INTERNA I EKSTERNA KVALITETA RAIFFEISEN BANK D. D.

Bogdanović, Marijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:537036

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Marijana Bogdanović

INTERNA I EKSTERNA KVALITETA RAIFFEISEN BANK D. D.

(Završni rad)

Rijeka, 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništva

INTERNA I EKSTERNA KVALITETA „RAIFFEISEN BANK D. D.“

(Završni rad)

MENTOR:

dr. mr. sc. Sanja Zambelli, viši predavač

STUDENT:

Marijana Bogdanović

MBS: 2423000068/14

Rijeka, lipanj 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2018.

ZADATAK
za završni rad

Pristupnici MARIJANI BOGDANOVIĆ **MBS:** 2423000068/14
Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Interna i eksterna kvaliteta u „Raiffeisen Bank d.d."

Sadržaj zadatka: Istražiti pojmove kvalitete, upravljanja kvalitetom i standarda kvalitete. Prikazati implementaciju kvalitete u bankarsko poslovanje na primjeru Raiffeisen Bank, s obzirom da je RBA implementacijom kvalitete u svaki dio svog poslovanja, postigla zadovoljstvo svojih klijenata, zadovoljstvo zajednice u kojoj posluje zbog svojeg društveno odgovornog poslovanja, no i interno zadovoljstva, tj. zadovoljstvo svojih zaposlenika.

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Upravljanje kvalitetom i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika RBA, kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.01. 2018. **Predati do:** 15.07.2018.

Mentor:
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnik odjela:
(mr. sc. Marino Golob)

Zadatak primio dana: 15.01. 2018.

Marijana Bogdanović

Dostavlja se:
- **mentoru**
- **pristupniku**

Prilog 5.

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom INTERNA I EKSTERNA KVALITETA RAIFFEISEN BANK D.D. izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora DR. MR. SC. SANDA ZAMPELLI.

Ime i prezime

(potpis studenta)

Sažetak

Značenje same kvalitete, u nekoliko je zadnjih desetljeća došlo do svog vrhunca. Može se reći kako se nalazi u svakom dijelu kako privatnog tako i poslovnog života. Jedan je od glavnih razloga napredovanja kako tehnologije, tako i suvremenog poslovanja. No upravo je jedinstvo u kvaliteti poslovanja ostvarila organizacija ISO koja od 1947. g. od svog osnivanja, konstantno unaprijeđuje rast i razvoj kvalitete, svojim standardima. Pomoću ovih normi globalno je poslovanje postalo lakšte, te se primjenom ovih normiučestalo dobija na povjerenju kako kupaca tako i dobavljača, te partnera poduzeća. Iako je na prvu ISO kao organizacija usredotočen na trgovinske norme kvalitete, mnoge norme kvalitete su i u bankarstvu, te ostalim sličnim, institucijama i sektorima. Jedan od primjera dobra prakse usvajanja normi kvalitete je i Raiffeisen bank Hrvatska koji već 20 – ak godina, od samog osnivanja u Hrvatskoj radi na tome da je njihovo poslovanje bazirano upravo na svim potrebnim normama kvalitete. Na taj način postižu kvalitetu poslovanja, ali i zadovoljstvo klijenata, kao i zaposlenika banke.

Ključne riječi: kvaliteta, standardi, bankarstvo, Raiffeisen bank, zadovoljstvo.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1. 1. Svrha rada 2

1. 2. Cilj rada 2

1. 3. Struktura rada 2

2. KVALITETA 3

2. 1. Povijest kvalitete 5

2. 2. Upravljanje kvalitetom 7

2. 2. 1. TQM 8

2. 3. Troškovi kvalitete 10

3. ISO (International Organization for Standardization) 12

3. 1. ISO 9001 14

3. 2. ISO 14001 16

3. 3. Norme kvalitete u bankarstvu 18

3. 3. 1. ISIN 20

4. RAIFFEISEN BANK D. D. 21

4. 1. Povijest 22

4. 2. Poslovanje 23

4. 3. Raiffeisen grupa 24

5. EKSTERNA KVALITETA 27

5. 1. Društveno odgovorno poslovanje 27

5. 2. Zadovoljstvo klijenata 29

6. INTERNA KVALITETE 31

6. 1. Edukacija zaposlenika 31

6. 2. Zadovoljstvo zaposlenika 33

7. ZAKLJUČAK 34

LITERATURA 35
POPIS SLIKA 36
PRILOZI 37

1. UVOD

Kvaliteta kao pojam na svom je vrhuncu zadnjih nekoliko godina. Iako je relativno nov pojam u poslovanju, odnosno razvija se tek posljednjih nekoliko desetljeća, vrlo se brzo razvila i dobila na značaju. Danas je njezin pojam u gotov svakom dijelu života, od same kvalitete života, kvalitete zraka, vode, mora, hrane, pa u drugu ruku kvalitete poslovanja, usluge, kvalitete proizvoda.

Mnogi su stručnjaci istraživali važnost implementacije kvalitete u poslovanje, te se neke osnovne značajke, iako danas usavršene i nadograđene, koriste i u današnjem poslovanju. Tržite je postalo toliko širok pojam da je jednostavno nemoguće poslovati samo na temelju niskih cijena primjerice. Sve je više educiranih kupaca i klijenata koji razumiju i zahtjevaju određen stupanj kvalitete proizvoda ili usluge kako bi se odlučili za određeni proizvod.

Podjednako vrijedi i za bankarstvo. Iako je banka kao institucija jedinstvena pa pitanju pružanja određenih financijskih usluga, tako je i konkurencija i na ovom tržištu iz dana u dan sve veća i snažnija.

Trendovi se kvalitete svakodnevno usvajaju i implementiraju u poslove banke ali i odnose s klijentima, koji svoje banke odabiru jednim dijelom i na temelju pružene usluge, kao i zadovoljstva svim uslugama banke. Upravo je ovo razlog podizanja kvalitete, ali i svijesti o kvaliteti, koliko utječe na sve seglente života.

Raiffeisen bank kao primjer dobre prakse implementacije kvalitete u svoje poslovanje, može se reći, lider među ostalim bankama na tržištu. Okrenutost prema klijentima, te zadovoljavanje njihovih želja i potreba, jedna su od ključnih ciljeva banke, ali to prepoznaju i sami klijenti koji se rado odlučuju za poslovanje s ovom bankom Austrijskih korijena.

No kako svaka kvaliteta dolazi iznutra, tako su i za zadovoljstvo klijenata zaslužni prvenstveno zadovoljni zaposlenici. Banka brine o svojim zaposlenicima, ulaže u njih, educira ih te potiče na daljnji rast i razvoj u krarijeri.

1. 1. Svrha rada

Svrha ovog završnog rada je upoznati čitatelja sa pojmom kvalitete, kako ona utječe na cijelokupno poslovanje, ali i važnost i ulogu samog poslodavca, odnosno poduzeća, u ovom slučaju banke na poticanje i implementaciju kvalitete u cijelo poslovanje. Na taj način zadovoljstvo je obostrano, odnosno postiže se zadovoljni primatelj, ali i davatelj usluge.

1. 2. Cilj rada

Cilj rada je približiti značaj kvalitete u svakom segmentu poslovanja. Isto tako prikazati koliko je kvaliteta kao pojam u zadnjih nekoliko godina dobila na svojoj važnosti, te se ista danas koristi u svim djelovima kako privatnog tako i poslovnog života. Također jedan od ciljeva ovog rada je približiti kvalitetu kao konkurentsku prednost na tržištu, ali i zadovoljstvu klijenata.

1. 3. Struktura rada

Rad je pisan u sedam cijelina, koje su raspoređene tako da se na početku rada shvate osnovni pojmovi, kao što su kvaliteta, pojam kvalitete, dijelovi, ali i njezina povijest, dok je u nastavku rada pobliže opisana kvaliteta u samoj njezinoj implementaciji na malo drugačijem primjeru, u bankarstvu.

Prva je cijelina uvodna te se čitatelja u njoj ukratko uvodi u problematiku i bit cijelokupnog rada, kako bi što bolje shvatio cijelu temu. Druga i treća cijelina, kao uvodne cijeline služe za upoznavanje čitatelja s pojmom kvalitete. Što je kvaliteta, najznačajniji dijelovi kvalitete, povijest, ali i norme i standardi koji su proizašli iz napretka kvalitete kao pojma.

U razradi teme, četvrtoj, petoj i šestoj cijelini cijelokupna je tema objašnjena na primjeru Raiffeisen banke, kao sektora primjene kvalitete, gdje se možda na prvi pogled ne doima implementacija kvalitete u poslovanju, no ona je veoma zaslužna i prožeta kroz cijelokupno poslovanje. U konačnici ovaj je rad sumiran u zaključku, gdje je u nekoliko rečenica sažet cijeli završni rad.

2. KVALITETA

Danas je sam pojam kvalitete vrlo širok. Štoviše spominje se u gotovo svakom dijelu života, počevši od kvalitete zraka, života, namjernica koje se svakodnevno koriste, a koje se s druge strane mogu povezati i sa onim drugim gledištem. Kada je riječ o drugom gledištu kvalitete tu se prvenstveno misli na poslovanje, odnosno konkurentnost između proizvođača kojuna tržištu postižu upravo kvalitetom, kvalitetom svojih proizvoda.

Ako se na umu ima širok spektar proizvoda koji se danas nude, a što je neusporedivo više od onoga što je bilo samo jedno ili dva desetljeća unazad, može se govoriti o iznimno brzom napredovanju same kvalitete kao mjerila uspješnosti na tržištu. Kako ne bi sve ostalo na riječima i različitim teorijama kvalitete danas postoje jasno postavljeni standardi i norme, koje označavaju i određuju visinu kvalitete proizvoda ili usluge.

No prije svega potrebno je definirati kvalitetu. Iako ju je teško točno definirati jer postoji mnogo različitih stajališta s kojih se može promatrati u daljnjem tekstu navedene su neke od značajnijih definicija kvalitete.

Definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve." (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta 12. 4. 2018.)

U navedenoj je definiciji jasno izražen skup karakteristika, kako je navedeno, koji mora biti zadovoljen kako bi određena usluga ili proizvod dobio i oznaku kvalitete ISO 9000, koji je opširnije objašnjen u daljnjem tekstu.

Opća definicija: "Kvaliteta je količina i oblik upotrebne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge. Time je ona i mjera koja pokazuje do koje razine taj proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebu korisnika." (http://kvaliteta.inet.hr/t_it12.htm 12. 4. 2018.)

Kao što je već spomenuto, kvaliteta je promatrana s mnogo različitih stajališta, što je vidljivo usporedbom samo ove dvije navedene definicije. Jasno, poanta kvalitete, odnosno sama srž kvalitete ostaje ista. No u ovoj se definicije spominju i korisnici, a kvaliteta se mjeri njihovim zadovoljstvom. Iz toga se može jasno zaključiti kako je zadovoljstvo kupaca jedna od bitnih točaka kvalitete koja mora biti ispunjena kako bi se moglo govoriti o kvaliteti kao o jednoj cijelini.

Nakon navedenih definicija kvalitete, odnosno definiranja same kvalitete može se reći kako i dalje nije točno određeno što je kvaliteta. Dakako svaki čovjek zasebno promatra kvalitetu, te je njezin pojam za svakoga na svoj način poseban. Stoga se može reći kako je kvaliteta vrlo subjektivan pojam.

Do velike razlike pojma kvalitete dolazi već u prvoj podjeli, a to je promatra li se ona sa stalališta proizvođača ili sa stajalište potršača, odnosno pružatelja ili davatelja usluge.

Promatrana sa strane potrošača, primatelja usluge, kvaliteta je zaista širok pojam. Ona ovisi o svakom pojedinom čovjeku, te njegovom poimanju kvalitete. Mnoge su želje i potrebe koje s njihovog gledišta moraju biti zadovoljene kako bi za njih pojedini proizvod ili usluga mogli biti kvalitetni.

No s druge strane promatrajući isto sa strane proizvođača, davatelja usluge, kvaliteta je skup normi i odredbi koji moraju biti ispunjeni kako bi dovoljno kvalitetan proizvod ili usluga bili konkurentnina tržištu. Isto tako ovo nije jedini segment koji proizvođači kod mjerenja kvalitete ispunjavaju. Veoma bitna točka je i zadovoljstvo kupaca samim gotovim proizvodom, te želje i potrebe kupaca koje moraju biti zadovoljene kako pobjedili jaku konkurenciju na tržištu sličnih ili istih proizvoda ili usluge.

2. 1. Povijest kvalitete

Kada se govori o povijesti kvalitete, vrlo je važna svijest da se ta ista povijest gradi i danas. Ono što se prije jedno, dva ili tri desetljeća činilo nemoguće, danas se s lakoćom provodi. Sama kvaliteta raste iz dana u dan, a bitno je spomenuti kako je ona relativno „mlad“ pojam, te da se razvija iz dana u dan.

Kvaliteta se počela razvijati krajem 19. st., no značajne statističke kontrole kvalitete razvijene su tek početkom prošlog stoljeća. Upravo je iz ovog vidljivo koliko je pojam kvalitete dobio na svome značenu, te kako se razvija iz dana u dan.

Iako je u stalnom rastu i razvoju, do sada se broje pet faza razvoja kvalitete proizvoda i usluga koji su donjeli kvalitetu na današnju razinu.

Prva faza gdje je ponuda manja od potražnje, razvijala se u poslije ratnom razdoblju. Ono što je obilježilo ovu fazu je da je kupac kupovao sve što mu se ponudi, jer na nije imao izbora, zbog manjka ponude robe koja se nudila na tržištu. Tada se na krajnje potrošače gledalo kao na opterećenje, na kraju proizvodnog procesa. Proizvođač je birao dizajn ali i kvalitetu proizvoda, koji nije uključivao krajnjeg kupca jer je on morao biti zadovoljan onim što bi kupio. Bilo kakvo ulaganje u kvalitetu bilo je u potpunosti isključeno, nije se ulagalo u kadrove, dizajn, a menadžment je u potpunosti bio fokusiran na kvantitetu, aniti malo na kvalitetu.

U drugoj se fazi naziru tragovi uravnoteža ponude i potražnje. Nakon menadžmentskog usredotočenja isključivo na kvantitetu, dolazi i do povećanja proizvoda, a što uzročno – posljedično dovodi i do uravnoteženja ponude i potražnje. Javlja se potreba usmjeravanja više pozornosti oblikovanju proizvoda, a s time je otvaren put ispunjavanju najjednostavnijim kriterijima kvalitete, što je i dovelo do prve prihvatljive razine kvalitete. Kada se spominju prve prihvatljive razine kvalitete, do toga je dovelo sustavno uzorkovanje proizvoda i prve provjere kvalitete i upravljanja kvalitetom, a s time i započinje već spomenuto doba statističke kontrole kvalitete. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/povijest 12. 4. 2018.)

Povećana ponuda proizvoda obilježila je treću fazu. Sve je više proizvođača, te je konkurencija na tržištu već u ovo vrijeme ojačala, stoga kupci zahtijevaju krajnji proizvod bez greške. Proizvođači pojačavaju kontrole i brinu se o kvaliteti inputa, o kojima potrošači sve glasnije postavljaju pitanja. Također izvjesno postaje da se kvaliteta mora pratiti kroz cijeli krug proizvodnje, mora biti praćena i u ostalim procesima, odnosno onima prije proizvodnje ali i nakon, zapremanju i skladištenu. Postaje jasno da se mora osigurati nezavisni sustav kontrole koji će osigurati proizvodnju proizvoda po točno određenim standardima, koje i sam kupac može prepoznati, ali i biti siguran u ispravnost i kvalitetu proizvoda. Uvode se norme za normiranje sustava osiguravanja kvalitete ISO 9000 ff, koji obuhvaća norme ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011, s time se osigurala nezavisna procjena kvalitete, no poslužio je ne samo povjerenju između kupca i dobavljača, već i kao dobar marketinški adut.

Četvrta je faza, odnosno promjena i proširivanje razumijevanja proizvoda. Fazi u kojoj sam kupac postavlja uvijete o željenoj kvaliteti proizvoda i onom što želi. Isto tako i faza u kojoj su i poduzeća ta koja se orijentiraju na budućnost, a ne samo na kratkortajne kvantitativne brojke i pokazatelja. No konkurentski gledano, sve je više poduzeća koja mogu ponuditi za istu cijenu robu iste kvalitete, a točna razina kvalitete postaje teže mjerljiva. Ovu fazu označava upravo to, orijentacija prema zadovoljstvu klijenata. Nova razina kvalitete koja se i danas još uvijek podiže. Također veoma bitan faktor postaju i ljudski resursi, motivacija radne snage, ali i njihovo educiranje i obuka postaju važan adut u konkurentnosti na tržištu.

Povezivanje isporučitelja, kupca, kvalitete usluge, značenje zaštite životne okoline, odnosno orijentiranost na budućnost karakteriziraju petu, završnu fazu. Karakteristično za ovu fazu je to što više nije dovoljno ispuniti kvalitativne zahtjeve i želje kupaca, potrebno je s njime i surađivati. Javlja se potreba surađivanja s kupcem, te samog planiranja, ali i povezivanja poduzeća u jedinstven proces nastanka krajnjeg proizvoda. Sustav normi koji se javio u ovoj fazi je ISO 14000, iako je isti vrlo bitan za život i cijelu zajednicu, odnosno okolinu poduzeća, bitno je napomenuti kako je isti tek u fazi razvoja zbog velikih troškova koji nastaju iz poštovanja normi. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/povijest 12. 4. 2018.)

2. 2. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom širok je pojam, koji svako poduzeće oblikuje, odnosno organizira po razini kvalitete koju želi postići. No generalizirano, kvaliteta, odnosno samo upravljanje kvalitetom je skup radnji koji obuhvaća upravljanja za određivanje politike kvalitete, ciljeve i odgovornosti, a za njihovo je ostvarivanje potrebno planiranje, praćenje, osiguravanje i poboljšavanje kvalitete.

Danas upravo upravljanje kvalitetom postaje jedan od primarnih strateških pitanja suvremenog menadžmenta, te je bitan faktor u zauzimanju konkurentske prednosti ispred ostalih poduzeća na tržištu.

Kada se u konačnici uspostavi sustav upravljanja kvalitetom, potrebno ga je implementirati u cijelokupni proizvodni sustav, od samog početka do kraja. Od iznimne je važnosti uključiti u njega sve zaposlenike, te zajedno s njima razvijati sustav kvalitete. Također bitan faktor svakog sustava upravljanja kvalitetom je pronaći greške, koje je u konačnici potrebno smanjiti na minimum, štoviše prioritet ih je dovesti do nule.

Na taj se način stvara cijelovit sustav upravljanja kvalitetom, koji dovodi do kvalitetne proizvodnje proizvoda ili usluge, ali i zadovoljnog kupca koji poduzeću osigurava konkuriranje na tržištu.

Poduzeće ima pravo odlučiti hoće li svoj sustav upravljanja graditi na zadanim normama kao što su ISO sustav normi ili TQM, o kojima će više biti rečeno u nastavku rada ili će pak osmisliti novi, svoj sustav upravljanja kvalitetom. No bitno je naznačiti kako je stvaranje novog sustava upravljanja, veoma dug i složen proces, te je za isto potrebno uložiti mnogo znanja i vremena, kako bi se posigli željeni rezultati.

Kada je riječ o normama u sustavu upravljanja kvalitetom, one su svojevrsna garancija kvalitete kako potrošačima, tako i dobavljačima poduzeća. Označavaju razinu kvalitete koja je osigurana propisanim standardima, a više o ovoj temi, u nastavku rada. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/472-upravljanje-kvalitetom 12. 4. 2018.)

2. 2. 1. TQM

Što je to zapravo TQM, odnosno *Total Quality Menagement* (u daljnjem tekstu TQM)? TQM ili totalno upravljanje kvalitetom, dio je razvoja i napredovanja kvalitete. Može se reći kako zbog povećanja konkurenata na tržištu i velikog broja konkurentski istih ili sličnih proizvoda ili usluga, više nisu dovoljni zadani standardi kvalitete kako bi se zadovoljila konkurentnost i ostvarila tržišna prednost.

Iza ove konstatacije stoji upravo novo viđenje kvalitete, odnosno cijeli niz sustava i upravljanja kvalitetom koji dovodi istu na jednu višu razinu.

Kako se krajnja kvaliteta mogla gubiti zbog pogrešaka koje su nastalena samom početku na određenom mjestu proizvodnog procesa, TQM uvodi prepoznavanje pogrešaka u samom početku, stoga se smanjuju nepotrebni gubitci ili smanjenje razine kvalitete proizvoda ili usluge. Pogreške se uočavaju i eliminiraju na njihovu izvoru, tako da se mogućnost pogrešaka smanji ili potpuno svede na nulu.

Za nastanak su zaslužni američki profesori W. E. Deming i J. M. Juran, koji svoje ideje o kvaliteti nisu uspjeli realizirati u Americi, stoga su u Japanu razvijali i usavršili svoj model.

Nakon primjene TQMa u svojoj proizvodnji Japanski su proizvodi postali vrlo konkurentni i uspješni na svjetskom tržištu. Vođeni japanskim primjerom, Zapadne su zemlje postale zainteresirane za ovaj model.

No Deming i Juraj, iako su zajedno usavršili i stvorili novi sustav upravljanja kvalitetom, imaju drugačije viđenje kvalitete, odnosno onog što bi trebalo biti u prvom planu.

Upravo Demingov PDCA krug u prvi red stavlja kvalitetu proizvodnje. Sastoji se od četiri koraka a to su:

- Planiraj;
- Provedi;
- Provjeri;
- Postupi. (Anderson, Rungtusanatham, Schroeder, 1994.)

Deming u svom sustavu potiče konstantno učenje i suradnja, kako bi se u posao lakše implementirali svi poslovni procesi. Ujedno to dovodi i do konstantnog unaprijeđivanja i poboljšvanja cijelokupnog poslovnog procesa koji u konačnici rezultira dobrim i kvalitetnim proizvodom, a na kraju procesa je zadovoljan krajnji kupac, s kojim se postiže i cilj, a to je veća konkurentnost na tržištu.

S druge strane Juran je u prvom planu orijentiran upravo na krajnjeg korisnika, kupca. Za razliku od Deminga, Juran je orijentiran na ljude, kako zaposlenike tako i krajnje korisnike.

Smatra kako se kvaliteta mora implementirati u svim sferama poduzeća, te da kvaliteta ovisi o menadžmentu, a ne o zaposlenicima.

Po njegovom se modelu ulaže u obrazovanje i osposobljavanje radnika, a orijentira se i na što veću dobit i što manji trošak, što uvelike ovisi i o menadžentu poduzeća. (Juran, Gryna, 1993.)

Juranovo promatranje kvalitete, nazvano je i Juranova trilogija, a ima tri temeljna procesa:

- Planiranje kvaltete;
- Kontrola kvalitete;
- Poboljšanje kvalitete. (Juran, Gryna, 1993.)

2. 3. Troškovi kvalitete

Troškovi kvalitete pojmovno određeni prema međunarodnoj normi ISO 8402:1994 su "… troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete i zadobivanju povjerenja u nju, kao i gubitke koji se trpe kada zadovoljavajuća kvaliteta nije postignuta…".(HRN EN ISO 8402, Četverojezično izdanje, str. 32.)

Iz navedenog se može zaključiti kako je potrebno koristiti kvalitetne inpute koji će dovesti do zadovoljavajućeg stupnja kvalitete kako bi se osiguralo zadovoljstvo krajnjih korisnika. Isto tako trpe se i gubitci kada se ista ne zadovolji po određenim, zadanim kriterijima, a primjete ih potrošači koji nisu zadovoljni dobivenim proizvodom, kao i kontrola koja zahtjeva određene standarde kvalitete proizvodaili usluge.

Prema nekim mišljenima, trošak se kvalitete može opisati i kao svjesno uništavanje korisnih stvari, kako bi se dobila nova, još korisnija, odnosno učinkovitija stvar. Vodeći se tom misli, može se zaključiti kako uništavanje korisnih stvari, koje su svojom cijenom i kvalitetom znatno niže od očekivane, uz ulaganje cijelokupnog sustavakvalitete postaju upravo ono što je kupac zahtjevao, a time se u konačnici i postiže glavni cilj, kao i dobit.

Iako već spomenuti troškovi koji nastaju kada samakvaliteta nije zadovoljena su odpadci, garancije, prerada, inspekcije i svih ostalih troškova nastalih ako se sam postupak kvalitete ne provodi ispravno.

Općenita podjela samih troškova kvalitete prema normi ISO 9004, dijeli troškove na:

- obrtne ili unutarnje (interne) troškove kvalitete;
- vanjske ili eksterne troškove kvalitete.

Interni su troškovi kvalitete postavljenikao što i sama riječ kaže, unutar poduzeća, na mjestima na kojima je potrebno zadovoljiti određenu razinu kvalitete, a oni se s obzirom na navedeno dijele na:

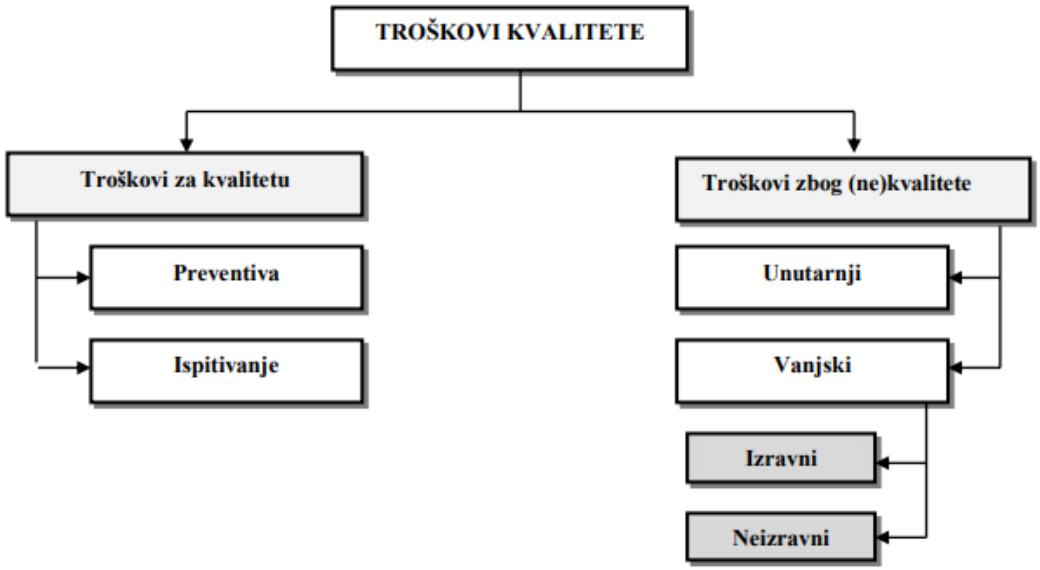
- Preventivne troškove;
- Troškove zbog ne kvalitete.

Troškovi preventive u ovom se pogledu smatraju kao oni troškovi koji su namjenjeni u spriječavanju odstupanja od kvalitete. Pod tim se podrazumijevaju svi troškovi kontrola, ispitivanja i provođenja analiza proizvoda ili usluge u procesu proizvodnje.

Troškovima zbog ne kvalitete, smatraju se oni toškovi nastali kod proizvoda koji nisu uspjeli zadovoljiti razinu kvalitete, odnosno proizvodi koji su prije isporuke poslani ponovno u proizvodnju ili doradu. No pod troškove zbog ne kvalitete ubrajaju se i troškovi nastali nakon isporuke. Primjerice proizvodi koji su vraćeni na servisiranje, popravci ili dorade proizvoda pod garancijom, neispravni proizvodi isporučeni kupcu, itd.

Kada je riječ o vanjskim troškovima kvalitete, onda se moće reći kako cu to dodatne procjene kvalitete na zahtjev kupca. Ukoliko kupac smatra da se kvaliteta primljenog proizvoda mora dodatno ispitati, te da je potrebna još jedna objektivna procjena kvalitete, govori se o troškovima dodatnih kontrola, procjena, promocija, itd.

Slika 1. Troškovi kvalitete



Izvor: Nenad Injac, Miroslav Drljača, Upravljanje financijskim resursima, Oskar, Zagreb, 2000., str. 29.

3. ISO (International Organization for Standardization)

ISO je skraćenica od engleskog naziva „*International Organisation for Standardization",* ova međunarodna organizacija, postavila je mnogobrojne standarde kvalitete koji su samo jedan od pokazatelja razine kvalitete poduzeća. Naziv organizacije ISO izabran je po izvedenici iz grčke riječi „isos", a njeno značenje je „jednak". Iako slijedom riječi prema engleskom nazivu skraćenica ove organizacije trebala bi glasiti „IOS", na francuskom jeziku, jeziku države koja je također uvelike doprinjela razvoju ove organizacije, skraćenica je „OIN", stoga su se osnivači odlučili na jedinstvenu skraćenicu „ISO".

Organizacija je osnovana 23. 2. 1947. g. a od tada razne ISO norme usvajaju poduzeća diljem svijeta. Jasno je kako su standardi jedinstveni i strogo propisani, te se isti moraju poštovati i biti jednaki za sve kako bi se ovakav certifikat kvalitete i ostvario.

Ovakve mjere kvaliete nisu zakonski propisane te ih poduzeća dobrovoljno prihvaćaju i provode u svom svakodnevnom radu, odnosno proizvodnji proizvoda ili usluga. Samim tim povećava se i konkurentnost, kvaliteta, ali i potražnja za proizvode i usluge poduzeća.

Ne postoji samo jedna, odnosno jedinstvena skupina mjera provođenja kvalitete. ISO se razlikuje po brojevima, a svaki od tih brojeva označava područje djelovanja ovih normi.

Iako je ISO ne vladina organizacija, često odredbe ove organizacije utječu na cijelokupne odredbe i međunardone sporazume, koji u konačnici postaju zakoni. Ovim ISO postaje mnogo snažnija iutjecajnija organizacija od ostalih ne vladinih organizacija.

Također bitno je napomenuti kako se o ovoj organizacije nebi toliko govorilo da ona zaista nije vrlo utjecajna, ali i rasprostranjena diljem svijeta, pa tako njezine norme podržava čak 161 zemalja članica ove organizacije. (https://www.iso.org/members.html 19. 4. 2018.)

Iako ova organizacija većinu svojih certifikata, usluga i dokumenata naplaćuje, postoji niz edukacijskih i ostalih materijala, ali i pojedinih dokumenata i programa koje ne naplaćuje. Poduzeća koja ne posluju po zadanim standardima kvalitete, no primjerice žele u budućem razdoblju poslovati po istima, mogu korištenjem besplatnih materijala, ali i dokumenata poslovati određeno vrijemesa svojim dobavljačim ali i kupcima.

Na taj se način vrijeme i način prilagodbe na ovakav rad mijenja. Naravno dokumenti sevrlo često mijenjaju i razlikuju u vrlo kratkom vremenu, no pricip rada ostavlja dobre temelje.

Razvijanje i usvajanje novih standarda kvalitete nije jednostavan i brz proces svakako, no ISO svakom svojom normom, mahom biva prihvaćen u cijelom svijetu. Što ovu organizaciju čini veoma snažnom i utjecajnom na globalnom tržištu. Izazivanje promjena u pogledu kvalitete diljem svijeta izaziva jednu vrstu strahopoštovanja, ali i veličine i opsežnosti dijelovanja ove organizacije na poslovanje, u kojima se iz dana u dan podiže razina kvalitete.

No kao što je rečeno, stvaranje jedne nove norme, odnosno standarda složen je posao. Stoga stručnjaci imaju svoje faze razvoja kroz koje nastaje i jedna ISO norma.

- Istraživanje potrebe tržišta;
- Razvijanje normi od strane stručnjaka diljem svijeta;
- Razvijanje od strane stručnjaka iz područja industrije, akadema, vlade, ali i kupaca;
- Baziranje na konsenzusu. (https://www.iso.org/developing-standards.html 19. 4. 2018.)

3. 1. ISO 9001

Kao sinonim cijelokupnog sustava kvalitete u poduzeću, mogao bi se navesti upravo ISO 9001. Ukoliko poduzeće posjeduje ovaj certifikat, dokazuje svoju sposobnost ali i predanost udovoljavanju želja kupaca, partnera i dobavljača. Uprvo bi ovo trebao biti jedan od glavnih razloga za uvođenje ovog certifikata.

Ujedno s njime se pokazuje kako je kvaliteta u poduzeću, potpuna i inplementirana u svaki dio poslovanja, odnosno proizvodnje nekog proizvoda ili usluge. Takav certifikat prepoznaju i kupci, te su sve više informirani o ovakvom prikazivanju kvalitete, stoga se okreću onim poduzećima koji su u posjedu istog. Svakako nije riječ samo o kupcima, kada je riječ o prepoznavanja kvalitete, odnosno certifikata, tu su zasigurno i dobavljači. Ovakav sustav kvalitete kao imperativ, među ostalim pokazateljima kvalitete stavlja i dobar odnos sa dobavljačima, u što se mogu ubrojati vrijeme podmirenja svojih obveza, poštovanje zakonskih propisa i odredbi, no i mnogi drugi bitni segmenti za poslovanje.

Sažeto rečeno, načela norme ISO 9001 su:

- Usmjerenost na kupca;
- Vodstvo;
- Uključivanje zaposlenika;
- Procesni pristup;
- Sustavni pristup;
- Stalno poboljšavanje;
- Činjenični pristup odlučivanju;
- Partnerski odnos s dobavljačima. (https://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/ 2. 5. 2018.)

Također uvođenje normi, odnosno standarda kvalitete kako bi se i dobio sami certifikat zahtjeva mnogobrojne kontrole odnosno ocijenjivanje na temelju dosadašnjeg poslovanja. Primjerice pregledavaju se dokumenti, poslovanja, poštovanje i izvršavanje zakonskih obveza, zadovoljavajuće razine kvalitete proizvoda, procesa i sustava upravljanja. Stoga se koraci koji slijede do certifikata mogu podijeliti na sljedeće korake. Odluku uprave o željama i ciljevima u pogledu kvalitete, odnosno koliko poduzeće želi implementirati kvalitetu u svoje poslovanje.

Sljedeći je korak određivanje tima zaposlenika koji će provoditi sustavnu kvalitetu, ovakav tim zaposlenika mora biti dobro upoznat sa svim odredbama, ciljevima i značenjima u pojmovima kvalitete, kako bi se ista uredno i provodila. Svakako jedan od bitnijih koraka je i odabir norme u Hrvatskom zavodu za norme.

Kada se poduzeće odlučilo po kojoj normi želi poslovati, odnosnio implementirati je u svoje poslovanje, tada se vrši analiza norme, te se postavljaju realna očekivanja za ispunjavanje iste. Ukoliko se utvrdi da se preduvijeti i uvijeti za normu mogu ispuniti, tada se započinje sa potpunom edukacijom za zaposlenike. Ona se ponekad ne može dobro usvojiti samo čitanjem literature i potrebnih brošura, pa se za ovaj korak poduzeća često odlučuju i na pronalazak osposoljenih konzultatskih poduzeća koji će pomoći u ostvarenju kvalitete.

Izrada dokumentacije sustava upravljanja sljedeći je korak u procesu dobivanja željenog certifikata, a nakon toga sve se zaposlenike mora upoznati sa dokumentacijom i mjerama kvalitete, kako bi se mogla implementirati u cijeli proces proizvodnje i poslovanja.

Jedna od zadnjih faza u ostvarivanju željenog cilja, dobivanja certifikata, je i dabir licenciranih tijela za certifikaciju. Ovdje se pažnja mora usmjeriti na sam odabir takvog poduzeća, upravo iz razloga postojanja nekolicine poduzeća koja navodno pružaju ovakve usluge, ali sve nemaju potrebnu licencu za obavljanje istog. Postavljanje rokova i termina certificiranja i proces certifikacije od certifikacijskog tijela konačna su faza pred dodjeljivanje certifikata, čime i završava cijelokupni proces. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001 2. 5. 2018.)

3. 2. ISO 14001

ISO 14001 od svoje prvotne objave pa do danas, postao je najpoznatiji svjetski standard za očuvanje okoliša, odnosno najpoznatiji okolišni standard. Zadnja preinaka, zanja najnovija verzija objavljena je 2015.g., te je nazvan ISO 14001:2015.

Kako se tehnologija, tako i tržište razvijaju iz dana i dan, tako se i normne kvalitete mijenjaju zajedno s njima. Ova zadnja preinaka, služila je upravo tome da se prilagodi novim tehnologijama. Iako se tehnologija neminovno razvija svakoga dana sve više i više, ništa drugačije nije i sa ljudskom svijesti o očuvanju okoliša.

Posebice u zadnjem desetljeću, mnogo prostora i govora zauzima upravo ta ista svijest o očuvanju okoliša i brizi za budućnost. Upravo se iz toga razvija i ova norma kvalitete, a to je ztandard za očuvanje okoliša. Ne primjenjivanje ili primjenjivanje ove norme u manjoj mjeri je upravo to što je ova norma možda i složenija od ostalit, te po nekim standardima i skuplja od ostalih.

Ne može se reći kako velike svjetske kompanije nisu primjenjivale nikakve sustave za zaštitu okoliša. Naprotiv, primjenjivale su svoje, razvijene, sustave, no pogledavši iste u nekoliko različitih proizvođačkih giganta na svjetskom tržištu, već na oko je primjetljivo kako se oni uvelike razlikuju jedan od drugoga. Stoga je ISO, odlučio standardizirati sustave upravljanja i očuvanja okoliša, dizajnirajući novi model koji je primjenjljiv diljem svijeta, na svim veličinama poduzeća. ISO 14001 elementi organizirani su u pet koraka, koji su opisani u nastavku teksta.

Prvi korak je politika zaštite okoliša, gdje poduzeća slažu vlastitu politiku, u kojoj moraju predstaviti svoje namjere u odnosu na okoliš. Ta ista usmjerenja moraju težiti prema prevenciji zagađenja, trajnom napretku, odnosno poboljšanju sustava upravljanja okolišem. Ista politika mora biti javno dostupna, a s njom moraju biti upoznati i svi zaposlenici poduzeća. (http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53 28. 5. 2018.)

U drugom je koraku potrebno postaviti ciljeve. Oni se odnose na aspekt okoliša, obveze usklađenosti, opće i pojedinačne ciljeve, te program upravljanja okolišem. Kod aspekta okoliša poduzeće potrebno je provesti analizu koja će obuhvaćati indetifikaciju značajnih okolišnih aspekata, ispitivanje svih postojećih praksi, te procjenu povratnih informacija istrage i prethodnih incidenata. Takve se analize najčešće provode intervjuom, listama za provjeru ili analizom postojećih podataka i prethodnih ispitivanja. Potrebno je istražiti emisije u atmosferu, ispuštanja u vodu, te primjerice zagađivanje tla, ili utjecaj na zajednicu.

Kod obveze usklađenosti, poduzeće mora uzeti u obzir i uskladiti svoju politiku sa zakonima i drugim zahtjevima, a to se radi tokom analize okoliša. Opći i pojedinačni ciljevi obuhvaćaju obveze prema ispunjavanju svih zakonskih odredbi, te ispravljanje svih neusklađenosti s važećim zakonima.

Završna točka drugog koraka je program upravljanja okolišem, nakon što se postave svi opći i pojedinačni ciljevi, poduzeće izrađuje detaljan plan njihova ostvarenja.

Treći korak je implementacija i upravljanje, a ovaj se korak dijeli na strukturu i odgovornost, gdje uprava odobrava sredstva za provođenje, ali i određuje osobu krajnje odgovornosti. Zatim obučavanje, svjesnost i sposobnost korak su u kojem osoblje prolazi kroz obuku te se nakon iste budi svijest o potrebi i značajnosti očuvanja okoliša.

Također komunikacija, dokumentacija i nadzor zapisa pri provođenju i uvođenju ovog standarda kvalitete mora biti na nivou, te se za iste određuje način razmjene, slanja i odgovaranja na iste.

U četvrtom je koraku bitna provjera i popravne radnje, gdje nakon same implementacije plana u poslovanje i poduzeće, slijede određene provjere koje pokazuju u kojoj se mjeri sam plan implementirao u poslovanje. Ovjde se sastavljaju određene bilješte, te nazor o zatečenom stanju. Pregled sustava upravljanja peti je korak, gdje uprava periodično pregledava i provjerava sustav kako bi se osigurao njegov kontinuirani rad i učinkovitost. (http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53 28. 5. 2018.)

3. 3. Norme kvalitete u bankarstvu

Kao što je ISO pristutan u svim poduzećima koja se bave proizvodnjom proizvoda ili usluga, tako je također prisutan i u bankarstvu. Iako se na prvi pogled ne čini tako, banka je ustanova koja uz poslovanje, veliki naglasak stavlja upravo na kvalitetu i sustave konstantnog usavršavanja iste.

Pravi primjer je i osnova poslovanja s bankom, IBAN. IBAN je jedinstveni broj računa pojedine fizičke ili pravne osobe u banci. No, što je zajedničko IBANu i organizaciji ISO?

Prema ISO 3166-1 standardu točno je određen oblik IBANa, odnosno broja računa, no svaka država ima pravo odlučivanja o broju znakova u istom. Kada pojedina država odluči od koliko će se znakova sastojati pojedini IBAN, sve banke te države moraju se toga pridržavati.

Primjerice Hrvatski IBAN sastoji se od 21 znaka, od čega su prema ISO standardima, prva dva znaka, slova koja označavaju državu, zatim sljedeća dva koja označavaju kontrolni broj, a zatim slijedi oznaka banke, te broj računa, odnosno partija.

Na slici dva primjer je jednog Hrvatskog IBANa, Raiffeisen banke.

Slika 2. IBAN



Izvor: https://www.isplate.info/iban.aspx 2. 5. 2018.

Kada je riječ o normama kvalitete u bankarstvu, osim IBAN-a, postoje određene norme i za međunarodni platni promet, odnosno odnosno međunarodnu identifikacijsku šifru banke nazvanu SWIFT kod ili BIC kod. Ova norma kvalitete nazvana je ISO 9362, koristi se pri inozemnom platnom prometu, te je neizostavan dio slanja inozemnih doznaka, uz IBAN te ostale podatke uplatitelja i primatelja iste.

SWIFT kod ili BIC kod sastoji se od ukupno 8 ili 11 znakova, a to su:

- 4 znaka - oznaka banke (samo slova);
- 2 znaka - ISO 3166-1 alpha-2 oznaka države (samo slova);
- 2 znaka - oznaka lokacije (slova i brojevi);
- 3 znaka (opcionalno) - oznaka poslovnice (slova i brojevi) - XXX predstavlja glavnu poslovnicu.

Iako su objašnjena ključna dva standarda za poslovanje unutar banke i u međunarodnom platnom prometu, banka u globalu gotovo za svaki dokument, posluje prema određenim standardima kvalitete.

Neki od njih su:

- Vrste poruka na vrijednosnim papirima (ISO TR 7775:1995);
- Standardizirane liste obveznica koje izdavač povlači iz opticaja (ISO 6536:1981);
- Format za prijenos brojeva certifikata (ISO 8532:1995);
- Numeriranje certifikata (ISO 9019:1995).

Ovakvo poslovanje, po zadanim standardima kvalitete, posebice kad je riječ o vrijednosnim papirima, uvelike olakšava poslovanje između banaka unutar jedne zemlje, ali i u međunarodnom poslovanju.

3. 3. 1. ISIN

ISIN (engl. *International Securities Identification Number*) poseban je sustav indetifikacije vrijednosnica na principu kodiranja, koje je razvio ISO.

ISIN je dakle jedinstveni međunarodni indetifikacijski broj, odnosno oznaka nekog vrijednosnog papira, koji je i numeriran prema ISO standardima, a isti se koristi u međunarodnom trgovanju vrijednosnim papirima. Tako je prema ISO standardima određen jedinstven način oznake za pojedine vreste vrijednosnica kako bi se umeđunarodnoj trgovini postigla transparentnost.

Središnje klirinško depozitarno društvo (SKDD) u Hrvatskoj je zaduženo, odnosno ovlašteno za dodjelu ISIN oznaka. Oznaka se sastoji od oznake izdavatelja, vrste vrijednosnog papira i oznake vrijednosnog papira, a sastoji se od 12 znakova.

Neki od primjera ISIN oznaka su sljedeći:

- HRSDA0RA0007 Redovna dionica Središnje depozitarne agencije d. d.
- HRSDA0O115A2 Obveznica Središnje depozitarne agencije d. d.
- HRSDA0PA0005 Povlaštena dionica Središnje depozitarne agencije d. d. (http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2395-certifikat-iso-9001 24. 5. 2018.)

4. RAIFFEISEN BANK D. D.

Raiffeisen bank Hrvatska, u daljnjem tekstu RBA, sa glavnim sjedištem u Zagrebu, Magazinska cesta 69., osnovana je 13. 12. 1994. g. Upravo je RBA bila prva banka u Hrvatskoj sa inozemnim kapitalom. Nakon više od dva desetljeća poslovanja banke u Hrvatskoj trenutno broj 68 poslovnica u 36 Hrvatskih gradova. RBA je dio grupacije Raiffeisen bank International ili skraćeno RBI iz Beča u čijem je i 100 postotnom vlasništvu.

RBA, članica je grupacije Raiffeisen Hrvatska, a koja čini grupaciju društava koji u konačnici klijentima pružaju širok asortiman ponude proizvoda koji im RBA nudi. Grupu čine Raiffeisen stambena štedionica, Raiffeisen Leasing, Raiffeisen društvo za upravljanje obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima, Raiffeisen mirovinsko osiguravajuće društvo, Raiffeisen Invest, Raiffeisen Consulting, Raiffeisen Factoring te Raiffeisen Bonus.

Neizostavno je spomenuti, odnosno naglasiti kako Raiffeisen jedini ima cijelokupnu ponudu mirovinskih društava, odnosno prvi, drugi te treći dobrovoljni mirovinski stup.

Slika 3. Raiffeisen bank logo



Izvor: https://www.rba.hr/ 25. 5. 2018.

4. 1. Povijest

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818. – 1888.) začetnik je Raiffeisen banke. F. W. Raiffeisen prvobitno je radio kao državni službenik, a zatim i kao gradonačelnik, da bi nakon toga osnovao organizaciju za samopomoć ljudima koju su zaposleni u poljoprivredi.

Davne 1847. g. osnovao je prvu kreditnu uniju, a nakon toga i prvu regionalnu kreditnu uniju. U Njemačkoj je u doba njegove smrti već poslovalo 425 Raiffeisen unija, a u Austriji njih približno 120, koje su kasnije nazvane Raiffeisenbank. U sljedećim se godinama Raiffeisenov koncept razvio je se proširio ne samo po Europi, nego i po cijelom svijetu. Mnogobrojne su se kreditne unije otvarale u zemljama kao što su Indija, Japan, Sjedinjene Američke države, Kanada, Australija, itd. (https://www.rba.hr/o-nama/povijest 8. 5. 2018.)

Kao što je već rečeno, RBA u Hrvatskoj djeluje od prosinca 1994. g., iako je tada Hrvatska bila još dijelom okupirana, ovakva je investicija, osnivanja prve banke s inozemnim kapitalom, bila veoma pozitivan znak i pomak za buduće investicije i samo gospodarstvo. U proteklih dvadesetak godina, koliko RBA djeluje i na području Hrvatske, broj zadovoljnih klijenata neprestano raste.

Ovom je svakako doprinjelo i osnivanje spomenute Raiffeisen grupe, 1999. g., kada RBA širi svoju ponudu i na nebankarske financijske usluge, koje se kasnije pokazuju kao veoma dobar korak u poslovanju sa već zadovoljnim klijentima, no i u privlačenju pažnje potencijalnim klijentima banke i grupe. Redom, 2002. g. osnovana je Raiffeisen stambena štedionica (RSŠ), te poduzeće za leasing i promet vrijednosnim papirima. Ta ista godina bila je veoma uspješna za grupu jer upravo ove godine razvijju i društva za upravljanje obveznim mirovinskim fondovima, kao i investicijski fondovi.

Danas banka kao i članovi grupe ostvaruju odlične rezultate na cijelokupnom financijskom tržištu, te u svojem vlasništvu zasluženo nose mnoge nagrade ali i certifikate koje su zaslužene radom i trudom svih zaposlenika. Zadnja zaslužena nagrada u 2017. g. bila je „*The Best Private Banks 2017 – FWR"* za najbolje privatno bankarstvo u Hrvatskoj.

4. 2. Poslovanje

Poslovanje RBA određeno je pravilima, propisima, zakonskim odredbama, smjernicama i naputcima svih Europskih, ali i Hrvatskih regulativa. No u suštini postoji nekoliko najbitnijih dijelova poslovanja na koje su RBA kao banka ali i njeni zaposlenici orijentirani, a to su:

- Odnos s investitorima;
- Odnos s klijentima;
- Odnos sa zaposlenicima;
- Društveno odgovorno poslovanje;
- Borba protiv financijskih kaznenih djela;
- Usklađenost sa zakonskim propisima i zakonima. (https://www.rbinternational.com 8. 5. 2018.)

Svaki od nabrojanih orijentira imaju veliku važnost za cijelokupno poslovanje ne samo RBA, nego i cijelokupne RBI, kao i Raiffeisen grupe. RBA se sa svojim poslovanjem nastoji dovoljno približiti svojim klijentima, ali i investitorima s druge strane, svojom profesionalnošću u poslovanju, fleksibilnošću u uvijetima, te zadovoljavanju želja i potreba koje su realnim i zakonskim propisima. Ovakvim se radom i vođeni ovakvom mišlju svakim danom povećava broj zadovoljnih korisnika te investitora banke i grupe.

O zadovoljavanju potreba kupaca, ali i samom njihovom zadovoljstvu vezanom uz pruženu uslugu, proizvode i realizaciju bit će više rečeno u nastavku rada. No ukratko može se reći kako je RBA, banka koja je svjesna kako su upravo zadovoljni klijenti temelj svakog dobrog poslovnog odnosta, te se takav odnos s klijentima i gradi.

RBA ima nultu toleranciju prema financijskim kaznenim djelima, kao i prema svim sumnjivim radnjama koje su u mogućem pokušaju realizacije, a istim će narušiti ugled, te oštetiti banku, fizičku ili pravnu osobu. Protiv ovakvih se djela sama banka bori prikupljanjem podataka već od samog početka zasnivanja ugovornog odnosa koje klijenti moraju priložiti.

Jedno od navedenih je i društveno odgovorno poslovanje koje je neizostavna dodirna točka poslovanja RBA. Briga o zaposlenicima, obrazovanju, educiranju, okolišu, ali i društvenoj zajednici sinonimi su poslovanja Raiffeisen banke.

4. 3. Raiffeisen grupa

Kao što je već spomenuto, Raiffeisen bank u Hrvatskoj ima svoju grupaciju u kojoj posluju i ostala povezana financijska poduzeća, nazvanu Raiffeisen grupa. Grupa i banka imaju određene povezanosti, te su proizvodi banke i grupe međusobno rapoloživi, no u globalu banka i svi članovi grupe posluju samostalno za sebe.

Raiffeisen Leasing d. o. o., najstarija je članica grupacije osnovana 1999. g. Leasing se može realizirati u centrali u Zagrebu, te svim većim podružnicama RBA u Hrvatskoj, a isti nudi profesionalnost u pristupu prema svim klijentima. Svakom se klijentu pristupa individualno prema njegovim željama i potrebama.

Raiffeisen mirovinski fondovi (RMF), društvo je za upravljanje obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima. Upravlja s ukupno sedam fondova, od kojih je jedan otvoreni, a šest zatvorenih fondova. Ovo društvo osvaja mnoge nagrade kvalitete, od kojih se može istaknuti 2005. g., nagrada prestižnog europskog časopisa IPE (Investment and Pension Europe), za najbolji mali mirovinski fond, a 2008. g., najbolji mirovinski fon srednje i istočne europe (CEE). (https://www.rba.hr/o-nama/raiffeisen-grupa 28. 5. 2018.)

Raiffeisen MOD, odnosno mirovinsko osiguravajuće društvo (RMOD), od 2002. g., djeluje na području Hrvatske, te je od tada do danas jedinom takvo društvo koje nudi isplatu mirovina iz obveznog i dobrovoljnog mirovinskog osiguranja. Mnogobrojni sadašnji, ali i bivši korisnici RMOD – a garancija su profesionalnosti, ali i kvalitetnog rada ovog društva.

Raiffeisen Invest jedno od vodećih društava za investicijke fondove u Republici Hrvatskoj odnovano je 30. siječnja 2002. g. Trenutno upravlja sa devet otvorenih investicijskih fondova s javnom ponudom: novčani Raiffeisen Cash, Raiffeisen euroCash i Raiffeisen Flexi Cash, obveznički Raiffeisen Classic i Raiffeisen Fund Conservative, dionički Raiffeisen Global Equities te tri posebna fonda u čijem se upravljanju primjenjuju specifične strategije ulaganja prilagođene tržišnim kretanjima: Raiffeisen Harmonic, Raiffeisen Dynamic i FWR Multi-Asset Strategy I. Klijentima koji ulažu upravo u Raiffeisen invest, pružena je najkvalitetnija usluga, a na to ukazuje čak ukupno deset nagrada „Zlatni udjel“, za najbolje društvo za upravljanje investicijskim fondovima.

Raiffeisen Consulting, društvo koje se bavi poslovima vezanim uz nekretnine, procjene, ali i posredovanje u prodaju, kao i savjetovanje u graditeljstvu.

Raiffeisen Factoring d. o. o., na Hrvatskom je tržištu od kraja 2007. g., a ujedno je i članica svjetske organizacije za factoring, Factors Chain International. Factoring trenutno drži drugu poziciju u Hrvatskoj, odnosno druga je najznačajnija factoring kuća u Hrvatskoj. Bavi se specifičnim načinom financiranja, odnosno otkupom kvalitetnih, kratkoročnih i nedospjelih potraživanja.

Raiffeisen Bonus d. o. o., društvo je osnovano 2010. g. od dva društva grupacije Raiffeisen Leasing te Raiffeisen Consulting. Poslovanje društva usredotočeno je na pružanje usluge osiguranja, te pomoć pri prijavi i obrad šteta.ovo društvo za klijente pokušava pronaći najpovoljniju opciju pri osiguranju, pregovaranjem s osiguravajućim kućama u ime klijenta. Specifičnost ovog društva sa sjedištem u Zagrebu je što ne pruža svoje usluge u svim djelovima Hrvatske. (https://www.rba.hr/o-nama/raiffeisen-grupa 28. 5. 2018.)

Raiffeisen stambena štedionica, vjerovatno je jedna od članica grupacije najbliža većini klijenata. U Hrvatskoj posluje već niz godina, točnije već 18 godina,a nudi štednje s državnom potporom, te stambene kredite. Uz štednje odraslih, Raiffeisen stambena štedionica potiče i dječje štenje, prigodnog naziva „Bubašpara“.

Zadnja, pridružena članica Raiffeisen grupe u Hrvatskoj je Uniqa osiguranje d. d., koje u Hrvatskoj također posluje već 18. g. Uniqa je osiguravajuće društvo koje u preko 60 prodajnih ureda u Hrvatskoj stoji na raspolaganju svim svojim sadašnjim i budućim klijentima.

Slika 4. Raiffeisen grupa



Izvor: https://www.rba.hr/o-nama/raiffeisen-grupa 28. 5. 2018.

5. EKSTERNA KVALITETA

Eksterna kvaliteta RBA može se ukratko definirati kao sustavno zadovoljavanje želja i potreba klijenata, te društvene zajednice u kojoj banka posluje. Kada je riječ o društvenoj zajednici i odgovornosti banke, može se reći kako RBA ima veliki učinak u istoj. Kroz mnoge humanitarne akcije, donacije i sponzorstva, banka pokazuje u kojoj joj je mjeri bitan upravo mali čovjek koji je dio cijelokupnog sustava, ali i jednakost cijelokupnog društva.

S druge strane, bit banke nije u samom pomaganju najpotrebitijima, već i zadovoljavanje potreba, razumijevanje ne zadovoljstva ili riješavanje reklamacija koje su uputili klijenti. Na ovaj se način pokazuje želja i spremnost banke kao institucije da bude na raspolaganju svojim klijentima, te da mogu jasno reći kako su upravo oni zadovoljni korisnici banke.

5. 1. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje, zadnjih je nekoliko godina pojam koji se često koristi i spominje u poslovanju. Ovaj pojam može se definirati kao interni i eksterni. Interno društveno odgovorno poslovanje obuhvaća cijelokupnu odgovornost unutar jednog poduzeća. U to se mogu svrstati educiranje radnika, zaštita na radu, prilagođavanje promjenama okoline kako bi se zaštitili zaposlenici, dobri uvijeti rada, kao što su potrebna i kvalitetna oprema koja olakšava obavljanje radnih zadataka.

S druge strane eksterno društveno odgovorno poslovanje je odgovornost izvan samog poduzeća. Briga o društvenoj zajednici, kao što su primjerice donacije, humanitarne akcije, ali i briga za okoliš u neposrednoj blizini poduzeća. No u eksterno se odgovorno poslovanje svrstavaju i dobri odnosi sa partnerima, dobavljačima i potrošačima. Vođena dobrim primjerom poslovanja, RBA je veliki značaj dala upravo društveno odgovornom poslovanju.

Od samog osnivanja u Hrvatskoj RBA veliku pozornost pridaje društveno odgovornom poslovanju, posebice na području skrbi za osobe u nepovoljnom položaju. Kao primjer dobre prakse u ovom se području može istaknuti i natječaj za 20. godišnjicu rada RBA u Hrvatskoj, kada su se mogli prijaviti projekti za humanitarne organizacije.

RBA je tada financirala 20 donacija, simbolično za svaku godinu rada, jedna donacija. Više od 180 projekata pristiglo je iz cijele Hrvatske. Svakako se može reći kako je odluka o samo 20 dobitnika donacije na razini Hrvatske bila i više nego težak posao za stručnu komisiju, koja je po ciljevima određene organizacije birala, one koje će naposlijetku i dobiti donacije.

Kako i sve organizacije potiču prvenstveno od pojedinca, te se i politika nekog poduzeća pa tako i banke razvija iz srži iste, nemoguće je ne spomenuti zakladu „Herbert Stepic CEE Charity“ koju je 2006. g. osnovao bivši predsjednik uprave Raiffeisen bank International, Herbert Stepic. Svrha je ove zaklade bila pružiti pomoć ugroženim ženama i djeci u zemljama Srednje i Istočne Europe. Stoga je banka u suradnji s istom zakladom počela prvi projekt u Hrvatskoj pod nazivom „Djetinjstvo bez nasilja“ koja je pomagala štićenicima doma za djecu, „Duga Zagreb“.

Prema etičkom kodeksu Raiffeisen banke, bilo kakva vrsta projekata ili transakcija koje potiču ugrožavanje okoliša, kose se sa svim pravilima i odredbama banke. Isto tako zaposlenici moraju biti svjesni i odgovorni, kako pri provođenju istih narušavaju ugled cijele RBI, te da postoji rizik od pokušaja provođenja takvih transakcija. Kao što i RBA posluje u skladu sa društveno odgovornim poslovanjem, tako se mora pobrinuti da i kompanije koje financijraju posluju u skladu sa ovakvim poslovanjem, kako niti na jedan način nebi potaknula ugrožavanje okoliša. A neka od sredstava koje moraju koristiti su:

- Lokalnim odredbama o zaštiti okoliša;
- Odredbama o zaštiti okoliša EU;
- Međunarodnim konvencijama o zaštiti okoliša koje su primjenjuju kao obvezujuće. (https://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/ 8. 5. 2018.)

5. 2. Zadovoljstvo klijenata

Veoma bitan dio eksterne kvalitete RBA je upravo zadovoljstvo klijenata. Briga, trud i rad na konstantnom poboljšanju usluge kako bi se postiglo potpuno zadovoljstvo klijenata, imperativ su Raiffeisen banke. Vođeni ovakvom politikom svakodnevno stižu potvrde u obliku pohvala rada, pristupa i odnosa s klijentima.

Kako se kompletna kvaliteta može očekivati jedino ako je implementirana u cijelokupni sustav, tako je lako i za zaključiti kako su upravo djelatnici stup, pristupa, odnosa i usavršavanja komunikacije s klijentima, na temelju čega se prezentira banka kao institucija.

Upravo se zaposlenike i ocjenjuje od strane klijenata, na mnoštvo načina, kao primjerice vrlo pristupačnim anketama ili pozivima *call centra.* Ovakvim se pristupom lako i brzo dolazi do informacija o zadovoljstvu ili ne zadovoljstvu, na kojem se kasnije pokušaju ispitati greške koje je moguće popraviti ili pak promjeniti, kako ne bi dolazilo do njih.

Već spomenuta anketa, simbolično nazvana „*Like me"* sastoji se od tri pitanja, na koje se vrlo brzo i jednostavno odgovara. Postavljena je na tablet uređaju koji prikazuje fotografije zaposlenika, koje klijent nakon obavljene transakcije jednostavno dodirne, a nakon toga slijede tri kratka pitanja, na koja se odgovara pritiskom na ponuđene zvjezdice. Na taj način ocijenjuje se redom:

- Ocijena zadovoljstva, na temelju ljubaznosti / pažnje;
- Ocijena na temelju stručnosti i znanja;
- Ocijena banke, odnosno na temelju provedene transakcije, kolika je vjerojatnost preporuke RBA.

Svaki se odgovor bilježi i sprema, te se u konačnici ocjenjuje svaki djelatnik posebno. Na ovakav način lakše se dolazi do potrebnih podataka, no s druge strane klijentima se daje doznanja da se njihovo mišljenje uvažava, a upravo je to korak više u zbližavanju s klijentima i poboljšanju kvalitete usluge.

Slika 5. *"Like me"*



Izvor: Obrada autora (Raiffeisen bank Poreč)

Također na stranicama, ali i u poslovnicama postoje takozvane šprance u papirnatom ili editabilnom obliku, u koje klijenti mogu napisati svoje prigovore ili pohvale. Ovakav način prikupljana informacija, veoma je otvorenog oblika, u kojem na nekoliko praznih crta, klijen može izraziti pozitivne ili negative utiske o zaposlenicima, poslovnici, usluzi ili banci u cijelosti. Primjer letka za prigovore ili pohvale priložen je u prilozima.

6. INTERNA KVALITETE

Kao što je već rečeno svaka potpuna primjena kvalitete dolazi iznutra. Odnosno točnije rečeno primjenom kvalitete u cijelokupnom poslovnom sustavu, od zaposlenika do voditelja, od direktora do uprave. Svaki član poslovnog sustava podjednako se mora truditi i usvajati znanja, biti motiviran, biti sposoban ispuniti zadatak i pružiti uslugu prema određenim standardima kvalitete. No kako do istog uspješno doći i kako implementirati upravo ovakav način pristup sa kvalitetno usvojenim znanjem, vještinama i komunikativnosti, zna upravo RBA.

Iako je tržite zaposlenja u jednu ruku veliko, a s druge strane u potražnji od strane zaposlenika maleno, s obzirom na osobne želje i potrebe, RBA u samom početku zna izabrati zaposlenike. Od samog je početka potrebno uviditi kakve su sposobnosti osobe s druge strane stola, te koliko volje i želje osoba s kojom je moguć poslovni odnos, odnosno zaposlenje spremna učiti, raditi, truditi se.

Kada je spomenut pojam od samog početka govori se upravo o prvom kontaktu, a to je intervju za posao u kojem nadređeni određuju kompetencije intervjuirane osobe, njezine želje, potrebe te ono najvažnije spremnost za rad i učenje.

U ovom je dijelu možda i najvažniji dio učenja uprvo iz razloga educiranja i konstantnog usavršavanja znanja kroz rad u RBA.

6. 1. Edukacija zaposlenika

Već spominjana edukacija, učenje i konstantno usavršavanje stečenog znanja dio su uspješnog poslovanja Raiffeisen banke. Upravo je to jedan od ključnih čimbenika kvalitete usluge, ali i zadovoljnih korisnika.

Iako su podaci o točno određenim načinima učenja, provođenja kontrole znanja i drugim vrstama edukacija bankovna tajna, opće je poznato kako svaki zaposlenik banke obavljajući svoj posao mora biti kvalitetno obrazovan i upućen u ono što radi. No kako to radi RBA?

Od samog je početka potrebno pripremiti djelatnike kako bi što bolje i efikasnije obavljali posao. Svakako mnogo je zaposlenika koji se po prvi put susreću sa svijetom bankarstva, u ulozi davatelja usluge, stoga je s edukacijom potrebno krenuti od temelja, kako bi se daljnja znanja lakše usvajala.

No kada je riječ i o zaposlenicima koji imaju već određena pred znanja ili pak onima koji se tek upuštaju u svijet bankarstva, RBA edukatori prema njima postupaju podjednako, sa voljom i željom da prenesu što više potrebnih i korisnih informacija za daljnji rad. Ovakvim se pristupom i samim djelatnicima ulijeva određena doza povjerenja i osjećaja brige od strane poslodavca, a taj je osjećaj više nego potreban svakom čovjeku kada stupa u novu okolinu.

Također određena briga za zaposlenike, ulaganje u njihov rast i razvoj svakom zaposleniku daju pozitivan pomak u samom početku kako bi se i oni trudili maksimalno.

Ovakav početak i priprema novog djelatnika ne bi imala ukupan smisao kada bi prestala na samom početku. Kada se usvoje potrebne vještine i znanja, tada kreće druga faza učenja, a to je učenje uz rad. Mnogo je jednostavniji, lakši i brži način učenja uz rad. Kada se znanje stečeno s papira implementira u rad.

Ovakva su učenja vrijedna spomena, upravo iz razloga osobnih uspijeha iz kojeg se razvija i osobni napredak. Svaki čovjek postizanjem manjih ciljeva i pomaka u vlastitom napredovanju osjeća veću motiviranost i želju za radom.

Raiffeisen je zasigurno banka koja posluje u skladu sa svim Hrvatskim i EU zakonima, normama i regulativama, te ih primjenjuje u cijelokupno poslovanje. Stoga nije teško zaključiti kako su i zaposlenici upravo jedni od onih koji moraju biti dobro informirani i educirani i na ovom području.

6. 2. Zadovoljstvo zaposlenika

Ukoliko se zadovoljstvo zaposlenika mjeri pristupom, izgledom i načinom komunikacije zaposlenika RBA, moglo bi se reći kako je njihovo zadovoljstvo na zaista zavidnoj razini. Ova se tema ne može iščitati iz literature, stoga je u svrhu ovog rada bilo potrebno napraviti svojevrsni intervju upravo sa zaposlenicima banke.

Neformalni razgovori provedeni su sa svim zaposlenicima jedne od poslovnica, poslovnice Poreč, a sam intervju sa voditeljicom smjene, odnosno poslovanja sa stanovništvom priložen je u cijelosti u prilozima ovoga rada.

Jedno od glavnih pitanja bilo je zadovoljstvo na relaciji poslodavca i zaposlenika, odnosno koliko je Raiffeisen doprinjeo razvoju zaposlenih, kako u poslovnom, tako i u osobnom razvoju.

Nepobitna je činjenica tvrdnje svih zaposlenih kako je upravo veliki značaj imala RBA kao poslodavac u svim segmentima razvoja, učenja i napredovanja u dosadašnjim godinama rada. Isto tako hvale su vrijedne osobne edukacije svakog djelatnika, ovisno na kojem je mjestu, poziciji zaposlen, od strane sprecijaliziranih kolega koji učestalo dolaze u svaku poslovnicu RBA Hrvatska, te ttako prenose nova znanja i iskustva na svoje kolege.

Ovakvim se načinom međusobne komunikacije, podjednako poboljšava rad predavača ali i onih koji usvajaju znanje, zbog brzih, točnih i kvalitetnih informacija koje mogu dobili ali i primjeniti u daljnjem radu.

Neizostavno pitanje bilo je i mišljenje o Raiffeisenu kao poslodavcu, u smislu odnosa prema zaposlenima, brizi, plaćanjanjima i ostalim benifitima koje mogu potencijalno osvariti.

I na ovom je području pozitivan odgovor bio sto postotan. Zadovoljstvo djelatnika u smislu redovnih plaćanja, benifita koje je moguće ostvariti ovisno o trudu i radu svakog djelatnika zasebno. Ovdje se može izdvojiti i komentar djelatnika kako je i njihovo mišljenje bitno, te se uvažava na mnogobrojnim sastancima s nadređenima koji svako mišljenje uvažavaju.

7. ZAKLJUČAK

Razvojem tehnologije, razno raznim inovacijama ali i tempom danjašnjeg života, lako je zaključiti kako je sve lakše postalo pratiti i uspoređivati proizvode i usluge. Na taj se način kupac ili klijent odlučuje za vrstu proizvoda ili usluge koju odabrati. No ulogu ne igra samo cijena, mnogi su drugi faktori zaslužni i vrlo važni kod odabira. Upravo se ovdje najviše ističe kvaliteta.

Ona se danas razvila u tolikoj mjeri da je nezamislivo vratiti se samo nekoliko desetljeća unazad, kada je bila u samom razvoju i kada je na tržištu bilo dostupno isključivo ono što bi proizvođač proizveo, ne mareći za želje i potrebe krajnjih korisnika.

Pojam kvalitete danas je implementiran u gotovo svaki kutak života. Jedan od njih su i banke kao pružatelji usluga. Tržiše svakodnevno postaje veće, te je neizbježno koristeći sve dostupne norme kvalitete, oduprijeti se konkurenciji.

Mnogo je načina implementiranja kvalitete u bankarski svijet. Jedan od dobrih primjera je upravo Raiffeisen bank koja je svojim radom i konstantnim učenjima jedna od banaka u koju klijenti zaista rado odlaze.

Implementacijom kvalitete u svaki dio svog poslovanja, RBA je postigla zadovoljstvo svojih klijenata, zadovoljstvo zajednice u kojoj posluje zbog svoj društveno odgovornog poslovanja, no i internog zadovoljstva, zadovoljstva svojih zaposlenika. Ovakva se praksa ne postiže preko noći, potrebne su godine rada, truda, ali i volje za ispravcima ukoliko se uoči greška u radu.

RBA ovakav pristu i poslovanje vodi više od dva desetljeća, koliko i posluje u Hrvatskoj. Upravo se ovakvim poslovanjem i odnosom sa svojim klijentima i zaposlenicima, RBA ističe kao dobar poslodavac, ali i dobar poslovni partner.

LITERATURA

Knjige

1. Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G.: A Theory of quality management underlying the Deming management method, Academy of Management Review, Vol. 19, 1994.
2. Juran, J.M., Gryna, F.M.: Quality Planning and Analysis, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.
3. Injac N., Drljača M., Upravljanje financijskim resursima, Oskar, Zagreb, 2000. g.
4. Upravljanje kakvoćom i osiguravanje kakvoće, Rječnik (ISO 8402:1994; EN ISO 8402:1995), Četverojezično izdanje

Internet izvori

1. Hrvatski zavod za norme http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53 (28. 5. 2018.)
2. ISO https://www.iso.org/members.html/ (19. 4. 2018.)
3. Isplate https://www.isplate.info/iban.aspx/ (20. 4. 2018.)
4. Kagor https://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/ (2. 5. 2018.)
5. Raiffeisen bank https://www.rba.hr/o-nama/ (8. 5. 2018.)
6. Raiffeisen bank – Etički kodeks https://www.rbinternational.com/ (15. 5. 2018.)
7. Raiffeisen bank International https://www.rbinternational.com/eBusiness/ (8. 5. 2018.)
8. Središnje klirinško depozitarno društvo https://www.skdd.hr/portal/ (24. 5. 2018.)
9. Svijet kvalitete http://www.svijet-kvalitete.com/ (12. 4. 2018.)
10. Upravljanje kvalitetom http://kvaliteta.inet.hr/t_it12.htm/ (12. 4. 2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Troškovi kvalitete 11

Slika 2. IBAN 18

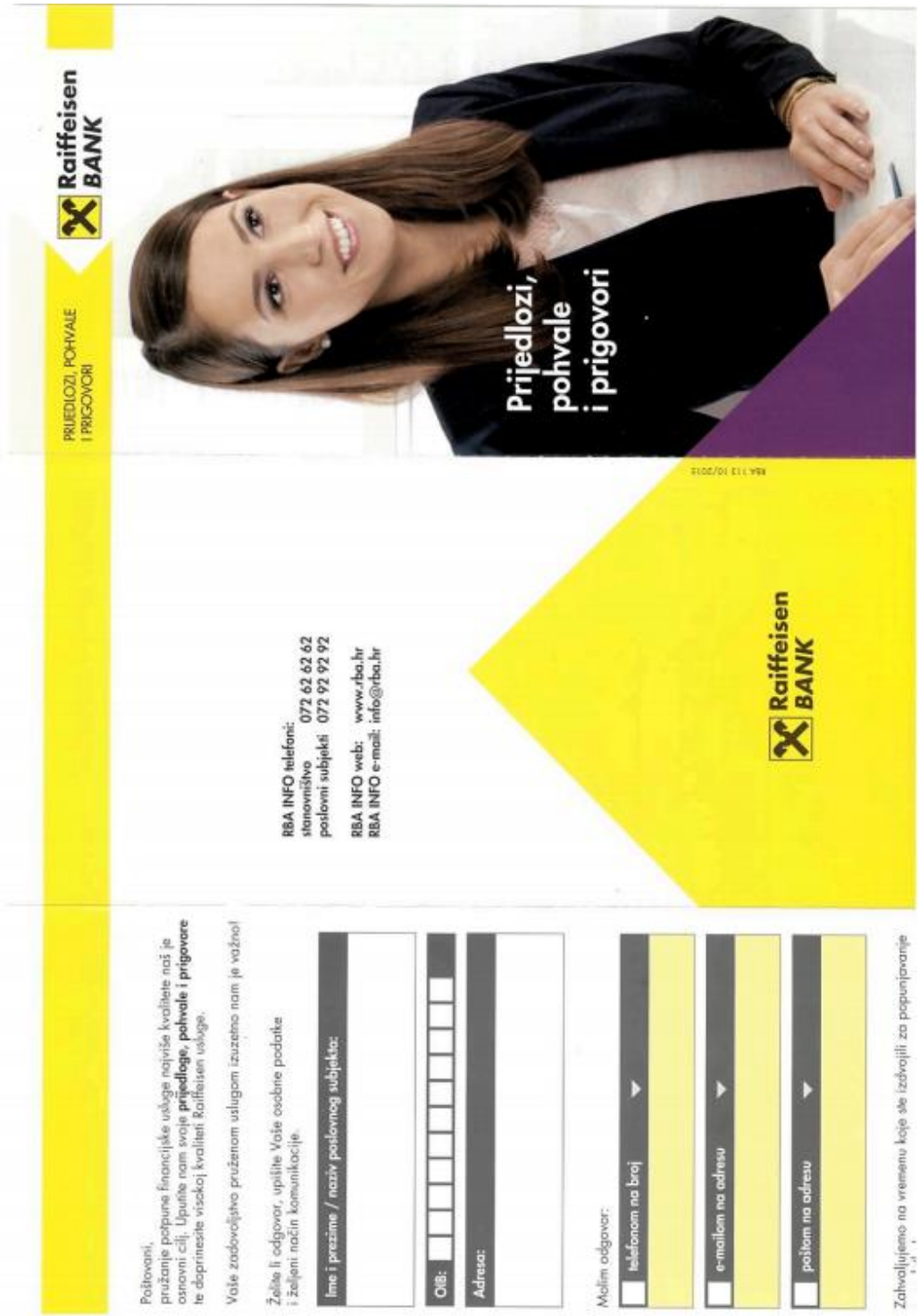
Slika 3. Raiffeisen bank logo 21

Slika 4. Raiffeisen grupa 26

Slika 5. *"Like me"* 30

PRILOZI

Prilog 1. Letak pohvala i prigovora



Raiffeisen BANK

Prijedlozi / pohvale / prigovori

Prigovor/reklamacija treba sadržavati detaljan opis događaja/situacije (sve činjenice i okolnosti uz navođenje relevantnih datuma) kao i dokaz iz kojeg proizlazi da je prigovor osnovan.

Ako je opis događaja/situacije i/ili dokaz nepotpun, zamolit ćemo Vas da prigovor nadopunite.

Poželjno je da prilikom podnošenja prigovora navedete svoj OIB. Trudit ćemo se odgovoriti na Vaš prigovor u najkraćem mogućem roku pridržavajući se zakonskih okvira za rješavanje reklamacija. Ako rok za rješavanje reklamacije nije zakonski propisan Banka će Vam odgovoriti na zaprimljenu reklamaciju najkasnije u roku od 15 dana.

U slučajevima izrazito kompleksnih prigovora ili kad rješavanje uključuje treću stranu, rješavanje prigovora može trajati duže od očekivanog, a o čemu će Vas Banka obavijestiti unutar naprijed navedenih rokova.

Prigovori/reklamacije ujedno doprinose Banci da prepozna mogućnosti za poboljšanje kvalitete svojih usluga.

Što napraviti ako ste nezadovoljni rješenjem prigovora/reklamacije?

U slučaju da niste zadovoljni rješenjem Vašeg prigovora/reklamacije, a smatrate da ponovljeni kontakt s Bankom neće doprinijeti rješenju nastale situacije, Vaš prigovor/reklamaciju možete podnijeti nadležnim institucijama (primjerice: potrošači mogu uputiti prijedlog za mirenje Centru za mirenje Hrvatske gospodarske komore).

Popunjava banka:

Ime i prezime klijenta / naziv poslovnog subjekta:

Datum primitka prigovora:

Potpis i pečat:

U _____, dana _____

Prilog 2. Intervju s voditeljem poslovnice

„Možete li se za početak predstavit i ukratko nam reći koje je vaše radno mjesto?“

Moje ime je Mirjana Ravnić, trenutno sam voditelj poslovanja za stanovništvo. U Raiffeisen banci sam zaposlena od 2004. g., od kad je i otvorena poslovnica u Poreču, a u bankarstvu sam od 1994.g.

„Opišite nam koje ste sve poslove kao bankar obavljali do sada?“

Gotovo sam sve poslove prošla. Od rada na šalteru, glavnog referenta, kontrolora, voditelja poslovnice, voditelja smjene. Tako da sam zaista upoznata i s operativnim, ali i sa tehničkim dijelom poslovanja i naravno sa svim proizvodima banke.

„Smatrate li da je Raiffeisen banka doprinjela Vašem osobnom razvoju?“

Da! Raiffeisen banka zaiste ulaže u svoje djelatnike, od samog početka. Dakle od prvog dana zaposlenja djelatnika kreće se s edukacijama, ovisno je naravno o radnom mjestu. Za svako mjesto postoje edukatori, a svaka edukacija sastoji se od edukacija vezanih za programe i edukacija vezanih za proizvode banke. Jesam, osobno sam napredovala! Kao što sam već rekla od glavnog referenta do voditelja poslovnice.

„Što mislite o Raiffeisenu kao poslodavcu?“

Zadovoljna sam! Ono što je zasigurno svim djelatnicima bitno je da se plaće isplaćuju redovno, dešavaju se, ovisno o trudu, radu samog djelatnika i određene povišice. Ali ovisi i o radnom mjestu, svako radno mjesto nosi određene benifite.

„Kakav je odnos prema zaposlenicima, ukoliko gledamo relaciju poslodavac, zaposlenik“

Zadnjih godina je taj odnos postao znatno bolji. Djelatnici su upoznati sa članovima uprave, koja i dolazi u poslovnice, gdje otvoreno mogu razgovarati s djelatnicima, tu nema neke određene distance, svi međusobno surađujemo.

„I zaključna misao, kako znamo da je jedan od prepoznatljivih slogana Raiffeisen banke „I ja sam zadovoljni korisnik RBA“, možete li Vi reći „I ja sam zadovoljni zaposlenik RBA“?“

Jesam! Zadovoljni sam zaposlenik Raiffeisen banke. Smatram da se uz rad sve može postići, kao i uz neke svoje osobne ciljeve, čovjek samo treba biti uporan, ali naravno i uz adekvatnu potporu poslodavca.