajanja predvsem tistih nalog, katerih realizacijo je bilo nujno potrebno zagotoviti do 01.01.2000. Udeleženci teh sestankov so bili le vodja, koordinator ter nekateri izvajalci in uporabniki, kar je omogočalo hitrejše reševanje nastalih problemov.

Namen sestankov glavne projektne skupine je bil pregled izvrševanja sklepov in zadolžitev predhodnih sestankov, torej vrsta, količina in kakovost opravljenega dela in aktivnosti, nerealiziranih nalog, stroškov in razlogov za njihovo povečanje, doseganje ciljev, po že navedenih merilih uspeha ter določitev ciljev za naslednje obdobje, v okviru teh pa

planiranje in potrditev nalog in rokov, tako za skupine kot za posameznike. Na sestankih je torej glavna projektna skupina preverjala stanje uspešnosti poteka projekta, vpliv na poslovanje, preko kontrole rokov in kakovosti ugotavljala stopnjo doseganja zastavljenih ciljev, ugotavljala uspešnost podskupin in posameznikov glede na doseganje ciljev in morebitna odstopanja od planiranega. Pregled doseganja sklepov predhodnih sestankov je potekal na podlagi pisnih in ustnih poročil vodij podskupin o opravljenem delu. V zvezi z zamudami je bilo potrebno ugotoviti vzroke, razjasniti probleme in okoliščine, odpraviti posledice in takšne situacije skušati preprečevati v naprej. Predmet obravnave so bili tudi predlogi projektnih podskupin, možnosti za izboljšanje dela in povečanje zadovoljstva pri delu, področja, ki potrebujejo več pozornosti ali prizadevnosti ter spremembe okoliščin. Na izpostavljene probleme in spremembe pogojev se je glavna projektna skupina odzvala s sklepi, ukrepi oziroma rešitvami, ki jih navajam v poglavju 3.2, preko katerih naj bi preprečili, zmanjšali ali odpravili tveganja za doseg glavnega cilja. Bolj kot se je bližal skrajni rok za izvedbo nalog, bolj so bili sklepi na operativni ravni konkretnih nalog, poimensko na uporabniški ravni in časovno vse bolj po dnevih, ne več mesecih.

Namen sestankov projektnih podskupin je bil enak kot tisti glavne projektne skupine, le da je bila tematika bolj na operativni ravni. Ti sestanki so se izvajali po potrebi, lahko tudi večkrat tedensko. Člani projektnih podskupin so obravnavali tudi probleme in odprta vprašanja ter se do njih ravno tako opredeljevali ob sodelovanju zgoraj navedenih strokovnih služb in uporabnikov. Podskupine so glavni projektni skupini predlagale v potrditev predlagane rešitve.

Poročanje je vsebovalo več poročil navedenih v nadaljevanju. Vodje podskupin so na sestankih glavne projektne skupine vodji poročale glede uresničevanja sklepov sestankov, realizacije zadolžitev in planov, opravljenih in izvajanih aktivnostih, o zamudah, vzrokih zanje in posledicah. Vodje podskupin so ga tedensko obveščale tudi glede porabe časa za člana za določeno nalogo, v rednem delovnem času in nadurah. Posebne vrste poročilo je bilo tedensko poročilo o testiranju sprememb, ki je vsebovalo predmet in rezultat testiranja. Vodje podskupin in koordinator so za sestanke glavne projektne skupine pripravljali pisne prispevke s pregledom nalog, ki niso bile pravočasno rešene, z navedbo vzrokov in predlogom rešitev. Aprila 1999 je bilo uvedeno dnevno pisno poročanje vodij podskupin vodji glavne projektne skupine glede opravljenih (nad)ur za testiranje in rezultatov le tega. Poleg tega je koordinator vodji glavne projektne skupine od konca aprila 1999 tudi tedensko poročal. Banka in zunanji izvajalec pa sta ob koncu vsakega tromesečja analizirala Poročilo o obsegu in vrsti opravljenih del in izvedla pregled ustreznosti prostih kapacitet zunanjega izvajalca. Decembra 1999 so vodje podskupin pripravljali terminske in poimenske plane dela po dnevih. Poročanje in s tem spremljanje izpolnjevanja plana je s strani vsake projektne podskupine v tem obdobju potekalo torej dnevno. V primeru neizpolnjevanja planov so se podskupine tudi dnevno sestale.

### **3.1.1.11 Zaključek projekta**

Formalno zaključek projekta in doseženi cilji niso bili objavljeni. Ravno tako ni bila izdelana formalna končna analiza doseganja zastavljenih ciljev ali podano formalno zaključno poročilo vodstvu banke. Za zaključek projekta lahko tako smatramo 01.01.2000, ko je banka pričela izkoriščati dosežene rezultate projekta. Po tem datumu se razvoj aplikacije ni več vršil na projektni način.

### **3.1.1.12 Rezultati anketiranja**

Anketa je bila druga metoda ugotavljanja dejstev v tej analizi. Glede na to, da je bilo število anketirancev majhno, ni bilo potrebe po vzorčenju. Samo-administrirane vprašalnike sem sodelavcem razposlala po elektronski pošti na njihov službeni naslov. Pojasnila sem namen raziskave in cilj mojega specialističnega dela. Morebitne nejasnosti sem kasneje pojasnila po telefonu.

Vprašalnik je vključeval dve vrsti vprašanj merjenja: administrativna vprašanja, ki so identificirala anketiranca, datum in kraj anketiranja in ciljna vprašanja, ki so bila usmerjena v preiskovalna vprašanja študije. (Dimovski et al., 2002, str. 33) S ciljnimi vprašanji sem želela odkriti dejstva, odnose, mnenja, pričakovanja udeležениh in učinke projekta, ki se kažejo danes.

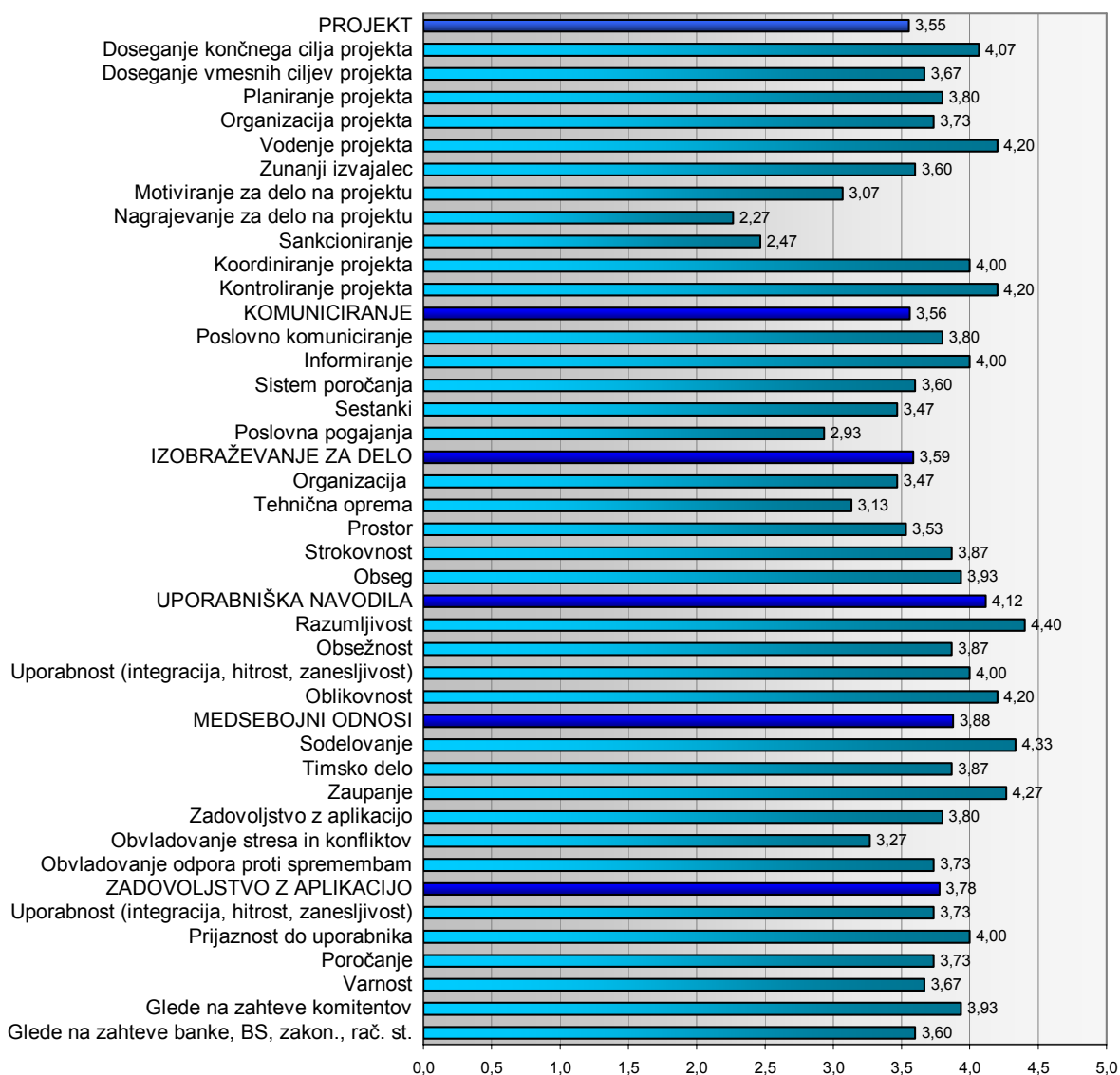
Pojave, ki niso niti predmeti, niti dogodki je težko meriti. Glede na to, da lastnosti, kot so motivacija za uspeh, sposobnost prenašanja stresa, sposobnost reševanja problemov in prepričljivost, ne moremo meriti neposredno, moramo sklepati na njihovo prisotnost ali odsotnost preko opazovanja določenih pokazateljev lastnosti objektov. Dodeljevanje števil empiričnim dogodkom v skladu z nekim naborom pravil je pri raziskovalnem delu merjenje. Izmed ocenjevalnih lestvic sem izbrala Likertovo lestvico, ki vsebuje odgovore s petimi stopnjami intenzitete. Pri anketi sem poskusila zadovoljiti tri glavne kriterije dobrega merjenja: veljavnost (raziskovalni instrument dejansko meri tisto, za kar je bil zasnovan), zanesljivost (točnost in natančnost postopka merjenja) in praktičnost (z vidika ekonomičnosti, preproste izvedbe in možnosti interpretacije). (Dimovski et al., 2005, str. 83-91)

Glede na to, da so se anketiranci razlikovali glede na izobrazbo, spol, starost in komunikacijske spretnosti, sem se odločila za strukturirane odgovore oziroma za odgovore zaprtega tipa. Zaprta vprašanja je namreč enostavneje meriti, analizirati in kodirati. (Dimovski et al., 2002, str. 72) Sodelujoči so ocenjevali posamezne dejavnike učinkovitosti projekta tako, da so jih ovrednotili z ocenami od 1 do 5; ocena 1 je pomenila popolno neučinkovitost, ocena 5 pa izjemno učinkovitost.

Analiza podatkov je najprej vključevala pripravo podatkov oziroma urejanje zbranih podatkov. To naj bi zagotovilo ugotavljanje napak, nepopolnosti ali neskladnosti, ki bi

lahko ogrozili njihovo kvaliteto. (Dimovski et al., 2002, str. 84) Sledilo je vizualno pregledovanje in proučevanje podatkov. Zaradi enostavnosti raziskave, pri statistični analizi podatkov ni bilo potrebe po uporabi kompleksnejših tehnik. Zato sem s ciljem interpretacije odgovorov za posamezne postavke vprašalnika uporabila aritmetično sredino vseh odgovorov. Čeprav niso bile predmet anketiranja, sem srednje vrednosti izračunala tudi za posamezne kategorije vprašalnika in sicer kot aritmetično sredino le teh za posamezne postavke kategorije. Končno sem izračunala skupno srednjo vrednost vseh postavk. Rezultati anketiranja so predstavljeni na sliki 1.

Slika 1: Rezultati anketiranja



Vir: Anketa izvedena v Novi KBM d.d., Področje Nova Gorica

Rezultati anketiranja kažejo, da so sodelujoči vse kategorije učinkovitosti ocenili relativno dobro, saj je povprečna ocena učinkovitosti projekta kot celote 3,7. Najbolje so ocenili

doseganje ciljev projekta, vodenje projekta, kontroliranje projekta, kategorijo uporabniška navodila ter na področju medsebojnih odnosov sodelovanje, zaupanje in odpravo odpora proti spremembam. Visoko je bilo ocenjeno tudi zadovoljstvo z aplikacijo, kar posredno izraža pozitivnost učinkov projekta, ki se kažejo danes. Učinkovitost zunanjega izvajalca je dobila srednjo oceno. Najbolj kritično pa so anketiranci po pričakovanjih ocenili sankcioniranje, nagrajevanje za delo na projektu in motiviranje.

### **3.1.2 PRIMERJAVA DEJANSKO DOSEŽENEGA Z NAČRTOVANIM**

Namen tega poglavja je primerjati rezultate projekta s postavljenimi cilji oziroma ugotoviti, v kolikšni meri so bili zastavljeni cilji doseženi. Ugotavljanje odstopanj, vzrokov zanje in njihovih posledic, ki so vplivali na učinkovitost doseganja ciljev projekta, pa je namen poglavij 3.1.3 in 3.2.

V končni fazi so bila na novo aplikacijo prenesena le dejansko nujna področja, ker je bilo za ostala tekom projekta sklenjeno drugače. Kljub temu, da se posamezni vmesni planirani roki v fazi izvedbe projekta niso spoštovali, je z vidika meril uspeha doseganja ciljev, ki so navedena v poglavju 3.1.1.4, projekt zadovoljil tako kvantitativna, kvalitativna kot časovna merila: 01.01.2000 so bila vsa nujna področja prenesena na novo informacijsko podporo, ki je v tem trenutku ustrezala potrebam banke. Zato lahko trdim, da je bil navedeni osnovni cilj projekta uspešno dosežen. Ravno tako so bili doseženi vsi ostali (pod)cilji: konkurenčni, strateški, cilj učinkovitosti in ekonomski cilj. Kako učinkovito je bilo doseganje ciljev, pa ugotavljam v poglavju 4.

### **3.1.3 UGOTAVLJANJE ODSTOPANJ**

Odstopanja so glede na njihovo smer in velikost vplivanja na učinkovitost lahko pozitivna ali negativna. »Negativna odstopanja predstavljajo problemska, pozitivna pa prednostna stanja.« (Rozman, 2000, str. 22) V tem delu bom skušala ugotoviti tako pozitivna kot negativna odstopanja med načrtovanimi in doseženimi cilji projekta. Vplive negativnih odstopanj na učinkovitost izvedbe projekta podrobneje navajam v sklopu diagnoze.

Kot pozitivne so se izkazale predvsem vsebinske in organizacijske spremembe poslovanja, katerim v fazi planiranja ni bila posvečena večja pozornost. Te spremembe so se nanašale na poenotenje načina dela v udeleženih poslovnih enotah, izrazoslovja (npr. posojilo ali kredit), dokumentacije, zaokroževanja zneskov in datumov obračunov terjatev ter na vsebinske spremembe Tarife nadomestil ali Določil banke o načinih in rokih za obračun obresti. Ta pozitivna odstopanja sama po sebi neposredno niso imela vpliva na učinkovitost projekta, imel pa jo je način, preko katerega je do njih prišlo. V fazi prenosa poslov na novo aplikacijo je bilo potrebno pogosto razjasniti vprašanja, za katera je morala določena projektna podskupina pridobiti stališča strokovnih služb. Način pridobivanja mnenj teh služb, usklajevanja in navedenega poenotenja je bil učinkovit.



Do največjih negativnih odstopanj glede na plane je prišlo na področju doseganja načrtovanih časovnih rokov. Ravno tako je do negativnih odstopanj prišlo z vidika stroškov in težav. Stroški za prilagoditev aplikacije lastnim potrebam in stroški porabljenega časa izvajalcev so bili bistveno večji od predvidenih. Težave, ki v fazi planiranja niso bile predvidene, podrobneje opisujem v naslednjem poglavju. Z vidika izvajalcev so bile obremenitve le teh bistveno večje od planiranih. Doseganje ciljev, predvsem z vidika prilagajanja aplikacije zahtevam banke, je ravno tako zahtevalo večji obseg aktivnosti od predvidenih. Na področju organizacije projekta pa do odstopanj ni prišlo.

V nadaljevanju navajam časovna odstopanja, do katerih je prišlo pri doseganju rokov postavljenih 24.04.1997. Pri tem rokov, ki so bili vmes večkrat prestavljeni, ne upoštevam.

Pri šifrantih je bilo glede na rok 15.05.1997 šele januarja 1999 potrjeno, da aktivnosti na tem področju normalno potekajo in da ni problemov. Kljub temu lahko smatramo, da so bile nujne aktivnosti na tem področju izvedene z uvedbo depozitov na novo aplikacijo in je bila torej zamuda enoletna. Vodenje depozitov je na novi aplikaciji potekalo od junija 1998, kar je glede na rok 31.05.1997 predstavljalo eno letno zamudo. Poleg tega je bilo šele februarja 1999 potrjeno, da vodenje teh poslov na novi aplikaciji poteka normalno. Pri garancijah je bila zamuda dvoletna, saj je bil prvotno planiran rok 30.09.1997 realiziran decembra 1999. Vendar je na tem področju potrebno upoštevati sklep glavne projektne skupine iz oktobra 1998, ki je določal, da prenos vodenja garancij ni med prioritetskimi nalogami, ker so bili v tej podskupini isti izvajalci, kot v podskupini krediti. Glede avista sredstev, za katere je prvotno veljal rok 31.10.1997, je bilo 17.06.1998 sklenjeno, da se ti posli glede na reformo plačilnega prometa in uvedbo transakcijskih računov ne prenesejo na novo aplikacijo. Pri potrošniških kreditih je bila situacija naslednja. Kljub temu, da je bilo septembra 1999 dogovorjeno, da imajo prioriteto le potrošniški krediti z valutno klavzulo, stanje teh poslov na novi aplikaciji 01.01.2000 še ni bilo popolnoma zadovoljivo. Zato so se aktivnosti še nekaj mesecev v letu 2000 izvajale »ročno«. Razlog za to so bile obsežne aktivnosti na ostalih področjih projekta in prezasedenost izvajalcev. Zamuda na tem področju je bila tako več kot dvoletna. Pri kreditih je bil 28.12.1999 vzpostavljen dvojni tek, kar pomeni, da so se ti posli vzporedno vodili na stari in novi aplikaciji. Zamuda na tem področju je bila torej glede na prvotno postavljeni rok 31.01.1998 dvoletna. Pri tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da je bilo februarja 1999 sprejeto, da je problem prehoda v leto 2000 za devizne kredite pravnim osebam in zasebnikom že rešen z obstoječim načinom vodenja. Zato je bil prenos tovrstnih poslov na novo aplikacijo prestavljen na trenutek, ko bo zaključeno delo na nujnih področjih. Vsa analitična poročila, za katera je bilo aprila 1999 ugotovljeno, da se morajo nujno izdelovati iz nove aplikacije, so bila izdelana proti koncu leta 1999, kar je predstavljalo eno in pol letno zamudo. Glede na nova spoznanja je bilo novembra 1999 sklenjeno, da se prenos glavne knjige na novo aplikacijo ne bo izvršil, ker bi bila takšna vzpostavitev neracionalna.

### 3.2 UGOTAVLJANJE VZROKOV ODKLONOV

V fazi diagnoze iščemo vzroke odklonov z namenom, da bi se v prihodnje izognili tistim, ki so pripeljali do problemskih situacij oziroma izrabili tiste, ki so privedli do prednostnih situacij. (Rozman, 2000, str. 22)

Ne glede na to, kako popolno je bilo planiranje projekta, vseh omejitev in ovir ni bilo možno predvideti oziroma se jim v fazi izvedbe projekta ni bilo možno izogniti. V trenutku začetka praktičnega uvajanja novega programskega sistema v poslovni proces so bili izvajalci soočeni s številnimi problemi, za katere smatram, da so bili vzroki zgoraj navedenih odklonov.

V okviru diagnosticiranja sem glede na specifične tehnike iskanja problemov, ki jih navaja Rozman, uporabila t.i. tehniko katalogov pomanjkljivosti. (Rozman, 2000, str. 114) Rozman opozarja, da so ocene problemskih stanj kot tudi ugotovljeni problemi in predlagane rešitve vedno v določeni meri subjektivno postavljeni. Ta avtor predlaga naslednje načine, s pomočjo katerih lahko pristopimo k reševanju problemov in s tem vzrokov odstopanj: se sprijaznimo z odstopanjem (predvsem, kadar je pozitivno), spremenimo cilje, spremenimo načine doseganja ciljev, vplivamo na okolje in spremenimo roke. Kot bomo videli v nadaljevanju, so bili vsi navedeni ukrepi tudi ukrepi glavne projektna skupine projekta.

V nadaljevanju navajam le dejansko prisotne vzroke oziroma probleme, zaradi katerih je sama izvedba projekta terjala bistveno več časa, stroškov, napora in aktivnosti od predvidenih. Poleg tega navajam tudi nekatere njihove posledice ter ukrepe oziroma rešitve, ki so bile uporabljene z namenom doseganja ciljev.

Prehod na novo aplikacijo ni bil tako enostaven, kot je bilo sprva zamišljeno. Izkazalo se je, da so bili obsežnost, zahtevnost in kompleksnost nalog ter vplivi uvedbe programa v začetni fazi uvajanja podcenjeni. Kljub temu, da je šlo pri nakupu aplikacije za pogodbo »na ključ«, program ni bil prilagojen potrebam banke, tako glede načina upravljanja šifrantov, samih obdelav, kot z vidika zakonskih zahtev, standardov in predpisov. Zato so bile potrebne obsežne dopolnitve in izboljšave.

Zato je bil tudi prvotno določen terminski plan premalo natančen in preveč optimistično zastavljen. Ta plan ni dovolj upošteval predvidene ovire in potreben obseg prilagoditev. Vseboval je tudi področja, na katerih uvedba aplikacije ni bila nujna. Poleg tega prvotni terminski plan dela ni bil usklajen z vsemi izvajalci in uporabniki, za katere je bil obvezujoč. Glavna projekta skupina je zato, kot že navedeno, 17.06.1998 postavila nov, bolj podrobno določen terminski plan, temu pa so sledile še mnoge spremembe ciljev, rokov in priorit.

V začetnih fazah projekta so imeli uporabniki in člani projektnih skupin nejasno predstavo o tem, kakšna je njihova vloga v projektu in kaj dejansko program omogoča v stanju, kot je bil kupljen, saj niso bili dovolj natančno seznanjeni s tem, kaj naj z novo podporo pričakujejo. Ravno tako je bila premalo poudarjena pomembnost in cilji tako ostalih projektnih podskupin kot projekta kot celote. Udeleženi so bili tako premalo motivirani zaradi pomanjkljive povezave s cilji. Na motivacijo so negativno vplivale tudi neformalne informacije glede začasne življenjske dobe nove aplikacije. Zato je bil odnos večine do projekta sprva negativen, kar je vodilo v pomanjkanje medsebojnega razumevanja, sodelovanja in neustrezne medsebojne odnose. Nekateri člani so neprestano ponavljali, da je bil kupljen slab programski sistem, da je bila sklenjena slaba pogodba, da je bil izbran slab zunanji izvajalec, da nič ne funkcioniira, da izvajalec ne nudi dovolj predstavitev in tako prehitro izražali dvome v uspešnost projekta. Predlogov, kaj storiti, da bi se stanje izboljšalo, je bilo malo. Tudi način reagiranja na odkrite napake v delovanju aplikacije je bil pogosto neustrezen. Zelo težko je bilo sprejeti dejstvo, da aplikacija, ki je bila grajena za bančno poslovanje, ne ustreza osnovnim zahtevam glede standardov in predpisov in je zato potrebno izvajati prilagoditve v takem obsegu. Na začetnih sestankih glavne projektne skupine je vladalo izrazito negativistično vzdušje. Vse to je vodilo v neučinkovit način dela na projektu in negativno delovno ozračje. Negativni simptomi so se izražali v nizki delovni morali, frustriranem delovanju, vrsti konfliktov, nedisciplini in neustrezni obremenitvi zaposlenih, ki jih tudi Rozman navaja kot vzroke za negativna odstopanja. (Rozman, 2000, str. 105) Konstruktivnost in zagnanost sta prišli šele s spoznanjem in sprejemanjem dejstva, da je nova aplikacija le ogrodje, ki ji je potrebno dodati vsebino. Za prehod na učinkovitejši način dela je vodja glavne projektne skupine neprestano poudarjal, da preteklosti, torej odločitev glede izbora programa in izvajalca ni moč spremeniti in je zato potrebno razmišljati o rešitvah.

Prvotno zastavljeni sestanki glavne projektne skupine so se izkazali za preredke. Drugi sestanek glavne projektne skupine je bil namreč šele po preteku pol leta, torej po preteklem prvem roku za uvedbo šifrantov, tretji ponovno šele čez tri mesece. Na ta način ni bila zagotovljena zadostna in kontinuirana kontrola nad doseganjem ciljev. Od aprila 1998 so se zato sestanki glavne projektne skupine začeli vršiti mesečno, na način opisan v poglavju 3.1.1.10. Vodja glavne projektne skupine je vse bolj poudarjal konstruktivnost sestankov.

Z vidika komunikacije so bili vzroki za zamude naslednji. Tehnični jezik informatike je bil nerazumljiv ostalim članom in uporabnikom. Po drugi strani vsebina poslovanja ni bila vedno jasna zunanjemu izvajalcu. To nerazumevanja jezika drug drugega je pogosto privedlo do nesporazumov, različnih interpretacij pravih postopkov dela s strani uporabnikov ali napačno razumevanje zahtev banke s strani zunanjega izvajalca. Rešitev tega problema je bila v izobraževanju, uporabniških navodilih in uvedbi koordinatorske osebe, ki je obvladoval tako poslovanje banke kot vsebino programa in je prevzel nalogo kontaktne osebe med zunanjim izvajalcem in uporabniki. Zelo pogost način notranjega komuniciranja

je bila elektronska pošta, ki pa je bila pogosto časovno daljše in manj učinkovito orodje kot odprta dvosmerna osebna komunikacija, kjer bi se nejasnosti in konflikti sproti reševali. Sprva je bilo pomanjkljivo tudi informiranje oddaljenih enot oziroma podružnic ter informiranje zunanjega izvajalca v zvezi z določenimi aktivnostmi v banki, ki so se nanašale na uvedbo programa. Premalo natančno je bil definiran tudi način komunikacije med banko in zunanjim izvajalcem. Predvsem v primerih pojasnjevanja, zgolj ustna komunikacija ni zadostovala. Zato je glavna projektna skupina sprejela sklep, da naj bo med banko in zunanjim izvajalcem v zvezi s problemi, ki nastajajo pri uvajanju aplikacije, čim več pisnega komuniciranja. Poleg tega je tudi zunanji izvajalec začel prejemati tedenska poročila koordinatorja, zaradi boljše preglednosti in učinkovitosti pa je vso korespondenco z banko šifriral in klasificiral.

Predvsem na relaciji uporabniki - informatiki je bilo prisotno pomanjkanje ustreznega komuniciranja, kar je tudi vodilo v konflikte. Zato je bilo potrebno zagotoviti ustrezno informiranje in dodatna pojasnila službe informatike uporabnikom glede posegov v program, delovanja samega programa in širše sistema. Vodja glavne projektne skupine je vse pogostejše poudarjal ustrezno medosebno komuniciranje in sodelovanje vseh udeleženi, reševanje konfliktnih situacij ob upoštevanju poslovne olike, naloge vodij podskupin in samostojnost pri reševanju vsebinskih problemov.

Navedene ugotovitve glede komuniciranja dodatno potrjujejo tudi rezultati raziskav organizacijske klime, ki so bile v banki izvedene hitro po zaključku projekta v letih 2002, 2003 in 2004. Te raziskave so potekale v okviru vseslovenskega projekta Gospodarske zbornice Slovenije imenovanega Projekt primerjalnega raziskovanja in spremljanja organizacijske klime - SiOK. V okviru teh raziskav je bilo prav notranje komuniciranje in informiranje med najslabše ocenjenimi kategorijami. (Letno poročilo, 2005, str. 99) Prevladovalo je mnenje, da zaposleni v banki ne dobijo vseh informacij za dobro opravljanje dela, da ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah, da sestanki niso dovolj redni in da informacije vodij niso posredovane vedno na dovolj razumljiv način. Kljub temu so po drugi strani zaposleni ocenili, da pogovori z nadrejenimi in sodelavci potekajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. (Med nami, 2004, str. 7)

Zaradi vseh do sedaj navedenih vzrokov in raznih operativnih problemov projektne skupine niso sledile planu in je prišlo do zamud pri doseganju postavljenih rokov, najprej pri šifrantih. Šifranti aplikacije so osnova za vodenje bančnih poslov ter podlaga za izdelavo raznih poročil, poizvedb in analiz. Zato je zamuda na tem področju privedla do verižne reakcije zamud vseh ostalih področij: depozitov, kreditov in končno poročil in glavne knjige. To dejstvo še posebej izraža medsebojno povezanost in soodvisnost delovanja podskupin projekta. Kot ukrep glavne projektne skupine sta bila oktobra 1998 s sklepom določena odgovorna oseba in namestnik za vsak posamezen šifrant. Poleg tega so izdelana uporabniška navodila natančno definirala postopke za skrbništvo šifrantov,

izvedeno je bilo usposabljanje skrbnikov šifrantov in zagotovljena dodatna računalniška oprema.

Kot navedeno, je bil eden izmed vzrokov za zamude pri depozitih zamuda pri šifrantih. Dodatno je, poleg že zgoraj navedenega, nedoseganje planov na tem področju povzročalo nepoznavanje logike programa, pomanjkljiva računalniška pismenost, neobstoje ustreznih organizacijskih in uporabniških navodil ter napake pri prenosu iz stare aplikacije. Pri samih obdelavah so se uporabniki vsak mesec soočali z drugačnimi napakami in razmerami. Predvsem so bile zaskrbljujoče napake, katerih razlog ni bil znan niti zunanjemu izvajalcu. Poleg tega se napake niso tekoče odpravljale, kar je bilo problematično predvsem v obdobju letnih dopustov. Vzroki za napake so bili tako na strani uporabnikov kot zunanjega izvajalca (nejasne zahteve, pomanjkljivo poznavanje vsebine poslovanja, nezadostno testiranje sprememb pred implementacijo, izdelava sprememb ni bila v celoti skladna z zahtevami banke, ob instalaciji sprememb so bile prekrite predhodne, ustrezne verzije programa). Skratka situacije, ki jih pri planiranju ni bilo možno v celoti predvideti.

Posledice navedenega so bile v onemogočanju tekočega dela, veliki porabi časa ter bojazni in nezaupanju uporabnikov, da aplikacija ne deluje tako, kot so bile postavljene zahteve. Vsak prenos podatkov in vsaka obdelava posebej so zahtevali temeljito kontrolo vseh izdelkov in knjigovodskih podatkov. Poleg tega je bilo zaradi kontrole potrebno večmesečno vzporedno vodenje posla na stari in novi aplikaciji. Vse to je zahtevalo dodaten napor in predstavljalo dodatno obremenitev uporabnikom, kar se je izražalo v preutrujenosti in celo boleznih.

Aprila 1998 je bil s strani banke opravljen temeljit pregled stanja, na novo so bile imenovane projektne podskupine in izdani sklepi o imenovanju vodij, članov in namestnikov, z natančno definiranimi nalogami in odgovornostmi. Dana je bila prednost reševanju glavnih problemov obdelave podatkov ob prehodu v leto 2000 in narejena selekcija glede na nujnost zagotovitve avtomatske obdelave, časovno izvedljivost, stroške izvedbe, zahteve Banke Slovenije in revizije ter prioriteta njihove izdelave. Za postopke, ki niso bili nujni, je bilo dogovorjeno, da se do nadaljnjega izvajajo »ročno« in se bodo kasneje po potrebi vključili v avtomatsko obdelavo.

Maja 1998 je postal en bančni delavec iz Službe informatike in organizacije, koordinator, zadolžen izključno za delo na uvajanju novega programskega sistema.

Tudi v tem primeru so bili kot rešitev uporabljeni treningi oziroma usposabljanja uporabnikov in uporabniška navodila, ki so zagotavljala kontinuiteto dela na programu ne glede na prisotnost delavca, ki obvladuje program. Uvedeno je bilo nadurno delo in delo med vikendi. Z beleženjem vzrokov za napake so uporabniki pripomogli, da se le te v prihodnje niso ponavljale ali so bile hitreje odkrite. Za njihovo reševanje so bila pripravljena navodila. Poleg tega je zunanji izvajalec zagotovil več testiranja pred

implementacijo sprememb, kar pa je podaljševalo čas in ceno izdelave zahtev. Kot zelo smotrna odločitev se je izkazala tudi fizična prisotnost predstavnika zunanjega izvajalca. Na ta način je bilo zagotovljeno sprotno odpravljanje napak, neposredna komunikacija, skrajšan reakcijski čas, doprinos k razumevanju logike vodenja posameznih poslov in hitrejše reševanje nujnih zadev.

Ker se pogodbeno dogovorjeni roki niso spoštovali in ker je bilo ugotovljeno, da programski sistem ne ustreza banki v celoti, je bil septembra 1998 z zunanjim izvajalcem sklenjen aneks h pogodbi. Vendar je bilo pogodbeno zelo težko natančno opredeliti in zajeti vse možne okoliščine. Ta prvi aneks je bil namenjen bolj natančnemu definiranju pravic in obveznosti pogodbenih strank in pospešitvi uvedbe programskega sistema. Aneks je natančneje kot osnovna pogodba definirala način dela na projektu, način komunikacije, sankcije za primer zamude rokov izvajalca ter določil pooblaščenega predstavnika banke za parafiranje zahtev do zunanjega izvajalca.

Pri kreditih je bilo sicer reševanje problemov oziroma izogibanje le tem lažje zaradi predhodnih izkušenj pri depozitih. Na zamude na tem področju so vplivali vsi do sedaj navedeni vzroki, predvsem pa zamuda pri šifrantih in depozitih. Ti dve področji sta imeli po planu prioriteto in sta terjali angažiranost istih ključnih oseb. Za kredite je bilo zelo neproduktivno obdobje v času letnih dopustov.

Aprila 1999 je bilo uvedeno dnevno pisno poročanje vodij podskupin vodji glavne projektne skupine glede časa in rezultatov testiranja. Glavna projekta skupina je maja 1999 ponovno sprejela kot ukrep novo dopolnitev pogodbe z zunanjim izvajalcem. Ta aneks je bil ravno tako sklenjen z namenom pospešitve uvedbe programskega sistema in dodatnega definiranja pravic in obveznosti pogodbenih strank. Opredelil je predvsem obvezo zunanjega izvajalca glede mesečnih prostih kapacitet. Dodatni ukrepi glavne projektne skupine za doseganje ciljev so bili sklepi glede še večjega števila ur in nadur na projektu. Ne glede na dopuste in druge odsotnosti je bilo potrebno zagotoviti, da bo delo potekalo intenzivno glede na postavljeni plan. Da bi zmanjšali zamude pri doseganju plana je bilo na podlagi sklepov kadrovske službe delo v decembru 1999 organizirano tudi med vikendi in zagotovljena je bila pomoč dodatnih delavcev. Decembra 1999 je bila občutna tudi velika osebna angažiranost, aktivno sodelovanje in pomoč enega izmed predstavnikov zunanjega izvajalca.

Dodatno angažiranost izvajalcev, spremembe rokov in prioritet v planih so povzročali tudi zunanji dejavniki oziroma nujno odzivanje na specifične situacije v času izvedbe projekta. Te so bile nove zahteve Banke Slovenije glede poročanja in spremembe knjiženja zaradi novih računovodskih standardov aprila 1999.

Člani podskupin in uporabniki so se pogosto soočali tudi s tehničnimi težavami, kot so neustrezni tiskalniki, izpad elektrike. Veliko oviro pri delu je predstavljala pogosto

onemogočena izmenjava elektronske pošte in s tem hitra pisna komunikacija z zunanjim izvajalcem. Delo na projektu je bilo potrebno prilagoditi tako, da je komunikacija potekala po faksu ali je bila zagotovljena fizična prisotnost predstavnika zunanjega izvajalca v banki. Tehnološke ovire so se izrazile v zastojih v delovanju sistema in v onemogočenem dostopu tako do produkcijske kot testne baze. Vzroki za te ovire so bili v instalacijah novih verzij programa, za katere predhodno ni bilo ugotovljeno, na kaj vse lahko vplivajo, v vplivu testnega okolja na redne obdelave in v zasičenosti podatkov. Te težave so prišle do izraza še posebej pri večji obremenjenosti sistema (konec meseca, ob sočasnem zagonu večjih obdelav in z vstopom novih poslov). Hitrost dela je predstavlja resen problem pri tekočem vnosu podatkov in testiranju, še posebej na oddaljenih lokacijah (podružnicah).

Za te primere so bile uporabljene rešitve naslednje: implementacija sprememb se je začela vršiti najprej na testno bazo, zagotovljeno je bilo obsežnejše testiranje tako uporabnikov kot zunanjega izvajalca in vzpostavljeno je bilo dodatno testno okolje. Prvo se je uporabljalo za izobraževanje uporabnikov, drugo, ki je bilo kopija produkcije, pa za testiranje novosti in sprememb. Da bi zagotovili povečanje zmogljivosti so bili instalirani dodatni in zmogljivejši osebni računalniki, nabavljeni so bili novi tiskalniki, izvedena je bila nadgradnja strojne opreme, optimizacija podatkovne baze in prehod na višjo verzijo le te, uvedeno je bilo vodenje statistike obdelav ter vzpostavljena boljša komunikacijska povezava s podružnicami.

Z vidika kadrov so bile omejitve naslednje. Delo posameznih projektnih podskupin se je časovno prekrivalo. Zato so bili delavci s področja informatike, računovodstva in organizacije ter predstavniki zunanjega izvajalca, ki so bili istočasno člani več podskupin, zelo obremenjeni. Nekateri ključni udeleženci tega projekta so bili vključeni tudi v druge pomembne in nujne projekte v banki. Vodje in člani projektnih skupin niso bili v celoti razbremenjeni rednega dela, kar je onemogočalo, da bi le ti intenzivno celodnevno delali le na projektu. To dejstvo je bilo obremenjujoče predvsem za delavce, katerih prioriteta naloga je bila izvedba storitev za komitente in se je še posebej izrazilo v času odsotnosti. Poleg tega v obdobju intenzivnega dela na projektu le ena oseba kot koordinator ni zadostovala za izvedbo vseh zadolžitev. Preobremenjenost, utrujenost in stres vseh udeležencev so bile le nekatere izmed posledic.

Zunanji izvajalec sprva ni zagotavljal nemotenega dela z vidika dogovorjenega števila delavcev. Problematično je bilo predvsem obdobje letnih dopustov in čas prisotnosti enega izmed njegovih ključnih predstavnikov na banki. V primeru odsotnosti le tega, je zunanji izvajalec zagotavljal le reševanje nujnih primerov. Na ta način je bila upočasnjena realizacija ostalih nalog. Poleg tega so se pri delu vedno pogosteje izražali njegovi interni problemi. Cene njegovih storitev so bile vedno višje. Neizpolnjevanje začetnih dogovorov je sprožalo nezaupanje, napetost, konflikte, nesprejemanje in cinizem nekaterih članov do zunanjega izvajalca ter posledično slabše sodelovanje z njim. Rešitev navedenih

problemov je deloma predstavljala že omenjena dopolnitev pogodbe. Zunanji izvajalec je od oktobra 1998 dodatno stimuliral svoje delavce za delo med vikendi. Sledil je dogovor glede zagotavljanja aktivnosti v času poletnih dopustov. Poleg tega se je banka za zamude pri določenih nalogah odločila za izvedbo pogodbene kazni.

Prevelika obremenitev izvajalcev, fizično in umsko naprezanje, različno dojemanje, negotovost, zamere, jeza, težave v komuniciranju, pritiski nadrejenih, da bi naredili čim več in tem bolje v čim krajšem času ter raznorazne težave in spremembe so vodile v stres in konflikte posameznikov, ki so ravno tako terjali dodaten čas in napor. Mihelčič definira stres kot »stanje napetosti, ki ga občuti posameznik, soočen z izjemno velikimi zahtevami, omejitvami in priložnostmi«. (Mihelčič, 2003, str. 230) Posledice razdiralnega stresa naj bi se kazale v povečani odsotnosti z dela, napakah, pritoževanju, nezadovoljstvu, znižanih učinkih, živčnosti in odporu proti spremembam.

V nadaljevanju z vidika vzrokov odstopanj v planih posebno pozornost posvečam odporu udeleženih proti spremembam, ki jih je prinesla uvedba nove informacijske podpore.

Po Rozmanu je spreminjanje »oddaljevanje združbe in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zaželenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost združbe.« (Rozman, 2000, str. 121) S tega vidika so spremembe potrebne oziroma celo nujne. Projekt je za prestop iz dejanskega v želeno stanje oziroma za doseganje ciljev zahteval in povzročal spremembe tehnologije, delovnih procesov, organizacije in načina dela med enotami in v enotah, spremembe storitev ter posameznikov in skupin, njihovega znanja, sposobnosti, vedenja, vrednot oziroma miselnosti.

Lahko trdim, da so bili glavni vzroki odporov predvsem na ravni posameznikov. Za večino uporabnikov je prehod na novo aplikacijo pomenil spremembo v dotedanjem načinu dela. Po eni strani so bili uporabniki vajeni starih aplikacij, po drugi strani pa so imeli prevelika pričakovanja. Spoznanje dejanskih zmožnosti prvotne verzije aplikacije je sprva privedlo do tega, da so bili previdni in nezaupljivi. Ovire za sprejetje sprememb so bile večinoma take, kot jih navaja Rozman: negotovost in strah pred spremembami in novimi zahtevami, kratkoročno gledanje na spremembe in iz individualnega vidika, nerazumevanje sprememb in navade ljudi. (Rozman, 2000, str. 123) Negotovost in strah pred spremembami je bila prisotna predvsem z vidika varnosti zaposlitve, zahteve po dodatnem učenju, morebitnimi neugodnimi ekonomskimi posledicami uvedbe novega programa in socialnim statusom ter novosti v načinu dela. Občutek negotovosti pa se je tako izrazil v prvotno manjši predanosti projektu in posledično v manjši delovni učinkovitosti.

Zanimiva je Carnellova enačba sprememb, ki jo navaja Mihelčič, s katero lahko izračunamo smotrnost sprememb:  $EC = A \times B \times D$ , pri čemer je EC energija za spremembe, A je nezadovoljstvo s sedanjim stanjem, B znanje, ki je na razpolago za spremembe in D skupno videnje prihodnosti. Po tej enačbi pridemo do velike energije za



spremembe, če bo poleg nezadovoljstva s sedanjim stanjem prisotna tudi visoka raven skupnih ciljev in znanja, kaj in kako to narediti. »Brez znanja in skupnih ciljev bo nezadovoljstvo vodilo k pomanjkanju volje, potrnosti in otopelosti.« (Mihelčič, 2003, str. 305) Mihelčič navaja, da je ob tem, če naj se lotimo sprememb, potrebno zadostiti še eni enačbi, in sicer:  $EC > Z$ , pri čemer so  $Z$  predvideni stroški spreminjevalnega procesa. To velja ob predpostavki, da je bila energija vložena v pravo smer in so rezultati sprememb enaki energiji za spremembe.

Glede na navedeno in že omenjeno pomanjkanje zavedanja nekaterih udeležencev o skupnih ciljih, je bila energija za spremembe na projektu manjša od zaželeno.

#### **4. OCENA UČINKOVITOSTI IZVEDBE PROJEKTA**

Kaj razumemo z uspešnostjo oziroma z učinkovitostjo? »Podjetje je tembolj uspešno, v čim večji meri dosega družbeno ekonomsko postavljene cilje.« (Rozman, 2000, str. 20) Uspešnost je torej opredeljena kot stopnja doseganja postavljenih ciljev in se izraža kot dobičkovnost ali donosnost, ki je temeljni cilj poslovanja v tržnem gospodarstvu. (Rozman, 2000, str. 58) »Učinkovitost pa predstavlja razmerje med rezultatom, proizvodom in zanj potrebnimi poslovnimi prvinami.« (Rozman, 2000, str. 20). Učinkovitost cilja torej primerja izid z za njegovo doseganje potrebnim delom in / ali sredstvi in / ali stroški. Kaže se v produktivnosti dela, čim nižjih stroški na enoto proizvoda in ekonomičnosti. (Rozman, 2000, str. 57) Pri tem lahko produktivnost dela opredelimo kot razmerje med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom, ekonomičnost pa kot razmerje med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški. (Tekavčič, 2004, str. 5-6)

Tekavčičeva navaja široko opredelitev uspešnosti (poslovanja), ki pravi, da poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari, medtem ko učinkovitost pomeni delati stvari pravilno. Vendar je potrebno poudariti, da je učinkovitost prvi pogoj za visoko uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Tudi napačne stvari je možno učinkovito uresničevati. Nedvomno pa je rezultat učinkovitega uresničevanja postavljenih ciljev visoka uspešnost poslovanja. (Tekavčič, 2004, str. 2)

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje, da je učinkovit tisti, ki učinkuje, dosega učinek ali izpolnjuje zahteve tako, kot se želi, pričakuje oziroma s katerim se dosega želeni, pričakovani cilj. Učinek pa opredeljuje kot zaželeno, pričakovano posledico kakega dela ali prizadevanja. (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1991, str. 221-222) V Leksikonu Cankarjeve založbe pa je učinek definiran kot produkt iz dela (energije) in časa. (Leksikon Cankarjeve založbe, 2003, str. 1110)

Z vidika učinkovitosti obravnavanega projekta je cilj tega poglavja ugotoviti razmerje med rezultatom izvedenega projekta in zanj potrebnimi prvinami. Kljub velikemu stroškovnemu odstopanju, ocene učinkovitosti projekta ne presojam z vidika ekonomičnosti, ker so bili

stroški projekta glede na nujnost aktivnosti neizogibni in zato sprejemljivi. Zato tudi ne ugotavljam, koliko odstotkov od načrtovanih sredstev so znašala vlaganja. Oceno izpeljave projekta tako podajam le z vidika produktivnosti, torej z vidika porabe časa, človeških virov in procesov ter njegovih učinkov. Poudariti moram, da gre pri tem predvsem za subjektivno ocenjevanje, pod vplivom mojih osebnih stališč in zaznav.

Učinkovitost zaposlenih je odvisna od motivacije, zadovoljstva pri delu, sposobnosti, strokovnosti, občutka za pomembnost dela, vodenja, delovnih izkušenj in formalne izobrazbe, ki vplivajo na njihovo vedenje in medsebojne odnose. Z vidika vedenja so nujni dejavniki učinkovitega dela sodelovanje, prilagajanje, obvladovanje čustev, samoiniciativnost, kreativnost, zanesljivost in učinkovita poraba časa. Zaradi vzrokov negativnih odstopanj, ko so podrobneje navedeni v poglavju 3.2, je bilo najmanj učinkovito doseganje delnih časovnih rokov posameznih projektnih podskupin.

Prvotno nezaupanje uporabnikov v ustreznost programa in v zunanjšega izvajalca je vodilo k manjši podpori, predanosti projektu, slabši motivaciji in slabšemu sodelovanju. Spoznanje, da nova aplikacija ne ustreza osnovnim zahtevam banke in da bodo zato potrebne obsežne prilagoditve je nedvomno negativno vplivalo na začetni zagon. Negativno so na učinkovitost vplivale tudi vse ostale, v predhodnem poglavju navedene ovire za sprejetje sprememb in ugotovljena nižja energija za spremembe. Poleg navedenega je pomanjkanje poslovnega komuniciranja v začetnih fazah uvajanja programa vodilo v pogoste neproduktivne konflikte. Posledično je bil manjši tudi prenos znanja in izkušenj, slabše usklajevanje dela posameznikov, slabše izražen dejavnik pripadnosti, manjše medsebojno motiviranje, kljub temu, da naj bi bili vsi člani usmerjeni k istemu cilju. Rezultati dela so se zato kazali v zamudah pri iskanju rešitev ali v delnih, ne povsem ustreznih rešitvah. Vsi ti dejavniki so torej sprva vodili k nizki stopnji pripravljenosti za spreminjanje in nizki učinkovitosti doseganja ciljev projekta, kar je posredno vplivalo tudi na storitve banke.

Sama izvedba ni bila najbolj učinkovita tudi zaradi že navedene pomanjkljive povezave udeležencev s cilji. Glede na prednosti ciljev, ki so navedene v poglavju 3.1.1.4 in ki naj bi bile po Lipovčevem mnenju nujne za učinkovito delo, so bili skupni cilji, ki bi posameznike združili, jih spodbudili, dodatno motivirali in osmislili njihovo delo, premalo poudarjeni. Zato je bil slabši tudi motivacijski učinek, ki naj bi ga prineslo zadovoljstvo ob doseganju ciljev tima. Cilji so preslabo povezali potrebe projekta in posameznikov. Razlog za to je bil tudi v pomanjkanju skupnega oblikovanja ciljev. Iz tega sledi, da tudi sami cilji niso bili dovolj učinkoviti.

V projektnem timu so bila večinoma združena potrebna strokovna znanja in izkušnje. Vendar je bila šibka točka timov ta, da sama sestava ni bila učinkovita z naslednjega vidika. Lipičnik meni, da se morajo člani učinkovitega tima dopolnjevati s heterogenim znanjem in osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima in ki bistveno

vplivajo na reševanje problemov. (Lipičnik, 1998, str. 272-276) To dejstvo zahteva od vodij projektov ustrezno znanje glede izbire in kombiniranja ljudi pri oblikovanju timov. Tvorjenje projektnega tima ni potekalo po neki metodi, ki bi privedla k oceni in izboru najprimernejših članov, ki bi se ustrezno dopolnjevali s svojim znanjem in osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, pričakovanji, motivacijo, temveč glede na razpoložljiv in številčno omejen kader. Možnosti za vzpostavitev ustrezne kombinacije značilnosti članov in optimalne porazdelitve vlog v timu, ki bi omogočila večji izkoristek človeškega potenciala, so bile namreč omejene.

Z vidika procesov je bila učinkovitost projekta srednja. Procese organizacije, izobraževanja in koordinacije lahko smatramo za dovolj učinkovite. Prav koordinacija je bistveno zmanjševala konflikte in ustrezno povezovala interese posameznih skupin sodelujočih. Na področju izobraževanja so kakovostno in sprotno izdelana uporabniška navodila postala učinkovito sredstvo za doseganje cilja. Kot ne dovolj učinkovite pa ocenjujem procese komuniciranja, motiviranja in v začetnih fazah projekta tudi kontroliranja. Manj učinkovito je bilo torej tudi planiranje, ki teh področij ni dovolj upoštevalo. Poleg tega planiranje, zaradi pomanjkljive predhodne celovite analize, ki bi določila, kakšen obseg dopolnitev aplikacije je potreben za doseg želenih ciljev, ni dovolj natančno predvidelo vseh aktivnosti, ovir, stroškov in časa. Zato zastavljeni terminski plani niso bili usklajeni z okoliščinami oziroma niso bili uresničljivi glede na dejanske zmožnosti. Na teh področjih bi lahko bila projektna skupina učinkovitejša. Večja učinkovitost vseh teh procesov bi bistveno pripomogla k začetnemu odpravljanju odpora in povečala učinkovitost izvajalcev.

Tudi delo zunanjega izvajalca lahko, glede na navedena dejstva in rezultate ankete, ocenimo kot srednje učinkovito. Ocena učinkovitosti zunanjega izvajalca je odvisna predvsem od tega, z vidika katerega izmed njegovih predstavnikov jo podajamo. Kot že navedeno, je k večji učinkovitosti projekta s svojim aktivnim sodelovanjem in prilagajanjem prispevala predvsem ena izmed njegovih ključnih oseb. Po drugi strani pa delo zunanjega izvajalca z vidika prvotnega nezagotavljanja dogovorjenega števila delavcev, zamud pri izdelavi sprememb, nepopolno izdelanih sprememb, pomanjkljive instalacije sprememb, nezadostnega testiranja sprememb ipd. ni bilo dovolj učinkovito. Vendar je potrebno poudariti, da je o vzrokih za to zelo težko soditi, glede na to, da so se aktivnosti vršile ob stalni časovni stiski.

Na učinkovitost izvajalcev so zelo vplivale delovne razmere. Z vidika obsega so delovne naloge na projektu zahtevale predvsem fizično vzdržljivost, sodelovanje in tem boljše obvladovanje časa. Izkoristek (omejenega) časa, ki ga je projektna skupina imela na razpolago za doseganje končnega cilja, je bil kljub številnim navedenim težavam dober. K dobri organizaciji časa so prispevali jasno določeni in merljivi cilji in naloge podskupin, določanje prioriteten nalog, reševanje nujnih prednostnih nalog, hitro ukrepanje na nastale probleme v fazi kontrole (z izjemo začetnih faz projekta) ter lastnosti zaposlenih, ki so

navedene v nadaljevanju. Z vidika zahtevnosti pa so bile potrebne bogate delovne izkušnje, strokovno znanje o poslovanju in tehnični izvedbi, prilagajanje in učenje, različne stopnje izobrazbe izvajalcev in uporabnikov ter komunikacijske, organizacijske, timske in managerske sposobnosti predvsem projektnih vodij. Kljub temu, da so bili izvajalci odgovorni tako projektnemu kot linijskemu vodji, do večjih sporov ni prihajalo, zato je tudi to dejstvo pripomoglo k večji učinkovitosti izvedbe.

Po drugi strani pa so na učinkovitost negativno vplivali naslednji dejavniki. Delovne okoliščine so bile predvsem v obdobju pred končnim rokom zelo stresne. Delo na projektu je zahtevalo velik umski in fizični napor izvajalcev. Aktivnosti so namreč v vse večjem obsegu potekale kot nadurno popoldansko, celo nočno delo, med prazniki in vikendi. Ko že navedeno, izvajalci niso bili v celoti razbremenjeni rednega dela. Ravno tako je na učinkovitost negativno vplivala uporaba minimalne stopnje nagrajevanja in sankcij v določenih primerih (graja, grožnje s premestitvijo, uvedba pogodbene kazni do zunanjega izvajalca). Neustrezno nagrajevanje in navedene delovne razmere so povzročali preobremenjenost, stres, konflikte in slabo vplivali na delovno moralo ter s tem na motivacijo. Ozračje, v katerem je projekt potekal, tako ni bilo najbolj naklonjeno doseganju ciljev projekta.

Eden izmed razlogov za učinkovito delo je bilo dejstvo, da je imel projekt popolno podporo najvišjega vodstva Področja Nova Gorica. Poleg tega so imeli zaposleni v banki vse potrebne vrednote za učinkovito delovanje: dolgoletne delovne izkušnje, zadostno strokovno podkovanost z vidika vsebine poslovanja, odgovornost, visoko delovno zavest, sposobnost učenja in prilagajanja, težnjo po kakovostnem delu in dobrih medsebojnih odnosih, pripravljenost za pomoč, odkritost, poštenost, delavnost, nemalomarnost, zanesljivost, iniciativnost, ustvarjalnost pri iskanju rešitev, timsko delo, odločnost in spoštovanje navodil nadrejenih. Pomembno je tudi, da so od vsega začetka zaupali v svoje sposobnosti za doseganje ciljev. In prav te lastnosti so bile bistvenega pomena za učinkovitost izvedbe projekta.

Poleg do sedaj navedenega, bi lahko kot kriterij za presojanje učinkovitosti projekta uporabili tudi njegove učinke. S tega vidika je bil projekt zelo učinkovit, ker je zagotovil intenziven razvoj. Nova aplikacija namreč, kljub nekaterim kritikam, prinaša obilo koristi in pozitivnih učinkov, ki so predvsem njegova praktična in dolgoročna naravnost, usmerjenost v prihodnost, v doseganje ciljev banke in v iskanje možnosti za povečevanje njene uspešnosti ter, tudi glede na rezultate ankete, današnje visoko zadovoljstvo z aplikacijo.

Projekt je zagotovil učinkovitejše poslovanje banke. Ena izmed posledic projekta je večja stroškovna učinkovitost poslovanja. Uvedba novega programa je bistveno pripomogla k zmanjševanju operativnih stroškov, racionalizaciji, optimizaciji in standardizaciji postopkov ter boljšemu obvladovanju poslovnega procesa. Ekonomičnost poslovanja je

bila dosežena preko avtomatizacije, hitrejšega poteka dela, boljše organiziranosti, izločitve nepotrebnih ali podvojenih opravil in posodabljanja poslovnih procesov. Poleg navedenega je prispevek projekta k produktivnosti in učinkovitosti uporabnikov pripomogel k doseganju boljših poslovnih rezultatov banke, krepitvi njenega ugleda, ohranjanju komitentov in posredno k rasti dobička.

Projekt je bil tako učinkovit tudi v odnosu do okolja banke. Zadovoljil je tako potrebe lastnikov kot potrebe komitentov. Pozitivnost učinkov se kaže v vlogi, ki jo ima danes informacijski sistem pri zagotavljanju konkurenčne prednosti banke. Sam program namreč omogoča celovitejši vpogled v svoje poslovanje in v poslovanje posameznega komitenta ter s tem prilagajanje in hitrejšo odzivanje na njegove zahteve. Zadovoljni komitenti pa so najboljša promocija za banko, ki se naslanja na svojo tradicijo, velikost, izkušnje, varnost, kvaliteto in strokovnost.

Učinkovitost poslovanja je bila dosežena tudi s tehnološkega vidika. Razvit je bil visoko zmogljiv, sodoben, integriran informacijski sistem. Ta sistem je omogočil učinkovitejšo doseganje potrebne kakovosti storitev ter varno, hitro in pravočasno izvrševanje poslovnih dogodkov.

In končno, projekt je prispeval tudi k večji razpoložljivosti in hitrejšemu posredovanju kakovostnih, pravočasnih in uporabnih informacij, ki so pogoj za boljši nadzor in sprejemanje ustreznih poslovnih odločitev vodstva za odzivanje na spremembe v okolju. Nova aplikacija še danes nudi zadostno podporo vodstvu pri izvajanju učinkovite poslovne politike.

Na osnovi navedenega in rezultatov ankete lahko trdim, da je projektna skupina glede na razpoložljivi čas in omejeno število izvajalcev, tako s strani banke kot zunanje izvajalca, produktivno in s tem učinkovito izvedla aktivnosti in dosegla želene cilje ter tako prispevala k večji uspešnosti poslovanja banke.

## **5. PREDLOG SPREMEMB**

Na podlagi izkušenj na tem projektu, razkoraka med zaželenim in dejanskim stanjem, ugotovljenimi vzroki zanje in rezultati ankete smatram, da bi bilo na področju projektnega dela v banki potrebno izvesti določene spremembe oziroma izboljšave. Zato je to poglavje namenjeno iskanju rešitev, ki bi v prihodnje omogočile preprečiti nastajanje teh vzrokov in služile kot usmeritev pri bodočem odločanju. Navajam več možnosti, ki bi jih lahko upoštevali pri planiranju in izvedbi prihodnjih podobnih projektov v banki, na ta način izboljšali samo izvedbo in zmanjšali tveganje.

Z namenom pridobitve pripadnosti udeleženih, spodbujanja sodelovanja, povečanja motivacije in večje identifikacije s projektom bi bilo potrebno bolje zagotavljati pregled nad celotnim projektom, poudarjati pomen medsebojnih povezav in soodvisnosti

zadolžitev ter neprestano poudarjati tako cilj projekta kot tudi cilj banke kot celote. Boljša obveščenost bi pozitivneje vplivala na predanost k ciljem in delovno uspešnost. Dovolj zgodnje poudarjanje ciljev in nujnosti bi pomenilo tudi manj stresa pred skrajnim rokom projekta. Preko boljše predstavitve ciljev bi udeleženci lažje razumeli, kaj se od njih pričakuje, se zavedali pomena svojega dela, svoje vloge in svojega vpliva na rezultate. Udeleženci v projektu bi tako bolj globalno gledali na poslovanje in interese banke in ne bi bili tako osredotočeni zgolj na trenutne slabosti ali koristi projekta. Na ta način bi bilo zagotovljeno bolj gospodarno delovanje vseh k cilju banke kot celote.

Zlasti na nižjih hierarhičnih nivojih bi bilo potrebno udeležence projekta bolje seznaniti z vizijo, poslanstvom in strategijo banke ter jih povezati tako s ciljem projekta kot z njihovo osebno vizijo. Tudi na ta način bi lahko preprečili neželene reakcije in pripravili posameznike do želenega vedenja. Povprečno poznavanje poslanstva, vizije in ciljev banke izražajo tudi rezultati raziskave organizacijske klime v banki. (Letno poročilo, 2005, str. 99) Pučko meni, da naj bi bila vizija jasna slika privlačne prihodnosti. Zato je njena vloga pomembna pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov in pri usmerjanju vsega obnašanja v podjetju. (Pučko, 2003, str. 126) »Skupna vizija pove ljudem, zakaj sploh delajo skupaj. Ustvari smisel in omogoči ljudem, da svojo energijo usmerjajo v isto smer.« (Blanchard et al., 1995, str. 28) Ta stik s celoto omogoča, da zaposleni najdejo smisel in namen v dogodkih in aktivnostih, zato se jim spremembe zdijo vredne naporov. Ljudje se zavedajo uporabnosti vsake posamezne naloge in njenega prispevka k viziji in k uspehu podjetja.

Individualne cilje bi bilo potrebno povezati s cilji projekta in s temeljnim ciljem banke na tak način, da bi nižji cilji podpirali uresničitev višjih v hierarhiji ciljev. (Lipovec, 1987, str. 262) Hierarhija ciljev je formalno povezovanje ciljev med organizacijskimi ravni tako, da doseganje ciljev na nižjih ravneh vodi (praviloma) k doseganju ciljev na višjih ravneh. (Rozman, 2000, str. 56) Posameznikom bi bilo potrebno razložiti, kako uresničevanje njihovih osebnih ciljev pripomore k doseganju cilja podjetja. Doseganje skladnosti ciljev naj bi zagotavljala skrbna izbira osebja, razdeljevanje delovnih nalog, odgovornosti, pohval, napredovanje in druge nagrade. (Lipovec, 1987, str. 262)

Zagotavljati bi bilo potrebno večjo neposredno udeleženoost vseh sodelujočih. Do tega bi lahko prišli preko boljšega obveščanja, uveljavljanja neposredne komunikacije med zaposlenimi in njihovega vključevanja v odločanje (ciljno vodenje, delegiranje odločanja, oblikovanje avtonomnih delovnih skupin ipd.). (Svetlik, 2003, str. 38) Iz tega sledi, da bi bilo za učinkovito komuniciranje potrebno povišati nivo splošnega razumevanja vloge komuniciranja in sposobnosti poslovnega komuniciranja. To potrebo kažejo tudi že navedeni rezultati klime v banki, po katerih sta bili kategoriji notranje komuniciranje in informiranje ocenjeni zelo nizko.

V literaturi pogosto zasledimo povezavo uspešnega komuniciranja s poslovnimi rezultati. Razumevanje pomena in pogojev učinkovite komunikacije ter obvladovanje učinkovitih komunikacijskih veščin in najrazličnejših oblik komuniciranja je pogoj za poslovno uspešnost posameznika in družbe. Avtorji knjige Poslovno komuniciranje navajajo namen poslovnega komuniciranja, ki je v informiranju sodelavcev in drugih, da bi pridobivali koristne informacije, v vplivanju na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije in torej v prizadevanju za doseganje ciljev. (Možina et al., 2004, str. 17-21) »Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev (resursov) organizacije ali tistega, ki komunicira oziroma takrat, ko zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev.« (Možina et al., 2004, str. 19) Pri tem avtorji navajajo naslednje možne izide: informiranost ciljnih prejemnikov in nemara tudi sprememba stališč, ki jih zastopajo, manjša poraba časa za medosebno komuniciranje, boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju itd.

Učinkovito komuniciranje pomeni dvosmerno komuniciranje, prepričljivo komuniciranje, aktivno poslušanje ter zagotavljanje nenehnega povratnega informiranja ob upoštevanju interesov in pričakovanj vseh udeležениh. Takšno komuniciranje je osnova za sodelovanje, podporo, pripadnost, zaupanje, odpravljanje konfliktov in odpora, kar vodi v razvoj ter prenos in nadgrajevanje znanja, ki je danes prva konkurenčna prednost vsakega podjetja. Zato se mi zdi v tem trenutku potrebno na kratko predstaviti te načine. »Prepričevanje je namerno govorno ali pisno dejanje, s katerim skuša posameznik vplivati na prepričanja, stališča ali dejanja tistih, katerim je sporočilo namenjeno.« (Možina et al., 2004, str. 418) Za prepričljivost v komuniciranju je pomembna posebna oblika vedenja, to je asertivnost. Asertivnost je opredeljena kot učinkovito orodje prepričljive komunikacije oziroma kot »način ravnanja z ljudmi, ki udejanjanje lastnih ciljev vodi na odprt in pošten način«. (Možina et al., 2004, str. 423) Eden izmed treh pogojev za izpeljavo asertivnosti pa je aktivno poslušanje, ki pomeni celovito sprejemanje sporočil, torej besed, misli, čustev in drugih oblik nebesedne komunikacije. Aktivno poslušanje torej pomeni, da sogovorniku pokažemo, da nas njegova mnenja in čustva zanimajo in pri tem ugotavljamo njegove namene. (Možina et al., 2004, str. 428)

»Temeljno poslanstvo internega komuniciranja bi moralo biti ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, prispevek k prijaznemu počutju.« (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006) Zavedati se je potrebno posledic slabega komuniciranja, kot so nezaupanje med zaposlenimi, manjša moč reševanja konfliktov, upad zadovoljstva in motiviranosti, ki se kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti in slabši kakovosti, kar ima velik negativen finančni vpliv. Tudi zaradi tega, ker se interna nesoglasja pogosto odsevajo na kvaliteti storitev do komitentov in s tem na poslovni uspešnosti. Pravilna komunikacija ob pravem času privede do tega, da zaposleni razmišljajo podobno, imajo skupne vrednote in uporabljajo isti sleng. »Logika v ozadju

tega je, da ladjo, na kateri veslajo enako usmerjeni ljudje, lahko hitro obrneš, če je treba spremeniti smer.« (Šmuc, 2003, str. 17)

Pri izvajanju projektov bi moralo komuniciranje omogočati pravočasnejše in popolnejše formalno informiranje predvsem z vidika pomena delovnih zadolžitev za celoten projekt in za banko. S tega vidika bi bilo potrebno spremeniti sistem internega informiranja in uveljaviti neposredno komuniciranje vseh udeleženih z najvišjim vodstvom. Na ta način bi zagotovili boljši nadzor nad pretokom informacij, večjo razumljivost in količino posredovanih informacij ter bolj učinkovito zagotavljali njihovo povratno pridobivanje. Za velika podjetja nekateri avtorji predlagajo nekakšen dan odprtih vrat, ko bi bili določeni dan ob določeni uri v tednu vodilni na voljo zaposlenim (Petrič, 2003, str. 14). Cilj takšnih srečanj naj bi bil preprečiti rast manjših konfliktov, pridobiti informacije o dogajanju v podjetju iz prve roke in preko osebnega pogovora pridobiti zaupanje podrejenih.

Kot že navedeno, bi k boljšemu uresničevanju strategij, doseganju ciljev projekta in ciljev banke oziroma ustreznemu oblikovanju hierarhije ciljev pripomogel sistem ciljnega vodenja, kjer bi bili vsi udeleženi aktivno vključeni v proces postavljanja ciljev. Smiselna uporaba tega pristopa naj bi s svojo usmerjenostjo v cilje, prepustitvijo poti in podrobnosti posameznikom, sodelovanjem, timskim načinom dela ter prepletanjem planiranja in kontrole zagotavljala večje sodelovanje, večje zadovoljstvo in večjo uspešnost, ravno tako pa tudi ocenjevanje uspešnosti. (Rozman, 2000, str. 59). Pučko definira ciljno vodenje kot »določeno filozofijo in način vodenja, ki pomaga pretvarjati strateške cilje in strategije podjetja v taktične planske naloge in akcije skupin in posameznikov«. Pri tem načinu vodenja je nujno sodelovanje nadrejenega s podrejenim, ki se skupaj dogovarjata o delovnih ciljih podrejenega. Ta mora cilje razumeti in jih prostovoljno sprejeti. Oba pa morata skrbeti, da bodo cilji usklajeni tako v navpični kot v vodoravni smeri v organizacijski strukturi. (Pučko, 2003, str. 327)

Za bolj uspešno in učinkovito uresničitev ciljev projektov bi bilo potrebno spremeniti sistem nagrajevanja in motiviranja. Boljše motiviranje udeleženih bi omogočilo učinkovitejše odpravljanje ovir in ustrežnejšo odzivnost na spremembe, zagotovilo večjo lojalnost in pripadnost, višjo kvaliteto dela, povečanje iniciativnosti, prizadevnosti in vztrajnosti, boljši izkoristek znanj in sposobnosti ter večjo identifikacijo s cilji. Rezultat uspešnega upravljanja sistema delovne uspešnosti, nagrajevanja in motiviranja so dobri poslovni rezultati, višja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Neustrezen odnos do tega področja pa vodi k demotiviranosti, slabim medsebojnim odnosom, nezaupanju in celo k odhodu tistih (ključnih) kadrov, ki največ pripomorejo k razvoju in uspešnosti podjetja. (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006) Skratka povzroča negativne finančne posledice.

Razvoj kariere in nagrajevanje v banki sta bili namreč tudi v raziskavi organizacijske klime najslabše ocenjeni kategoriji. (Letno poročilo, 2005, str. 99) Zaposleni so v tej raziskavi



ocenili, da na vseh nivojih ni realnih možnosti za napredovanje, da sistem napredovanja ne omogoča, da bi najboljši zasedli najboljše položaje, da kriteriji za napredovanje niso povsem jasni in da vodilni ne vzgajajo svojih podrejenih. Rezultati kažejo tudi, da zaposleni niso zadovoljni s svojim osebnim razvojem. (Med nami, 2004, str. 7)

Na področju nagrajevanja in motiviranja zato predlagam naslednje. Z vizijo, poslanstvom, strategijami in vrednotami banke bi bilo potrebno povezati tudi motivacijski sistem projektov. »Največje zadoščenje za ljudi je občutek, da so nekaj uresničili in dosegli.« (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006). To zadoščenje je toliko večje, če ta uspeh, uresničitev njihovih lastnih ciljev sovпада s cilji podjetja. Zato je potrebno z ljudmi ravnati tako, da cilje podjetja ali njegovih delov prevzamejo za svoje, kar se da doseči tudi preko povezovanja nagrajevanja z uresničevanjem poslovnih ciljev in vizije.

Nagrada za delo je odvisna od zahtevnosti delovne zadolžitve in odgovornosti oziroma ustrezne izvedbe delovne naloge. Pri zahtevnosti dela se običajno upoštevajo zahtevana šolska izobrazba in izkušnje, stopnja odgovornosti, delovne razmere in delovni pogoji. (Rozman, 2000, str. 8 - 11) Iz tega sledi, da bi bilo potrebno izvajalce projektov ustrezneje stimulirati oziroma nagrajevanje ustrezno povečati. V teh primerih so namreč skoraj vsi navedeni dejavniki napram rednim delovnim zadolžitvam zahtevnejši.

Uspešnost in učinkovitost posameznika pri delu je odvisna predvsem od tega, koliko je za delo motiviran. Če želimo poznati razloge za njegovo delovanje in če želimo vedeti, kako in koliko je sposoben delovati, pa moramo vedeti tudi, kako je motiviran. (Lipovec, 1987, str. 109) Zato je ljudi potrebno motivirati na individualni ravni. Učinkovitost posameznika pa je, kot večkrat slišano, pogoj za učinkovitost tima. Zgolj finančno nagrajevanje (npr. večji variabilni del plače), katerega učinki na vedenje zaposlenih so predvsem kratkoročnega značaja, ni edini motivator, skrbeti je potrebno predvsem za osebni in strokovni razvoj. (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006)

Z vidika povečanja delovne uspešnosti in doseženih rezultatov bi bilo smiselno uporabiti dodatne vzpodbudne oblike in načine, ki zagotavljajo predvsem trajnejšo motiviranost udeležениh. Osnovni nefinančni prijemi za motiviranje so nagrajevanje v obliki strokovnega izobraževanja, možnost premestitve na želeno delovno mesto, možnost dodelitve novega pomembnega projekta, na katerem bi lahko črpali svoje izkušnje, proslavljanje. K večji zavzetosti za delo in želenemu vedenju pogosto pripomorejo tudi majhne pozornosti kot so pogovor o karieri, upoštevanje idej, priznanja ali javne pohvale, predvsem pa način, na katerega so izražene. Kazalo bi uporabiti tudi zahtevnejše metode razvoja karier in napredovanja, kot so formalni karierni načrti, načrti nasledstva, pridobivanje izkušenj v tujini in podobno. (Svetlik, 2003, str. 38) Karierni načrti bi morali predvidevati tako možnost napredovanja navzgor po hierarhiji kot v obliki specializacije. Takšne nefinančne nagrade so odvisne predvsem od kulture in vrednot podjetja ter

miselnosti vodstva na različnih ravneh. Pogoj visoke motivacije za vztrajnost in zavzetost za delo, ki so na projektih tako nujni, je torej tudi ustrezna usposobljenost vodij za ta proces. Namesto prisile lahko do zastavljenih ciljev pridemo z ustreznim komuniciranjem, postavljanjem ciljev, spodbujanjem, povratnimi informacijami glede uspešnosti in nagrajevanjem, torej motiviranjem. (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006)

Po izkušnjah konkurence se je kot uspešno izkazalo tudi timsko nagrajevanje. To naj bi zagotavljalo večje zadovoljstvo med zaposlenimi in učinkovitejše doseganje ciljev. Razlogi za uspeh takšnega načina nagrajevanja so v tem, da se med člani tima razvije medsebojna motivacija, izboljša se komunikacija med člani in navzven, večji je prenos znanja in izkušenj in večja je usmerjenost k istemu cilju. Poleg tega posamezniki postanejo bolj samozavestni, samoodgovorni in samoiniciativni. (Petrov, 2003, str. 19)

Naslednji predlog je z vidika formalizacije procesov. Pučko navaja, da so za uresničevanje projektov potrebni postopki, ki usmerjajo zaposlene pri njihovem vsakodnevnem delovanju. Postopek opredeljuje kot »sistem zaporednih korakov ali tehnik, ki v podrobnosti opisuje, kako se izvede določena delovna naloga ali opravilo«. (Pučko, 2003, str. 321) Zato banka nujno potrebuje Pravilnik o projektih, ki bi predpisoval in standardiziral postopke izvajanja projektov, namesto da so ti prepuščeni naključnim sposobnostim posameznikov in spletu okoliščin. Namen takšnega pravilnika bi bil zagotoviti učinkovito upravljanje s projekti in vodenje projektov, jasno opredeliti potrebna znanja, naloge, pooblastila in odgovornosti vseh udeležениh, standardno dokumentacijo, način izbire ponudnikov in procese (tudi nagrajevanja). Z vidika procesov v projektu bi bilo potrebno izvajati aktivnosti, ki jih navajam v nadaljevanju.

V banki bi bilo potrebno pred začetkom projekta presoјati bolj sistematično. Da bi spoznali konkretne okoliščine, v katerih se projekt izvaja, bi bilo smiselno izvesti podrobno in celovito analizo stanja, npr. preko SWOT analize. Boljša analiza stanja bi privedla tudi k ustrežnejšemu planiranju stroškov, aktivnosti in časa. Od vsega začetka bi bilo potrebno zagotavljati absolutno podporo vseh vodilnih in vodstvenih delavcev.

V fazi planiranja informacijskega projekta bi bilo potrebno upoštevati naslednje. Že v tej fazi bi bilo potrebno predvideti motiviranje in nagrajevanje vseh udeležениh. Tudi na ta način bi lahko pripravili posameznike do tega, da bi cilje projekta prevzeli kot svoje lastne cilje. Pri tem ne gre zanemariti ohranjanja motivacije zunanjih sodelavcev, ki ne čutijo pripadnosti banki. Da bi preprečili monotonost dela in otopelost uporabnikov, ki jih prinaša avtomatizacija obdelav, bi bilo potrebno pri planiranju projektov za uvedbo nove informacijske podpore predvideti rešitve, ki bi odpravile navedene slabosti (npr. preko vključevanja v timsko delo, širjenja obsega zadolžitve, usposabljanja za različna delovna mesta v oddelkih, celovitega pojasnjevanja aktivnosti, ki so v ozadju določene avtomatske obdelave). Planirati bi bilo potrebno tudi frekvenco kontrolnih sestankov. Usklajevanje

linijskega in projektnega vodje bi moralo v fazi planiranja predvideti zmanjšan obseg rednega dela posameznika, ki je začasno imenovan na projekt in predvideti ustrezno nadomestilo takšnega delavca. V tej fazi bi bilo potrebno uporabiti participativni pristop in torej nameniti več pozornosti skupinsko oblikovanemu načrtu akcij: skupnemu planiranju ciljev, rokov in izvedbe postavljenih nalog. Kot navaja Lipovec, je planiranje namreč dvosmerno. Poleg formalnega planiranja nadrejenih planirajo tudi podrejeni tako, da si vnaprej zamišljajo cilje, ki jih želijo doseči s svojim delovanjem v podjetju. Zamišljajo si okoliščine, ki bi jim ustrezale predvsem z vidika razmerja med delom in nagrado. (Lipovec, 1987, str. 267)

Po zaključni fazi informacijskih projektov bi bilo potrebno izvajati analize njihove učinkovitosti, ki bi ocenjevale dosežene rezultate. Le te se v banki ne izvajajo oziroma se izvajajo samo priložnostno. S tega vidika bi prišel v poštev benchmarking med podobnimi projekti, tudi s konkurenco.

Na področju kontrole aktivnosti bi bilo le to potrebno izvajati takoj in redno od začetka projekta in tako sproti odpravljati morebitna zaostajanja za planom, preden se ta sprevržejo v velike probleme. O ugotovitvah bi bilo potrebno pogosteje poročati izvršilnemu direktorju. V fazi kontrole bi bilo potrebno nameniti večji poudarek temu, ali kadrovski viri zadoščajo in po potrebi spremeniti okoliščine, da bi se povečala učinkovitost dela. Na področju kontrole bi bila nujna osveščenost vseh udeleženih glede izvedbe učinkovitih sestankov, da ti, kot pogosto ugotovljeno, ne postanejo »mesta, kjer zapravljaš ure, da bi izkoristil minute«. (Blanchard et al., 1995, str. 46)

Za učinkovito projektno delo in obvladovanje sprememb bi bilo potrebno usposabljanje vseh obstoječih in predvidenih projektnih vodij za vodenje projektov oziroma za projektni management. Vodja projekta bi moral biti strokovnjak projektnega managementa. Usposabljanje projektnih managerjev bi moralo biti celovito, tako z vsebinskega kot finančnega vidika. (Ilić, 2003, str. 124) Služba za upravljanje s človeškimi viri bi morala pripraviti nabor zaposlenih predvidenih za delo na projektih in zanje zagotoviti ustrezno predhodno usposabljanje tudi za t.i. čustveno inteligenco, motiviranje ter usposabljanje vseh zaposlenih za poslovno komuniciranje, obvladovanje konfliktnih situacij in timsko delo, da bodo potem to znanje lahko kreativno uporabili. V nasprotnem primeru bi bilo pri projektih smiselno zagotoviti pomoč zunanjih svetovalcev iz teh področij, katerih vloga je v tem, da s svojimi izkušnjami in znanjem usmerjajo k čim boljšemu doseganju cilja. Kot navaja Mihelčič, svetovalci spodbujajo druge k razmišljanju o spremembah in zagotavljajo objektivni zunanji pogled na razmere, nasvete in pomoč nosilcem sprememb. Njihova največja vrednost naj bi bila »v usmerjanju občutljivih pogovorov in pridobivanju točnih informacij, ki jih zaposleni sicer neradi posredujejo notranjim nosilcem tega procesa in v prispevku k ublažitvi nasprotij v pogajanjih med ljudmi, ki bodo s spremembami bodisi izgubili bodisi pridobili.« (Mihelčič, 2003, str. 322)

Naslednje vprašanje je, kako (kljub relativno dobri oceni odprave odpora proti spremembam v anketi) bolje zagotavljati sprejemanje sprememb. Naloga vodstva projekta je, da čim bolje motivira in spodbuja k splošnemu sprejetju sprememb, saj vsak posameznik najbolje pozna rešitve za svoje vsakdanje probleme. Pomembna je namreč popolna predanost, zavzetost in vztrajnost vseh udeležениh. Lipovec poleg samega vodenja navaja naslednje načine, s pomočjo katerih dosežemo smotrno delovanje zaposlenih v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Eden izmed teh je ukazovanje (komandiranje), ko nadrejeni zahteva določeno delovanje podrejenega. Želeno delovanje in večje sodelovanje lahko nadrejeni dosežejo tudi s svojim zgledom in tako vplivajo na podrejene, da bi jih posnemali glede točnosti, delavnosti, poguma in zvestobe. Tudi disciplina usmerja delovanje podrejenih, saj točno določa, kaj je dovoljeno in kaj se od zaposlenih pričakuje. (Lipovec, 1987, str. 284 – 288) Glede na definicijo prepričljivosti in že navedene prednosti prepričevanja, bi bil tudi ta način doseganja skupnih ciljev učinkovit. Prepričljivost je opredeljena kot »sposobnost prepričevanja ljudi, da naredijo nekaj, česar brez našega vplivanja ne bi«. (Možina et al., 2004, str. 418) Prepričevanje udeležениh o smotrnosti uvedbe novega računalniške podpore bi moralo temeljiti predvsem na utemeljenem pojasnjevanju razlogov za spremembo in na argumentirani predstavitvi skupnih koristi in zadovoljevanja potreb.

Rozman navaja uporabo naslednjih ukrepov, s katerimi lahko zmanjšujemo odpor proti spremembam ali lahko proces spreminjanja celo pospešijo. (Rozman, 2000, str. 128–129) Ker je negotovost ena glavnih ovir za sprejemanje sprememb, je komuniciranje, obveščanje o spremembah ter pridobivanje povratnih informacij nujno. Pri tem je potrebno poudariti nujnost sprememb, vzroke zanje, navesti potrebne aktivnosti, pričakovane koristi in morebitne posledice tako za posameznike kot za podjetje nasploh ter posledice v primeru, če do sprememb ni bi prišlo. Udeleženci morajo razumeti spremembe. Z namenom razrešitve konfliktov Rozman dopušča tudi možnost pogajanj in sklepanje kompromisov. Za novo obliko dela je potrebno ljudi usposobiti preko izobraževanja in svetovanja. Tudi soudeležba zaposlenih in povečanje njihove moči odločanja v procesu snovanja in uveljavljanja sprememb bistveno zmanjša odpor in motivira za spremembe. V določenih primerih naj bi bili ustrezni tudi manj prijazni ukrepi kot so uporaba politike, manipuliranje ali celo prisila. Do uporabe prisile (preko groženj z znižanjem plače, odpustom) naj bi prišlo le takrat, kadar ocenimo, da nujne spremembe ne bodo dobro sprejete, ne glede na to, kako jih bomo uveljavljali. Poleg navedenih ukrepov Mihelčič svetuje še druge metode pridobivanja lojalnosti in sprejemanja sprememb, kot so zagotavljanje vnaprejšnjih informacij, spodbujanje sodelovanja, razglasitev politike neodpuščanja zaposlenih, uvajanje le najnujnejših sprememb, poskus ohranjanja koristnih navad in neformalnih razmerij in graditev zaupanja. (Mihelčič, 2003, str. 321)

Glede na to, da so v primeru sprememb vedno prisotne čustvene reakcije menim, da bi bilo potrebno medsebojno upoštevati t.i. čustveno inteligenco vseh udeležениh v projektu.

Redenbach poudarja pomen čustvene inteligence oziroma neintelektualnih dejavnikov za motiviranost, timsko delo, medosebne odnose, sprejemanje odločitev ter osebni in poklicni uspeh. Bistvo čustvene inteligence naj bi bilo v prepoznavanju in zavedanju svojih občutkov in občutkov soljudi ter v sposobnosti ustreznega odzivanja, prilagajanja in sodelovanja. (Redenbach, 1999, str. 2) Na splošno še vedno velja prepričanje, da v poslovnem svetu ni prostora za čustva, ker ta povzročajo zmedenost in onemogočajo jasno presojo in objektivnost. Novejše raziskave pa kažejo, da so za določanje uspeha posameznika, čustvene spretnosti enako pomembne kot inteligenca. (Redenbach, 1999, str. 18) Upoštevanje čustev naj bi vodilo v zaupanje, povezanost, ustvarjalnost, zagotavljal naj bi povratne informacije in omogočilo vpliv brez avtoritete. (Redenbach, 1999, str. 22) »Če jih priznamo in konstruktivno usmerimo, povečajo našo sposobnost razmišljanja.« (Redenbach, 1999, str. 21) Čustvena inteligenca sestoji iz petih tesno povezanih dejavnikov: samozavedanja lastnih čustev, ki pomembno vplivajo na naše odločitve in odzive, obvladovanja razpoloženja (strah, nemir, depresija, zaskrbljenost, učinkovito izražanje jeze), ohranjanja motivacije in optimizma pri doseganju ciljev predvsem v primeru težav, empatije (poslušanje občutkov drugih je pogoj za razumevanje njihovih potreb in prilagajanje svojega vedenja, zmanjša stres in omeji konflikte) in socialnih spretnosti oziroma sposobnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov, usklajevanja in prepričevanja. (Redenbach, 1999, str. 5) Upoštevanje čustvene inteligence pa terja tudi že omenjeno aktivno poslušanje. Poleg vidnega in slušnega je namreč potrebno upoštevati tudi čutni način sprejemanja.

Doseganje ciljev projekta in vsakodnevno usklajevanje nasprotujočih si interesov zahteva obvladovanje profesionalnih pristopov in vodenja tudi v kritičnih situacijah, do katerih nedvomno prihaja ob velikih obremenitvah. Vse to zahteva poznavanje tehnik in veščin obvladovanja konfliktov in stresa. Konflikti so namreč pri iskanju učinkovitih in kreativnih rešitev neizbežni in nujni. Neizbežni zato, ker pri sodelovanju in soodvisnosti prihaja do nezdržljivih ciljev, načinov njihovega doseganja in čustev. Neizbežni so tudi zato, ker je kontroliranje dvosmerni proces, kjer se nadrejeni in podrejeni organ medsebojno nadzirata. Nadrejeni delavec nadzira in pregleduje delovanje podrejenega in zahteva, da naj mu podrejeni poroča o svojem delovanju. Pri drugi, navzgorji smeri kontroliranja, pa podrejeni zahteva izvajanje dogovorov zlasti glede nagrad in obsega dolžnosti. Ker se kontrolirata vsak s svojega stališča, njune ugotovitve niso popolnoma skladne. Konflikt se tako začne v tem drugosmernem kontroliranju. Ta dvosmerni proces kontroliranja pripelje do prilagajanja, spreminjanja in postopoma do skladnosti. Zato se je potrebno zavedati, da je konflikt tudi nujna sestavina in pogoj sodelovanja. »Sodelovanje brez konflikta ni možno.« (Lipovec, 1987, str. 245-249)

Tudi Lipičnik poudarja pozitivnost konfliktov, s tem ko ga definira kot »začetek ustvarjalnega spreminjanja zastarelega in neuporabnega stanja.« (Lipičnik, 1998, str. 298) Kljub temu, da se določenim negativnim posledicam konfliktov ni moč povsem izogniti,

lahko iz njihovih pozitivnih strani potegnemo predvsem prednosti. (Lipičnik, 1998, str. 264) Če so konflikti rešujejo na ustrezen način so te odprava stagnacije, nova spoznanja in ideje, izhodišče za spremembe, opozarjanje na probleme, zahtevanje rešitev in torej aktivno prilagajanje, razvoj, napredek, razčiščevanje nejasnosti, dodatne informacije, usmeritev k razmišljanju in iskanju boljših rešitev in zato večja ustvarjalnost. Zato izkoristimo tiste, za katere menimo, da se jim ne bomo mogli izogniti ter preprečujemo nepotrebne, ki se jim lahko izognemo. (Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006)

Učinkovita sredstva za preprečevanje, razrešitev konfliktov in zmanjšanje njihovih negativnih učinkov so dvosmerno komuniciranje oziroma pozitivni ustvarjalni dialog, upravljanje čustev oziroma upoštevanje že navedene čustvene inteligence, ustrezna izbira sodelujočih, nagrajevanje in vodenje (izvedljiva količina dodeljenih nalog, jasna navodila, prioritete, usklajenost projektnih in linijskih nalog, jasno določeni cilji in posledice – nagrade ali kazni). Lipovec navaja več načinov razreševanja konfliktov. V primeru istih ciljev in neustrezne rešitve problema je potrebno razreševanje problemov. Prepričevanje je ustrezno, ko so splošni cilji skupni, vendar obstajajo razlike v podrejenih ciljih. Če konflikt izvira iz nasprotnih interesov so potrebna pogajanja, če je področje konflikta širše kot pri pogajanjih in je potrebno pritegniti še druge zaveznike uporabimo politiko ali posredovanje (arbitražo), če je potrebno vključiti še tretjo osebo. Definitivno najslabši način reševanja konfliktov je dominacija ali nasilje, ker se konflikt na ta način samo priduši in s tem tudi zaostri. (Lipovec, 1987, str. 268-269) Načini obvladovanja stresa so podobni. Potrebno je poiskati vzroke za stresno reagiranje in jih pravočasno odpravljati, obvladovati čas in torej smotrno določati cilje, normalno obremenjevati udeležence z nalogami ter ohranjati telesno in duševno zdravje. (Mihelčič, 2003, str. 232)

Raziskave v zadnjih letih kažejo, da je poslovna uspešnost podjetja v tesni povezavi tudi s sistemom vrednot v podjetju. Skupne vrednote in prepričanja izražajo kulturo podjetja. Rozman opredeljuje organizacijsko kulturo kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja«. (Rozman, 2000, str. 134)

Glede na število projektov v banki, bi bilo potrebno nameniti večji pomen upravljanju z organizacijsko kulturo s poudarkom na timskem sodelovanju, pozitivnem reševanju problemov in konfliktov, odprtem komuniciranju, doslednem informiranju, sodelovanju, zaupanju in drugih skupnih vrednotah, kar naj bi bila podlaga za kakovostno, učinkovito delo, doseganje ciljev in sinergičnih učinkov. Kultura je zelo povezana predvsem z zaupanjem, ki je pomembna vrednota pri delu med posamezniki, v timih, med timi in z vidika komitentov. Zaupanje pa je odvisno predvsem od strokovnosti (znanja, izkušenj) in medsebojnega odnosa (poštenost, pripravljenost pomagati, zanesljivost). Če bodo kultura in medsebojni odnosi temeljili na teh vrednotah, se bodo zaposleni toliko bolj zavedali

njihovega pomena in bodo zato bolj motivirani, ustvarjalni, pripadni in posledično bolj produktivni. Tudi prenos znanja med sodelavci, ki je tako nujno potreben, bo še boljši.

K poznavanju dejavnikov in vrednot, katerim je potrebno dajati večji pomen v vsakodnevnem poslovanju, bi pripomogla že zgoraj priporočena večja informiranost zaposlenih glede vizije, strateških usmeritev, predvsem pa poslanstva banke. Kultura poslovanja in prevladujoče vrednote so namreč izražene v poslanstvu, ki opredeljuje temeljne smeri delovanja in način obnašanja zaposlenih. Tudi Pučko navaja, da je opredeljeno poslanstvo podjetjem potrebno predvsem za notranje namene, saj zaposlenim kaže, kaj so okvirne usmeritve, ki jim bo podjetje sledilo. (Pučko, 2003, str. 128) Na ta način bi bili ti bolj aktivni pri vzpostavljanju in ohranjanju zaželeno kulture.

Poleg kulture, tudi klima podjetja igra veliko vlogo v procesu identificiranja zaposlenih z njegovimi cilji, učinkovitega doseganja rezultatov in ohranjanja ugleda, na čemer temelji uspeh. Ta je odvisna od stopnje zadovoljenosti potreb članov združbe, ki izvira iz njihovega sodelovanja. (Lipovec, 1987, str. 302) Glede na že navedene rezultate raziskave organizacijske klime, bi bilo potrebno pri razvijanju pozitivne organizacijske klime nameniti več pozornosti področjem komuniciranja, informiranja, razvoja kariere in nagrajevanja. Tudi ocena zadovoljstva zaposlenih v tej raziskavi kaže, da so ti najmanj zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, z vzgajanjem naslednikov, s plačo in možnostmi za napredovanje. (Med nami, 2004, str. 8) Glede na srednjo oceno zadovoljstva zaposlenih, bi bilo v banki potrebno nameniti večji poudarek tudi tej vrednoti. Na ta način bi bolje dosegali ugodne posledice visoke delovne morale in dobrega organizacijskega ozračja, ki jih navaja Lipovec: prevladovanje dobre volje, enotnosti in lojalnosti, videz notranje enotnosti in koordiniranosti, ki se pozitivno izrazi tudi v razmerjih s klienti, privlačnost za dobre delavce, boljše obvladovanje kriznih obdobj in težav ter praviloma večja produktivnost dela. (Lipovec, 1987, str. 302)

## **6. ZAKLJUČEK**

Ker živimo čas hitrih sprememb, moramo biti neprestano in pravočasno pripravljeni nanje. Večje kot so spremembe v okolju, še več sprememb je potrebnih v podjetjih, če ta želijo biti uspešna. Spremembe pa zahtevajo dodatne napore, da jih izvedemo. Zaradi vse večje hitrosti sprememb, je tudi načrtovanje prihodnosti glede na pretekle in trenutne trende zelo nezanesljivo oziroma pogosto celo nemogoče ali neuporabno. Poleg naraščajoče hitrosti in obsega sprememb ter izzivov novih poslovnih priložnosti trg zaznamuje tudi naraščajoča konkurenčnost.

Kako uspešno in učinkovito delovati ter odločati v tako negotovih razmerah? Podjetja obvladujejo spremembe v poslovnem okolju in zagotavljajo konkurenčno prednost tudi preko prožnega poslovanja, uvedbe sodobne tehnologije in projektnega načina dela. Ustrezna postavitev ciljev in strategije do njihove uresničitve sama po sebi še ne zagotavlja dolgoročne uspešnosti podjetja. V ospredje stopa sposobnost učenja podjetij in njihovega

hitrega prilagajanja. Na pomenu pridobivajo nefinančna merila, kot so raven zadovoljstva komitentov in strokovno usposobljeni, trajno motivirani zaposleni z visoko stopnjo pripadnosti podjetju. Torej tudi dobra delovna klima.

Vse pogosteje zasledimo, da so največje bogastvo podjetja in izvor konkurenčne prednosti podjetij ljudje. Zaposleni oziroma njihovo znanje postajajo pomembnejši od velikosti tržnega deleža, sodobne tehnologije in tradicionalnih finančnih meril za merjenje uspešnosti. Pomen zaposlenih potrjuje tudi pričujoča analiza obravnavanega projekta, v katerem so prav ljudje odigrali ključno vlogo. Kljub prvotno manjši pripravljenosti na spremembe so ti imeli znanja, izkušnje, sposobnosti in vrsto odločilnih lastnosti, ki so bistveno pripomogli k učinkovitemu doseganju ciljev.

Pogoji hitre tržne spremenljivosti in potreba po ohranjanju konkurenčnosti od podjetij zahtevajo, da ta spremljajo svoje poslovne procese, jih ocenjujejo in prilagajajo novim zahtevam. K učinkovitejšemu odločanju v podjetju in posledično večji uspešnosti poslovanja ter želenim poslovnim rezultatom vodi analiza. Ta ponuja sistematičen in logičen pristop k spoznavanju proučevanega predmeta. Vodstvo podjetij preko analize pridobiva pravočasne, točne oziroma kvalitetne podatke in informacije, na podlagi katerih lahko bolje odloča, ustrezneje rešuje probleme, lažje sprejema dolgoročne poslovne odločitve in takoj ukrepa tam, kjer rezultat ne ustreza načrtovanemu. Ustrezne odločitve pa omogočajo boljšo orientacijo in preživetje.

Tudi na področju bančnega poslovanja je eden glavnih poslovnih izzivov poznavanje okolja. Ta izziv izvira iz potrebe po napredku, nenehni izboljšavi v kakovosti poslovanja, zadovoljstvu komitentov in ohranjanju njihove zvestobe.

Projekt uvedbe nove informacijske podpore poslovnega procesa na Področju Nove Gorice, Nove KBM d.d. ni bil samo projekt za prehod informacijske tehnologije v leto 2000. Banka je od uvedbe novega sistema pričakovala kvaliteten premik pri razvoju poslovanja in zagotovitev informacij, ki jih potrebuje za svoje odločitve. Cilj projekta je bil z vidika kakovosti, varnosti in učinkovitosti v doseganju tem boljše rešitve za komitente, uporabnike in za banko.

Za doseganje ciljev je bil uporabljen projektni pristop in s tem vse faze, ki so značilne za proces projektnega managementa: planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje. Določena so bila tudi kvalitativna, kvantitativna in časovna merila uspeha. Projekt je bil splet tehnoloških, informacijskih, poslovnih, kadrovskih in organizacijskih dejavnosti ter dejavnikov organizacijske klime. Doseganje ciljev je bilo povezano z vsestransko povezanostjo njegovih akterjev. Uveljavljanje projekta je namreč zahtevalo timsko delo. To je pogojevalo visoko stopnjo sodelovanja, zaupanja, soodvisnosti, spodbujanja, prilagajanja in usklajevanja vseh posredno in neposredno vključenih: vodstva, izvajalcev,



uporabnikov ter strokovnih služb. Od strokovnega, doslednega in celovitega pristopa vseh teh udeležencev je bil odvisen končni rezultat.

Izvedba projekta je bil naporen in dolgotrajen proces, če pri tem upoštevamo celotno obdobje od trenutka zaznave potrebe po novi aplikaciji, odločitve za nakup nove, pa do prvih rezultatov, ki so bili posledica njene popolne uveljavitve. Ta proces je zahteval dve leti in pol intenzivnega dela. V tem obdobju je bilo potrebno izvesti prenos večjega obsega aktivnih in pasivnih poslov pravnih oseb in zasebnikov iz stare računalniške podpore na sicer novo, a popolnoma neprilagojeno aplikacijo potrebam banke. Zaradi časovne stiske je obstajala nevarnost, da bo ta prenos izveden površno in premalo sistematično.

V specialističnem delu navajam pozitivna in negativna odstopanja od planiranega, do katerih je prišlo med samo izvedbo projekta. Negativna odstopanja od načrtovanega so bila predvsem z vidika doseganja vmesnih terminskih planov, kjer so bile zamude od eno do dveletne, stroškov, obsega težav in potrebnih aktivnosti. Glavni vzroki zanje so bili predvsem v podcenjenosti vseh potrebnih aktivnosti za prilagoditev aplikacije potrebam banke. Zato je bilo neustrezno tudi planiranje, ker ni temeljilo na dejanskem obsegu potrebnih prilagoditev. Vzroki težav so bili tudi problemi na področju kadrov, komuniciranja, motivacije, (začetne) kontrole in tehnologije. Na področju kadrov je bila največja ovira pomanjkanje zadostnega števila izvajalcev. Poleg tega je omejen čas izvajanja projekta predstavljal veliko časovno oviro.

Najslabši pogoji so bili na področju motivacije. Pomanjkljivost, ki jo očitam izvedbi projekta je neustrezen sistem motiviranja in nagrajevanja izvajalcev, kar je pokazala tudi anketa med udeleženci. Kombinacija nizke motivacije in prisile se ni izkazala za najbolj ustrezno. Poudarjanje neugodnih posledic napram nagradam je oviralo potrebno vzpostavljane pripadnosti. Drugi razlogi za slabšo motiviranost vseh izvajalcev so bili z vidika ciljev pomanjkljiva identifikacija vseh udeležencev s cilji, njihova premajhna vloga pri skupnem postavljanju ciljev oziroma preslabo poudarjeni skupni cilji. Poleg tega so imeli negativen vpliv na motivacijo prvotno nezadovoljstvo in odpor nekaterih udeležencev proti spremembam, nezaupanje v zunanjega izvajalca in ne vedno ustrezna komunikacija. Nižja motivacija in slabši začetni delovni zagon pa so bili tudi posledica neformalnih informacij glede kratke življenjske dobe nove aplikacije.

Kljub temu je projektna skupina preko sistematičnega pristopa prišla do celovite in sprejemljive rešitve za banko. Tudi zato, ker je zadeve reševala vsebinsko in tehnično dovolj učinkovito. Tudi v tem konkretnem primeru se je izkazalo, kako pomembni so bili popolna predanost, podpora in vztrajanje najvišjega vodstva Področja Nova Gorica za uvedbo nove programske rešitve. Ta je bila zagotovljena kljub temu, da so se v celotnem obdobju izvajanja projekta izmenjali kar trije izvršilni direktorji Področja. Kot pozitivno se je izkazalo tudi dejstvo, da je bil za uvedbo določen koordinator. V zaključni fazi projekta je bilo delo opravljeno pravočasno, dosledno in kvalitetno. Izdelan je bil edinstven

program, ki je bil v celoti prilagojen lastnim potrebam in okolju. V današnjih tržnih razmerah velike konkurence, ko je hitrost sprememb nepredvidljivo spremenljiva, je nemogoče izdelati programsko rešitev, ki bi bila veljavna za vse čase naprej, ampak je potrebno le to neprestano nadgrajevati in prilagajati svojim potrebam. Zato se je projekt sicer končal z uvedbo programa na nujno potrebnih področjih, vendar pa temu še danes sledi vzdrževanje oziroma nadgrajevanje.

Projekt je bil uspešno zaključen, ker je dosegel svoje cilje. Omogočil je prehod poslovanja v leto 2000 in banki prinesel informacijsko rešitev, ki ji zagotavlja učinkovito podporo poslovanju, zadošča njenim potrebam po razvoju in zagotavlja konkurenčne prednosti. To kažejo tudi rezultati ankete. Doseganje ciljev projekta, kot so zadovoljevanje interesa lastnikov po dobičku, večanje tržnega deleža doma, zagotavljanje konkurenčnih pogojev in zadovoljevanje potreb komitentov po čim višjem nivoju kvalitete storitev je pomenilo tudi doseganje vizije kot temeljnega cilja banke. Doseženi cilji sodobnega, varnega poslovanja in razvoja pa so pomenili uresničevanje njenega poslanstva.

Koristi projekta se kažejo tudi v tem, da se udeleženi lahko učijo iz tega procesa. Na podlagi izkušenj na tem projektu, razkoraka med zaželenim in dejanskim stanjem, ugotovljenimi vzroki zanje in rezultati ankete, v specialističnem delu predlagam določene spremembe pri planiranju, izvedbi in odločanju glede podobnih projektov v banki: večjo neposredno udeležnost vseh akterjev, večjo povezavo udeležencev s cilji projekta in banke kot celote, skupno postavljanje ciljev projektov, uvedbo sistema ciljnega vodenja, boljši sistem motiviranja in nagrajevanja na projektih, formalizacijo projektne dela, uvedbo predhodne sistematične analize stanja in končnih analiz projektov, strokovno usposabljanje za vsa področja, katerih obvladovanje je nujno za učinkovito projektno delo ter obvladovanje konfliktov, stresa in čustev. Kljub presenetljivo visoki oceni v anketi predlagam tudi nekatere spremembe na področju poslovnega komuniciranja in informiranja ter večji poudarek upravljanju z organizacijsko kulturo in klimo.

V specialističnem delu ocene učinkovitosti projekta ne podajam z vidika ekonomičnosti, temveč le z vidika produktivnosti dela in učinkov projekta. Pri ocenjevanju skušam ugotoviti, kakšen je bil prispevek udeležencev, klime, procesov in aktivnosti k rezultatom ter razmerja med njimi. Tako pridem do zaključka, da sicer sama izvedba projekta ni bila povsem brezhibna, a vendar učinkovita. Smatram, da so tudi rezultati izvedene ankete dovolj trden dokaz za takšno oceno.

Zaključim lahko, da je obravnavani projekt predstavljal fazo v kontinuiranem prilagajanju procesov banke okolju. Pomenil je eno izmed aktivnosti banke, ki je v pogojih močno zaostrene konkurence na slovenskem bančnem trgu pomembno vplivala na njeno uspešnost poslovanja. Menim, da moja analiza potrjuje, da je bil ta projekt učinkovito orodje za izboljšanje poslovanja banke. S tega vidika ga lahko opredelimo kot pomemben strateški projekt za doseganje ciljev z veliko poslovno vrednostjo.

## 7. LITERATURA

1. Banovič Zoran: Univerzalna je le univerzalnost. Manager, Ljubljana, 2000, 11, str. 24.
2. Blanchard Kenneth, Carew Donald, Parisi – Carew Eunice: Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino. Ljubljana : Taxus, 1995. 121 str.
3. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela. 2. del. 1. natis. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2002. 133 str. 1 pril.
4. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela. 1. del. 2. natis. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2005. 154 str.
5. Ilić Miroslav: Trije največji izzivi projektnega managementa. Manager, Ljubljana, 2003, 11, str. 124.
6. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
7. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
8. Lukin Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str. 2 pril.
9. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljjevanje. Ljubljana : Založba FE in FRI, 2003. 517 str.
10. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. 2. izdaja. Maribor : Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004. 493 str.
11. Petrič Tine: 20 idej za prenovo podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 32, str. 14.
12. Petrov Sabina: Nagrajevanje prodajnih timov v NLB. Finance, Ljubljana, 2003, 52, str. 19.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 3. natis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
14. Rauh Primož: Kako uspešno izvajati projektno delo – Praktični primer projekta v Novi Ljubljanski banki, d.d., Ljubljana. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 57 str. 3 pril.
15. Rozman Rudi: Opredelitev analize kot metode spoznavanja. Zbornik referatov. Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. 1. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : ZES, 1995. 244 str.
16. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
17. Rozman Rudi: Ravnateljjevanje (management) projekta, gradivo za podiplomski študij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 45 str.
18. Svetlik Ivan: Neslutene rezerve so v odnosu vodij do sodelavcev. Manager, Ljubljana, 2003, 6, str. 38.
19. Šmuc Sonja: Kaj veliki nočejo, da bi mali znali. Manager, Ljubljana, 2003, 5, str. 17

20. Tekavčič Metka: Soočanje (preverjanje) notranjih analitičnih ugotovitev z informacijami iz okolja. Zbornik referatov. Vloga analitikov pri prenovi delovnih procesov podjetij in zavodov. 2. strokovno posvetovanje o strokovnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : ZES, 1996. 204 str.
21. Tekavčič Metka: Ekonomika in analiza poslovanja, gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
22. Vizjak Andrej: Kako pravilno utiriti spremembe. Manager, Ljubljana, 2003, 10, str. 40.

## **8. VIRI**

1. Anketa izvedena v Novi KBM, d.d., Področje Nova Gorica
2. Bančni kodeks. Ljubljana : Združenje bank Slovenije, 1992. 21 str.
3. Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/>], 08. 03. 2006.
4. Gruban Brane: Osnove change managementa. Gradivo za seminar. Ljubljana : Dialogos, strateške komunikacije, 2000.
5. Interna gradiva Nove KBM d.d., Področje Nova Gorica
6. Leksikon Cankarjeve založbe. 3. izdaja. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2003. 1216 str.
7. Letno poročilo 2004. Maribor : Nova Kreditna banka Maribor d.d., 2005, 232 str.
8. Med nami, interni časopis Nove KBM d.d., Maribor, 2004, 114, 31 str.
9. Nova KBM – Pravilnik o poslovni skrivnosti in zaščiti Nove KBM d.d.. Maribor : 2003. 19. str.
10. Redenbach Sandi: Čustvena inteligenca pri vodenju. Gradivo za seminar. Ljubljana : Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 1999. 24 str.
11. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 1051 str.
12. Štempihar Aleš: Uspešna izvedba informacijskega projekta. Seminarsko gradivo. Ljubljana : Agencija POTI, 2004. 46 str.
13. Vodenje. Gradivo za seminar. Ljubljana : Združenje bank Slovenije, 2001.

## PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

### VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE UČINKOVITOSTI PROJEKTA UVEDBE NOVE INFORMACIJSKE PODPORE V NOVI KBM D.D., PODROČJE NOVA GORICA

Ime in priimek:

Organizacijska enota:

Datum:

Prosim vas, da ocenite, v kolikšni meri veljajo za vas posamezni dejavniki z vidika učinkovitosti. Odločen »ne« ocenite z 1, odločen »da« pa s 5.

|                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>PROJEKT</b>                    |   |   |   |   |   |
| Doseganje končnega cilja projekta |   |   |   |   |   |
| Doseganje vmesnih ciljev projekta |   |   |   |   |   |
| Planiranje projekta               |   |   |   |   |   |
| Organizacija projekta             |   |   |   |   |   |
| Vodenje projekta                  |   |   |   |   |   |
| Zunanji izvajalec                 |   |   |   |   |   |
| Motiviranje za delo na projektu   |   |   |   |   |   |
| Nagrajevanje za delo na projektu  |   |   |   |   |   |
| Sankcioniranje                    |   |   |   |   |   |
| Koordiniranje projekta            |   |   |   |   |   |
| Kontroliranje projekta            |   |   |   |   |   |
| <b>KOMUNICIRANJE</b>              |   |   |   |   |   |
| Poslovno komuniciranje            |   |   |   |   |   |
| Informiranje                      |   |   |   |   |   |
| Sistem poročanja                  |   |   |   |   |   |
| Sestanki                          |   |   |   |   |   |
| Poslovna pogajanja                |   |   |   |   |   |
| <b>IZOBRAŽEVANJE ZA DELO</b>      |   |   |   |   |   |
| Organizacija                      |   |   |   |   |   |
| Tehnična oprema                   |   |   |   |   |   |
| Prostor                           |   |   |   |   |   |
| Strokovnost                       |   |   |   |   |   |
| Obseg                             |   |   |   |   |   |

|                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>UPORABNIŠKA NAVODILA</b>                                                                       |  |  |  |  |  |
| Razumljivost                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Obsežnost                                                                                         |  |  |  |  |  |
| Uporabnost                                                                                        |  |  |  |  |  |
| Oblikovanost                                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>MEDSEBOJNI ODNOSI</b>                                                                          |  |  |  |  |  |
| Sodelovanje                                                                                       |  |  |  |  |  |
| Timsko delo                                                                                       |  |  |  |  |  |
| Zaupanje                                                                                          |  |  |  |  |  |
| Zadovoljstvo                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Obvladovanje stresa in konfliktov                                                                 |  |  |  |  |  |
| Odprava odpora proti spremembam                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>ZADOVOLJSTVO Z APLIKACIJO</b>                                                                  |  |  |  |  |  |
| Uporabnost (integracija, hitrost, zanesljivost)                                                   |  |  |  |  |  |
| Prijaznost do uporabnika                                                                          |  |  |  |  |  |
| Poročanje                                                                                         |  |  |  |  |  |
| Varnost                                                                                           |  |  |  |  |  |
| Glede na zahteve komitentov                                                                       |  |  |  |  |  |
| Glede na zahteve banke, Banke Slovenije, revizije, računovodske standarde, druge zakonske zahteve |  |  |  |  |  |