UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

DEJAN SKALJA

INFORMACIJSKI SISTEM ZA PODPORO RAVNANJU Z LJUDMI

MAGISTRSKO DELO

Mentor:
prof. dr. Franc Solina

Ljubljana, oktober 2008

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju prof. dr. Francu Solini, za njegovo strokovno pomoč, zelo koristne nasvete in odlično usmerjanje pri opravljanju mojega magistrskega dela.

Prav tako se zahvaljujem Sandiju Jermanu, ki mi je s svojimi dolgoletnimi izkušnjami ob mojih prvih korakih vstopa v področje ravnanja z ljudmi, pred šestimi leti, utrl pot v takrat meni še povsem neznano področje.

Za skrb in veliko vzpodbude, ki sem jo bil deležen skozi celo življenje, se še posebno zahvaljujem svojim najdražjim.

Povzetek

Uspešne organizacije skušajo danes tudi s pomočjo informacijske podpore vse bolj razvijati znanja, sposobnosti, kompetence, upoštevati pobude, izpolnjevati pričakovanja, potrebe ter želje na ravni vsakega zaposlenega. V magistrskem delu je zajeta ponazoritev procesov na področju podpore ravnanja z ljudmi, spoznavanje kadrovskega ozadja, razmišljanja strokovnjakov in praktična spoznanja ter izzivi pri vpeljavi teh procesov. Pridobil sem jih v obdobju vodenja projekta ATKAM (*Accountability Through Key Area Management*) in kasnejših analiz, spoznanj in raziskav v času mojega magistrskega dela. Sledi ponazoritev koncepta takega informacijskega sistema, prepletenega z lastnimi izkušnjami in spoznanji, ki vključujejo tudi primere dobrih praks s tega področja. V zadnjem delu je zajet še projektni plan z okvirno časovno in stroškovno oceno implementacije takega sistema, oceno tveganja ter mnenja glede tržne zanimivosti takih sistemov.

Ključne besede: podpora ravnanju z ljudmi, upravljanje s človeškimi viri, informacijski sistem, kadrovski informacijski sistem, letni razgovor, ciljno vodenje, kompetence, razvoj vodij, razvoj zaposlenih, ocenjevanje vedenj, izobraževanje, ključna področja, odgovornosti, pooblastila, akcijski načrt, nagrajevanje, metoda 360° povratne informacije.

Abstract

By using information technology, successful organizations today aim to further develop know-how, capabilities and competencies as well as to address initiatives and fulfill expectations, needs and aspirations at the level of each employee. This master final thesis encompasses an illustration of processes in human resource management, recognizing background, experts thinking and practical learning and challenges during the implementation of these processes, which I obtained while managing the ATKAM (Accountability Through Key Area Management) project and further analysis, learning and research during the preparation of my final thesis. It is followed by the illustration of such information system concept, intertwined with my own experience and learning, including best practices in this area. The last part of the thesis includes a project plan with an approximate time and cost estimates for the implementation of such project, risk assessment and the opinion regarding market attractiveness of such systems.

Keywords: HRM, human resource management, information system, annual interview, management by objectives, goal management, competence, management development, employee development, training, key area management, authority, responsibility, action plan, motivation, reward management, multisource feedback, 360 degree feedback.

Kazalo vsebine

Zahvala **3**
Povzetek **5**
Abstract **7**
1 Uvod **16**
1.1 Ozadje in ideja 16
1.2 Namen 18
1.3 Cilj 18
2 Ponazoritev ozadja in poslovnih procesov **19**
2.1 Razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij 19
2.1.1 Temeljne zadolžitve ali področja odgovornosti 19
2.1.2 Metoda KAM 20
2.1.2.1 Razmejevanje odgovornosti in pooblastil – princip »semaforjev« 20
2.1.2.2 Uskladitev prioritet - odstotek namenjenega časa 21
2.1.2.3 Postopek izvajanja metode KAM – »kaskadni« pristop 22
2.2 Ciljno vodenje 23
2.2.1 Postopek opredeljevanja (določanja) ciljev – »kaskadni« pristop 23
2.2.2 Postopek spremljanja in ocenjevanja ciljev 24
2.3 Kompetence 25
2.3.1 »Modna muha« ali kaj več? 25
2.3.2 Kaj so kompetence? 26
2.3.3 Vpeljava kompetenc 28
2.3.4 Namen in uporaba kompetenc 30
2.3.5 Delitev kompetenc 32
2.4 Razvoj vodij - merjenje in spremljanje kompetenc oziroma vedenj vodij 35
2.4.1 Spremljanje in razvoj vodij 35
2.4.1.1 Rezultati dela 36
2.4.1.2 Osebnostne značilnosti 36
2.4.1.3 Vedenje (obnašanje) 36
2.4.2 Sestava raziskovalnega vprašalnika kompetenc za analizo vedenj vodij 37
2.4.3 Metoda 360° povratne informacije 40
2.4.4 Rezultati analize kompetenc (vedenj) 41
2.5 Razvoj zaposlenih - merjenje in spremljanje kompetenc zaposlenih 43
2.5.1 Strokovni profili 43
2.6 Letni razgovor (LR) 44
2.6.1 Kaj je letni razgovor? 44
2.6.2 Polemika o učinkovitosti in neučinkovitosti letnih razgovorov 45
2.6.3 Kje je ključ do uspešnih letnih razgovorov? 45
2.6.4 Delitev letnega razgovora (LR) 47

2.7 Akcijski načrt (končni dogovor) 49
2.8 Izobraževanje (usposabljanje) 49
2.8.1 Kako izvajati proces izobraževanja? 49
2.8.2 Izobraževanje kot element LRR 50
2.9 Nagrajevanje in motiviranje 51
3 Koncept informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi 52
3.1 Opredelitev sistema 52
3.2 Opredelitev poslovnih zahtev 53
3.3 Opredelitev tehnoloških zahtev 56
3.4 Modularnost in logična struktura sistema 56
3.5 Sistemske pravice in nastavitve 58
3.6 Modul organigram 59
3.6.1 Kadrovski podatki 59
3.6.2 Osnovne značilnosti organigrama 59
3.6.3 Podatki o organizacijski enoti (OE) 63
3.6.4 Podatki o delovnem mestu (DM) 63
3.6.5 Pozicija (v organigramu) 64
3.6.6 Strokovni profili 64
3.7 Administracija sezon in obrazcev 65
3.7.1 Sezona 65
3.7.2 »Kdo – Koga« 66
3.7.3 Priprava obrazcev 67
3.8 Modul osebna stran 67
3.9 Modul ključna področja in naloge (odgovornosti in pooblastila) 69
3.9.1 Modularnost ključnih področij (krajše KP) 69
3.9.2 Obrazec za vnos ključnih področij in nalog 69
3.9.3 Procesi pri obravnavanju ključnih področij in nalog 70
3.9.3.1 Obravnavanje ključnih področij in nalog v sklopu LR 70
3.9.4 Pravice za dostop do ključnih področij in nalog 73
3.9.4.1 Pravice za branje ključnih področij in nalog 73
3.9.5 Pravice za vnos in spreminjanje KP in nalog 75
3.9.6 Pravice za avtorizacijo/potrjevanje KP in nalog 77
3.10 Modul ciljno vodenje 78
3.10.1 Modularnost ciljnega vodenja 78
3.10.2 Večnivojski cilji 78
3.10.3 Obrazec za vnos ciljev 79
3.10.4 Obrazec za ocenjevanje ciljev 80
3.10.5 Procesi pri obravnavanju ciljev 81
3.10.5.1 Opredelitev ciljev v sklopu LR (LRR) 82
3.10.6 Spremljanje in ocenjevanje ciljev v sklopu LR (LOR) 86
3.10.7 Proces opredeljevanja in ocenjevanja ciljev združeno skupaj 87

3.10.8 Pravice za dostop do ciljev 88
3.10.8.1 Pravice za branje ciljev 89
3.10.8.2 Pravice za vnos in spreminjanje ciljev: 90
3.10.8.3 Pravice za avtorizacijo/potrjevanje in ocenjevanje ciljev 92
3.11 Modul kompetence (razvoj vodij in zaposlenih) 93
3.11.1 Modularnost kompetenc 93
3.11.2 Obrazec za merjenje kompetenc (raziskovalni vprašalnik) 93
3.11.3 Strokovni profili za potrebe merjenja kompetenc 94
3.11.4 »Kdo-koga« in kompetence 95
3.11.5 Nastavitev pogojev za izdelavo poročil analize kompetenc 96
3.11.6 Skupinska poročila analize kompetenc 98
3.11.7 Nadzor in pregled poteka izvajanja procesa merjenja kompetenc 98
3.11.8 Proces merjenja in spremljanja kompetenc 99
3.11.9 Pravice za delo s kompetencami 102
3.12 Modul letni razgovor 103
3.12.1 Letni razgovor kot »platforma« za ostale module 103
3.12.2 Obrazec za letni razgovor 103
3.12.3 »Kdo-Koga« in letni razgovor 103
3.12.4 Nadzor in pregled poteka izvajanja procesa letnih razgovorov 103
3.12.5 Akcijski načrt 104
3.13 Modul izobraževanje 105
3.13.1 Modularnost izobraževanja 105
3.13.2 Katalog izobraževalnih tečajev 105
3.13.3 Obrazec za obravnavanje izobraževanja v sklopu LR (LRR) 107
3.13.3.1 Pregled predhodno planiranih, neizvedenih izobraževalnih tečajev 107
3.13.3.2 Ovrednotenje izobraževalnih tečajev iz preteklega obdobja 108
3.13.3.3 Priprava predloga plana izobraževalnih tečajev za naslednje obdobje 109
3.13.3.4 Predlog novega izobraževalnega tečaja, ki ga ni v katalogu 110
3.13.4 Analiza zbranih predlogov izobraževalnih tečajev 110
3.13.5 Postopek potrjevanja predloga plana izobraževalnih tečajev 111
3.13.6 Pregled planiranih izobraževalnih tečajev 113
3.13.7 Urejanje izvajalcev izobraževalnih tečajev 113
3.13.8 Izvedbe izobraževalnih tečajev 114
3.13.9 Spremljanje realizacije izobraževalnih tečajev po posamezniku 115
3.13.10 Obveznosti zaposlenega 116
3.13.11 Analize ovrednotenja izobraževalnih tečajev 117
3.13.12 Proces izobraževanja v sklopu LRR 117
3.13.13 Izobraževanje in primeri uporabe 118
3.14 Modul nagrajevanje 119
3.14.1 Izračun skupne ocene kompetenc 120
3.14.2 Izračun skupne ocene ciljev 121
3.14.3 Končna skupna ocena (iz ocene kompetenc in ciljev) 121

4 Projektni plan in tržni potencial projekta 122
4.1 Ocena tveganja projekta 122
4.2 Plan projekta in potrebna investicija..... 124
4.3 Tržna zanimivost projekta? 127
5 Sklep 128
Literatura in viri 129
Izjava o samostojnosti dela..... 132

Kazalo slik

Slika 2.1: Primer opredelitve ključnih področij in nalog [34] 21
Slika 2.2: Vzročno-posledične odvisnosti upravljanja delovne uspešnosti [21] 27
Slika 2.3: Povezanost poslovne strategije in kompetenc [15] 28
Slika 2.4: Primer opredelitve kompetence »sposobnost za delo v timu« [15] 29
Slika 2.5: Vloga kompetenc v razvoju zaposlenih [12] 31
Slika 2.6: Uporaba kompetenc v organizaciji [12] 31
Slika 2.7: Primer skupnih in delovno specifičnih kompetenc - ZZZS [18] 32
Slika 2.8: Primer štirih sklopov kompetenc potrebnih za neko delovno mesto [12] 34
Slika 2.9: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc (vedenj) [34] 38
Slika 2.10: Primer raziskovalnega vprašalnika [11] 39
Slika 2.11: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc [11] 39
Slika 2.12: 360° povratna informacije iz več virov [15] 40
Slika 2.13: Primer poročila analize kompetenc (PDF) [43] 42
Slika 3.1: WCA model informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi 52
Slika 3.2: Logična struktura sistema (diagram komponent) 57
Slika 3.3: Primer dodeljevanja pravic določeni skupini uporabnikov [34] 58
Slika 3.4: Primer preproste organizacijske sheme v sistemu ATKAM [34] 62
Slika 3.5: Primer izseka organigrama s pripadajočimi delovnimi mesti [34] 62
Slika 3.6: Primer urejanja organizacijske enote [34] 63
Slika 3.7: Primer urejanja delovnega mesta [34] 64
Slika 3.8: Primer urejanja sezone [34] 66
Slika 3.9: Primer osebne strani zaposlenega [34] 68
Slika 3.10: Primer obrazca za vnos ključnih področij in nalog 70
Slika 3.11: Diagram aktivnosti – obravnavanje ključnih področij in nalog v sklopu LR ... 71
Slika 3.12: Diagram primera uporabe za dostop do nalog (pri KP) 74
Slika 3.13: Diagram primera uporabe za vnos in spreminjanje KP in nalog 76
Slika 3.14: Diagram primera uporabe za avtorizacijo/potrjevanje KP in nalog 77
Slika 3.15: Primer privzetega obrazca za vpis ciljev 80
Slika 3.16: Primer obrazca za ocenjevanje ciljev 81
Slika 3.17: Diagram aktivnosti - opredeljevanje ciljev v sklopu LR 83
Slika 3.18: Diagram aktivnosti – spremljanje in ocenjevanje ciljev v sklopu LR 86
Slika 3.19: Diagram aktivnosti – opredelitev in ocenjevanje ciljev v sklopu LR 88
Slika 3.20: Diagram primera uporabe - dostop do ciljev (branje) 89
Slika 3.21: Diagram primera uporabe - vnos in spreminjanje ciljev 91
Slika 3.22: Diagram primera uporabe - avtorizacija/potrjevanje in ocenjevanje ciljev ... 92
Slika 3.23: Primer raziskovalnega vprašalnika za merjenje vodstvenih kompetenc [43] 94
Slika 3.24: Primer izseka raziskovalnega vprašalnika nevodstvenih kompetenc [43] 95

Slika 3.25: »Kdo koga« avtomatično [34] 96
Slika 3.26: Nastavitev pogojev za izdelavo poročil izmerjenih kompetenc [34] 96
Slika 3.27: Primer osnovnega poročila analize kompetenc (PDF) [34]..... 97
Slika 3.28: Primer osnovnega poročila analize kompetenc [12] 98
Slika 3.29: Primer pregleda poteka izvajanja procesa merjenja kompetenc [34] 99
Slika 3.30: Diagram aktivnosti – merjenje in spremljanje kompetenc..... 100
Slika 3.31: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc (PDF) 101
Slika 3.32: Primer uporabe – dostop do poročil analize doseganja kompetenc 102
Slika 3.33: Primer spremljanja akcijskega načrta na osebni strani [34] 104
Slika 3.34: Primer kataloga izobraževalnih tečajev [43] 106
Slika 3.35: Primer izvajanja procesa izobraževanja znotraj letnega razgovora [43] 107
Slika 3.36: Primer obrazca - ocenjevanje preteklih tečajev (Droga 2003) [43] 109
Slika 3.37: Primer poročila planiranih izobraževalnih tečajev (vrtilna preglednica)..... 111
Slika 3.38: Primer potrjevanja plana izobraževalnih tečajev [43]..... 112
Slika 3.39: Primer potrjevanja plana izobraževalnih tečajev [43]..... 112
Slika 3.40: Pregled planiranih izobraževalnih tečajev [43] 113
Slika 3.41: Primer urejanja podatkov izvajalca izobraževalnih tečajev [43] 114
Slika 3.42: Pregled izvedb izobraževalnih tečajev [43]..... 115
Slika 3.43: Izvedba izobraževalnega tečaja [43] 115
Slika 3.44: Pregled spremljanja izobraževalnih tečajev [43] 116
Slika 3.45: Primer pregleda obveznosti zaposlenega [43]..... 116
Slika 3.46: Primer analize ovrednotenja izobraževalnih tečajev [43] 117
Slika 3.47: Diagram aktivnosti – proces izobraževanja..... 118
Slika 3.48: Diagram uporabe - izobraževanje 119
Slika 3.49: Diagram aktivnosti - izračun podlage za nagrajevanje..... 120
Slika 4.1: Osnovni plan projekta in Ganttov diagram (1.del) 125
Slika 4.2: Osnovni plan projekta in Ganttov diagram (2.del) 126

Kazalo preglednic

Preglednica 1.1: Kratice in simboli 15
Preglednica 3.1: Primer lestvice za prikazovanje osebne uspešnosti zaposlenega 121
Preglednica 4.1: CCTA lestvica tveganj za projekt 123

Kratice in simboli

Kratica	Opis
OE	Organizacijska Enota
DM	Delovno Mesto
MBO	*Management By Objectives*; Ciljno vodenje (glej poglavje 2.2)
LR	Letni Razgovor (glej poglavje 2.6)
LRR	Letni Razvojni Razgovor (glej poglavje 2.6.4)
LOR	Letni Ocenjevalni Razgovor (glej poglavje 2.6.4)
KP	Ključno Področje; (glej poglavje 2.1)
TBM	*Time Based Management;* Odstotek namenjenega časa (glej poglavje 2.1.2.2)
KAM	*Key Area Management;* Razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij (glej poglavje 2.1.2)
GoKAM	*Goals & Key Area Management*; Metodi KAM (*Key Area Management*) in ciljnega vodenja se zaradi svoje narave velikokrat izvajata skupaj (ponavadi najmanj enkrat letno v sklopu letnega razgovora). Takrat govorimo o metodi GoKAM.
SiOK	Slovenska Organizacijska Klima; Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK. Sedaj projekt že tretje leto poteka pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt in ne več v povezavi z GZS.
ERP	*Enterprise Resource Planning;* Celovit poslovni informacijski sistem
WCA	*Work Centered Analysis*; Delovno usmerjena analiza - Alterjev WCA model
CCTA	Central Computer and Telecomunication Agency – Na zahtevo angleške vlade je ta agencija razvila metodologijo PRINCE (Project IN Controled Environment) za potrebe nadzora porabe denarja, kakovosti izdelkov projekta in pravočasnosti izdelanih rešitev. Prva verzija metodologije je bila razvita za projekte s področja informacijske tehnologije (IT). Kasneje se je metodologija, zaradi svoje prilagodljivosti, uveljavila na vseh področjih projektnega dela.

Preglednica 1.1: Kratice in simboli

1 Uvod

1.1 Ozadje in ideja

Organizacije se danes vse bolj zavedajo, da so zaposleni nosilci inovacij in izboljšav ter največja vrednota družbe, v kolikor se razvija njihovo znanje, sposobnosti in izpolnjuje njihova pričakovanja. Poleg tega predstavljajo vedno bolj pomembno ciljno javnost družbe, saj so prvi glasnik znamke organizacije in prvi, ki predstavljajo kulturo in vrednote organizacije v širšem okolju. Izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov postaja ena temeljnih vrednot ter vse bolj del delovnega procesa. Področje ravnanja z ljudmi postaja tako vedno bolj pomembna dejavnost vsake organizacije s tem pa se pojavi tudi potreba po dobri informacijski podpori tega področja. Namesto »podpora ravnanju z ljudmi« se v praksi velikokrat uporablja izraz »upravljanje s človeškimi viri« (ang. HRM – *Human Resource Management*).

Na trgu je danes precej informacijskih sistemov, ki pokrivajo del področja kadrovske funkcije. Gre za tako imenovani »Kadrovski informacijski sistem« ali krajše KIS, ki pa običajno pokriva samo »administrativni del« kadrovske funkcije (zbiranje, beleženje, arhiviranje klasičnih podatkov o zaposlenem, od imena, priimka, prebivališča pa vse do raznih ugodnosti (bonitet), zavarovanj, družinskih članov, dopustov, poškodb pri delu, delavske knjižice in podobno). Ta del ima večina slovenskih in tudi hrvaških podjetij bolj ali manj urejen, običajno v sklopu obstoječega celovitega poslovnega informacijskega sistema (ang. ERP - *Enterprise resource planning*) kot so na primer SAP, Navision, Pantheon in drugi. Poleg tega obstaja v slovenskem prostoru kar nekaj samostojnih rešitev za ta segment, zato temu delu ne bom posvečal pozornosti. Na drugi strani pa je v našem prostoru precej slabo informacijsko podprt »procesno-razvojni del« kadrovske funkcije, ki predstavlja enega izmed najpomembnejših področij ne samo kadrovske funkcije ampak tudi organizacije v celoti. Sem spadajo procesi kot so:

- razvoj vodij [2, 7, 9, 15, 16, 25, 33, 38, 39],
- razvoj zaposlenih [2, 7, 9, 33],
- ciljno vodenje [6, 7, 17, 38, 39],
- spremljanje in razvoj kompetenc oziroma vedenj [10, 11, 12, 13, 15, 22, 36, 37],
- 360° metoda povratne informacije o osebnem razvoju, delovni uspešnosti posameznikov ter analizi vedenj [1, 2, 5, 7, 14, 29],
- letni razvojni razgovor [2, 3, 4, 7, 10, 16, 19, 20, 31, 35],
- letni ocenjevalni razgovor, [3, 7, 10, 16, 35, 39, 40],
- proces usmerjenega izobraževanja vključno s planiranjem [2, 7, 28],
- spremljanje poteka procesa izobraževanja in povratne informacije koristnosti,
- razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij in nalog [2,7],
- motiviranje in nagrajevanje [2, 7, 9, 24, 26].

Žal pa tudi celoviti poslovno informacijski sistemi danes tega področja ne pokrivajo ali pa le okrnjen (nezadosten) del. Da je to v Sloveniji danes še vedno izziv, potrjujejo tudi Fister, Rutar in Lah Šteblaj v pravkar opravljeni analizi ankete kadrovskih vodij objavljeni v zadnji številki revije HRM [8]. Razlogov za tako stanje je veliko, med poglavitne pa sodi sama narava teh procesov, saj so neposredno povezani z organiziranostjo, delovanjem, urejenostjo in lahko bi rekli tudi »dušo« posamezne organizacije, saj se spuščajo vse do ravni posameznikov. V sodobni in uspešni družbi namreč ni pomembna samo iniciativa vodstva ampak iniciativa vseh. Poleg tega so ti procesi relativno živi in se lahko iz leta v leto spreminjajo, dopolnjujejo, prilagajajo, skladno s spremembami organizacije. Še posebno je to veljalo v Sloveniji zadnjih nekaj let, ko so se slovenska podjetja in druge organizacije bolj temeljito lotili tega področja. Da gre za kompleksno področje potrjuje tudi precej široka ponudba številnih slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo izključno s svetovanjem na tem področju. Jasno je, da je procese, ki se niso še dokončno izoblikovali, težko informacijsko podpreti. Glavne smernice so danes sicer relativno določene, vendar pa težave nastopijo pri usklajevanju različnih podrobnosti, ki se praviloma med organizacijami razlikujejo. Zadovoljevanje vseh teh potreb in razlik pa vodi v precejšnjo parametrizacijo ter s tem v kompleksnost takega sistema, ki bi lahko bil na prvi pogled relativno enostaven.

Sam sem med leti 2002 in 2005 tudi sodeloval, sprva kot projektni kasneje pa tudi kot produktni vodja informacijske podpore tega področja, v enem izmed takih svetovalnih podjetij (TMI Adria d.o.o., kasneje ob priključitvi v skupino Avtotehna d.d. imenovano AT Adria d.o.o., v sodelovanju z Avtento.si d.o.o.). Vodil sem razvoj informacijskega sistema imenovanega ATKAM (verzije od 2.0 do 3.7), katerega namen je bil pokriti prav »razvojno-procesni del« kadrovske funkcije. Žal se je razvoj tega sistema, kljub dobri zasnovi za tisto obdobje, konec maja 2005 ustavil. Potrebe na trgu, nedokončane ideje, novi pristopi in želje po izgradnji novega celovitega sistema za to področje pa ostajajo.
Tako sem se odločil, da svojim triletnim izkušnjam pri vodenju razvoja takih rešitev, pridobljenimi znanji s tega področja, novim željam in potrebam potencialnih uporabnikov, priključim še znanja in zorne kote preostalih svetovalnih podjetij s tega področja ter na podlagi tega pripravim izhodišča za nov sistem, ki bo primeren smernicam, trendom in željam današnjega časa na tem področju. Največ poslovnega znanja s tega področja sem pridobil od Sandija Jermana iz podjetja AT Adria d.o.o., ki sem jih kasneje nadgradil še z razmišljanji in spoznanji enega izmed najbolj priznanih strokovnjakov na tem področju v Sloveniji, Braneta Grubana. Praktične izkušnje sem kalil na projektih pri večjih slovenskih podjetij kot so HIT d.d., Telekom Slovenije, Trimo in številni drugi.

1.2 Namen

Glavni namen in hkrati tudi glavni prispevek mojega magistrskega dela je priprava celovitega koncepta, kot podlaga za dejansko izdelavo takega sistema, s čimer želim tudi sam po svojih močeh pripomoči k boljši informacijski podpori ravnanju z ljudmi predvsem v Sloveniji.

1.3 Cilj

Zastavljen cilj magistrske naloge lahko razdelim na tri dele. V prvem je zajeta ponazoritev procesov na področju ravnanja z ljudmi, spoznavanje kadrovskega ozadja, razmišljanja strokovnjakov in praktičnih spoznanj ter izzivov pri vpeljavi teh procesov, ki sem jih pridobil v obdobju mojega vodenja projekta ATKAM ter kasnejših analiz spoznanj in raziskav v času mojega magistrskega dela. Ta del je po mojem mnenju izrednega pomena za pridobitev širine in občutka na tem področju, tako za bralca kot za morebitnega potencialnega načrtovalca oziroma razvijalca takega ali podobnega informacijskega sistema. Drugi del zajema ponazoritev koncepta takega informacijskega sistema, prepletenega z izkušnjami in spoznanji pridobljenimi pri projektu ATKAM, ki vključuje tudi primere dobre prakse s tega področja. V tretjem delu je zajet projektni plan z okvirno časovno in stroškovno oceno implementacije takega sistema ter na podlagi mojih dosedanjih izkušenj na tem področju, tudi ocena tveganja ter nekaj mnenj glede tržne zanimivosti takih sistemov.

2 Ponazoritev ozadja in poslovnih procesov

Za vsakega potencialnega načrtovalca ali produktnega vodjo informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi je kritičnega pomena vsaj osnovno poznavanje procesov, trendov in usmeritev na tem področju. To poglavje zajema ponazoritev procesov »razvojno-procesnega dela« kadrovske funkcije, na podlagi katerega naj bi bralec pridobil nekaj širine v poznavanju tega področja, ki je nepogrešljiva v izogib številnim »slepim ulicam«, ki so zelo pogoste na tem relativno mehko definiranem področju.

Spoznali bomo kako poteka razporejanje pooblastil in odgovornosti s pomočjo ključnih področij in nalog, kaj je to ciljno vodenje, kaj so kompetence, kako se lotiti razvoja vodij in zaposlenih, kako izvajati letne ocenjevalne in letne razvojne razgovore, kakšna je lahko povezanost z nagrajevanjem ter kako se lotiti izobraževanja. Diagrami aktivnosti izvajanja posameznega procesa so opredeljeni v naslednjem poglavju, ko se bomo posvetili konceptu samega informacijskega sistema.

2.1 Razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij

2.1.1 Temeljne zadolžitve ali področja odgovornosti

Na uspešnost organizacije v veliki meri vpliva tudi njena organiziranost, ki se od organizacije do organizacije razlikuje. Prav učinkovitost sistema lastne organiziranosti pa je velikokrat vprašljiva. V praksi organiziranost pogosto izraža večji ali manjši kaos, v katerem ljudem ni jasno, kaj kdo dela in za kaj je kdo odgovoren. Zapletenost poslovanja je pripeljala do kompleksnosti organizacijskih struktur, vsem pa je skupno, da skušajo kompleksno celoto razdeliti na manjše, funkcionalno zaokrožene enote. Te v povezavi z drugimi enotami zagotavljajo učinkovito izvrševanje strategij. Umetnost organiziranosti tako izhaja iz tega, da se naloge, ki naj bi jih opravljala celota, razporedijo med njene posamične enote in v končni fazi do vsakega posameznika. Prav tu naletimo na največji izziv, ki predstavljajo jasno opredeljene in uravnotežene odgovornosti in pooblastila (za katero delo je nekdo odgovoren in kaj je nekomu na voljo za opravljanje dela) posameznikov ter organizacijskih enot.

2.1.2 Metoda KAM

Temu izzivu morajo biti v prvi vrsti kos vodje v organizaciji (najvišje, srednje in nižje vodstvo), katerih temeljna naloga v vlogi vodje kot organizatorja je prav vzpostavitev ustreznih razmerij med zaposlenimi (člani organizacije). Gre za razmerja med podrejenimi, nadrejenimi in drugimi oddelki, s katerimi poteka sodelovanje. Ena od možnosti, ki jo vodje lahko uporabijo v ta namen, je metoda KAM (ang. »*Key Area Management*«), ki na ravni celotne organizacije sistematično razporeja odgovornosti in pooblastila s pomočjo ključnih področij in nalog, pri čemer ključno področje pomeni skupino medsebojno povezanih nalog (v nekateri literaturi »*opravkov*«). Za najboljšo učinkovitost metode KAM je potrebno postopek izvajati od zgoraj navzdol skozi celotno organizacijo. Bistvo je namreč jasen in natančen dialog (običajno se izvaja v sklopu letnih razgovorov) med nadrejenim in podrejenim o tem, kaj natančno so pristojnosti in odgovornosti podrejenega. Če je podrejeni tudi sam vodja, se razjasni tako njegove osebne pristojnosti kot pristojnosti njegove organizacijske enote (krajše OE) kot celote. Ob tem je potrebno poudariti, da je uspešno uvajanje metode KAM in kakovostnega dialoga med različnimi nivoji možno le v primeru, da imamo pred tem jasno opredeljeno vizijo, strategijo in cilje, ki predstavljajo temeljno podlago za določitev ključnih področij delovanja organizacije.

Ključna področja in iz njih izhajajoče naloge opredelimo za vsako organizacijsko enoto ter jih nato razdelimo vodji in ostalim zaposlenim te enote. V ključna področja spadajo vse naloge, katerih izvajanje približuje doseganju zastavljenih ciljev in s tem uresničevanju vizije. Za te naloge morajo biti vodje in zaposleni odgovorni, imeti pooblastila za njihovo izvajanje in jih tudi osebno izvajati. Število ključnih področij naj se giblje od pet do največ deset, pokrivati pa morajo celotno področje dela posameznika oziroma organizacijske enote. Prav tako ne smemo pretiravati s številom nalog znotraj posameznega ključnega področja, saj bomo le tako ohranili praktičnost in preglednost metode za uspešno delovanje. Poimenovanja naj bodo kratka in jasna ter s tem razumljiva širšemu krogu zaposlenih.

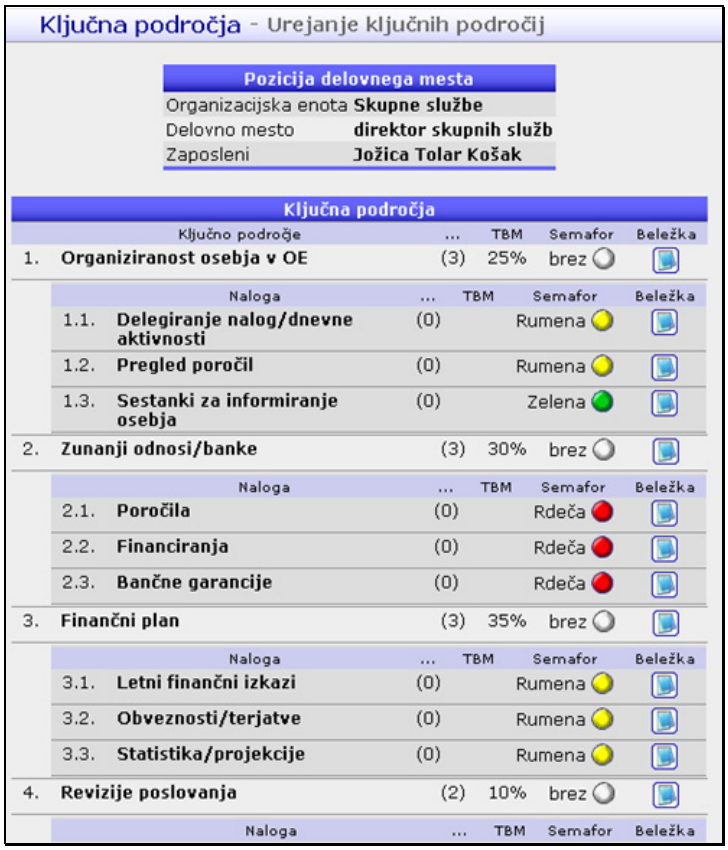
2.1.2.1 Razmejevanje odgovornosti in pooblastil – princip »semaforjev«

Neopredeljene odgovornosti (pristojnosti) in pooblastila posameznika oziroma organizacijske enote lahko povzročajo v organizaciji marsikatere nesporazume. Eden izmed načinov za odpravo teh težav je uvedba opredelitve »tipa pooblastila« za posamezno nalogo (lahko tudi ključno področje). Zadostujejo trije tipi pooblastil. Za lažjo asociacijo z vsakdanjim življenjem se uporablja princip »semaforjev« (rdeča, rumena, zelena), pri čemer posamezna barva predstavlja tip pooblastila:

- **rdeča** - naloge tega tipa podrejeni ne sme sam izvajati/ukrepati brez vnaprejšnjega posvetovanja z nadrejenim,
- **rumena** - naloge tega tipa lahko podrejeni izvaja samostojno, brez posvetovanja z nadrejenim, vendar mora o poteku in zaključku poročati nadrejenemu v skladu z dogovorom,
- **zelena** - za naloge tega tipa velja, da jih lahko podrejeni samostojno izvaja brez predhodnega posvetovanja ali poročanja nadrejenemu.

2.1.2.2 Uskladitev prioritet - odstotek namenjenega časa

Smiselno je, da se opredeli tudi delež časa, ki se ga bo namenjalo posameznemu ključnemu področju (lahko tudi nalogi). S tem se izrazi prioritete in doseže osredotočenost na najpomembnejša področja posameznikovega dela. V angleški literaturi se uporablja izraz »*Time Based Management*« oziroma krajše TBM, ki se je uveljavil tudi v kadrovskih krogih slovenskega in hrvaškega prostora.



Ključna področja - Urejanje ključnih področij

Pozicija delovnega mesta	
Organizacijska enota	**Skupne službe**
Delovno mesto	**direktor skupnih služb**
Zaposleni	**Jožica Tolar Košak**

Ključna področja

	Ključno področje	...	TBM	Semafor	Beležka
1.	**Organiziranost osebja v OE**	(3)	25%	brez	
	Naloga	...	TBM	Semafor	Beležka
	1.1. **Delegiranje nalog/dnevne aktivnosti**	(0)		Rumena	
	1.2. **Pregled poročil**	(0)		Rumena	
	1.3. **Sestanki za informiranje osebja**	(0)		Zelena	
2.	**Zunanji odnosi/banke**	(3)	30%	brez	
	Naloga	...	TBM	Semafor	Beležka
	2.1. **Poročila**	(0)		Rdeča	
	2.2. **Financiranja**	(0)		Rdeča	
	2.3. **Bančne garancije**	(0)		Rdeča	
3.	**Finančni plan**	(3)	35%	brez	
	Naloga	...	TBM	Semafor	Beležka
	3.1. **Letni finančni izkazi**	(0)		Rumena	
	3.2. **Obveznosti/terjatve**	(0)		Rumena	
	3.3. **Statistika/projekcije**	(0)		Rumena	
4.	**Revizije poslovanja**	(2)	10%	brez	
	Naloga	...	TBM	Semafor	Beležka

Slika 2.1: Primer opredelitve ključnih področij in nalog [34]

2.1.2.3 Postopek izvajanja metode KAM – »kaskadni« pristop

Postopek izvajanje metode KAM se začne pri najvišjem vodstvu (predsedniku uprave), ki določi ključna področja dela za doseganje zastavljene vizije. Sledi določanje kaj od tega bo opravljal predsednik uprave sam in kaj posamezni člani uprave, preostalo pa bo morala opravljati organizacija pod njimi. Sledi določitev ključnih področij organizacijskih enot na najvišjem nivoju, ki jih opredelijo vodje teh enot. Ti nato v dialogu uskladijo svoje poglede z nadrejenimi, ki morajo poskrbeti, da so zajeta vsa ključna področja in da ne prihaja do nepotrebnega podvajanja odgovornosti, pooblastil in nalog med posameznimi organizacijskimi enotami. Ko imajo vodje organizacijskih enot pred seboj jasno sliko, kaj mora opraviti njihova enota kot celota, določijo svoja lastna (osebna) ključna področja in naloge, ki jih prav tako uskladijo s svojim nadrejenim ter tako opredelijo svoje prioritete. Česar ne bo izvajal vodja sam, bodo izvajali njegovi podrejeni, ki so lahko zaposleni znotraj njegove organizacijske enote ali pa so vodje podrejenih organizacijskih enot. V kolikor gre za zaposlene znotraj njegove enote, ti sami zapišejo ključna področja in naloge glede na njihovo razumevanje svojega dela, nato pa z vodjo v dialogu (letnem razgovoru) uskladijo. V primeru vodij podrejenih organizacijskih enot pa je potrebno izpeljati proces najprej za ključna področja njihovih organizacijskih enot kot celote in nato še za ključna področja in naloge njih osebno kot vodij. Postopek se na enak način nadaljuje na vseh ravneh organizacije do najnižje ravni zaposlenih. Tak način izvajanja v praksi imenujemo tudi »kaskadni« ali »top-down« pristop. V vsakem primeru je ključni element dialog med nadrejenim in podrejenim, ki naj bi odpravil vse dvome glede odgovornosti in pooblastil, odpravil možna nezaželena podvajanja in zagotovil vključevanje vseh potrebnih ključnih področij. Razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij po principu metode KAM se zato največkrat izvaja v sklopu tako imenovanega letnega razgovora, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju (poglavje 2.6).

OPOMBA

Pomembno je, da bralec ne zamenja pojma »sistematizacija delovnega mesta« z »razporejanjem odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij«.
Opis delovnih mest v aktu o sistematizaciji delovnih mest zajemajo široka področja dela, običajno v sklopu letnega razgovora, pa se zaposleni in njegov vodja dogovorita za konkretna delovna področja in naloge posameznika, ki so lahko vsako leto enaka ali pa se spreminjajo.

2.2 Ciljno vodenje

Poleg razporejanja odgovornosti in pooblastil s ključnimi področji in nalogami (metoda KAM) je potrebno podrobno opredeliti cilje na vseh ravneh organizacije. Tako kot mora vsak zaposleni vedeti kaj so njegove odgovornosti in pooblastila, mora imeti tudi jasno predstavo o tem kaj želi doseči oziroma kaj so njegove delovne obveznosti. Delovanje organizacije brez jasnih ciljev je kot kegljanje brez kegljev. Šele, ko jih imamo, lahko ocenimo njeno uspešnost. Ciljno vodenje (ang. *Management By Objectives - MBO*) predstavlja proces, s katerim se želi doseči usklajenost delovanja kolektiva in usmerjenost k enakim ciljem. Sočasno se želi izboljšati notranje poslovno komuniciranje (v sklopu letnih razgovorov) in doseči spremljanje doseganja zastavljenih ciljev. Vsak zaposleni mora biti seznanjen s cilji celotne organizacije, cilji njegove organizacijske enote in njegovimi osebnimi cilji. Vsem mora biti dobro znano kako se bodo ti cilji merili, kakšni so mejniki pri njihovem doseganju (glavne aktivnosti za dosego cilja) in kakšni rezultati se pričakujejo. Pod ciljnim vodenjem se torej ne skriva samo natančno določevanje organizacijsko in hierarhično usklajenih ciljev, ampak tudi spremljanje, merjenje in ocenjevanje zastavljenih ciljev.

2.2.1 Postopek opredeljevanja (določanja) ciljev – »kaskadni« pristop

Podobno kot pri ključnih področjih, tudi tu cilji na nižjih ravneh izhajajo iz ciljev na višjih ravneh, tako da je potrebno tudi proces ciljnega vodenja izvesti »kaskadno« od zgoraj navzdol po celotni organizaciji. Izhaja se iz ciljev celotne organizacije oziroma najvišjega vodstva, ki določi ključne cilje za doseganje zastavljene vizije in strategije. Sledi določitev ciljev organizacijskih enot na najvišjem nivoju, ki jih uskladijo vodje teh enot s svojimi nadrejenimi. Nadaljuje se z usklajevanjem osebnih ciljev vodij organizacijskih enot in osebnih ciljev podrejenih. Postopek se na enak način nadaljuje na vseh ravneh organizacije do najnižje ravni zaposlenih. Tako ima vsak zaposleni cilje skladne z letnimi ali večletnimi cilji organizacije.

Tudi pri opredeljevanju ciljev je ključni element dialog med nadrejenim in podrejenim, ki mora odpraviti dvome glede zastavljenih ciljev (na kakšen način se bodo merili, katere so aktivnosti za doseganje ciljev in kakšne rezultate se pričakuje). Proces določevanja ciljev je zaradi omenjenih razlogov največkrat del letnega razgovora, ki se izvaja najmanj enkrat letno.

2.2.2 Postopek spremljanja in ocenjevanja ciljev

S tem ko imajo vsi pripadniki organizacije določene cilje in aktivnosti za doseganje ciljev dobijo jasno opredeljene delovne obveznosti. Zaposleni tako vidi, kaj se od njega pričakuje, in se seznani z merili, na podlagi katerih se spremlja in ocenjuje dosežene cilje ter s tem posredno tudi njegovo delovno uspešnost.

Najbolj naravno je, da se ocenjevanje ciljev izvede enkrat letno v sklopu letnega (ocenjevalnega) razgovora. Takrat se namreč pregleda in oceni pretekle cilje ter obenem določi tudi cilje za naslednje (enoletno) obdobje. V vmesnem obdobju se (mesečno, četrtletno, polletno odvisno od organizacije) izvede vmesni pregled stanja doseženih ciljev. Vendar temu ni vedno tako. Nekatere organizacije izvedejo ocenjevanje ciljev z zamikom, kar pomeni da ocenjujejo cilje nekaj mesecev po zaključku poslovnega leta, ob tem pa morajo imeti za tekoče leto seveda že postavljene nove cilje. Spet drugi izvajajo ocenjevanje in opredeljevanje ciljev večkrat letno, torej polletno, četrtletno ali celo mesečno odvisno od narave samega podjetja. Vse to narekuje, da se ocenjevanje ciljev ne izvaja vedno v sklopu letnega razgovora, ko se običajno opredeli nove cilje. Organizacije pogosto letni (ocenjevalni) razgovor za potrebe ciljnega vodenja terminsko razdelijo na dva dela. Prvi del za opredeljevanje in drugi za ocenjevanje ciljev. Tak način je v slovenskem prostoru v zadnjem času precej pogost.

Metodi KAM (*Key Area Management*) in ciljnega vodenja se zaradi svoje narave in opisanega »kaskadnega« pristopa velikokrat izvajata skupaj (ponavadi najmanj enkrat letno v sklopu letnega razgovora). Takrat lahko govorimo o metodi GoKAM (ang. *Goals & Key Area Management*).

NASVET IZ PRAKSE – Uvajanje ciljnega vodenja

Uvajanje procesa ciljnega vodenja v organizacijo ni samoumevno in razumljivo, kljub temu, da so se nekatere slovenske organizacije v podobni obliki tega lotile že pred več kot desetimi leti. V kolikor se organizacija tega ne loti zelo sistematično in odločno ter ob tem nima visoke naklonjenosti uprave oziroma najvišjega vodstva, se kaj hitro lahko zgodi, da poskus uvedbe ciljnega vodenja »zvodeni«. Za uspešno vpeljavo ciljnega vodenja je poleg kadrovske službe in najvišjega vodstva ključna tudi vključitev vodij in to že v procesu oblikovanja ciljnega vodenja. Zelo pomembno je namreč, da se že v začetni fazi vključi vodje ter tako skuša doseči njihovo poistovetenje z vpeljavo novosti. V ta namen je potrebno izvesti izobraževalne delavnice na katerih praviloma sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki, kjer vodje pridobijo vse potrebne informacije o razlogih za vpeljavo ciljnega vodenja in čemu je namenjeno. Na primerih se predstavi kako se bo cilje opredelilo, kako se jih bo merilo, kakšni so mejniki in pričakovani rezultati. Na teh delavnicah tudi vodje izrazijo svoja mnenja, ki se jih lahko vključi v sam proces. Podobne

delavnice se kasneje organizira tudi za ostale zaposlene. Ponovno je v ospredju dobra komunikacija, ki se mora prenesti tudi na nivo nadrejeni-podrejeni. Zanimivo je, da običajno prav zaposleni sprejmejo te novosti z odprtimi rokami, saj pridobijo jasno sporočilo kaj se od njih pričakuje, kakšni so njihovi cilji in na podlagi česa se jih bo v tem obdobju ocenjevalo, česar praviloma prej niso imeli jasno opredeljeno. Večji odpor je običajno pri vodjih, ki sprva niso ravno navdušeni, da se ocenjuje tudi njih. Naravno je, da se ljudje upirajo spremembam, vendar če se vodje pravočasno vključi in skozi izobraževalne delavnice preda razumevanje, da so dobili orodje za vodenje ljudi s katerim bodo uspešneje opravljali svoje delo, te spremembe relativno hitro sprejmejo. Izjema so seveda tisti, ki se v organizaciji »skrivajo«.

2.3 Kompetence

2.3.1 »Modna muha« ali kaj več?

Kompetence so bile zadnjih nekaj let ena najbolj razvpitih tem v kadrovskih krogih slovenskega prostora. Vsi so o njih govorili, vsi so jih želeli vpeljati, pogosto pa si pravzaprav niso predstavljali kaj kompetence so oziroma kaj bi z njimi sploh naredili. Hoteli so jih enostavno zato, ker so bile »moderne«. Za tako situacijo so bili med drugim zaslužni tudi številni »svetovalci«, ki so s pridom izkoristili priložnost s »svetovanjem« do take mere, da so naredili z razumevanjem kompetenc znanost in zmedo celo pri nekaterih kadrovskih delavcih. Da ob tem splošne laične javnosti ter vodje in zaposlene, ki naj bi jih dejansko uporabljali niti ne omenjamo. Nič bolje ni bilo s številno literaturo in članki, ki so na dolgo in široko teoretizirali na temo kompetenc, uporabne vrednosti, ki bi jo lahko vpeljali v prakso in bi bila dejansko izvedljiva pa je bilo bistveno manj. Tudi podatek, da naj bi bilo že več kot 180 opredelitev, kaj kompetence sploh so, pove veliko. Po drugi strani so v tistem času najnaprednejša slovenska podjetja na področju razvoja ravnanja z ljudi, kompetence do neke mere že s pridom uporabljala, le da so jih drugače poimenovala. Med njimi je bil tudi novogoriški HIT, ki je za kompetence delovnega mesta takrat uporabljal izraz »profil delovnega mesta«, proces razvoja predvsem vodstvenih kompetenc pa se je imenoval »razvoj vodij« oziroma »ocenjevanje vedenj vodij«. Kot bomo videli v nadaljevanju je razvoj vedenj ena izmed ključnih postavk pri razvoju kompetenc.

Sicer zna biti uspešna vpeljava modela kompetenc v prakso kar precej zahtevno opravilo, še posebno, če jih napačno interpretiramo, ob tem pa so učinki take vpeljave seveda precej jalovi. Iz vseh teh razlogov bomo tej temi posvetili nekaj več pozornosti.

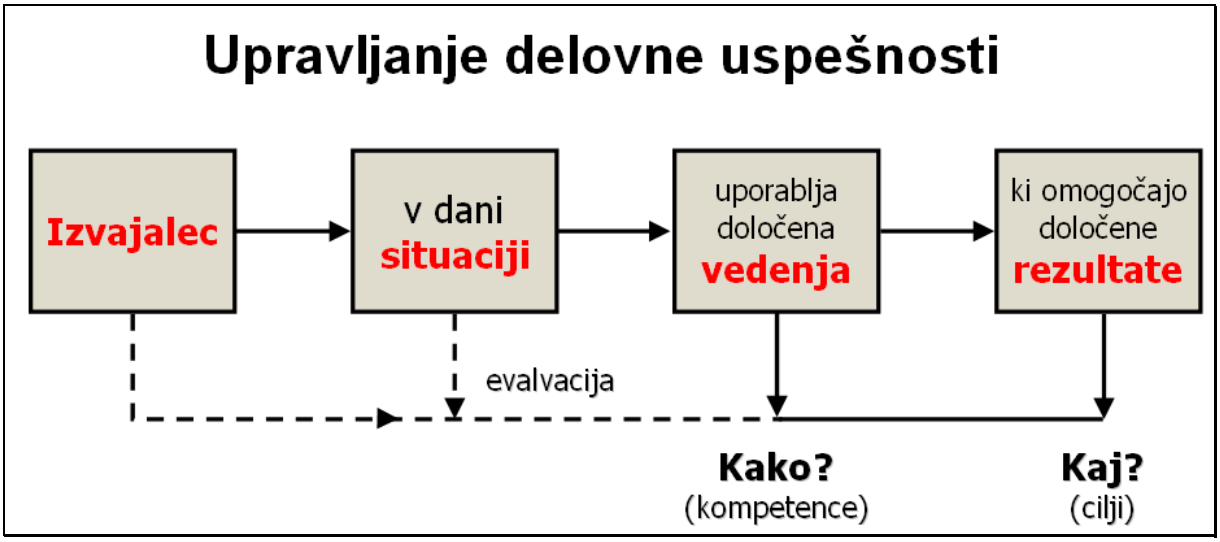
Okolje večine današnjih organizacij je nepredvidljivo, ni ga možno nadzorovati in tudi ne natančno napovedovati. Organizacije se morajo zato, poleg osredotočanja na uspešno implementacijo poslovnih strategij, ki v tako turbulentnem okolju lahko uspejo ali pa tudi ne, vse bolj osredotočiti na to, kako se lahko čim hitreje spreminjajo in učijo! Predpogoj za to je seveda razvoj slehernega posameznika, ki danes v večini sodobnih organizacij ne temelji več le na znanju, ampak na kompetencah! Znanje namreč prehitro zastareva, ob tem pa uporabimo mogoče le skromnih dvajset odstotkov tistega, kar obvladamo! Iz knjige Funky Business: »V ZDA je že več kot 850 MBA podiplomskih študijev managementa, kjer vsako leto diplomira blizu 100.000 slušateljev. Medtem, ko zdravijo mačka po diplomski zabavi, se lahko vprašajo, kolikšen del njihovega znanja, je že zastarelo!« [22].

Študije iz 90-ih let so empirično dokazale, da danes znanje in inteligenčni količnik posameznika nista edino jamstvo za delovno uspešnost. K tej namreč poleg znanja in izkušenj prispevajo še veščine in spretnosti, sposobnost uporabiti to znanje, vrednote, prepričanja, motivi in osebnostne lastnosti posameznikov! Vsem tem sposobnostim in zmožnostim posameznika, ki se **vedno izkazujejo v povsem določenih, specifičnih vedenjih**, ki vodijo k delovnim rezultatom, pravimo v strokovni terminologiji kompetence [10].

2.3.2 Kaj so kompetence?

Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanja, kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, motive, vrednote, samopodobo in podobno. Torej vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi. Še najenostavneje pa bi kompetence definirali, **kot nekakšne vedenjske zapise vlog**, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih [22]!

Vpeljava kompetenc izhaja iz želje po boljšem in uspešnejšem upravljanju delovne uspešnosti, kjer ni pomembno samo »KAJ« želimo doseči oziroma kaj se od nas pričakuje (cilji, naloge, vloge, odgovornosti), ampak tudi odgovori na to »KAKO« lahko to uresničimo (pričakovana vedenja oziroma zahtevane kompetence).



Slika 2.2: Vzročno-posledične odvisnosti upravljanja delovne uspešnosti [21]

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti. To izhodiščno zamisel uvajanja kompetenc v poslovno prakso je mogoče uresničiti, če v ospredju pozornosti niso več le za delo potrebna znanja, ampak tudi specifična vedenja. Vedenja namreč s svojimi vzročno-posledičnimi učinki povzročajo, da ljudje dokaj dosledno uporabljamo tista izbrana in posnemanja možna vedenja, ki prinašajo uspeh in vodijo k rezultatom! Zato modeli kompetenc obsegajo poleg potrebnih znanj, veščin in spretnosti, še opredelitev vrednot, motivov, prepričanj, osebnostnih značilnosti, ki prispevajo k učinkovitemu in uspešnemu delu. Zahtevane kompetence tudi integralno upoštevajo organizacijske strategije, cilje, vrednote, značilnosti organizacijske kulture in standarde kakovosti in odličnosti, ki se odražajo v vedenju posameznikov in skupin. Zamisel torej, ki povsem na nov in izviren način povezuje poslovne strategije s sposobnostmi ljudi za njihovo uresničenje [11]!

Slika 2.3: Povezanost poslovne strategije in kompetenc [15]

2.3.3 Vpeljava kompetenc

Proces uvajanja kompetenc se običajno prične z opredeljevanjem zahtevanih kompetenc za določeno delovno mesto oziroma vlogo, ki se praviloma skupaj z zahtevanim nivojem posamezne kompetence zapišejo v obliki posodobljenih opisov delovnih mest. Stroka navaja različne tehnike za opredeljevanje zahtevanih kompetenc, v praksi pa se kot najprimernejša pokaže oblika skupinskih delavnic v katerih sodelujejo najuspešnejši izvajalci, tehnologi, vodje, organizatorji, notranji in zunanji kadrovski strokovnjaki ter psihologi, ki jih poskušajo skupaj opredeliti. Poleg naziva kompetence in pomenskega povzetka opisa posamezne kompetence, je potrebno pripraviti še skrben opis vedenj, ki so značilna za tiste izvajalce, ki posamezno kompetenco nadpovprečno dobro opravljajo. Poleg pozitivnih se opredeli še negativne indikatorje ali drugače povedano, poleg želenih še neželena vedenja, ki so pomembna za izvedbo ocenjevanja in analize kompetenc.

Kompetence: kataloški list

Naziv: SPOSOBNOSTI ZA DELO V TIMU

Vedenjski opis:
Ločiti pojme delo v skupini in timu, timsko delo. Prispevati ideje. Spodbujati in pomagati drugim. Poznati faze v razvoju tima. Spoštovati različnost in drugačnost. Poznati svojo naravno in ne le strokovno vlogo v timu. Izraziti priznanje sodelavcem. Poslušati, prisluhniti drugim. Sooblikovati vrednote in norme dela tima. Spodbujati dobre medsebojne odnose. Iskati konsenz pri odločanju. Interese tima postavljati v ospredje pred interese posameznika. Ne lastiti si uspehov. Pomagati drugim. Prevzemati odgovornost za skupne odločitve. Iskati povratne informacije. Prispevati klimi in vzdušju. Reševati nasprotja. Upoštevati druge. Skrbeti za razvoj odnosov. Razumeti načine sestavljanja timov. Poznati kriterije za uspešnost tima. Biti pripravljen za sodelovanje. Izvršitev nalog in dogovorjene vloge v timu. Spoštovati in zagovarjati skupno sprejete odločitve. Ne postavljati pod vprašaj vsako odločitev vodje tima.

Vedenjski stil – indikator:
Ločiti delo v skupini in timu. Spodbujati druge. Prevzemati odgovornost za uspeh tima. Pripravljenost za konsenz. Poslušanje dugih. Samoiniciativnost in aktivni prispevek. Ne osporavati vseh odločitev vodje, toda tudi ne avtomatično soglašati z njimi. Razumeti svojo naravno in strokovno vlogo v timu. Narediti več kot le obvezni minimum. Poznati norme vedenja tima.

Vedenjski stil - kontraindikator:
Solirati pri delu v timu. Omalovaževati druge. Zamujati z roki in nalogami. Skrivanje informacij. Nergati nad skupnimi odločitvami. Imeti figo v žepu. Brigati se samo zase. Izkazovati različna nefunkcionalna vedenja. Nespoštovati norme vedenja v timu.

Posledice:
Slabi rezultati dela v timu. Zmanjšane možnosti presežnih poslovnih rezultatov. Ni izmenjave in kroženja znanja. Manj inovativnosti in medsebojnega sodelovanja.

Vprašanja za ugotovitev kompetentnosti:
Opišite tim v katerem ste ali še sodelujete.
Kakšno je poslanstvo tima? Kakšna je vaša vloga? Kaj se vam konkretno zdi najpomembnejša oblika timskega dela? Kako lahko merite uspešnost tima? Kaj ovira in kaj spodbuja delo v timu? Kaj je nefunkcionalno vedenje in v čem se kaže? Kakšne so faze razvoja tima? Kdaj je primerno uporabiti tim? Kako bi definirali tim? Kakšna je vloga vodje tima?

Testiranje (oblike, metoda):
1. Opredelitev naravne vloge v timu (Belbin, Insights, Interplace, ipd.)
2. Testi: Solo ali timski igralec? Uspešnost dela v timu, ipd.
3. Mnenje in ocena sodelavcev, članov tima, strank
4. Raziskave mikroklime in zadovoljstva zaposlenih
5. Opazovanje vedenja sodelavcev
6. Samoocena tima
7. Poslovni učinki in doseganje ciljev zastavljenih z načrti dela

Način priučitve:
1. Samodiagnostična orodja in coaching vodje
2. Seminarji in delavnice:
   - izbira članov in razvoj tima
   - komuniciranje v timu in dinamika skupine
3. Samoučenje in strokovna literatura
4. Poskusno delo v timu ali na projektu

Slika 2.4: Primer opredelitve kompetence »sposobnost za delo v timu« [15]

Gruban v enem izmed svojih številnih člankov [11] opozarja, da je ena izmed najpogostejših napak, ki jo pri uvajanju modelov kompetenc »zagrešijo« neizkušene organizacije, prav izbor prevelikega števila zahtevanih kompetenc za določeno delovno mesto oziroma za določeno vlogo (poslanstvo), ki jo to delovno mesto ima v poslovnih procesih. Na ta način izvajalcem komunicirajo množico nepreglednih sporočil, brez jasne usmeritve na tista vedenja, ki so za uspeh posameznika zares prioritetna, kritična. Odločilen pri tem je izziv, kako iz širokega nabora zahtevanih kompetenc (na primer 30), izbrati tiste kritične (5 do 7). Pet do največ sedem kompetenc je namreč število, ki si ga pač lahko zapomnimo, komuniciramo in uveljavimo. Ena izmed tehnik, ki jih Gruban predlaga je »ABC razvrščanje«, imenovano tudi »kupčkanje kompetenc«, kjer se na skupnih delavnicah **enakomerno** razvrsti vse navedene kompetence (iz celotnega kataloga kompetenc) na tri skupine:

- (skupina A) kritične kompetence – najpomembnejše,
- (skupina B) potrebne kompetence – pomembne,
- (skupina C) želene kompetence - manj pomembne.

Za praktično uporabo na koncu uporabimo le tiste iz skupine A (kritične kompetence).

Po uskladitvi zahtevanih kompetenc, se določi še zahtevani nivo na večstopenjski lestvici za posamezno delovno mesto. Lestvice so od tri do sedem stopenjske, najbolj pogosta je štiri- ali petstopenjska. Priporočljivejša je štiristopenjska, ki za razliko od petstopenjske nima srednje vrednosti, ki bi ocenjevalcu omogočila nevtralno izbiro. Tako ga prisili, da še enkrat razmisli glede odločitve ter opredeli v katero smer se nagiba.

Primer lestvice (vedenjska frekvenca – pogostost):

- (stopnja 0: kompetenca ni potrebna),
- stopnja 1: nikoli, redko, izjemoma,
- stopnja 2: občasno, včasih,
- stopnja 3: pogosto, običajno, praviloma,
- stopnja 4: redno, dosledno,
- stopnja 5: vedno, brez nihanj ali odstopanj, zgled.

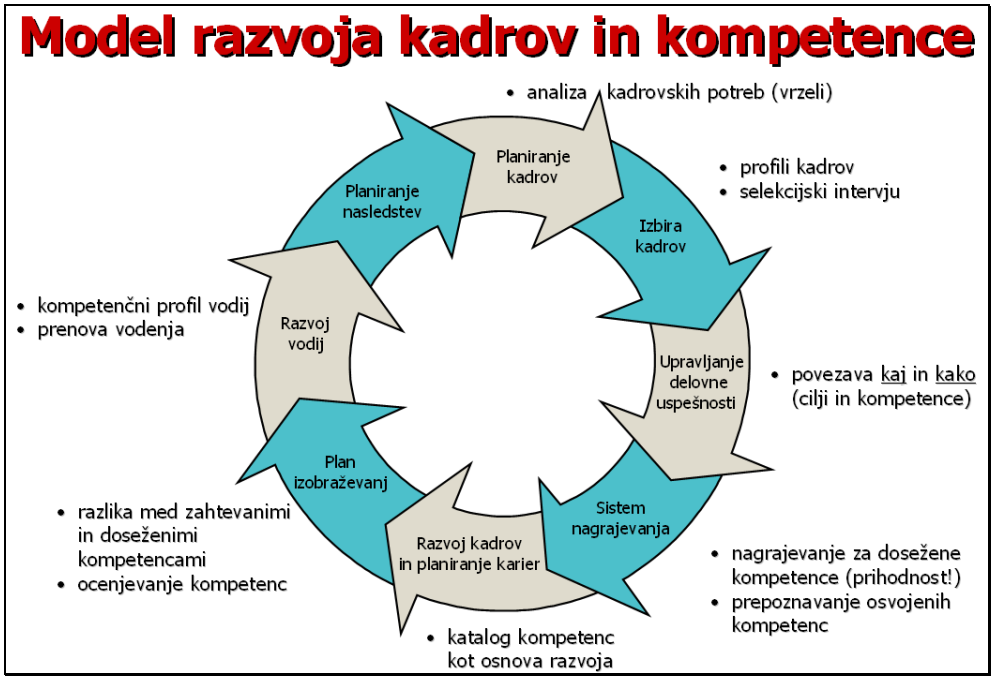
2.3.4 Namen in uporaba kompetenc

Uporabo kompetenc najpogosteje srečamo v procesu razvoja vodij in zaposlenih v sklopu letnih (razvojnih) razgovorov. Možno jih je uporabiti tudi v procesu izbire in selekcije kadrov, kjer se kandidate že predhodno seznani katera vedenja in lastnosti, poleg znanj in veščin, od njih še pričakujemo. Uporabimo jih lahko tudi pri določanju kriterijev napredovanja, pri fleksibilnem in variabilnem nagrajevanju, saj mnoge organizacije danes ne nagrajujejo več le rezultate dela (preteklost), ampak tudi usposobljenost izvajalcev in primernosti njihovih vedenj (prihodnost). Prav tako so uporabne pri pripravi razvojnih programov ključnih kadrov, načrtovanju izobraževanj, planiranju nasledstev in načrtovanju karier. Nekateri se odločijo modele kompetenc uporabiti tudi kot sistemske pristope pri preoblikovanju sistemov vodenja in ravnanja z ljudmi ter celo upravljanja organizacijske kulture.

Raziskave so pokazale tudi, da modeli, ki temeljijo na kompetencah daleč zanesljiveje opravičujejo visoke naložbe v usposabljanja in izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere. Vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju zaposlenih, hitreje premoščajo vrzeli v znanjih in veščinah, bolje komunicirajo vedenja in v prvi vrsti povezujejo v celoto na eni strani letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoj kadrov ter na drugi strani vizijo, strategijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja [22].

Pomembno je, da se v praksi ukvarjamo z bistvom pojma »biti kompetenten« (izpolniti zahteve dela) in ne toliko z vprašanjem »imeti kompetenco« (posedovati potrebne osebnostne značilnosti za kompetentno delo). Zato so pogosto mnogi programi, ki so usmerjeni samo na ugotavljanje kompetenc (mnogokrat srečamo izraz »assessment«), za njimi pa ne sledi ustrezen program razvoja kompetenc, vnaprej obsojeni na neuspeh [36].

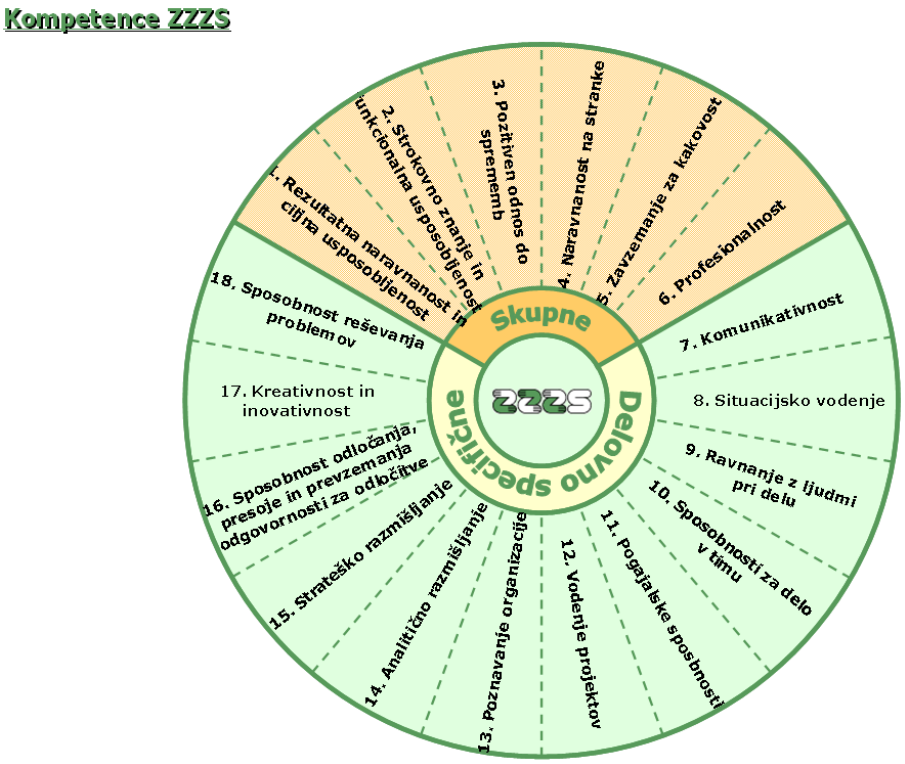
Slika 2.5: Vloga kompetenc v razvoju zaposlenih [12]



Slika 2.6: Uporaba kompetenc v organizaciji [12]

2.3.5 Delitev kompetenc

Težko bi trdili, da v praksi obstaja enotna in splošno sprejeta delitev kompetenc. V teoriji je pogosta delitev na skupne (včasih imenovane tudi kulturne) ter na delovno specifične (poklicne, strokovne) kompetence. Skupne vsebujejo le kritična vedenja za katera naj bi se zavzemali ali bili zanje usposobljeni prav vsi zaposleni in izvirajo neposredno iz vizije, poslanstva, strategije in vrednot organizacije. Delovno specifične pa se nanašajo bodisi na konkretna delovna mesta (krajše DM) ali skupine delovnih mest (strokovne profile; vodje, tržnike, tehnologe in podobno) in nam poskušajo predstaviti, kakšna so vedenja nadpovprečno uspešnih izvajalcev posameznih delovnih nalog, ki bi jih lahko posamezniki posnemali.



Slika 2.7: Primer skupnih in delovno specifičnih kompetenc - ZZZS [18]

S praktičnega stališča vpeljave kompetenc, predvsem za potrebe razvoja vodij in zaposlenih, se podjetja velikokrat raje odločijo za delitev na vodstvene (kot ene izmed delovno specifičnih) in strokovne kompetence, pri čemer so vodstvene namenjene vodjem, strokovne pa ostalim zaposlenim, ki se naprej delijo še glede na določene stroke. Razlog je v tem, da se organizacije običajno odločijo začeti s procesom razvoja vodij in v drugi fazi (naslednjih letih) še z razvojem ostalih zaposlenih.

Tudi vodstvene kompetence lahko naprej delimo na [36]:

- **strateške kompetence:**
    - vizionarstvo,
    - ciljna usmerjenost,
    - strateška orientacija,
    - odločanje.
- **organizacijske kompetence:**
    - organiziranost,
    - upravljanje s kadri (zaposlenimi),
    - delegiranje.
- **operativne kompetence:**
    - komuniciranje,
    - motiviranje,
    - pogajanje,
    - vodenje in graditev tima.
- **osebne kompetence:**
    - etičnost,
    - karizma,
    - odprtost nazorov.

Za lažje obravnavanje (ne samo na področju kompetenc) se velikokrat v sistem vpelje tudi tako imenovane »strokovne profile«, ki so podrobneje opredeljeni v nadaljevanju (poglavje 2.5.1).

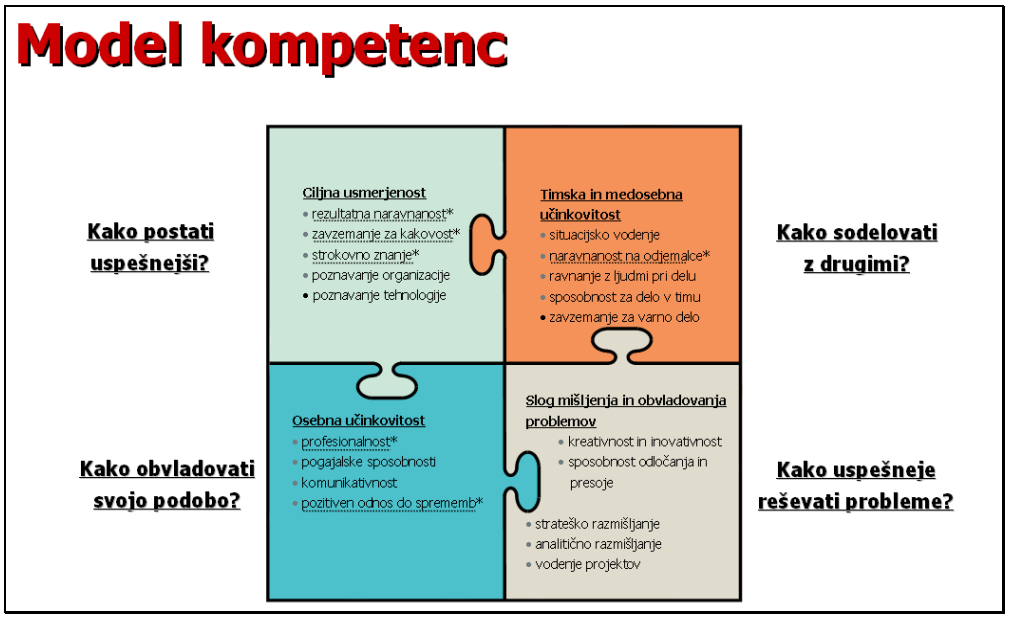
Možna je tudi naslednja delitev kompetenc [36]:

- **intelektualne:**
    - strateška perspektiva,
    - analiza in presoja,
    - planiranje in organiziranje.

- **medosebne:**
    - upravljanje z ljudmi,
    - prepričljivost,
    - »asertivnost« in odločnost,
    - medosebna občutljivost,
    - govorno komuniciranje.
- **prilagodljivost (adaptibilnost)**:
    - prilagodljivost in sposobnost, da si nekdo hitro opomore.
- **usmerjenost na rezultat:**
    - energija in iniciativnost,
    - motiviranost za dosežek,
    - občutek za posel/podjetništvo.

Ne glede na razlike v pristopu k definiciji in različne delitve kompetenc, je potrebno pri tem imeti pred očmi tri ključne elemente [36]:

- kompetenco lahko preučujemo samo v okviru določenega dela ali delovne vloge v kontekstu določene, specifične organizacije, v kateri se to delo opravlja,
- kompetenca je pozitivno povezana z večjo uspešnostjo,
- kompetenco je mogoče opisati skozi specifična vedenja, ki jih lahko opazimo pri opravljanju nekega dela.



Slika 2.8: Primer štirih sklopov kompetenc potrebnih za neko delovno mesto [12]

2.4 Razvoj vodij - merjenje in spremljanje kompetenc oziroma vedenj vodij

2.4.1 Spremljanje in razvoj vodij

Sistem spremljanja in razvoja vodij v sebi nosi skrivnost uspešnega razvoja celotne organizacije, vendar imamo v Sloveniji le redke svetle izjeme, kjer organizacije sistematično skrbijo za razvoj svojih vodij. Do podobnih ugotovitev smo prišli v podjetju AT Adria tudi na Hrvaškem.
Pomembnost vodij pri načrtovanju in uveljavljanju poslovanja je nesporna, vendar je potrebno posebej izpostaviti voditeljsko vlogo vodij, ki ne morejo in ne smejo nastopati le kot strokovnjaki za določena področja, temveč morajo predvsem voditi ljudi (zaposlene) in z njimi dosegati svoje rezultate oziroma zastavljene cilje. Kdor za vodenje ljudi ni najprimernejši, naj v organizaciji nastopa v vlogi priznanega vrhunskega strokovnjaka in ne kot vodja.

V slovenskem in hrvaškem prostoru je velikokrat zaslediti, da se na vodstvena mesta v organizaciji postavlja ljudi, ki so se dobro izkazali po svoji strokovni plati, v smislu vodenja pa so s strani organizacije prepuščeni sami sebi ali bolje rečeno kar njihovem prirojenem občutku ali neobčutku za delo z ljudmi. V tej vlogi jih sistemi ne podpirajo, saj so pomanjkljivi ali pa sploh ne obstajajo. Glede na različne osebnosti tako v isti organizaciji vsakdo uporablja svoj stil vodenja. Prav tako vsak sam interpretira stopnjo razvitosti svojih vodstvenih veščin in na tej osnovi različno dojema potrebo po lastnem razvoju.

Do podobnih ugotovitev je v sklopu raziskave »Management - izziv 3000« v letu 2002 prišel tudi Ložar [30]. V njej navaja, da ljudje pogosto še vedno prihajajo na vodilna mesta po principu »avtomatizma« pri napredovanju. Posledica tega je, da dobri strokovnjaki pogosto napredujejo v slabe vodilne ljudi. S tem organizacija dobi še enega povprečnega vodjo in izgubi dobrega strokovnjaka. Take vodje se ukvarjajo pretežno s svojo stroko, ki je zanje bolj obvladljiva in to na račun zanemarjanja vloge vodenja ljudi.
Da bi vodje na različnih ravneh in v različnih delih organizacije vodili vse zaposlene v smer istih želenih sprememb, jih je potrebno sistematično spremljati in razvijati. Postaviti je potrebno skupni imenovalec za pojem vodenja v določeni organizaciji, s tem pa se doseže širjenje in poglabljanje skupnih vrednot ter hkrati vpliva na razvoj organizacijske kulture.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti vodij se običajno uporabljajo trije kriteriji:

- rezultati dela,
- kompetence - osebnostne značilnosti,
- kompetence – vedenja.

Izkušnje in spoznanja so v praksi potrdila izhodiščno predpostavko, da je v smislu razvijanja vodstvenih sposobnosti v praksi zares uporaben samo eden izmed teh treh kriterijev.

2.4.1.1 Rezultati dela

Rezultati dela se v primeru vodje ne nanašajo le na njega osebno, temveč na njegovo celotno enoto, ki jo vodi. Organizacija je za ta kriterij seveda zainteresirana, toda tudi ob morebitnih dobrih rezultatih se zastavlja vprašanje, ali ne bi bilo z boljšim vodjem na istem mestu mogoče doseči celo boljše rezultate. Obenem na rezultate marsikaterega vodje vplivajo dejavniki zunaj organizacije, na katere pa sam nima vpliva. In navsezadnje, dobri rezultati so lahko izraz njegove lastne strokovnosti, kljub slabim vodstvenim sposobnostim. To strokovnost pa bi lahko uspešno uveljavil tudi, če ne bi bil vodja. Na mestu vodje bi bil lahko v teh primerih nekdo drug, ki bi z dobrim vodenjem prinesel organizaciji še boljše rezultate.

2.4.1.2 Osebnostne značilnosti

Pomanjkljivost osebnostnih značilnosti je v tem, da so pri zreli osebi že trdno zasidrane in se jih le stežka spreminja. Poleg tega ljudje pogosto kritične komentarje v zvezi s tem jemljejo kot napad na osebno integriteto. Tudi informacije o lastnih osebnostnih značilnostih same po sebi vodji ne ponujajo odgovora na vprašanje, v katero smer in kako naj se kot vodja razvija. Brez prave povratne informacije pa ni učinkovitega razvoja vodij. Ocenjevanje po tej plati zato ni primerno v smislu razvoja že obstoječih zaposlenih, uporabno pa je v fazi selekcije.

2.4.1.3 Vedenje (obnašanje)

Vedenje je tisti element, na katerega je pri zreli osebi še moč vplivati, zato predstavlja najprimernejši kriterij za spremljanje in razvoj vodstvenih sposobnosti posameznika.

OPOMBA

Kot je zapisal Mihelčič [32], Janko Kralj loči pojma obnašanje in vedenje, pri čemer naj bi bilo »**obnašanje**« rutinsko ravnanje, »**vedenje**« pa ustvarjalno ravnanje. V praksi se dejansko ta dva pojma ne uporabljata tako striktno, tako da naj bralca ne moti morebitna uporaba teh dveh pojmov v literaturi.

Samo vedenje se namreč ne nanaša na rezultate dela niti na osebnostne značilnosti, ampak ga sestavljajo povsem konkretne, jasno določene aktivnosti oziroma dejanja, ki jih vodja uveljavlja ali ne v svojem vsakdanjem vedenju in vodijo k določenim izidom. Spremljamo ga s pomočjo merjenja doseganja zahtevanih kompetenc oziroma ključnih zaželenih in nezaželenih vedenj, ki te kompetence opredeljujejo. Ljudje z različnimi stili vodenja ali osebnostnimi značilnostmi lahko sicer na različne načine uporabljajo svoje voditeljske sposobnosti, vendar gre pri tem za splet dejanj, ki jih lahko opazujemo in ki so za organizacijo enotno določene ne glede na individualne razlike posameznika. Bistvo je v tem, da vodja z analizo svojih kompetenc (vedenj) dobi povratne informacije o svojem pozitivnem vedenju v vodenju ljudi, kot tudi o priložnostih (izzivih) za izboljšave ter se tako uči in nauči uporabe najprimernejših vedenj, ki vodijo v boljše in uspešnejše vodenje.

Analiza kompetenc (vedenj) se najpogosteje izvaja na dva načina, in sicer z metodo 360° povratne informacije in s pomočjo letnih (ocenjevalnih) razgovorov med nadrejenim (ali več nadrejenimi) in podrejenim v primeru specifičnih kompetenc. Strokovni krogi priporočajo kombinacijo obeh načinov.

Metoda 360° povratne informacije običajno temelji na anonimnem raziskovalnem vprašalniku kompetenc (v obliki zaželenih in nezaželenih vedenj) s katerim preverjamo številne razsežnosti vedenj s poudarkom na tistih kompetencah, kjer si želimo sprememb, intervencij in razvoja. Podrobnejši opis metode je opisan v nadaljevanju.

2.4.2 Sestava raziskovalnega vprašalnika kompetenc za analizo vedenj vodij

Raziskovalni vprašalnik sestavljajo zahtevane kompetence, opredeljene z želenimi in neželenimi oblikami vedenja. V praksi se je izkazalo, da je optimalno število analiziranih kompetenc okrog pet do največ sedem ter znotraj posamezne kompetence med štiri in pet zaželenih in prav tolikšno število neželenih oblik vedenja. Da bo bralcu raziskovalni vprašalnik lažje razumljiv na tem mestu navajam primer.

Primer kompetence je »Timsko vodenje«, znotraj pa naslednja želena vedenja:

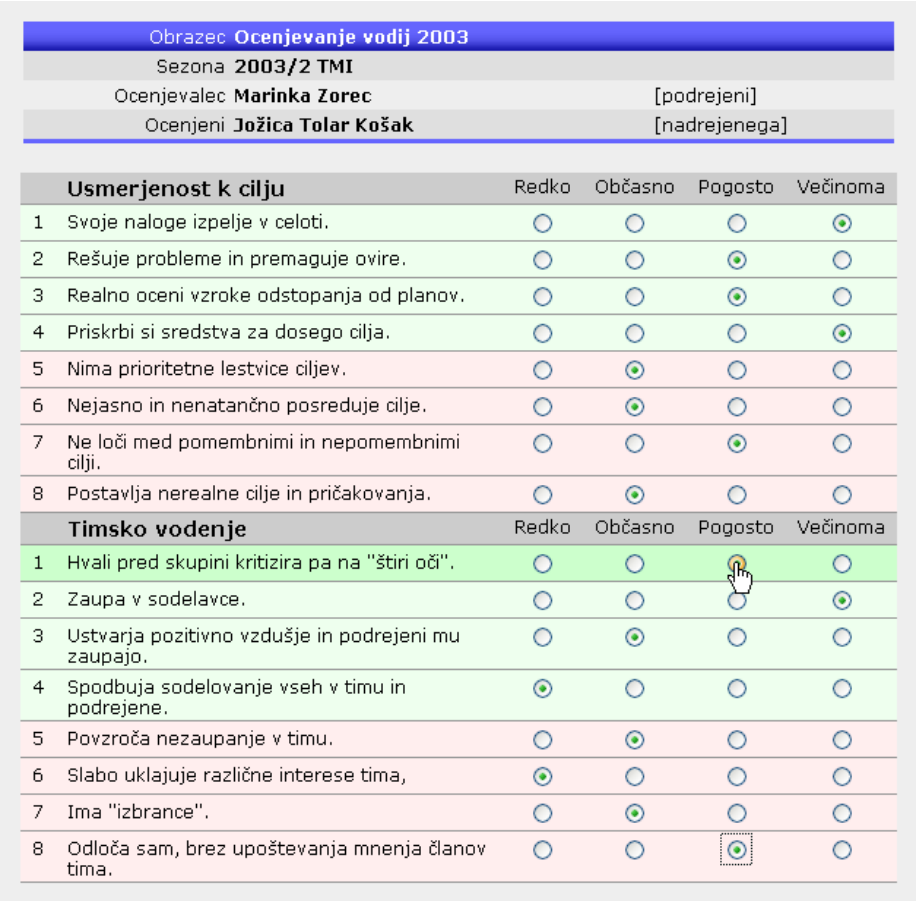
- zaupa v sodelavce,
- hvali pred skupino, kritizira na štiri oči,
- ustvarja pozitivno vzdušje in podrejeni mu zaupajo

ter neželena:

- ima izbrance,
- povzroča nezaupanje v skupini,
- slabo usklajuje različne interese skupine.

OPOMBA

Za proces analize vedenj vodij se uporablja tudi izraz ocenjevanje vedenj vodij. Izraz »ocenjevanje« ima lahko negativen prizvok in vpliv na izvajanje procesa, saj imajo ljudje praviloma odpor do kakršnihkoli ocenjevanj. Zato nekateri raje uporabljajo izraz »analiza vedenj« ali pa kar enostavno »razvoj vodij«. V kolikor se dobljene rezultate uporabi samo za namene razvoja oziroma usposabljanja vodij, dejansko govorimo le o »analizi« oziroma »razvoju«, če pa jih uporabimo tudi kot del ocene delovne uspešnosti pa lahko govorimo tudi o »ocenjevanju«.



Obrazec **Ocenjevanje vodij 2003**
Sezona **2003/2 TMI**
Ocenjevalec **Marinka Zorec** [podrejeni]
Ocenjeni **Jožica Tolar Košak** [nadrejenega]

	Usmerjenost k cilju	Redko	Občasno	Pogosto	Večinoma
1	Svoje naloge izpelje v celoti.	○	○	○	◉
2	Rešuje probleme in premaguje ovire.	○	○	◉	○
3	Realno oceni vzroke odstopanja od planov.	○	○	◉	○
4	Priskrbi si sredstva za dosego cilja.	○	○	○	◉
5	Nima prioritetne lestvice ciljev.	○	◉	○	○
6	Nejasno in nenatančno posreduje cilje.	○	◉	○	○
7	Ne loči med pomembnimi in nepomembnimi cilji.	○	○	◉	○
8	Postavlja nerealne cilje in pričakovanja.	○	◉	○	○
	Timsko vodenje	Redko	Občasno	Pogosto	Večinoma
1	Hvali pred skupini kritizira pa na "štiri oči".	○	○	◉	○
2	Zaupa v sodelavce.	○	○	○	◉
3	Ustvarja pozitivno vzdušje in podrejeni mu zaupajo.	○	◉	○	○
4	Spodbuja sodelovanje vseh v timu in podrejene.	◉	○	○	○
5	Povzroča nezaupanje v timu.	○	◉	○	○
6	Slabo uklajuje različne interese tima,	◉	○	○	○
7	Ima "izbrance".	○	◉	○	○
8	Odloča sam, brez upoštevanja mnenja članov tima.	○	○	◉	○

Slika 2.9: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc (vedenj) [34]

Primer lestvice 360º vprašalnika

Pri izpolnjevanju vprašalnika uporabljajte naslednjo lestvico, kjer posamezne številčne vrednosti v oklepaju pomenijo le v kolikšni meri analizirana oseba **dejansko** v praksi uporablja opisano vedenje:

(1) = Nikoli (*to sploh ni on/a!*)
(2) = Občasno, v manjši meri (*niti ne, mogoče včasih*)
(3) = Pravzaprav niti da, niti ne(*težko bi se odločil/a*)
(4) = Pogosto, v večji meri(*ja, kar pogosto!*)
(5) = Vedno(*da, to je res on/a!*)

V skladu s tem kako vi vidite to osebo, **obkrožite ustrezen odgovor!** Nihče nima enako dobro razvitih vseh veščin, zato **uporabljajte celotno lestvico**, ki vam je na razpolago. Pomnite 1 = Nikoli, 5 = Vedno.

V kolikšni meri ta oseba pri vsakodnevnem delu v praksi dobro:	Nikoli	Občasno	Niti da, niti ne	Pogosto	Vedno
1. Organizira, planira in koordinira delo in druge aktivnosti.	1	2	3	4	5
2. Sodelavcem natančno pojasni, kaj od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
3. Vzpostavlja dialog in dobre medsebojne odnose.	1	2	3	4	5
4. Komunicira strategijo, vrednote, cilje in vizijo .	1	2	3	4	5
5. Ne okleva pri reševanju konfliktov in nasprotij.	1	2	3	4	5
6. Sodeluje z drugimi službami in oddelki.	1	2	3	4	5
7. Skrbi za to, da se delo opravi pravočasno.	1	2	3	4	5
8. …..	1	2	3	4	5
9. …..	1	2	3	4	5

Slika 2.10: Primer raziskovalnega vprašalnika [11]

Primer 360º vprašalnika za ključne delovne kompetence*

Na lestvici od 1 do 5, ocenite delovni potencial zaposlenega, tako da obkrožite pripadajočo število. Vkolikor se sposobnost na zaposlenega ne nanaša jo prečrtajte, prav tako pa lahko posamezno sposobnost (kompetenco) za katero menite, da je ključnega pomena pri opravljanju dela zaposlenega tudi sami dodate.

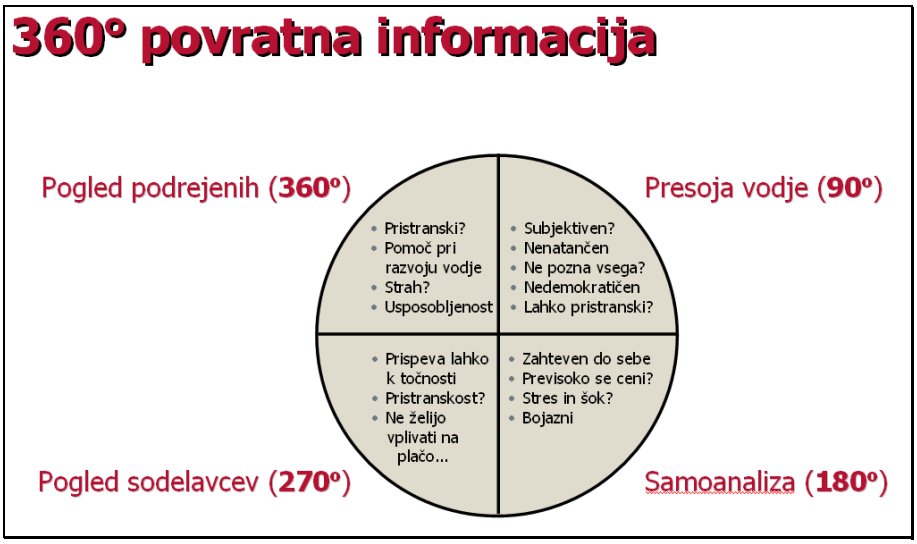
1	2	3	4	5
Zaposleni te sposobnosti nima	Zaposleni ima to sposobnost razvito pod pričakovanji	Zaposleni ima to sposobnost razvito v skladu s pričakovanji	Zaposleni ima to sposobnost nadpovprečno razvito in presega pričakovanja	Zaposleni ima to sposobnost odlično razvito in zelo presega pričakovanja

1	2
Ključne delovne kompetence	Ocena
1. **Komuniciranje** - Besedno jasno komunicira ideje. Ideje tudi jasno zapiše. Poroča pravočasno in točno. Skrbi za informiranost drugih. Spodbuja in uporablja odkrito komunikacijo. Daje točne in usklajene informacije ali navodila. Uporablja primerna komunikacijska orodja.	1 2 3 4 5
2. **Sposobnost odločanja in presoje** - Odloča se dobro in pravočasno. Ne okleva pri odločitvah. Uporablja sistematičen in analitičen pristop. Sprejema dobre odločitve tudi pod pritiskom. Išče konsenz vpletenih. Sprejema tudi nepopularne ukrepe, ko je neizogibno. Upošteva kakšne so lahko posledice odločitev. Uporablja dobre izkušnje iz preteklosti. Vidi "veliko sliko".	1 2 3 4 5
3. **Vodenje in ravnanje z ljudmi** - Spodbuja in motivira zaposlene. Definira naloge in odgovornosti. Modro in učinkovito delegira. Vzdržuje dobro, zabavno in izzivno delovno okolje. Nagrajuje posamično kot skupinsko delo in doežke. Razvija sodelovanje na vseh ravneh.	1 2 3 4 5
4. **Vodenje projektov** - Postavlja jasne merljive cilje in mejnike. Določa sistem dela in procese. Opredeli vloge in pristojnosti ter odgovornost. Definira potrebne vire. Koordinira procese čez celo organizacijo. Spremlja projekt in določa korektivne akcije. Vodi več projektov hkrati.	1 2 3 4 5
5. **Medosebne veščine** - Sposoben reševati konflikte. Posluša. Daje povratne informacije in konstruktivno kritizira. Gradi tudi neformalne odnose za doseganje ciljev. Je prilagodljiv in odprte glave. Dober pogajalec.	1 2 3 4 5
6. ……..	1 2 3 4 5
7. **Dodatno: opredeli vodja** -	1 2 3 4 5

Slika 2.11: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc [11]

2.4.3 Metoda 360° povratne informacije

Koncept te metode temelji na principu videnja sebe skozi oči drugih. Sami se namreč pogosto ne zavedamo svojih vedenj oziroma imamo o njih drugačno predstavo. Vidimo se ozko in pristransko. Prav tako ni dovolj informacija samo iz enega samega vira (na primer našega nadrejenega oziroma našega vodje) saj praviloma ni niti popolna niti demokratična, pogosto tudi neobjektivna in pristranska. Ime 360° izhaja iz dejstva, da metoda zahteva povratno informacijo iz različnih virov oziroma »zornih kotov« (v praksi se veliko uporablja tudi izraz smer povratne informacije) ne samo iz enega ozkega zornega kota [1, 5, 14]. S tem pridobimo popolnejšo sliko o našem vedenju ter zmanjšamo pristranskost in povečamo objektivnost pridobljenih informacij. Metoda tako zahteva, da ne dobimo povratno informacijo samo od našega nadrejenega oziroma vodje (90°) ampak, da se soočimo tudi z lastno predstavo oziroma samooceno (180°). Do polne 360° slike potrebujemo še informacijo od sodelavcev, ki nas in naše delo dobro poznajo (270°) in tudi naših podrejenih (360°).



Slika 2.12: 360° povratna informacije iz več virov [15]

Prav povratna informacija s strani podrejenih je pri razvoju vodij zelo dragocena, saj dobijo povratno informacijo, kako podrejeni doživljajo njihov način vodenja, spodbujanja, motiviranja, pripravljenost graditi odnose, poslušati in komunicirati. Če je naloga vodij usmerjati in mobilizirati energijo podrejenih oziroma sodelavcev za uresničevanje ciljev in nalog, je torej še kako potrebno pridobiti informacije koliko in kako so pri izvajanju tega v praksi uspešni.

Razlogi proti tej metodi, ki jih navajajo skeptiki, češ da podrejeni ne morejo ocenjevati »šefov«, so zgrešeni, saj ne gre za oceno strokovnosti, ampak odnosov in vodenja – k temu pa so gotovo poklicani vsi, ki jih poznajo in »občutijo« [23]. Oceno strokovnosti

podrejenega ocenjuje nadrejeni ali več nadrejenih običajno v sklopu letnega (ocenjevalnega) razgovora.

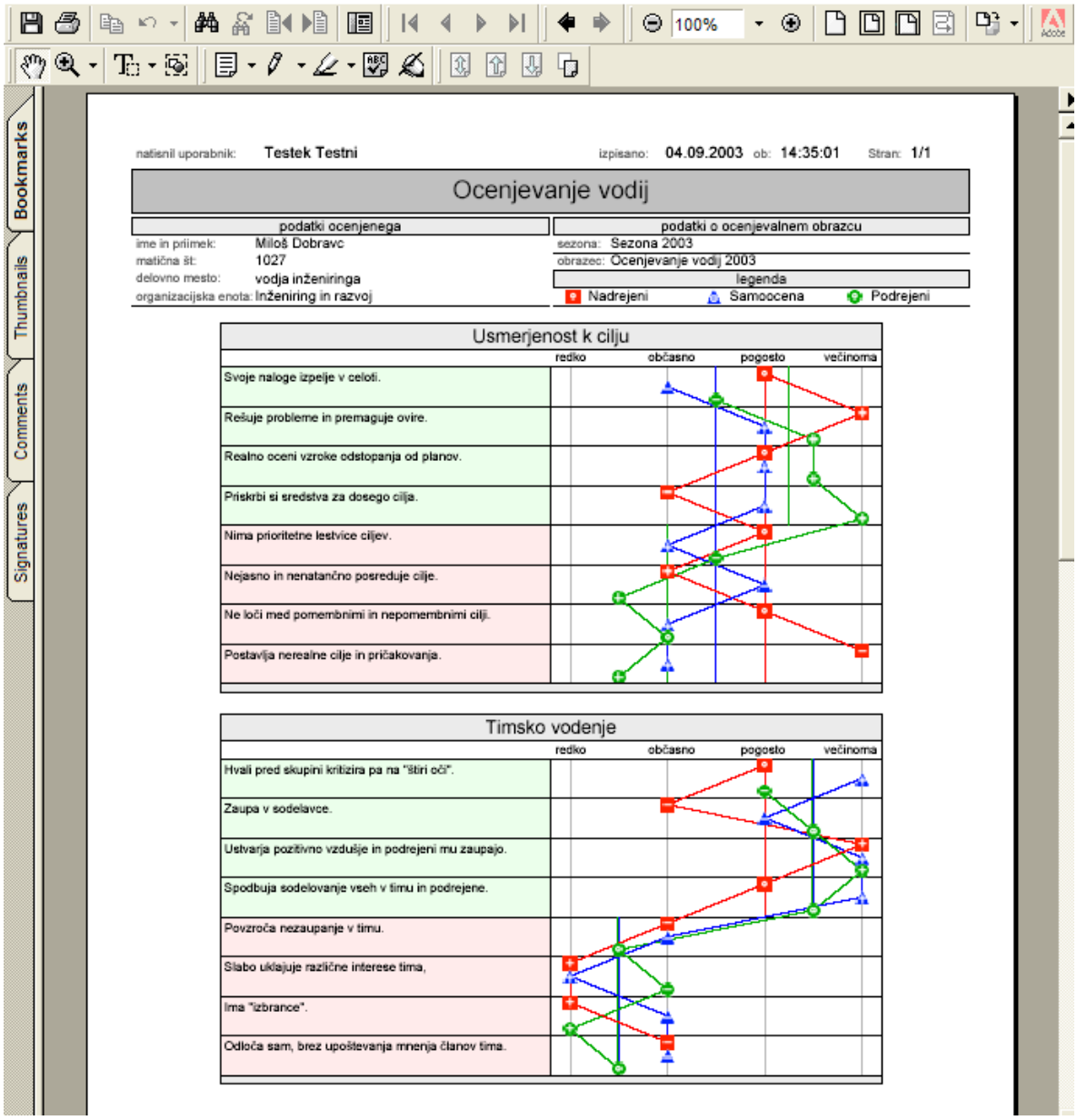
NASVET IZ PRAKSE

Ugotovili smo, da so pridobljene informacije, ki jih dobimo na tak način lahko zelo dragocene, vendar je potrebno pri tem posebno pozornost posvetiti sami vpeljavi takega procesa. Praksa potrjuje, da slovensko okolje nima prave tradicije na področju presoje individualnih vedenj oziroma kompetenc na tak način. Nismo vajeni odkrite komunikacije, prav tako smo praviloma šibki pri izrekanju koristnih in uporabnih povratnih informacij.
Ložar v sklopu raziskave »Management - izziv 3000« [30] ugotavlja tudi pomanjkanje lastne samokritičnosti vodij do ugotovljenih lastnih slabosti, ki jim jih tako ali drugače posredujejo podrejeni. Namesto, da bi na to gledali kot na priložnost za izboljšavo, se počutijo ogrožene ter postavijo v bran in še bolj krčevito dokazujejo svoj prav.
Pravilno razumevanje pravega pomena tega procesa tako s strani vodij kot zaposlenih običajno ni samo po sebi umevno. Organizacije si pri vpeljavi pomagajo z zunanjimi svetovalnimi podjetji s tega področja, ki so si izkušnje pridobili skozi izvedbo podobnih procesov pri ostalih organizacijah. Pogosta želja podjetij je tudi, da se analizo kompetenc (vedenj) že v prvem letu vpeljave veže na sistem nagrajevanja, kar ima lahko zelo negativne posledice in se močno odsvetuje. S takim načinom bi dosegli le še eno ocenjevanje s katerim bi zgrešili dejansko bistvo in koristi procesa – videti se in iz videnega učiti. V Sloveniji je praksa pokazala, da vodje proces resnično »posvojijo« in ga v polni meri izkoriščajo nekje v tretji iteraciji oziroma tretjem letu od uvedbe. Kot primer naj navedem podjetje HIT, d.d. iz Nove Gorice, kjer je bilo v prvem letu uvedbe pri vodjih zaznati določeno skepso, ob izvajanju tretje iteracije pa so že nestrpno pričakovali rezultate, da vidijo, če so uspeli izboljšati pomanjkljivosti iz preteklih let. Šele v tej fazi, ko udeleženci osvojijo pomen procesa in na lastni koži spoznajo koristnost prejetih povratnih informacij, lahko razmišljamo o morebitni povezavi s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti ter s tem nagrajevanja, kot enega izmed parametrov, ki vpliva na nagrajevanje. Seveda povratne informacije služijo tudi kot podlaga za načrtovanje in ciljno usmerjeno izobraževanje ter nadaljnji razvoj kariere. V kolikor so pomanjkljivosti kritične in kljub naporom za izboljšanje ni napredka, so lahko tudi podlaga za sankcije. S pravim pristopom bo imela koristi tako organizacija kot tudi posameznik. Tistim, ki za vodenje ljudi niso najprimernejši, pa je potrebno omogočiti napredovanje po strokovni plati in ne po hierarhični lestvici napredovanju v smislu vodje.

2.4.4 Rezultati analize kompetenc (vedenj)

Rezultati analize vedenj se za posameznika običajno prikažejo v grafični obliki v poročilu ustreznosti vedenj za različne 360° smeri. Medsebojne primerjave ocen iz različnih smeri

nam podajajo še dodatno dodano vrednost. Primer takega poročila v obliki PDF (Portable Document Format) dokumenta je prikazan na spodnji sliki.



Slika 2.13: Primer poročila analize kompetenc (PDF) [43]

2.5 Razvoj zaposlenih - merjenje in spremljanje kompetenc zaposlenih

V prvem letu uvajanja spremljanja in razvoja zaposlenih se organizacije običajno omejijo le na vodje. Po uspešno uvedenem sistemu spremljanja in razvoja vodij, nadaljujejo še z uvedbo sistema spremljanja in razvoja zaposlenih, ki ne nastopajo v vlogi vodij. Način postavljanja sistema za zaposlene je enak kot pri postavljanju sistema za vodje s to pomembno razliko, da se uporabi drugo vsebino raziskovalnih vprašalnikov za analizo vedenj oziroma druge kompetence. Pri razvoju vodij smo namreč vsebinsko gradili na opisih ključnih kompetenc povezanih z vodenjem ljudi, ki so pomembne na nivoju celotne organizacije. Pri zaposlenih, ki svojih rezultatov ne dosegajo z vodenjem ljudi, temveč z izvajanjem svojega specifičnega dela pa pridemo do pomembnih medsebojnih razlik glede na naravo dela. Tako za vse zaposlene ni smiselno pripraviti le enega raziskovalnega vprašalnika. Uporaba enega raziskovalnega vprašalnika je sicer izvedljiva v kolikor bi se hoteli omejiti le na mehka vedenja (njihovo naravnanost) kot so njihov odnos do dela, sodelavcev, strank in podobno. Vendar to večinoma ne zadostuje, saj želimo pri njih kot izvajalcih spremljati tudi uspešnost v njihovi osnovni stroki. Teoretično bi to pomenilo, da bi morali pripraviti raziskovalni vprašalnik kompetenc za posamezno delovno mesto (v skladu z zahtevanimi kompetencami delovnega mesta), vendar se tu srečamo s povsem praktičnimi izzivi. Preveliko število različnih raziskovalnih vprašalnikov bi oteževalo samo izvedbo procesa in ne bi več zagotavljalo praktičnosti in enostavnosti uporabe. Še večji izziv bi predstavljala analiza takih raziskav, ki bi izgubila na svoji moči zaradi premajhnih skupin ljudi opredeljenih z delovnim mestom. Iz teh razlogov je smiselno opredeliti ustrezne skupine zaposlenih v praksi imenovane tudi »strokovni profili«, »profili delovnih mest« ali krajše samo »profili«.

2.5.1 Strokovni profili

Tako namesto spremljanja in razvoja zaposlenih na nivoju delovnih mest, združujemo sorodna oziroma podobna delovna mesta v skupine oziroma strokovne profile. Raziskovalne vprašalnike kompetenc za spremljanje njihove uspešnosti pa razvijemo za te posamezne profile. V skrajnem primeru se nam v praksi lahko zgodi, da se nam pojavijo nekateri profili, ki združujejo premajhno število zaposlenih, da bi bilo smiselno za vsakega izmed njih pripraviti svoj raziskovalni vprašalnik. Slednje tako združimo v poseben profil, pri katerem se osredotočimo na obravnavanje njihove naravnanosti (mehke dejavnike), strokovnost kot enega izmed kriterijev pa vključimo v individualne osebne (razvojne) razgovore med zaposlenim in njegovim nadrejenim.

NASVET IZ PRAKSE

Iz zapisanega je razvidno, da moramo pri oblikovanju profilov uporabiti tudi načelo pragmatičnosti. Število profilov ne sme biti preveliko, saj je le tako možno obvladovati operativne kadrovske procese kot so merjenje in spremljanje vodij in zaposlenih ter kadrovske analize. Profili so poleg uporabe pri razvoju zaposlenih (predpisovanje različnih raziskovalnih vprašalnikov kompetenc) zelo priročni tudi pri načrtovanju izobraževanj oziroma usposabljanj (enostavno planiranje izobraževalnih tečajev za določene profile – na primer v primeru zakonskih zahtev po določenem izobraževanju).
Tudi s številom raziskovalnih vprašalnikov ne smemo pretiravati. Tako se tudi največjim in najbolj kompleksnim podjetjem v Sloveniji ne priporoča uporabe več kot sedmih raziskovalnih vprašalnikov.
V praksi se običajno oblikuje osnovni raziskovalni vprašalnik za zaposlene, ki ustreza večini, nato pa se za posamezen specifičen profil odvzame oziroma doda smiselne segmente. Tako je na primer nesmiselno, da ima profil »kuhinja«, kamor sodijo delovna mesta glavni kuhar, kuhar in kuharski pomočnik, v raziskovalnem vprašalniku segment komuniciranja s stranko, če pa direktnih stikov s stranko običajno nima.

2.6 Letni razgovor (LR)

2.6.1 Kaj je letni razgovor?

V slovenskem prostoru je izraz »letni razgovor« zelo široko uporabljen, pod njim pa si ljudje predstavljajo precej različne stvari, ki nemalokrat povzročajo zmedo o čem je pravzaprav govora. Od tod izvirajo tudi številne polemike v medijih in različni literaturi o uspešnosti in neuspešnosti letnih razgovorov. Da je negotovost še večja, se pojavljajo še različni izrazi kot so letni pogovor, letni osebni pogovor, letni ocenjevalni razgovor, letni razvojni razgovor, letni dialog in podobne izpeljanke. V nekateri literaturi [32] se omenja tudi tako imenovani »dogovor o delovnem programu« (v angleščini *position charter* in *performance agreement*), s poudarkom na akcijskem načrtu, ki je običajno del letnega razgovora.

Zaradi zgoraj zapisanih dilem začnimo najprej z eno boljših definicij:
»Letni razgovor je temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor, namenjen razvoju posameznika in graditvi ustvarjalnega razmerja med nadrejenim (vodjo) in podrejenim (zaposlenim). Uspešno vpeljan sistem letnih razgovorov omogoča prenašanje ciljev po hierarhiji navzdol, osredotočenost organizacije, razjasnitev nalog in načinov dela posameznika ter pelje k jasnemu dogovoru za prihodnje delovanje. Poleg tega daje objektivno analizo preteklega obdobja, botruje trajnemu razvoju zaposlenih in je hkrati

osnova za uvajanje konkretnih sprememb. K vsemu temu pa lahko dodamo pozitivno vplivanje na motivacijo zaposlenih ter zagotavljanja ozračja odprtosti in zaupanja.« [7]

2.6.2 Polemika o učinkovitosti in neučinkovitosti letnih razgovorov

Ker je polemika glede učinkovitosti letnih razgovorov v Sloveniji že nekaj let predmet bolj ali manj vročih razprav, ki se občasno pojavijo tudi v medijih, moram za lažje razumevanje bralca tej temi nameniti nekaj več pozornosti. Tako imamo na eni strani zagovornike ter na drugi tiste, ki menijo, da vse skupaj ni vredno truda. Kje so vzroki za razhajanja in v čem je ključ do uspešnih letnih razgovorov pa bom skušal ponazoriti v naslednjih nekaj odstavkih.

2.6.3 Kje je ključ do uspešnih letnih razgovorov?

Gruban v enem izmed svojih člankov [10] navaja, da je letni razgovor med vodjo in zaposlenim eno izmed najpomembnejših in tradicionalnih orodij vodenja, katerega korenine segajo že v daljne leto 1887 in katerega pomemben mejnik predstavlja že obdobje Taylorjevega znanstvenega vodenja iz leta 1914. V nadaljevanju navaja, da se je v zadnjem desetletju sistem letnih razgovorov močno uveljavil tudi v slovenskem poslovnem okolju, kjer pa začetne uspehe spremlja na eni strani precejšna skepsa, na drugi pa nekritično, modno posnemanje prakse iz okolij, kjer imajo povsem drugačno organizacijsko ali nacionalno kulturo ter daljšo tradicijo na tem področju. Čeprav ritem uvajanja letnih razgovorov pri nas v zadnjem času ni bistveno upočasnjen, je opaziti, da so podjetja in organizacije, kjer letni razgovori že potekajo, vedno znova v dilemi glede učinkov in koristi, ki jih ta temeljni gradnik upravljanja z delovno uspešnostjo, omogoča. Ob tem navaja, da je sistem ciljnega vodenja (ang. *Management By Objectives - MBO*) kot eden izmed najbolj razširjenih prvin vodenja zadnjih petdeset let, naredil slabo uslugo letnim razgovorom. Povsem so se namreč osredotočili na prispevek posameznika organizacijskim ciljem in pri tem prezrli ter zapostavili osebne cilje in interese posameznika. Sodobni letni razgovori namreč ponujajo ne le odgovore na to kaj se od zaposlenih pričakuje (cilji, naloge, vloge, odgovornosti, standardi delovne uspešnosti), ampak tudi odgovore, kako lahko to uresničijo (pričakovana vedenja oziroma zahtevane kompetence). Tu so odstopanja glede vsebine letnih razgovorov v Sloveniji precejšnja, temu primerno je tudi uspešnost njihove implementacije zelo različna. Kljub temu Gruban navaja, da največji krivec za neuspeh nekaterih letnih razgovorov ni v sami vsebini letnega razgovora, ampak v nedosledni in nestrokovni implementaciji celostnega sistema, procedur in usposobljenosti akterjev ter jasno razvidnih konsenzov o namenih in koristi letnih razgovorov. Izhodiščna napaka je po njegovem mnenju površno (diletantsko) priseganje na izboljševanje obrazca letnega razgovora, namesto na kakovost dialoga. Pogosta past, v katero zaidejo tisti, ki iščejo bližnjice v sledenju mode letnih razgovorov, je prepisovanje in imitacija "idealnih" obrazcev letnih razgovorov. Ne

razumejo namreč, da je prava moč letnih razgovorov v kakovosti dialoga med vodjo in zaposlenim, ki ga letni razgovori sprožajo v skrbnem upravljanju celostnega procesa - od priprav na letni razgovor in same izvedbe do individualnega programa strokovnega razvoja. O tem, da je letni razgovor zahtevno strokovno opravilo, Gruban navaja, naj si ne delamo nobenih iluzij ter ga primerja z uvrstitvijo na olimpijske igre v vodenju.

POMEMBNO

Dobri letni razgovori zagotavljajo integracijo sprememb in odgovarjajo na enega temeljnih izzivov v slovenskem prostoru – **pomanjkljiv dialog med hierarhičnimi ravnmi.**

Da je komunikacija eno najbolj v oči bodečih kritičnih področij, ki jih slovenski vodje ne obvladujejo, ugotavlja tudi Ložar [30]. V svoji raziskavi navaja, da je dialog s podrejenimi redek, osredotočen le na določene ljudi, praviloma na lastni »prijateljski krog«, izbran ne glede na rezultate njihovega dela. Dialog torej ni sistematičen in dosleden in se ga pravzaprav podcenjuje, pogovori se pogosto vrtijo okoli nepomembnih stvari. K tej problematiki sodi tudi to, da vodstvo ne zna poslušati svojih ljudi in ne razume, kaj jim le-ti sploh želijo sporočiti. Obratno pa podrejenim tudi ne posredujejo jasne vizije oziroma ključnih stvari glede razvoja organizacije.

Še bolj slikovito in ostro je stanje ponazorila Livija Kovač Kostantinovič [27] v članku revije Kapital, kjer navaja, da je molk sicer vreden zlata, vendar ne na področju komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. V kolikor vodstvo ne prisluhne svojim podrejenim glede njihovih pripomb in pričakovanj, in če jim ne povedo kaj so njihova pričakovanja, se jim bo kaj hitro zgodilo, da bo njihova naslednja komunikacija z zaposlenimi potekala okoli odpovedi, ki jim jo bodo podali. Omenja, da je to sicer skrajna situacija, ki pa lahko hitro postane kruta resničnost, če ne prisluhnemo svojim zaposlenim, toda v praksi se nekomunikacija med vodilnimi in zaposlenimi dokaj pogosto prav tako konča. Vse skupaj podkrepi z navedbo (resničnega) primera iz prakse, ki se je zgodil v enem od velikih slovenskih podjetij (imena podjetja v članku ne navaja). Ko je zaposleni dal odpoved, ga je nadrejeni, ko je prebral odpoved, vprašal: »Ja, ali je kaj narobe, da odhajaš?« Odgovor zaposlenega: »Dobro, da me je nekdo po desetih letih mojega službovanja v tem podjetju končno vprašal, ali je kaj narobe?« Prav zato, da bi se ognili takšnim situacijam, so v podjetjih še kako pomembni in potrebni vsakoletni letni razgovori. Čeprav ima mogoče vodstvo občutek, da med letom vodi dovolj razgovorov z zaposlenimi o pričakovanjih in izpolnitvah le-teh ene in druge strani, je letni razgovor vrsta »bilance«, ki jo je potrebno nujno opraviti. V nadaljevanju ugotavlja, da ima pri

ravnanju z ljudmi (upravljanju s človeškimi viri) enako pomembno vlogo, kot jo ima računovodska bilanca za finančno poslovanje podjetja.

Podobno opozarja tudi Gruban [10], da številne raziskave kažejo namreč na zmotno, poenostavljeno predstavo, da naj bi bila v Sloveniji osrednja motivacijska ovira zaposlenih denar, nizke plače, ne pa tudi (ali predvsem) neustrezen in neučinkovit »direktivno« ukazovalen tip vodenja, ravnanja z ljudmi, neuveljavljene kompetence zaposlenih, nedorečeni vrednostni sistemi ali nezmožnost upravljanja organizacijske kulture, medsebojnih odnosov in internih komunikacij. Letni razgovor kot proces, kot celovit sistem in ne izoliran posamičen dogodek, po njegovem mnenju (p)ostaja nenadomestljivo in najpomembnejše orodje vodenja pri mobilizaciji energije zaposlenih za uresničitev organizacijskih ciljev. Ti ponujajo povratne informacije zaposlenim, omogočajo skupno opredelitev ciljev in pričakovanj, so podpora številnim kadrovskim odločitvam, omogočajo definiranje razvojnih in izobraževalnih potreb, podpirajo sisteme napredovanja in nagrajevanja. "Idealni" letni razgovor po njegovem obstaja - kot sistem, zagotovo pa ne kot preprosta forma, obrazec ali enkratni dogodek.

2.6.4 Delitev letnega razgovora (LR)

Kot smo že ugotovili, je letni razgovor temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor. Njegov glavni namen je v razvoju posameznika in graditvi konstruktivnih odnosov med nadrejenim in podrejenim, zato mu v strokovni literaturi pravimo tudi **letni razvojni razgovor (LRR)**. V kolikor organizacija želi vpeljati v letni razgovor tudi ocenjevanje delovne uspešnosti, stroka svetuje, da se za to na podoben način vpelje ločene razgovore imenovane **letni ocenjevalni razgovor (LOR)**. Tematika ocenjevanja povezana z osebnim dohodkom (plačo) in napredovanjem, je preprosto tako močna, da bi v istem razgovoru povsem zasenčila ključna razvojna vprašanja. Tako pridemo do osnovne in najpomembnejše delitve letnih razgovorov na letne razvojne razgovore in letne ocenjevalne razgovore. Razlika je namreč, ali gre za obliko ocenjevalnega razgovora ali razvojno-motivacijskega razgovora vezanega na razvojne cilje tako posameznika kot podjetja. Velika večina podjetij na žalost razgovore uporablja predvsem v ocenjevalne namene.

Letni ocenjevalni razgovor ali pogovor o ocenjevanju delovne uspešnosti je namenjen predvsem ugotavljanju delovne uspešnosti posameznika. Tako predstavlja platformo za nagrajevanje in napredovanje. Najpogosteje se tako v njem obravnavajo segmenti:

- ocenjevanje doseženih ciljev (ciljno vodenje),
- analiza doseženih kompetenc,
- akcijski načrt (npr. opredelitev kako bo nadrejeni pomagal podrejenemu za doseganje zastavljenih ciljev).

Letni razvojni razgovori pa imajo smisel v uskladitvi slike preteklosti in na tej podlagi dogovor za delovanje v prihodnosti. Služijo ugotavljanju, ali je zaposleni na pravem delovnem mestu, ali ima ustrezno znanje, prave izkušnje, da lahko določeno delo kakovostno opravlja, kje so potenciali za izboljšanje, ali je zadosti motiviran, kakšna so njegova pričakovanja in ambicije glede razvoja nadaljnje kariere in podobno.
Najpogosteje se tako v njem obravnava naslednje segmente:

- pregled in opredelitev ključnih področij (temeljne zadolžitve ali področja odgovornosti zaposlenih),
- opredelitev ciljev in meril delovne uspešnosti (ciljno vodenje),
- analiza rezultatov kritičnih kompetenc oziroma vedenj glede na zahtevane,
- realizacija razvojnih načrtov v preteklem obdobju,
- predlog potrebnih oblik izobraževanja in usposabljanja (načrtovanje in izvedba izobraževanja),
- želje zaposlenega glede nadaljnjega osebnega in strokovnega razvoja, kariere,
- povzetek temeljnih dosežkov in prispevki posameznika poslanstvu, viziji in vrednotam,
- končni dogovor oziroma akcijski načrt (Spremljanje akcijskega načrta je nujno, sicer izgubi sistem svoj pomen. V kolikor se načrtovanih aktivnosti ne spremlja, se ne bo spremenilo nič.).

V praksi je vsebina razgovora lahko od organizacije do organizacije precej raznolika. Lahko se doda tudi še druge segmente, kot je na primer analiza rezultatov organizacijske klime SiOK[1], v kolikor je organizacija v to vključena.

NASVET IZ PRAKSE

Tudi pri pripravi ustreznega obrazca za letni razgovor je potrebno biti izjemno pozoren na to, da ta ni preveč kompleksen. V procesu izvajanja letnih razgovorov je namreč pomen enostavnosti obrazca izreden, saj je namenjen vsem zaposlenim in tega se morajo pripravljalci vseskozi zavedati. Velikokrat kadrovski delavci še posebno ob prvi vpeljavi, v želji, da bi naredili »idealen« obrazec, precej pretiravajo z obsegom, ki je na koncu za zaposlene in vodje neobvladljiv.

[1] Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK.

2.7 Akcijski načrt (končni dogovor)

Smisel celotnega letnega razgovora je, da oba udeleženca uskladita sliko preteklosti in na tej podlagi skleneta dogovor za delovanje v prihodnje. Zato je potrebno določiti akcijski načrt ukrepanja, imenovan tudi končni dogovor. Brez dogovora o akcijskem načrtu namreč naložba časa, ki za dober letni razgovor ni majhna, ne opravičuje svojega namena. Spremljanje realizacije akcijskega načrta, ki sta ga opredelila nadrejeni in podrejeni na letnem (ocenjevalnem ali razvojnem) razgovoru je prav tako nujno. Akcijski načrt velja do naslednjega razgovora, ko se ponovno dogovorita kako zaposleni deluje na posameznih področjih, v vmesnem obdobju pa je potrebno vseskozi spremljati izvajanje akcijskega načrta. V kolikor se načrtovanih aktivnosti ne spremlja, se ne bo zgodilo oziroma spremenilo nič. Če bo zaposleni vedel in videl, da ga nadrejeni spremlja in se bosta o tem pogovarjala v prihodnje, se bo resnično potrudil. Že dejstvo, da bo postal zaposleni bolj pozoren na določenih področjih, bo prineslo postopno izboljšanje.

Tudi v Sloveniji so znani primeri nezadovoljivih rezultatov vpeljave letnih razgovor. Mnoga podjetja so vestno izvedla letne razgovore, jih zapisala v papirne obrazce in vso širno dokumentacijo shranila v velike železne omare. Vendar akcijskega načrta niso zapisali, zato ni bilo nobenih ukrepov za spremembe, mnogi so celo kmalu pozabili kaj so zapisali in učinka ni bilo nobenega. Naslednje leto so zadevo ponovili po istem principu in spet nobenih pravih učinkov, nakar so v tretjem letu ugotovili, da je vse skupaj brez pomena in jih ukinili. Gruban je take letne razgovore poimenoval celo »Hoja k spovedi«, kjer sta zaposleni in vodja skupaj ugotavljala izzive, ukrepala pa ničesar. Akcijski načrt mora biti zato sestavni del vsakega dobrega letnega razgovora.

2.8 Izobraževanje (usposabljanje)

2.8.1 Kako izvajati proces izobraževanja?

Glavni izziv procesa izobraževanja ni izvedba samega izobraževanja ampak njegova povezava z zahtevami organizacije. Sistemi razvoja in izobraževanja velikokrat ne prikazujejo prave povezave z načrtovano strategijo in planiranimi cilji. Preveč je izobraževalnih tečajev, ki so sami sebi namen. Premalo pa razvojno usmerjenega izobraževanja, še posebno pri razvoju naslednikov in na položajih, ki zahtevajo vodenje ljudi.

Izobraževanje posameznika mora temeljiti na zahtevah, ki sledijo iz strateške namere, na rezultatih merjenja in spremljanja ter na dogovoru med zaposlenim in njegovim nadrejenim (ugotovitev razkoraka, predlogov izobraževanja in drugih aktivnosti). Za

izboljševanje delovanja sistema izobraževanja je ključnega pomena spremljanje učinkovitosti posameznih izobraževalnih programov oziroma izobraževalnih tečajev. Postaviti moramo torej jasne cilje izobraževanja in ugotavljati doseganje teh ciljev v primernih časovnih intervalih predvsem z vidika spremembe vedenj, torej praktične uporabe naučenega pri vsakdanjem delu. Občasno je v praksi zaslediti, da gre na tem področju za precejšno porabo denarja brez zaznanih pozitivnih povratnih učinkov oziroma koristi za organizacijo. Vodstvo mora najprej podpreti pripravo celovitega sistema razvoja ljudi. Dokler ta ni vzpostavljen, je nestvarno pričakovati, da bi lahko v službi za podporo ravnanju z ljudmi zagotovili učinkovito izobraževanje. Sistem izobraževanja mora biti torej jasno ciljno usmerjen in vsebovati tudi mehanizme ovrednotenja prenosa novega znanja v praktično uporabo.

V praksi se izobraževanja ponavadi organizira s pomočjo oblikovanega katalog izobraževalnih tečajev (notranji, zunanji, zakonsko zahtevani) in procesa planiranja, kjer se izražene potrebe in želje za izobraževalne tečaje uskladijo z realnimi možnostmi po posameznih organizacijskih enotah. Proces planiranja izobraževanja in ovrednotenje preteklih izobraževalnih tečajev se običajno izvede v sklopu letnih (razvojnih) razgovorov, kjer sta prisotna vodja (nadrejeni) in njegov podrejeni kot nosilec izobraževanj.

2.8.2 Izobraževanje kot element LRR

V okviru teme izobraževanja na letnem razvojnem razgovoru zaposleni in njegov vodja obdelata naslednje štiri točke:

- Pregledata seznam izobraževalnih tečajev, ki so bili za zaposlenega planirani, vendar niso bili izvedeni in skušata ugotoviti vzroke.
- Ovrednotita izvedene izobraževalne tečaje iz preteklega obdobja (podata oceno koristnosti, oceno uporabnosti, učinek na delo oziroma vedenje).
- Pripravita predlog plana izobraževalnih tečajev za naslednje leto (izbor predloga opravita na podlagi kataloga izobraževalnih tečajev), podata prioritete posameznih tečajev ter okvirni datum, ki bi zaposlenemu ustrezal.
- Podata predlog novega izobraževalnega tečaja, ki ga ni v katalogu. Če v katalogu izobraževalnih tečajev ni na voljo ustreznega tečaja, je potrebno izpolniti obrazec za predlog novega izobraževalnega tečaja.

2.9 Nagrajevanje in motiviranje

Nagrajevanje je močno orodje, s katerim organizacija sporoča svojim članom kaj je zaželeno in kaj ne, obenem pa ustvarja dobro podlago za motiviranje. Izjemno pomembno je, da se pri tem zagotovi usklajenost s temeljnimi usmeritvami organizacije in organizacijsko kulturo. Pozitivni učinki uporabe procesa nagrajevanja (in sankcioniranja) so tesno povezani z dojemanjem pravičnosti tega pri zaposlenih. Če ti procesa ne razumejo, oziroma ga dojemajo kot nepravičnega, izgubi svoje prednosti ali celo povzroči nasproten učinek.

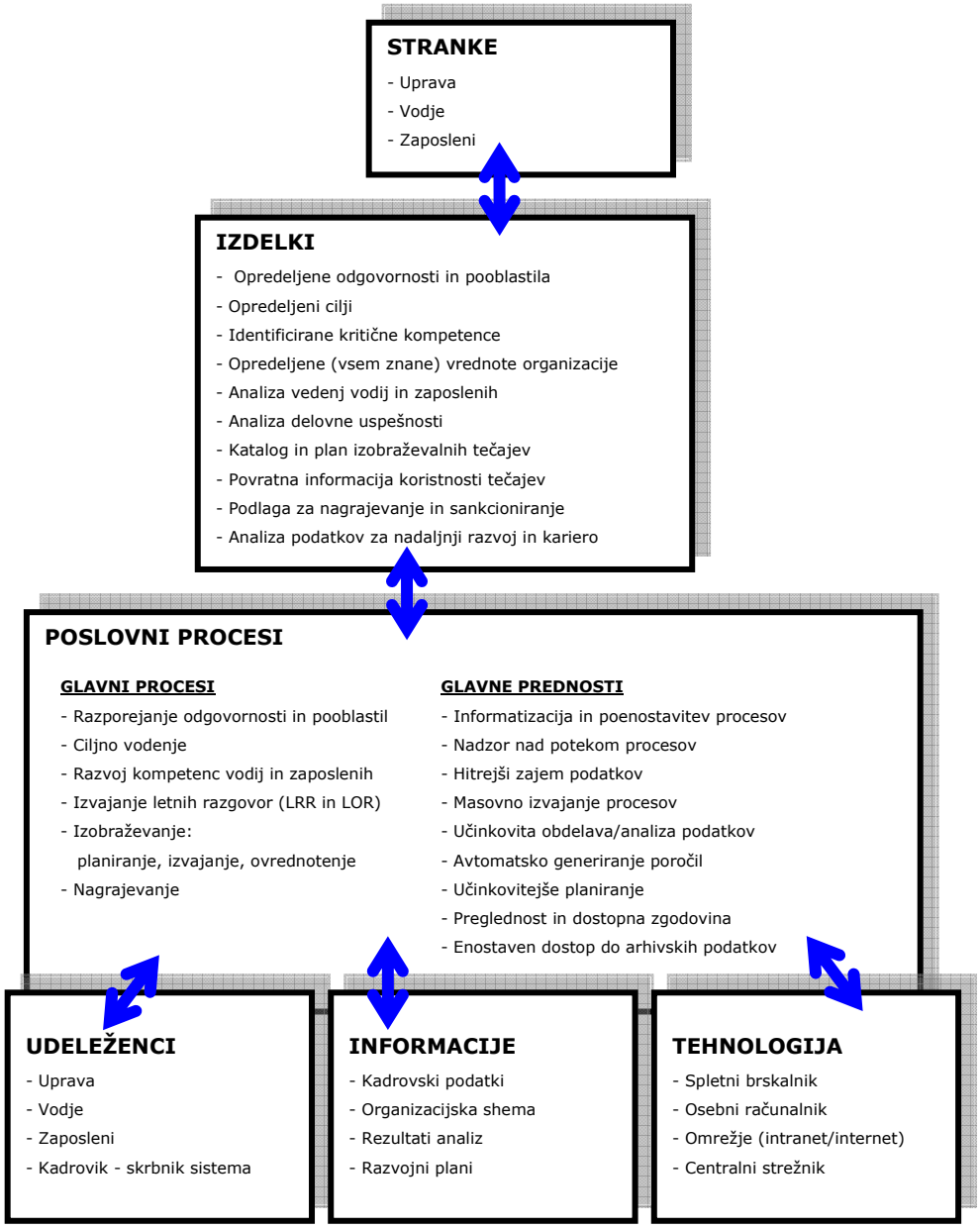
Vzpostavitev dobrega procesa nagrajevanja (in sankcioniranja) se izraža v povečanju uspešnosti in učinkovitosti dela, gradi želeno organizacijsko kulturo, motivira ljudi za delovanje v skupno smer, znižuje stroške ter omogoča pridobivanje in zadrževanje najboljših ljudi.

Iz zapisanega sledi, da je potrebno sistem nagrajevanja prilagoditi posamezni organizaciji. Izredno pozornost je potrebno nameniti tudi pravočasni in pravilni vpeljavi procesa nagrajevanja, še posebno, ko govorimo o obdobju vpeljave sistema razvoja ljudi. Stroka strogo odsvetuje, da bi se v prvih dveh do treh letih od uvajanja sistema razvoja vodij in zaposlenih, vezale analize kompetenc (vedenj) na sistem nagrajevanja. S tem bi lahko porušili celoten proces razvoja – zaposleni in vodje bi ga lahko razumeli napačno. Proces razvoja v začetnem obdobju naj služi torej razvoju in ne nagrajevanju.
Motiviranje je neposredno težko informacijsko podpreti, prav tako večino oblik nematerialnega nagrajevanja, ki ga v določenem obsegu lahko vodje izvedejo v sklopu letnega razgovora z zaposlenimi. Lahko pa pripravimo izhodišča za nagrajevanje na podlagi zbranih podatkov v procesu ciljnega vodenja (ocenjevanje ciljev) in po večletnih utečenih procesih razvoja zaposlenih in vodij, deloma tudi na podlagi analiz doseženih oziroma nedoseženih kompetenc. Eden izmed možnih primerov, je prikazan tudi v nadaljevanju (poglavje 3.14).

3 Koncept informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi

3.1 Opredelitev sistema

Za grobo opredelitev sistema s poslovne perspektive, sem uporabil WCA (Work Centered Analysis) model Stevena Alterja. S stališča poslovnega uporabnika opredeljuje stranke, izdelke, glavne poslovne procese, udeležence, informacije in potrebno tehnologijo. WCA model informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi prikazuje [Slika 3.1].



Slika 3.1: WCA model informacijskega sistema za podporo ravnanju z ljudmi

3.2 Opredelitev poslovnih zahtev

Glede na to, da bodo sistem uporabljali vsi zaposleni, ti pa lahko prihajajo iz zelo različnih področij in okolij, se moramo vseskozi zavedati, da mora biti za uporabnika sistem kar se da enostaven in logičen za uporabo. Izogibati se moramo odvečnim zapletenim pristopom, predvsem ko govorimo o delu sistema do katerega bodo dostopali tudi uporabniki, ki jim uporaba računalniških tehnologij ni ravno domača. V kolikor enostavnost uporabe takega sistema ne bo vsaj na ravni zahtevnosti uporabe elektronske pošte, je lahko uspešnost uvedbe sistema na ravni celotne organizacije v nekaterih primerih vprašljiva.

Glede na izhodišča in ugotovitve iz drugega poglavja, lahko strnemo osnovne poslovne zahteve sistema v naslednjih točkah:

- osnovni kadrovski podatki (natančnejši so v KIS[2]) in pravice uporabnikov;
    - pregled in urejanje osnovnih kadrovskih podatkov,
    - urejanje posameznih pravic zaposlenih v zvezi s sistemom.
- organigram - organizacijska shema organizacije v širšem smislu;
    - urejanje organizacijskih enot (OE),
    - urejanje delovnih mest (DM),
    - reorganizacija organizacijskih enot in delovnih mest,
    - dodajanje, odstranjevanje, premeščanje posameznikov na delovna mesta,
    - prikaz organizacijske sheme podjetja, vključno z delovnimi mesti in zaposlenimi,
    - arhiviranje starega stanja v primeru sprememb (reorganizacije).
- razporejanje odgovornosti in pooblastil s pomočjo ključnih področij (KP);
    - priprava obrazca za ključna področja in vključitev v letni razgovor (LR),
    - določitev ključnih področij in nalog v sklopu letnega razgovora,
    - določitev odgovornosti/pooblastil in odstotek namenjenega časa pri posameznem ključnem področju in/ali nalogi,
    - arhiviranje starih ključnih področij in nalog.

[2] KIS - Kadrovski Informacijski Sistem, najpogosteje del centralnega poslovnega informacijskega sistema, kjer se nahajajo glavni podatki o zaposlenih.

- ciljno vodenje;
    - priprava obrazca za opredelitev in ocenjevanje ciljev,
    - obravnavanje ciljev v sklopu letnega razgovora,
    - opredelitev, kdo s kom izvaja ciljno vodenje (ročno in avtomatično na podlagi organigrama),
    - opredeljevanje ciljev (v sklopu letnega razgovora),
    - spremljanje in ocenjevanje zastavljenih ciljev,
    - nadzor in pregled poteka izvajanja procesa ciljnega vodenja,
    - avtomatična izdelava poročil zapisa opredeljenih in ocenjenih ciljev,
    - arhiviranje preteklih ciljev in realizacije ciljev.
- kompetence - merjenje in spremljanje kompetenc vodij in zaposlenih;
    - priprava raziskovalnih vprašalnikov za izvajanje metode 360°,
    - opredelitev, kdo bo koga ocenjeval (ročno in avtomatično na podlagi organigrama),
    - izbira smeri ocenjevanja (nadrejeni, samoocena, podrejeni, sodelavec),
    - izpolnitev raziskovalnih vprašalnikov v sistemu po metodi 360°,
    - nadzor in pregled poteka izvajanja procesa merjenja in spremljanja kompetenc,
    - avtomatična izdelava poročil rezultatov analize kompetenc,
    - arhiviranje preteklih poročil analize kompetenc.
- letni razgovori (LR);
    - priprava obrazcev za letni razgovor (razvojni in ocenjevalni),
    - vnos vsebine letnega razgovora v sistem,
    - potrjevanje vsebine (avtorizacija) letnega razgovora,
    - opredelitev, kdo bo s kom opravljal letni razgovor (ročno in avtomatično na podlagi organigrama),
    - nadzor in pregled poteka izvajanja procesa letnih razgovorov,
    - arhiviranje starih letnih razgovorov,
    - možnost vključitve obravnavanja ključnih področij, ciljnega vodenja, izobraževanja, akcijskega načrta in ostalih segmentov v LR.
- akcijski načrt;
    - opredelitev akcijskega načrta znotraj letnega razgovora,
    - določanje nosilca akcije,
    - spremljanje stanja določenega akcijskega načrta (preko osebne strani).

- izobraževanje;
    - možnost vključitve izobraževanja v letni razgovor,
    - priprava in urejanje kataloga izobraževalnih tečajev,
    - priprava in urejanje izvajalcev izobraževalnih tečajev,
    - ocenjevanje učinka preteklih (že izvedenih) izobraževalnih tečajev,
    - planiranje izobraževalnih tečajev s pomočjo kataloga tečajev,
    - sprejemanje novih predlogov izobraževalnih tečajev,
    - potrjevanje plana izobraževalnih tečajev po hierarhiji organizacije in na podlagi tega tudi oblikovanje planiranih stroškov za izobraževanje (na ravni posameznika in organizacijske enote),
    - zavrnitev in opustitev posameznih izobraževalnih tečajev,
    - celoten pregled nad planiranimi izobraževalnimi tečaji,
    - določitev posameznih izvedb izobraževalnih tečajev in razporejanje kandidatov po skupinah,
    - spremljanje in pregled realizacije posameznih izobraževalnih tečajev,
    - pregled obveznosti (stroškov) izobraževanja za posameznega zaposlenega,
    - ovrednotenje koristnosti izvedenih izobraževalnih tečajev.
- nagrajevanje;
    - določitev uteži za področje ocenjevanja ciljev,
    - določitev uteži za področje ocenjevanja kompetenc,
    - določitev razmerja med oceno ciljev in oceno kompetenc za izračun končne ocene,
    - možnost določitve preslikave ocen v določene razrede nagrajevanj,
    - možnost določitve preslikave ocen v točke za nagrajevanje.
- osebna stran zaposlenega:
    - celoten pregled nalog zaposlenega v okviru tega sistema,
    - pregled in dostop do dokumentov, ocen, poročil,
    - vpogled v veljavni (aktualni) akcijski načrt,
    - stanje planiranih, razporejenih in že izvedenih izobraževalnih tečajev,
    - dostop do opredeljenih ključnih področij in ciljev,
    - zaželena povezava s sistemom e-pošte v namene obveščanja (nove naloge na osebni strani, rezultati ocenjevanja, analiz in podobno) ali s sporočilnim sistemom organizacije.

3.3 Opredelitev tehnoloških zahtev

Sistem naj bo grajen v obliki spletnega informacijskega sistema, tako da uporabniku za uporabo sistema zadostuje spletni brskalnik, uporabniško ime in geslo. Zahteva po uporabi (kvalificiranih) digitalnih potrdil za dostop do sistema ni potrebna, smiselna je le pri dostopu skrbnika sistema (osebo v kadrovski službi, ki obvladuje sistem), saj ima v večini primerov vsa pooblastila pri delu s sistemom. Enako velja za morebitne druge osebe, ki bi imele tako širok nabor pravic za delo s sistemom (na primer: drugi skrbnik, oseba, ki skrbi za izobraževanje in podobno). Vsaj zanje je priporočljivo voditi tudi revizijsko sled o posegih v sistem, predvsem pri dostopu in obdelavi občutljivih podatkov. Običajno se tak sistem postavi v notranje omrežje (ang. *intranet*) organizacije, tako da lahko do njega dostopajo vsi uporabniki, ki so vključeni v to omrežje, skladno z dodeljenimi pravicami. S spletno tehnologijo je lažje reševati tudi izzive glede lokacijske razpršenosti posameznih enot organizacije, ki so še posebej izraziti v večjih organizacijah. Potrebno je namreč zagotoviti, da do njega dostopajo tako tisti, ki so na primer v Novi Gorici, kot tisti, ki se nahajajo v Ljubljani ali Zagrebu, saj sistem praviloma uporabljajo vsi zaposleni v organizaciji.

V kolikor gre za sistem, ki bo ločen od obstoječega poslovnega informacijskega sistema v organizaciji, je potrebno zagotoviti pretok podatkov med obema sistemoma. Tipično je potrebno vzpostaviti povezavo z obstoječim kadrovskim informacijskim sistemom (KIS). Ključni podatki, ki se prenašajo med tema dvema sistemoma in so nujno potrebni za delovanje so: seznam organizacijskih enot, seznam delovnih mest, seznam zaposlenih in vse medsebojne relacije. Če posplošimo, gre za podatke organizacijske sheme v širšem smislu, vključno z delovnimi mesti in umestitvami (pozicijami) posameznih zaposlenih v tej shemi. Možen je prenos tudi drugih podatkov, kot je katalog izobraževalnih tečajev in podobno, odvisno od samih potreb in želja organizacije.

Tehnično gledano, naj se podatki prenašajo v obliki XML (*eXtensible Markaup Language*), po principu izmenjave datotek v datotečnih sistemih ali z uporabo spletnih servisov (ang. *WEB servisov*).

3.4 Modularnost in logična struktura sistema

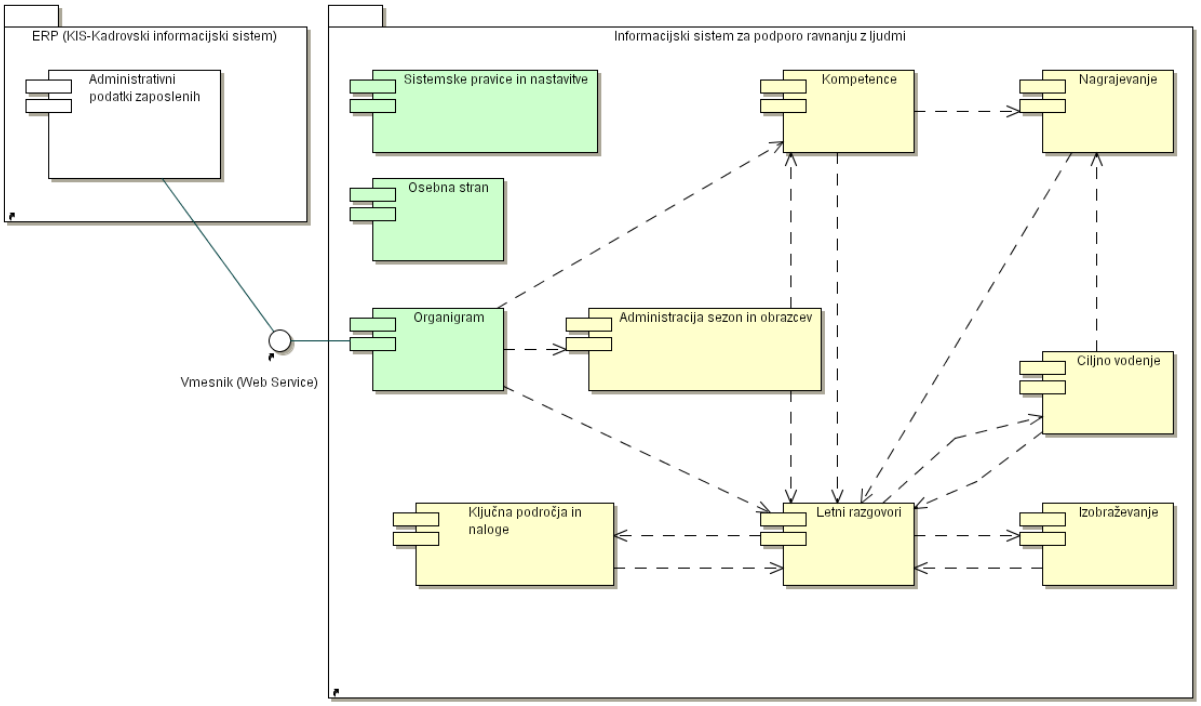
Sistem mora biti obvezno grajen modularno iz funkcionalno zaokroženih, v večini primerov neodvisnih modulov, ki jih je mogoče vključiti ali izključiti v sistem glede na potrebe posamezne organizacije. Organizacije ne vpeljujejo vseh procesov naenkrat, ampak se lotijo vpeljave postopoma, skladno s tem pa mora tudi sistem omogočati postopno vključevanje posameznih funkcionalnosti. S tem zagotovimo, da so uporabnikom na voljo le tiste funkcionalnosti, ki so zanj in organizacijo takrat

pomembne. Tako ohranjamo enostavnost sistema, brez dodatnih še neaktualnih funkcionalnosti, ki uporabnika samo zbegajo.

Med najbolj pomembne module oziroma komponente sistema sodijo:

- sistemske pravice in nastavitve,
- organigram ,
- administracija sezon in obrazcev,
- osebna stran,
- ključna področja in naloge,
- ciljno vodenje,
- kompetence,
- letni razgovori,
- izobraževanje,
- nagrajevanje.

Logično strukturo sistema in s tem tudi medsebojne odvisnosti prikazuje [Slika 3.2].



Slika 3.2: Logična struktura sistema (diagram komponent)

Kot že omenjeno, predstavlja informacijski sistem za podporo ravnanju z ljudmi največkrat dopolnitev klasičnega kadrovskega informacijskega sistema (KIS), zato morata biti med seboj tudi povezana preko vmesnika. Moduli »organigram«, »osebna

stran« in »sistemske pravice in nastavitve« so vedno del vsake nastavitve (konfiguracije) sistema in jih ni moč izključiti, saj sistem brez njih ne deluje oziroma ni uporaben. Ostale je možno po potrebi vključiti s pomočjo modula »sistemske pravice in nastavitve«. Vklop in izklop posameznega modula naj bo moč upravljati samo s strani dobavitelja informacijskega sistema. Na tak način je možno tudi s stališča prodaje ponuditi (prodati) samo tiste module, ki jih organizacija takrat potrebuje. Diagram zaradi preglednosti ne prikazuje vseh odvisnosti modulov na relaciji med moduloma »osebna stran« in »sistemske nastavitve in pravice«. Vsi moduli so namreč odvisni od sistemskih nastavitev in pravic, prav tako je osebna stran odvisna od vseh modulov v sistemu.
V nadaljevanju so opisani posamezni moduli, prepleteni z izkušnjami in spoznanji pridobljenimi na projektu ATKAM, ki vključuje tudi primere dobre (ali slabe) prakse s tega področja.

3.5 Sistemske pravice in nastavitve

Nastavitve sistema naj bodo v domeni dobavitelja le tega, kjer se nastavi katere module bo posamezna organizacija uporabljala, jezik uporabe, valuto in podobno. Te nastavitve se običajno opredeli kar v nastavitvenih (konfiguracijskih) datotekah, tako da uporabniškega vmesnika ne potrebujemo.

Dodeljevanje v naprej »razvitih« pravic, posameznemu uporabniku (ali skupini uporabnikov) v sklopu sistema, naj bodo v domeni skrbnika sistema, ki lahko dodeljuje ali odvzema pravice kot so; vpogled v določene cilje, analize kompetenc in podobno. Primer preprostega vmesnika, ki smo ga razvili v ATKAM-u prikazuje [Slika 3.3].

Slika 3.3: Primer dodeljevanja pravic določeni skupini uporabnikov [34]

3.6 Modul organigram

3.6.1 Kadrovski podatki

V tem sistemu se vodi samo najbolj osnovne kadrovske podatke, bolje rečeno, gre za spisek zaposlenih. Sistem veliko operira s temi podatki, ki se jih navadno uvozi iz kadrovskega informacijskega sistema (KIS) organizacije. Omogočen mora biti tudi ročni vnos podatkov v sistem. Obvezni podatki (nujni za delovanje sistema) so sledeči:

- matična številka delavca oziroma zaposlenega (uporablja se tudi okrajšava MŠD),
- ime,
- priimek,
- priimek 2 (v kolikor obstaja),
- e-pošta,
- status (redno zaposlen, pogodbeno zaposlen, nerazporejen in podobno),
- uporabniško ime,
- geslo (skrito),
- število napačnih prijav v sistem (običajno se po treh napačnih poizkusih prijave, dostop zaklene).

Ostali podatki niso kritični za sistem, zato naj se raje vodijo samo v KIS.

3.6.2 Osnovne značilnosti organigrama

»Organigram«, organizacijska shema v širšem smislu, za potrebe izvajanja procesov podpore ravnanju z ljudmi predstavlja podobo celotne organizacijske slike organizacije, ki povezuje organizacijske enote (OE), delovna mesta (DM) ter zaposlene in vodje na določenih delovnih mestih. Kot je razvidno v nadaljevanju, je za potrebe učinkovitega (in obvladljivega) izvajanja poslovnih procesov podpore ravnanja z ljudmi, organigram ključnega pomena. Pri vzpostavljanju takega sistema pa nam lahko prinese kar precej izzivov.

V praksi je pogost pojav, da formalna organizacijska shema, ki jo uradno navaja podjetje oziroma organizacija, in je implementirana v centralnem poslovnem informacijskem sistemu organizacije (ERP sistemu), ne ustreza organizacijski shemi potrebni za ravnanje z ljudmi. Velikokrat je formalna shema premalo razdelana in nemalokrat se zgodi, da ima podjetje s 1500 zaposlenimi »uradno« samo 10 organizacijskih enot. Taka struktura je za proces podpore ravnanja z ljudmi popolnoma neprimerna, saj iz nje ne moremo razbrati dejanske relacije med nadrejenimi in podrejenimi, ki je izjemnega pomena pri obvladovanju teh procesov. V takih primerih se oblikuje nova, včasih imenovana »neformalna« organizacijska shema, ki je bolj razdelana in predstavlja stvarno sliko organizacijske strukture. Zato potrebujemo v našem sistemu poseben organigram, ki

izraža dejanske relacije med ljudmi v organizaciji. Ker se organigram z leti spreminja, je potrebno implementirati tudi uporabniške vmesnike za obvladovanje sprememb organizacijske sheme in za lažjo predstavo tudi grafičen prikaz dela ali celotnega organigrama.

V kolikor bomo imeli v sistemu svoj organigram, je potrebno vsako spremembo organigrama tudi arhivirati (arhivirati staro stanje). Skrbnik sistema naj ima tudi vpogled v arhiv.

Minimalni potrebni podatki za oblikovanje organigrama so sledeči:

- šifrant organizacijskih enot in medsebojna hierarhija,
- šifrant delovnih mest,
- šifrant zaposlenih s podatkom o namestitvi na delovno mesto.

V praksi se lahko soočimo s tremi stanji v organizacijah:

1. Organizacija že ima dobro razdelan organigram v sklopu obstoječih sistemov (kadrovskega informacijskega sistema, ERP), vključno z vizualnim prikazom. Če naš sistem razvijamo v sklopu obstoječega, se seveda nanašamo na že obstoječo infrastrukturo in posebnega organigrama ne potrebujemo.
2. V kolikor že imajo dobro razdelan organigram, vendar razvijamo sistem ločeno od obstoječega sistema, potrebujemo svoj organigram vključno z vizualnim prikazom. Organizacije ponavadi ne odobrijo, neposrednih vpogledov v podatkovno bazo obstoječih sistemov. Da sta obe stanji sinhronizirani, jih povežemo prek spletnih servisov (ang. *WEB servisov*), preko katerih se prenašajo podatki. Za lažji nadzor sprememb s strani kadrovskih delavcev, je med obema sistemoma potrebno razviti uporabniški vmesnik, preko katerega so vidne nove spremembe na eni ali drugi strani. Kadrovska služba spremembe odobri ali zavrne ter s tem omogoči ali onemogoči pretok iz enega v drug sistem.
3. Največji izziv predstavljajo organizacije, ki imajo v kadrovskem informacijskem sistemu podprte samo glavne podatke o delovnih mestih in zaposlenih, organizacijska shema pa je zelo okrnjena ali v informacijskem sistemu niti ne obstaja. Na žalost taki primeri niso redki. Naredi se enkraten uvoz osnovnih podatkov o delovnih mestih in zaposlenih (preko XML datotek ali s pomočjo spletnih servisov). Strukturo organizacije se opredeli v organigramu znotraj sistema.

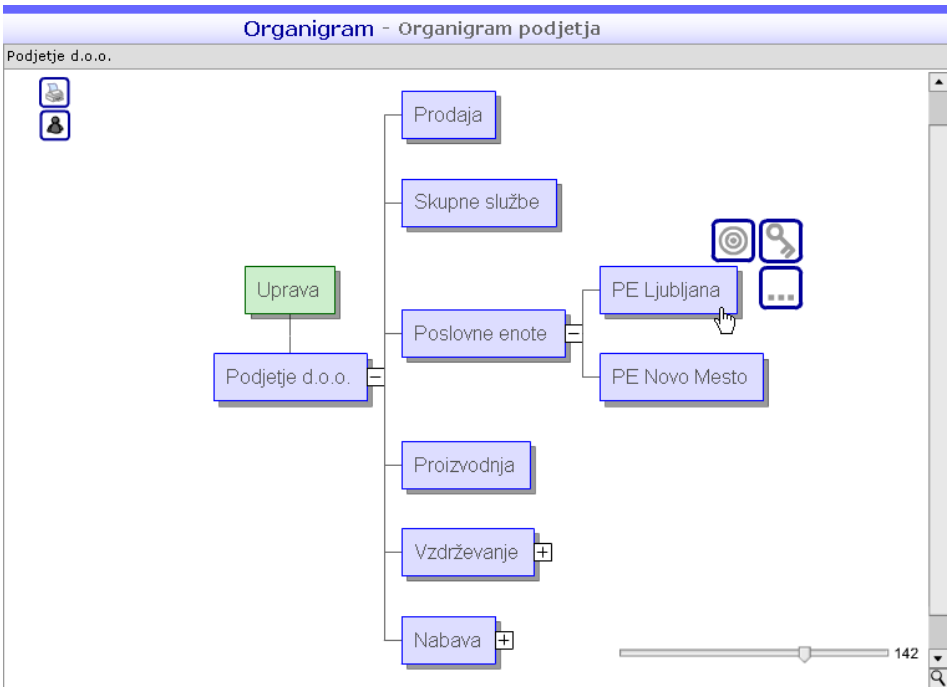
Organigram je v sistemu izredno pomemben, saj je skrbniku sistema v pomoč pri nastavitvah, kdo naj bi koga ocenjeval ali kdo naj bi imel s kom letni razgovor. V kolikor je ta organigram neprimeren ali ne obstaja, mora skrbnik vse nastavitve ročno nastaviti, kar pa je pri 1500 zaposlenih ali več izredno mukotrpno in dolgotrajno delo, da ne rečemo ravno nemogoče.

V primeru sistema ATKAM smo vizualno podobo organigrama razvili v orodju Adobe Flash (pred tem Macromedia Flash), ki se je sicer izkazal pri vizualnem prikazu manjših izsekov organigrama. Pri malo večjih izsekih ali celotni sliki pa je postal zelo nepregleden. Še slabše se je izkazal pri prikazu organigrama, kjer je bilo vanj vključeno več hčerinskih podjetij. Namesto takega, raje priporočam diagram v obliki standardne drevesne strukture, kot jo poznamo pri datotečnih sistemih in kot je v nadaljevanju prikazana pri katalogu izobraževalnih tečajev.

Na primer:

- organizacija
  - organizacijska enota 1
    - delovno mesto – vodja
      - Janez Novak
    - delovno mesto 1.1
      - Mirko Čeh
      - Dejan Dvojnik
    - delovno mesto 1.2
    - delovno mesto 1.3
  - organizacijska enota 2
  - organizacijska enota 3

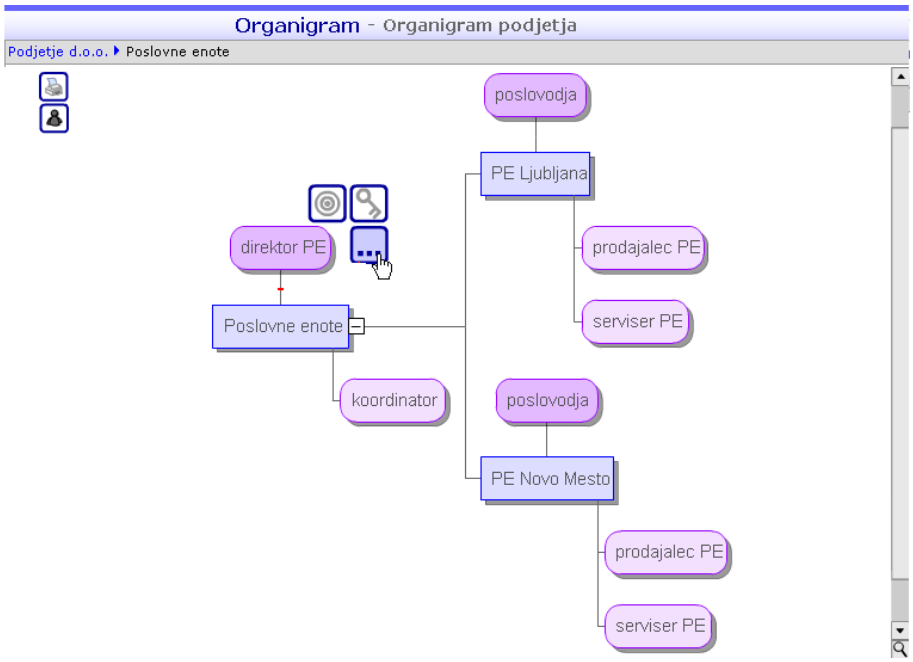
Za lažjo predstavo glede potreb pri obvladovanju organigrama, si poglejmo kako smo se tega lotili v primeru sistema ATKAM. Primer organigrama (v tem primeru pravzaprav organizacijske sheme) prikazuje [Slika 3.4]. Prikazane so organizacijske enote in štabna enota (kot štabna enota je mišljena skupina vodij, ki vodijo določeno organizacijsko enoto – namesto ene osebe, vodje).



Slika 3.4: Primer preproste organizacijske sheme v sistemu ATKAM [34]

[Slika 3.5] prikazuje izsek dela organigrama, kjer so ob organizacijskih enotah izrisana tudi delovna mesta. Nad organizacijsko enoto je izrisano delovno mesto vodje organizacijske enote, pod njo pa delovna mesta za ostale zaposlene.

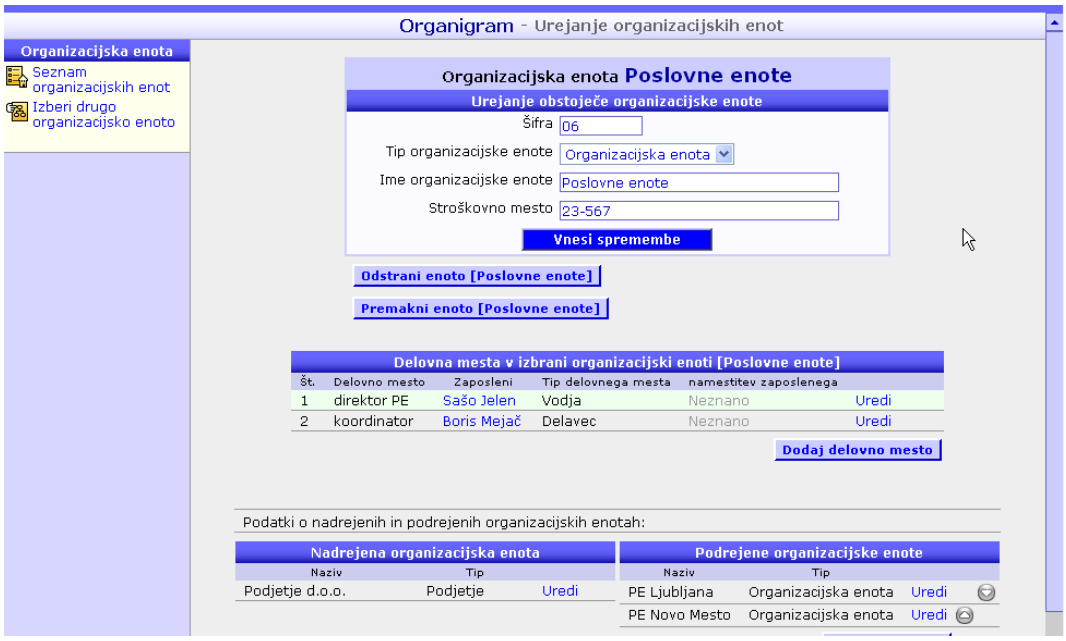
V primeru organigrama v obliki drevesne strukture, naj se vsa delovna mesta izpisujejo pod pripadajočo organizacijsko enoto. Delovno mesto vodje naj bo na prvem mestu.



Slika 3.5: Primer izseka organigrama s pripadajočimi delovnimi mesti [34]

3.6.3 Podatki o organizacijski enoti (OE)

Podatke o organizacijski enoti ter relacije med njimi se prenašajo iz obstoječega kadrovskega informacijskega sistema. Kljub temu, je potrebno zagotoviti tudi možnost spreminjanja teh podatkov s pomočjo uporabniškega vmesnika. Sistem naj omogoča tudi celotno reorganizacijo organizacijske sheme, torej dodajati, premestiti ali odstraniti posamezne organizacijske enote. Preprost primer uporabniškega vmesnika za urejanje organizacijske enote prikazuje [Slika 3.6].



Slika 3.6: Primer urejanja organizacijske enote [34]

3.6.4 Podatki o delovnem mestu (DM)

Podobno kot z organizacijskimi enotami je tudi z delovnimi mesti. Delovna mesta lahko dodajamo, premeščamo, odstranimo ter dodelimo določeni organizacijski enoti. Na tem mestu naj bo omogočeno tudi določanje zaposlenih na določeno delovno mesto. (V žargonu imenovano tudi »pozicioniranje« ali lepše nameščanje zaposlenih). Preprost primer uporabniškega vmesnika za urejanje delovnega mesta prikazuje [Slika 3.7].

Slika 3.7: Primer urejanja delovnega mesta [34]

3.6.5 Pozicija (v organigramu)

Pozicija je termin, ki ponazarja relacijo znotraj organizacije in združuje naslednje elemente: delovno mesto, organizacijsko enoto in osebo (zaposlenega). Ta kombinacija teh treh elementov tvori unikatno tvorbo, s katero dejansko operiramo v sistemu. Obravnavanje na nivoju delovnega mesta ne zadošča, ker ne moremo znotraj organizacijske enote ločiti (ločeno obravnavati) dveh enakih delovnih mest. Poleg tega gre lahko za dve delovni mesti, ki sta v osnovi sicer enaki, vendar imata osebi različna pooblastila in odgovornosti ter druge podatke. Težava nastane tudi, ko zaposleni zapusti organizacijo ali pa se ga premesti, saj ne bi obstajalo več enolične kombinacije. Z uporabo »pozicije«, nam ta z vsemi lastnostmi prejšnjega zaposlenega ostane, le da je nezasedena dokler nekdo drug ne zavzame tega delovnega mesta. Značilnosti proste »pozicije« lahko uporabimo tudi pri pregledu števila prostih delovnih mest in selekciji za novega zaposlenega (na primer katera pooblastila, odgovornosti je imel predhodnik).

3.6.6 Strokovni profili

V določenih primerih namesto spremljanja in razvoja zaposlenih na nivoju delovnih mest, združujemo sorodna oziroma podobna delovna mesta v skupine oziroma strokovne profile. Organizacije delovna mesta združujejo v strokovne profile po različnih merilih in kriterijih. Za nas je pomembno, da pripravimo uporabniški vmesnik, kjer bodo lahko skrbniki sistema (osebe v kadrovski službi) kreirali profil in mu določili pripadajoča delovna mesta. V grobem zadostuje, da je možno definirati naziv strokovnega profila in kratek opis (tipa prosto besedilo), ter s seznama obstoječih delovnih mest vključiti ali izključiti pripadajoča delovna mesta teh profilov.

Profili se uporabljajo pri:

- modulu kompetence – merjenje in spremljanje kompetenc,
- modulu izobraževanje – uporabno za dodeljevanje zakonsko določenih izobraževalnih tečajev (na primer; osebe s pravnega področja morajo na določen izobraževalni tečaj).

3.7 Administracija sezon in obrazcev

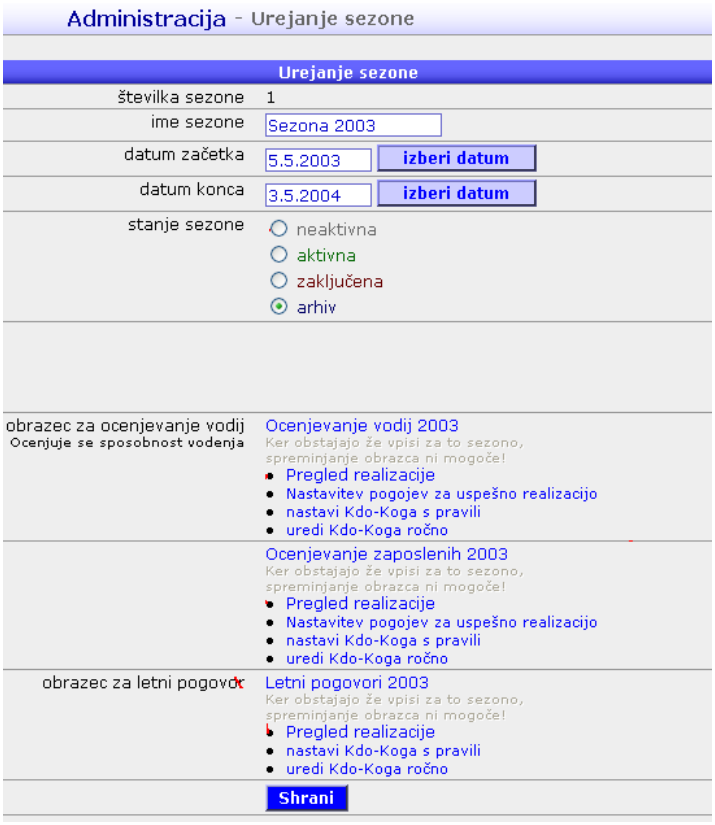
3.7.1 Sezona

Pojem sezona določa časovno obdobje v katerem se opravlja proces letnega razgovora, ciljnega vodenja ali merjenja kompetec. Preko nje skrbnik dejansko pripravi, spremlja in zaključi posamezen proces, ki se bo v organizaciji izvajal. Sezona je tako izhodišče na katerega vežemo vse ostale parametre za izvedbo posameznega procesa. V njej poleg naziva posamezne sezone ter začetka in konca sezone opredelimo še kateri obrazci se bodo v njej uporabljali ter s tem tudi kateri proces bomo izvajali. S pomočjo (pod)modula »Kdo-Koga« določimo tudi kdo bo imel s kom LR, kdo bo s kom obravnaval cilje ali kdo bo koga ocenjeval v procesu merjenja in spremljanja kompetenc.

Sezona naj ima štiri možna stanja, s katerimi lahko skrbnik sistema (kadrovik) upravlja potek posamezne sezone:

- **neaktiva**: Sprva je sezona »neaktivna« in je v tem stanju vse dokler sezona ni pripravljena za izvajanje (skrbnik pripravi potrebne obrazce, določi »Kdo-Koga«, parametre za uspešno izgradnjo poročil in podobno).
- **aktivna**: Skrbnik sistema jo aktivira, ko želi, da se sezona prične z izvajanjem. S tem dobijo zaposleni tudi naloge na osebni strani, ki pripadajo tej sezoni.
- **zaključena**: Ko je sezona zaključena, jo skrbnik postavi v stanje »zaključena« in zaposlenim na osebni strani se prikažejo rezultati oziroma določena poročila.
- **arhivska**: Sezono se postavi v stanje »arhivska«, ko želimo, da se dokumenti in poročila prenesejo v arhiv. Tako jih je lažje ločiti od zadnjega aktualnega stanja.

V ta namen je potrebno pripraviti uporabniški vmesnik za pripravo novih sezon, določanje parametrov posamezne sezone in možnosti izbire stanja sezone za upravljanje s strani skrbnika sistema. V ta namen je za lažjo predstavo prikazan vmesnik za nastavitev sezone v sistemu ATKAM [Slika 3.8]. Prikazan uporabniški vmesnik na sliki ni najboljši zgled in naj si ga bralec ogleda zgolj za grobo predstavo. V njem bi bilo potrebno namreč zagotoviti, da se lahko na sezono veže katerikoli obrazec ali več obrazcev hkrati (LR, LRR, LOR, merjenje kompetenc, ciljno vodenje in podobno).



Slika 3.8: Primer urejanja sezone [34]

Preko sezone naj ima skrbnik sistema tudi pregled poteka realizacije posamezne sezone, za spremljanje poteka LR, merjenja kompetenc in ciljnega vodenja. Več o tem je predstavljeno v nadaljevanju.

3.7.2 »Kdo – Koga«

Da se na osebni strani prikazujejo pravi obrazci in prave naloge pri posameznem uporabniku, je potrebno v sistemu opredeliti kdo mora koga ocenjevati, kdo mora za koga izpolniti raziskovalne vprašalnike oziroma kdo mora s kom opravili letni razgovor. V ta namen se uporabi (pod)modul »Kdo-Koga«, preko katerega se te relacije določi. Skrbnik sistema naj ima na voljo avtomatično določevanje »kdo koga«, kjer sistem na podlagi organigrama (relacije med vodji in zaposlenimi) sam določi, kdo bo koga ocenjeval oziroma kdo bo imel s kom letni razgovor. Nato skrbnik ročno določi še izjeme, ki se praviloma pojavijo v vsaki organizaciji. Medtem ko za opredeljevanje »Kdo-Koga« pri letnih razgovorih zadostuje samo relacija med obema, ki bosta na njem sodelovala, je potrebno pri izvajanju procesa merjenja (ocenjevanja) in spremljanja kompetenc po metodi 360°, določiti še smeri ocenjevanja (ocenjuje nadrejeni, samoocena, podrejeni, sodelavci), ki se bodo v posamezni sezoni izvajale.

3.7.3 Priprava obrazcev

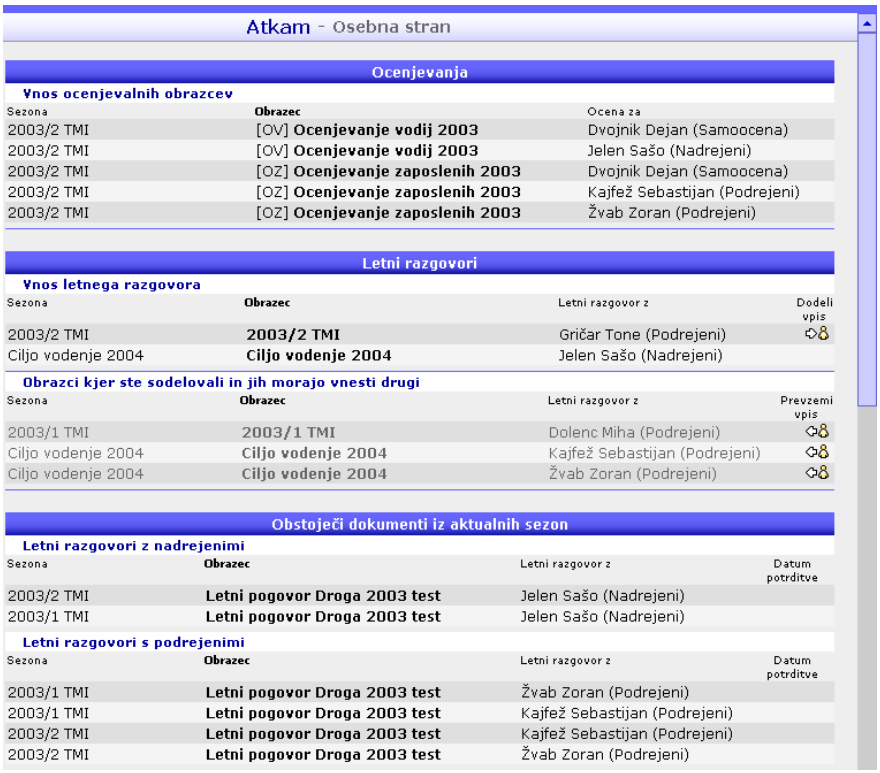
Skoraj vsi obrazci, ki se uporabljajo pri izvajanju procesov, se od organizacije do organizacije razlikujejo. Predvsem velja to za letne razgovore. Ker se tudi znotraj posamezne organizacije z leti spreminjajo, so ti precej »dinamične narave« in jih ni smiselno kar vgraditi v programsko kodo sistema. V primeru sistema ATKAM smo za skrbnika sistema pripravili posebno orodje (uporabniški vmesnik), s pomočjo katerega je bilo moč na podlagi v naprej pripravljenih gradnikov sestavljati posamezne oblike obrazcev. Gradniki so bili različnih tipov, poleg tega pa so morali ustrezati posameznemu mestu v podatkovni bazi. Zaradi zelo različnih potreb posameznih organizacij, je postal tak vmesnik že zelo zapleten in je pri razvoju zahteval velik vložek. V praksi se tega orodja stranke običajno niti niso posluževale, uporabljali pa smo ga mi (v vlogi ponudnika sistema) skladno z željami stranke. Vsekakor je bilo orodje uporabno, saj smo brez programiranja razvijalcev spremenili ali dopolnili obrazce v skladu z možnostmi, ki jih je orodje ponujalo. Kljub temu menim, da ogromni vložki, ki so potrebni za razvoj takega individualnega orodja niso upravičeni. Danes bi bilo bolje razmišljati o uporabi obstoječih zunanjih orodij ali aplikacij za pripravo obrazcev v kateri izmed standardnih oblik kot je na primer XML. Nekaj testov v to smer smo pred leti že preizkusili (na primer s prvo verzijo Microsoftovega InfoPath), vendar so bila takrat orodja za delo z obrazci, kjer bi se podatki zapisovali v obliki XML, še precej v povojih. Danes s tem ne bi smeli imeti več težav.

3.8 Modul osebna stran

Osebna stran zaposlenega služi kot glavna usmerjevalna stran, preko katere lahko posameznik dostopa do svojih nalog, dokumentov in pregledov, ki jih ponuja sistem.
Tukaj so na voljo:

- celoten pregled nalog zaposlenega v okviru tega sistema,
- pregled in dostop do njegovih dokumentov,
- vpogled v aktualen akcijski načrt,
- naloge glede kompetenc,
- naloge glede letnih razgovorov,
- stanje planiranih in razporejenih izobraževalnih tečajev,
- dostop do osebnih ciljev in ključnih področij

Primer take osebne strani prikazuje [Slika 3.9].



Slika 3.9: Primer osebne strani zaposlenega [34]

Glede na to, da osebne strani povprečni uporabniki ne uporabljajo vsakodnevno ampak enkrat mesečno (ali celo nekajkrat letno), v času izvajanja procesov, je nesmiselno pričakovati, da bo uporabnik vseskozi spremljal prikazane novosti. Zato je priporočljiva povezava sistema z e-pošto ali sporočilnim sistemom v kolikor ta v organizaciji že obstaja. Napačno ni razmišljanje niti v smeri integracije z obstoječimi »organizatorji« (na primer Microsoft Outlook, IBM Lotus Notes in podobno), v kolikor so ti splošno uveljavljeni in dostopni vsem v organizaciji.

3.9 Modul ključna področja in naloge (odgovornosti in pooblastila)

3.9.1 Modularnost ključnih področij (krajše KP)

Tako kot velja za ostale module oziroma komponente v sistemu, naj bo tudi modul za ključna področja grajen v obliki neodvisnega modula, z možnostjo vključitve ali izključitve v sistem glede na potrebe posamezne organizacije. Ker se proces opredeljevanja ključnih področij posameznikov ter organizacijskih enot izvaja v sklopu letnih razgovorov (ocenjevalnih ali razvojnih), mora biti omogočeno vključevanje modula ključnih področij v sklop modula (platformo) letnega razgovora.

3.9.2 Obrazec za vnos ključnih področij in nalog

Obrazec za vnos ključnih področij in nalog za posameznika in za organizacijsko enoto (OE) je v obeh primerih enak. Razlika je le v tem, da je pri posamezniku tehnično vezan na njegovo »pozicijo« pri organizacijski enoti pa na samo enoto. Obrazec se od organizacije do organizacije praktično ne razlikuje, zato tu ni večjih potreb po dinamičnem spreminjanju in oblikovanju .

V nadaljevanju je opisan standarden obrazec za obravnavanje ključnih področij in nalog. Grajen je v dveh nivojih (I. nivo - ključno področje, II. nivo - naloge znotraj ključnega področja). Parametri obrazca so sledeči:

- **ključno področje (naziv/opis) – tipa prosto besedilo,**
- TBM (%) – tipa celo število (odstotek namenjenega časa),
- semafor - tipa celo število (na nivoju ključnega področja se običajno ne uporablja),
- opomba – tipa prosto besedilo;
    - **naloga (naziv/opis) – tipa prosto besedilo,**
    - TBM (%) – tipa celo število (na nivoju naloge se običajno ne uporablja),
    - semafor - tipa celo število,
    - opomba – tipa prosto besedilo.

Pred vsakim ključnim področjem oziroma nalogo naj bo tudi zaporedna številka, ki se v sistemu določi avtomatsko. Omogočeno naj bo razvrščanje zaporedja ključnih področij in nalog (na primer po principu puščic gor/dol). S tem uporabniku omogočimo razvrščanje ključnih področij oziroma nalog, skladno s prioritetami, ne glede na vrstni red vnašanja zapisov.

Ključna področja in naloge

Sistematično razporeja odgovornosti in pooblastila s pomočjo ključnih področij in nalog...

V ključna področja spadajo vse tiste naloge, katerih izvajanje približuje doseganju zastavljenih ciljev in s tem uresničevanju vizije. Za te naloge morate biti vodje in zaposleni odgovorni, imeti pooblastila za njihovo izvajanje in jih tudi osebno izvajati...

Ključno področje	TBM (%)	Semafor	Opomba
1.			
Naloga	**TBM (%)**	**Semafor**	**Opomba**
1.1			
1.2			
Ključno področje	**TBM (%)**	**Semafor**	**Opomba**
2.			
Naloga	**TBM (%)**	**Semafor**	**Opomba**
2.1			
2.2			
3.2			

Slika 3.10: Primer obrazca za vnos ključnih področij in nalog

Opomba: Nekatere organizacije opredeljujejo samo ključna področja (I. nivo) ne pa tudi pripadajoče naloge (II. nivo). V tem primeru vsebuje obrazec samo ključna področja. To še posebno velja za ključna področja organizacijskih enot, v kolikor jih organizacija sploh opredeljuje.

3.9.3 Procesi pri obravnavanju ključnih področij in nalog

Pri obravnavanje ključnih področij in nalog potekata dva glavna procesa, in sicer:

- proces opredeljevanja ključnih področij in nalog,
- proces spremljanja in spreminjanja ključnih področij in nalog.

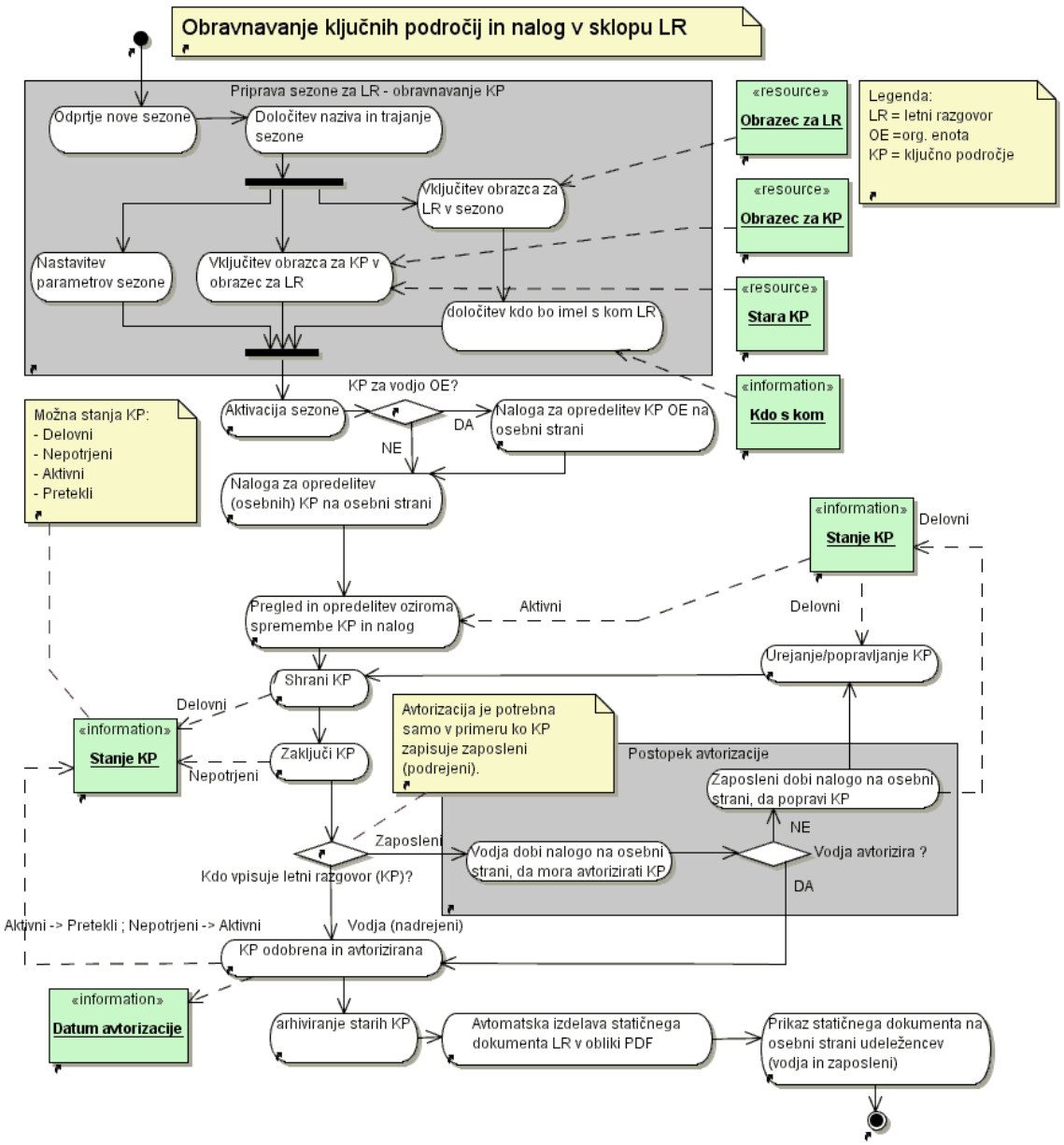
Ker sta si v resnici praktično enaka, ju bomo obravnavali skupaj. Razlika je le v tem, da pri procesu opredeljevanja izhajamo iz praznega obrazca, pri procesu spremljanja in spreminjanja pa iz obstoječega zapisa opredeljenih ključnih področij in nalog.

3.9.3.1 Obravnavanje ključnih področij in nalog v sklopu LR

Obravnavanje ključnih področij in nalog se bo najpogosteje izvajalo enkrat letno v sklopu letnega razgovora, zato je pomembno, da se modul »ključna področja in naloge« da vključiti kot kategorijo (področje) v obrazec za LR. Tako je lahko opredeljevanje ključnih področij in nalog samo ena izmed kategorij celotnega obrazca LR. Lahko nastopa tudi

samostojno v LR in se tako izvaja samo metoda KAM (ang. *Key Area Management*). Organizacije jih obravnavajo tako v sklopu LRR kot LOR, odvisno predvsem od tega kje izvajajo proces opredeljevanja ciljev, ki je zaradi same narave zelo povezan z obravnavanjem ključnih področij.

Za lažje razumevanje tega procesa sledi diagram aktivnosti, ki ponazarja obravnavanje ključnih področij in nalog v sklopu LR [Slika 3.11].



Slika 3.11: Diagram aktivnosti – obravnavanje ključnih področij in nalog v sklopu LR

Za izvedbo obravnavanja ključnih področij v okviru LR, najprej pripravimo obrazec za LR, ki v eni izmed kategorij (področij) obrazca vsebuje ključna področja in naloge. Ko je obrazec pripravljen, sistem na podlagi tega avtomatsko pripravi (generira) obrazec še v

obliki PDF dokumenta, ki je na voljo na osebni strani zaposlenega in njegovega nadrejenega. Prazen obrazec v obliki PDF dokumenta je primeren za tiskanje in je uporaben pri pripravi udeležencev na LR oziroma opredeljevanje ključnih področij in nalog.

NASVET

Priprava PDF obrazca je lahko realizirana na različne načine, zavisi predvsem od tega na kakšen način smo realizirali pripravo vnosnega obrazca v sistemu.
Eden izmed možnih načinov je tudi avtomatska priprava PDF obrazca direktno iz podatkovne baze, kjer so opredeljeni posamezni segmenti in elementi obrazca. Tak način smo uporabili tudi pri izgradnji sistema ATKAM. Ker je bil sistem razvit v PHP (PHP Hypertext Preprocessor, izvirno Personal Home Page Tools) programskem jeziku, smo si pomagali s PHP razredom (ang. *PHP class*) imenovanim FPDF (Free PDF), ki je omogočal pripravo PDF dokumenta. Zadeva je bila sicer izvedljiva in končni rezultati nad pričakovanji, vendar je s stališča potrebnega dela za razvoj na tak način izredno potraten. Vsak PDF obrazec se je namreč na podlagi podatkov v tabelah podatkovne baze zgradil s pomočjo elementov za PDF, ki jih je omogočal FPDF. Zaradi navedenih izzivov, je namesto tega načina bolj smiselna uporaba obrazcev v obliki XML ter pripravo PDF oblike obrazca s pomočjo XSLT transformacije in orodij ter knjižnic, ki so danes na voljo.

OPOMBA

Ključna področja (KP) v sistemu imajo lahko 4 različna stanja, in sicer:

- **delovna** :KP se šele vpisuje, niso še zaključena ali pa jih mora podrejeni spremeniti.
- **nepotrjena**: KP so zaključena preko obrazca za vnos, vendar jih nadrejeni še ni avtoriziral/potrdil.
- **aktivna**: KP so avtorizirana, aktualna.
- **pretekla**: Stara KP, ki niso več aktualna, so arhivirana.

V sistemu odpremo novo sezono, v obrazec za letni razgovor vključimo obrazec za obravnavanje ključnih področij in nalog, opredelimo standardne parametre sezone ter s pomočjo (pod)modula »Kdo-Koga« opredelimo, kdo se bo v razgovoru s kom pogovarjal glede opredeljevanja ključnih področij in nalog. Ob aktivaciji sezone se na osebnih straneh prikaže naloga za opredelitev ključnih področij. Vodje OE dobijo poleg naloge za opredelitev osebnih KP še nalogo za opredelitev KP njihove OE. Ker se proces izvaja »kaskadno« po organizaciji navzdol, morata imeti sogovornika na razgovoru poleg obrazca za obravnavanje KP (z vpisanim dosedanjim stanjem), še dostop do KP pripadajoče OE. V primeru določanja KP OE pa dostop do nadrejene OE. V sklopu sistema

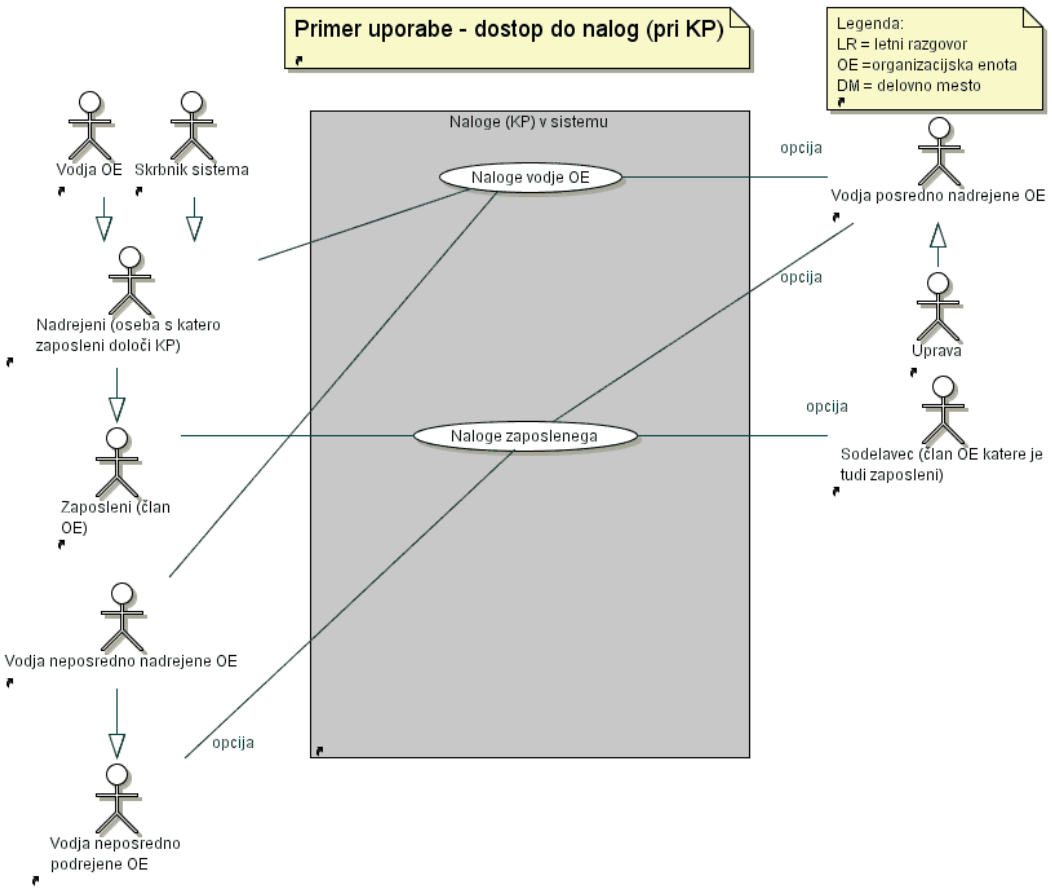
je to najlažje izvedljivo tako, da v elektronskem obrazcu dodamo povezavo na organigram z izhodiščem na poziciji kjer se zaposleni oziroma OE nahaja. Preko njega si lahko ogledata KP OE oziroma nadrejene OE. Še bolj priporočljivo je, da nad obrazcem za obravnavanje KP posameznika kar izpišemo aktualna KP pripadajoče OE (oziroma pri določanju KP OE, aktualna KP nadrejene OE). Tako prikazana KP so seveda na voljo samo vpogled, obvezno pa morajo biti predhodno potrjena na višjem nivoju (stanje KP je »aktivna«). V kolikor za aktualno sezono na višjem nivoju še niso opredeljena, se na tistem mestu izpiše opozorilo, da na višjem nivoju KP še niso usklajena. Priporočam kombinacijo obeh načinov (preko organigrama in z že izpisanimi KP z višjega nivoja). Ko KP uskladita jih podrejeni zapiše, nadrejeni pa potrdi. Stara KP se arhivirajo, za nova pa zabeleži datum in čas spremembe oziroma potrditve. Ključna področja so tako vidna preko organigrama ali preko osebne strani sodelujočih (PDF dokument).

3.9.4 Pravice za dostop do ključnih področij in nalog

Smisel ključnih področij in nalog je tudi v tem, da vsi zaposleni dobijo vpogled v delo, pooblastila in odgovornosti, ki jih imajo njihovi sodelavci v podjetju. S tem pridobijo na jasnejšem in preglednejšem poznavanju organizacije s strani vseh zaposlenih. Ko na posamezno delovno mesto organizacija zaposli novega zaposlenega, se ta enostavneje seznani s svojo umestitvijo v organizacijo in načinom njenega delovanja.

3.9.4.1 Pravice za branje ključnih področij in nalog

V splošnem velja, da naj bi bila ključna področja javna vsem zaposlenim v organizaciji, dostop do pripadajočih nalog pa naj bi bil omejen na bistveno ožji krog, največkrat na nivoju nadrejeni-podrejeni, ki sta jih tudi opredelila. Kljub temu, vse organizacije niso naklonjene dostopnosti ključnih področij s strani vseh zaposlenih. Nekatere se odločajo za omejitev dostopa po vzoru pripadajočih nalog.



Slika 3.12: Diagram primera uporabe za dostop do nalog (pri KP)

Pravice za dostop do nalog (branje) so najbolj nazorno prikazane z diagramom primera uporabe (ang. *Use-Case*), ki ga prikazuje [Slika 3.12]. Do KP imajo dostop vsi, ali pa po enakem pravilu kot za naloge, odvisno od zahtev organizacije. Vsaka povezava med akterjem in primerom uporabe prikazuje pravico, ki jo je potrebno v sistemu razviti. Vsako tako pravico naj bo možno, v odvisnosti od navodil posamezne organizacije, v sistemu vklopiti ali izklopiti s pomočjo uporabniškega vmesnika za nastavitev pravic. Pravice, ki na povezavah nimajo oznake opcija, so v sistemu privzete, ostale se vklopi opcijsko, v skladu z željami in potrebami.

KP vodje OE – branje:

- vsi.

Naloge vodje OE – branje:

- sam svoje (vodja OE),
- njegov vodja (vodja neposredno nadrejene OE),
- oseba s katero vodja OE določi KP in naloge (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema (kadrovik),

- opcija: vodje posredno nadrejenih OE (vodje po organizacijski shemi navzgor),
- opcija: člani uprave.

KP zaposlenih – branje:

- vsi.

Naloge zaposlenih – branje:

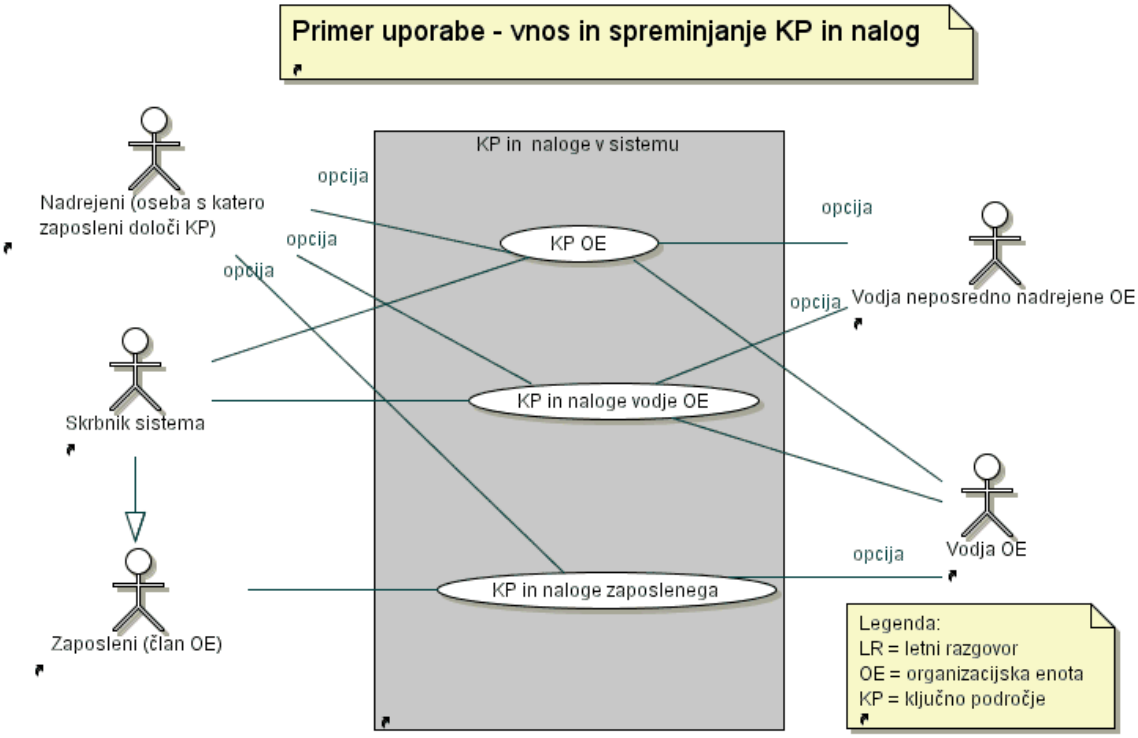
- sam svoje - zaposleni,
- njegov vodja (vodja OE kateri on sam pripada),
- oseba s katero zaposleni določi KP in naloge (običajno je to vodja OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema (kadrovik),
- opcija: vodje neposredno nadrejene OE,
- opcija: vodje neposredno podrejenih OE,
- opcija: vodje posredno nadrejenih OE (vodje po organizacijski shemi navzgor),
- opcija: sodelavci v tej OE (člani iste OE kot je zaposleni),
- opcija: člani uprave.

KP OE – branje:

- vsi.

3.9.5 Pravice za vnos in spreminjanje KP in nalog

Pravice za vnos in spreminjanje KP ter nalog so bistveno manj zapletene kot sam dostop do njih, saj se jih določi že v pripravi sezone s pomočjo (pod)modula »Kdo - Koga«. Običajno KP in naloge vnaša podrejeni, nadrejeni pa jih avtorizira oziroma potrdi. Teh pravic ni potrebno izrecno razviti (izjema je za skrbnika sistema), da bi jih vključili ali izključili v modulu za dodeljevanje sistemskih pravic in nastavitev. Diagram primera uporabe [Slika 3.13] ima bistveno manjšo težo od tistega pri branju nalog in je prikazan zgolj za lažjo predstavo bralca.



Slika 3.13: Diagram primera uporabe za vnos in spreminjanje KP in nalog

KP in naloge za zaposlene – vnaša oziroma spreminja:

- vsak sam svoje – zaposleni,
- skrbnik sistema (kadrovik),
- opcija: vodja OE (za zaposlenega),
- opcija: oseba s katero zaposleni določi KP (običajno je to vodja OE, ne pa vedno).

KP in naloge vodje OE – vnaša oziroma spreminja:

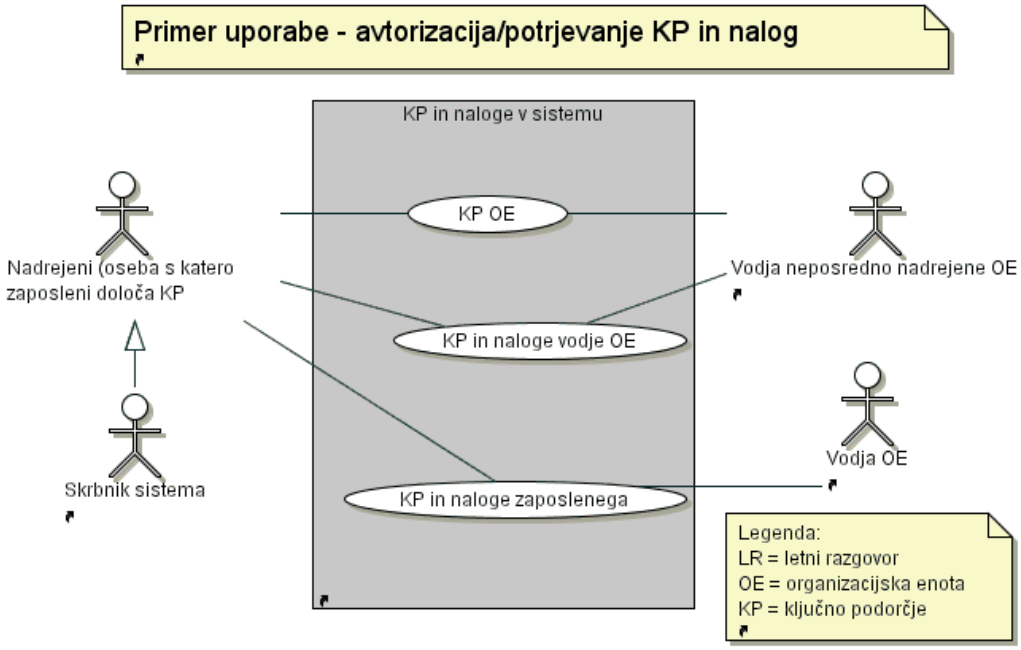
- vsak sam svoje – vodja OE,
- skrbnik sistema (kadrovik),
- opcija: vodja neposredno nadrejene OE,
- opcija: oseba s katero vodja OE določi KP (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno).

KP OE – vnaša oziroma spreminja:

- vodja OE,
- skrbnik sistema (kadrovik),
- opcija: vodja neposredno nadrejene OE,
- opcija: oseba s katero vodja OE določi KP (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno).

3.9.6 Pravice za avtorizacijo/potrjevanje KP in nalog

Pravice glede avtorizacije oziroma potrjevanja KP in nalog so prav tako opredeljene z (pod)modulom »Kdo-Koga« pri pripravi sezone (z izjemo skrbnika sistema). Iz naslednjega diagrama primera uporabe je razvidno kdo ima pravico avtorizirati oziroma potrjevati KP in naloge [Slika 3.14].



Slika 3.14: Diagram primera uporabe za avtorizacijo/potrjevanje KP in nalog

KP in naloge zaposlenega – avtorizacija/potrjevanje:

- vodja OE,
- oseba s katero zaposleni določi KP (običajno je to vodja OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema (kadrovik).

KP in naloge vodje OE – avtorizacija/potrjevanje:

- vodja neposredno nadrejene OE,
- oseba s katero vodja OE določi KP (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema (kadrovik).

KP OE – avtorizacija/potrjevanje:

- vodja neposredno nadrejene OE,
- oseba s katero vodja OE določi KP (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema (kadrovik).

OPOMBA

Skrbnik sistema ima zgoraj navedene pravice v primeru posredovanja pri reševanju zapletov ali težav uporabnikov pri uporabi sistema. V kolikor je bilo izvedeno posredovanje pri vnosu, spreminjanju ali potrjevanju ciljev s strani skrbnika sistema, mora sistem to zabeležiti.

3.10 Modul ciljno vodenje

3.10.1 Modularnost ciljnega vodenja

Tako kot velja za ostale module oziroma komponente v sistemu, mora biti tudi modul za ciljno vodenje grajen v obliki neodvisnega modula, z možnostjo vključitve ali izključitve v sistem skladno s potrebami posamezne organizacije. Zaradi različne narave uporabe tega modula, mora biti ta razdeljen še na dva ločena segmenta:

- opredelitev ciljev,
- spremljanje in ocenjevanje ciljev.

Oba segmenta je moč vključiti posamezno (ločeno) ali skupaj v sklop letnega (razvojnega ali ocenjevalnega) razgovora. Vzroki za tak način obravnavanja in uporabe so podrobneje opredeljeni v nadaljevanju.

3.10.2 Večnivojski cilji

Nekatere organizacije cilje zapisujejo tudi v več nivojev. To pomeni, da lahko poleg ciljev na prvem nivoju določijo tudi podcilje ali celo cilje več nivojev nižje, s čimer glavne cilje še podrobneje razdelajo. V praksi se tak način v večini primerov ni izkazal, saj gredo organizacije v tem primeru preveč v širino z opredeljevanjem v podrobnosti. Tudi organizacije, ki so v začetnem navalu navdušenja zašle na tak način v podrobnosti, so kmalu ugotovile, da iz tega naslova ni bilo ustreznih učinkov in so se vrnile na enonivojsko ali največ dvonivojsko opredeljevanje ciljev. Tudi strokovnjaki s tega področja opozarjajo, da je večnivojsko opredeljevanje nepotrebno in organizacijam svetujejo naj se držijo principa »manj je več«.

Zaradi vztrajanja nekaterih organizacij, naj sistem omogoča tudi opredelitev podciljev (drugi nivo). Za več nivojem nižje ocenjujem, da ni potrebe. Pri sistemskih nastavitvah je potrebno dodati parameter nastavitve uporabe enonivojskih ali dvonivojskih ciljev.

Pri ocenjevanju ciljev, se poda oceno samo na prvem nivoju, v nižjih nivojih podajanje ocene ni potrebno. V kolikor se uporablja tudi drugi nivo, naj ta služi samo natančnejšemu opredeljevanju ciljev.

3.10.3 Obrazec za vnos ciljev

V nadaljevanju je opisan primer obrazca za obravnavanje ciljev, ki naj bo v osnovi kot privzeto vnešen v sistem. Spodaj navedeni obrazec prikazuje primer, ki je množično uporabljen pri velikem številu slovenskih organizacij in se naslanja na priporočila Jermana[3]. Predlogo obrazca za vnos ciljev prikazuje [Slika 3.15].

V osnovi imamo naslednje parametre:

- cilj (naziv/opis) – tipa prosto besedilo,
- utež (%) – tipa celo število (v žargonu imenovano tudi »ponder«),
- časovni okvir – tipa prosto besedilo,
- rok (datum) – tipa datum (koledarček),
- mejniki/glavne aktivnosti za dosego cilja – tipa prosto besedilo,
- merilo/način ugotavljanja doseganja cilja – tipa prosto besedilo,
- pričakovani rezultati/poslovni učinki – tipa prosto besedilo.

OPOMBA

Zaradi nadaljnjih analiz, sta prva dva parametra cilj in utež obvezna!

Pred vsakim ciljem naj bo tudi zaporedna številka cilja, ki se v sistemu določi avtomatsko. Omogočeno mora biti tudi razvrščanje zaporedja ciljev (princip puščic gor/dol). S tem uporabniku omogočimo razvrščanje ciljev skladno s prioritetami, ne glede na vrstni red vnašanja zapisov.

[3] Jerman: Sandi Jerman, svetovalec v podjetju AT Adria, d.o.o.

Cilji						
V nekaj besedah opišite cilj. Opišite želeni položaj, v katerem bi radi bili, ko bo potekel dogovorjeni rok. Razmišljajte o cilju kot o ključnem prispevku. Po potrebi ugotovite svoje (zunanje in/ali notranje) stranke (odjemalce). Vprašajte se, kaj odjemalci potrebujejo / pričakujejo od vas. Kaj je potrebno doseči, da bodo oni lahko opravili svoje. Ko postavljate cilj, imejte pred očmi potrebo, da je cilj MERLJIV ali vsaj UGOTOVLJIV in da boste morali določiti tudi način ugotavljanja.						
Cilj (naziv/opis)	**Utež (%)**	**Časovni okvir**	**Rok [Datum]**	**Mejniki / glavne aktivnosti za dosego cilja**	**Merilo / način ugotavljanja doseganja cilja**	**Pričakovani rezultati / poslovni učinki**
1						
2						
3						

Slika 3.15: Primer privzetega obrazca za vpis ciljev

3.10.4 Obrazec za ocenjevanje ciljev

Ko imamo cilje zapisane, jih je potrebno kasneje tudi oceniti. Ocenitev ciljev se lahko izvaja v naslednji sezoni letnega razgovora. Obrazec poleg osnovnega za zapis ciljev, vsebuje še tri parametre (tri stolpce):

- številčna ocena – tipa celo število (odstotki),
- kvalitativna ocena – tipa seznam,
- komentar – tipa prosto besedilo.

Pri opredeljevanju obrazca za ocenjevanje naj ima skrbnik sistema možnost določiti katere izmed podanih treh parametrov za oceno se bo uporabljalo. [Slika 3.16] prikazuje primer obrazca za ocenjevanje ciljev.

Ocenjevanje ciljev									
Pregled in ocena ciljev preteklega obdobja									
Cilj (naziv/opis)	**Utež (%)**	**Časovni okvir**	**Rok [Datum]**	**Mejniki / glavne aktivnosti za dosego cilja**	**Merilo / način ugotavljanja doseganja cilja**	**Pričakovani rezultat / poslovni učinek**	**Številčna ocena (%)**	**Kvalitativna ocena**	**Komentar**
1 Spoštovanje eksternih in internih rokov	45%	Ves čas	/	Ažurno pregledovanje prejetih sklepov in ukrepanje.	število prekoračenih rokov	Nobenih napak; 0 % zamujenih rokov;			
2 Upoštevanje predpisov in navodil	30%	/	5.8.2009	Spremljanje sprememb in njihovo upoštevanje.	pripombe zunanjih institucij in notranjih strank	Nobenih napak; 0 % zamujenih rokov;			
3 Zniževanje stroškov sodne izterjave	25%	/	15.9.2009	Spremljanje poteka postopka zlasti s kontakti z izvršitelji.	ažurnost	Zmanjšanje stroškov za 5%			

Slika 3.16: Primer obrazca za ocenjevanje ciljev

3.10.5 Procesi pri obravnavanju ciljev

V osnovi pri obravnavanju ciljev potekata dva glavna procesa, in sicer:

- proces opredeljevanja ciljev,
- proces spremljanja in ocenjevanja ciljev.

Proces opredeljevanja ciljev naj bi organizacija izvajala v sklopu glavnega letnega razgovora (letnega razvojnega razgovora), kjer se med drugim opredelijo tudi ključna področja dela in naloge oziroma odgovornosti in pooblastila po metodi KAM. Proces spremljanja in opredeljevanja ciljev naj bi se iz že zapisanih razlogov (v poglavju 2.2 Ciljno vodenje) izvajal ločeno v sklopu letnega ocenjevalnega razgovora. Vendar v praksi temu ni vedno tako. Nekatere organizacije oba procesa združijo skupaj in ju obravnavajo v sklopu razgovora poimenovanega »ciljno vodenje« (ali kar letni ocenjevalni razgovor), kjer ocenijo pretekle cilje in hkrati opredelijo cilje za naslednje obdobje. Lahko gre za enoletno ali krajše obdobje. Letni razvojni razgovor pa izvajajo ločeno enkrat letno, kjer se o ciljih pogovarjajo samo s stališča razvojnih potreb posameznika. Možne so tudi druge kombinacije pri katerih je potrebno upoštevati vse kar smo zapisali v poglavju 2.2. Na tem mestu se je pri načrtovanju potrebno zavedati, da je možnih več kombinacij in da mora biti sistem toliko prilagodljiv, da lahko organizacija uporabi svoj uveljavljen način uporabe. Z drugimi besedami, opredelitev in ocenjevanje ciljev morata biti ločena segmenta tega modula, ki ju je mogoče kombinirati z letnim razvojnim, letnim

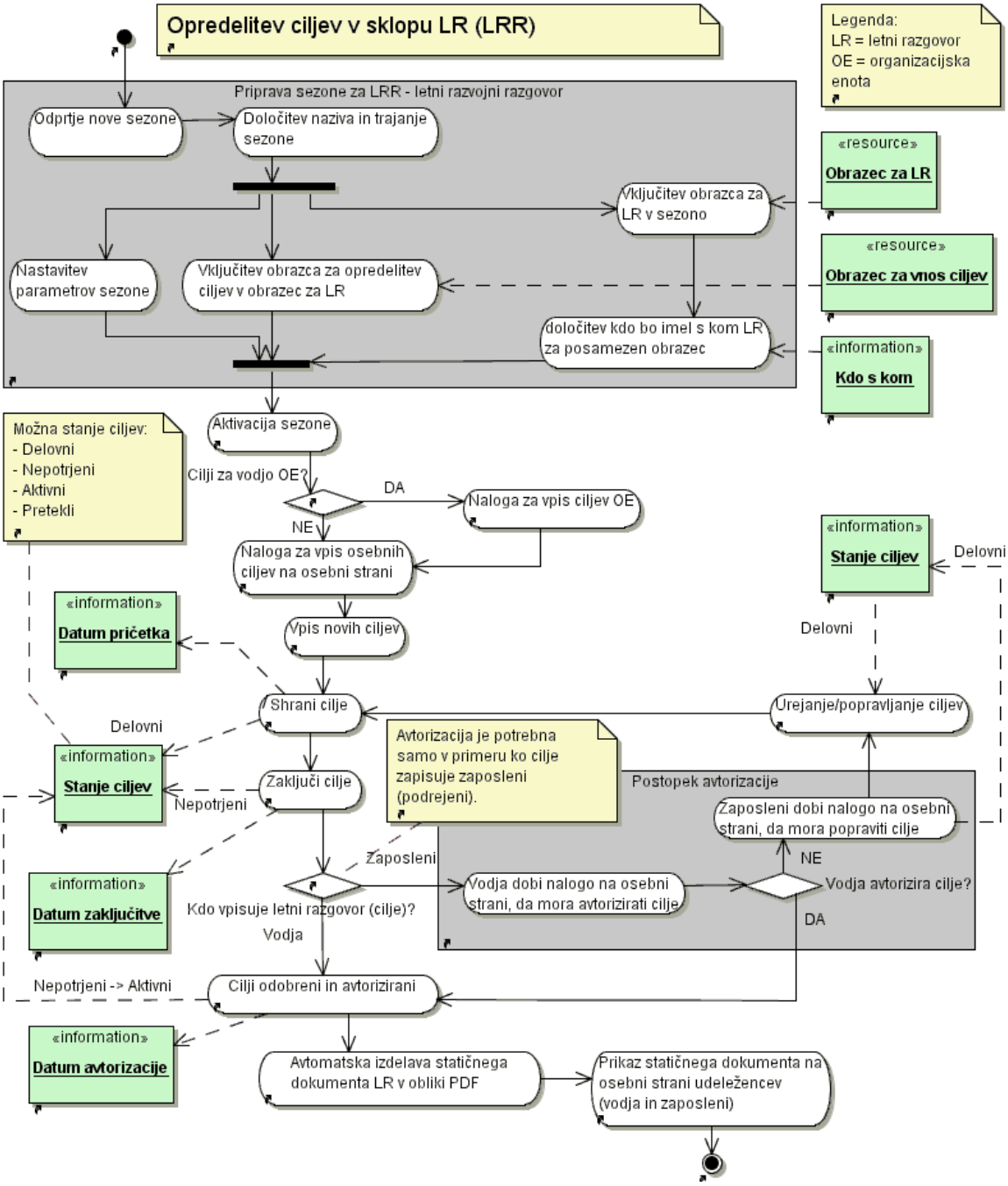
ocenjevalnim razgovorom ali samo razgovorom, ki ga poimenujemo »ciljno vodenje«. Modul letnih razgovor je v vseh primerih enak in predstavlja samo podlago (platformo), kamor vključujemo potrebne segmente (obrazce) ciljnega vodenja, razgovor pa temu primerno poimenujemo. S stališča stroke je zelo pomembno kako je poimenovan določen letni razgovor, tehnično gledano pa gre v vsakem primeru za modul (platformo) letni razgovor, ki se za različne potrebe različno poimenuje (letni razvojni razgovor, letni ocenjevalni razgovor, ciljno vodenje). Vanj se vključi tiste sestavne dele oziroma module, ki jih uporabnik smatra za potrebne (npr. opredelitev ciljev, ključna področja dela, izobraževanje in podobno). Zato naj bralca v nadaljevanju ne moti poimenovanje zgolj letni razgovor (LR), saj gre iz stališča načrtovalca sistema tehnično gledano za enako zadevo.

V nadaljevanju so opisani procesi:

- proces opredeljevanja ciljev,
- proces spremljanja in ocenjevanja ciljev,
- proces opredeljevanja in ocenjevanja ciljev združeno skupaj.

3.10.5.1 Opredelitev ciljev v sklopu LR (LRR)

Opredeljevanje ciljev se bo predvidoma najpogosteje izvajalo enkrat letno v sklopu letnega (razvojnega) razgovora, zato je pomembno, da se modul ciljnega vodenja oziroma segment »opredeljevanje ciljev« da vključiti kot kategorijo (področje) v obrazec za LR. Tako je lahko »opredeljevanje ciljev« samo ena izmed kategorij celotnega obrazca LR. Lahko nastopa tudi samostojno v LR in se tako v sklopu LR izvaja samo opredeljevanje ciljev v procesu »ciljnega vodenja«. Za lažje razumevanje tega procesa sledi diagram aktivnosti, ki ponazarja vpis oziroma opredelitev ciljev v sklopu LR [Slika 3.17].



Slika 3.17: Diagram aktivnosti - opredeljevanje ciljev v sklopu LR

Za izvedbo opredeljevanja ciljev v okviru LR najprej oblikujemo obrazec za LR, ki v eni izmed kategorij (področij) obrazca vsebuje »ciljno vodenje« oziroma natančneje segment »opredelitev ciljev«, ki s stališča uporabnika predstavlja obrazec za vnos ciljev. Ko je obrazec pripravljen, sistem na podlagi tega avtomatsko oblikuje (generira) obrazec še v obliki PDF dokumenta, ki je na voljo na osebni strani zaposlenega in njegovega nadrejenega oziroma vodje. Prazen obrazec v obliki PDF dokumenta je primeren za tiskanje in je uporaben pri pripravi udeležencev na LR oziroma opredeljevanje ciljev.

OPOMBA

Cilji v sistemu imajo lahko štiri različna stanja, in sicer:

- **delovni** :Cilje se šele vpisuje, niso še zaključeni ali pa jih mora zaposleni spremeniti.
- **nepotrjeni**: Cilji so zaključeni preko obrazca za vnos, vendar jih nadrejeni še ni avtoriziral/potrdil.
- **aktivni**: Cilji so avtorizirani, so tudi kandidati za potencialno ocenjevanje ciljev.
- **pretekli**: Stari cilji, ki niso več aktualni, po možnosti so tudi ocenjeni.

OPOMBA

V kolikor pride v času poteka ciljnega vodenja do reorganizacije oziroma do premeščanja zaposlenih, moramo biti pozorni, da so za vsako pozicijo (zaposleni na določenem DM v določeni OE) lahko hkrati »aktivni« samo eni cilji. Na primer: pri zamenjavi vodje OE cilje, ki jih je opravljal prejšnji vodja na tej poziciji, prevzame novi vodja.

Ko imamo obrazec za vnos ciljev pripravljen, odpremo novo sezono ter vanjo vključimo obrazec, ki smo ga pravkar pripravili. Poleg tega določimo tudi kdo bo imel s kom LR oziroma kdo bo s kom obravnaval cilje. Pri tem uporabimo (pod)modul »Kdo-koga«, kjer naj se v sistemu ročno ali samodejno na podlagi organizacijske strukture določi kdo bo imel s kom letni razgovor oziroma kdo se bo s kom sestal glede ciljnega vodenja. Ko aktiviramo sezono (postavimo sezono v stanje »aktivna«), naj se pojavijo naloge za obravnavanje ciljev na osebni strani zaposlenih in vodij. Ob nalogi se prikaže tudi podatek s kom se mora zaposleni glede njegovih ciljev sestati (podatek dobimo iz nastavitev »Kdo Koga«). Običajno je to njegov nadrejeni oziroma njegov vodja.

V primeru, da se ciljno vodenje v organizaciji izvaja prvič, je pri vpisu na voljo samo obrazec za vpis novih ciljev in pregled predhodno določenih aktualnih ciljev organizacijske enote (OE), kateri zaposleni pripada. Dostop do teh podatkov naj bo omogočen preko povezave do ciljev pripadajoče organizacijske enote (ciljev OE, ki imajo stanje »aktivni«). V kolikor se je ciljno vodenje v organizaciji izvajalo že večkrat, mora biti na tem mestu omogočen tudi dostop do vseh preteklih ciljev in trenutno še aktualnih ciljev (v kolikor ti še niso bili ocenjeni). Dostop do teh podatkov naj bo omogočen preko povezave do arhivskih ciljev (osebnih ciljev, ki imajo stanje »pretekli«) in do sedaj aktualnih ciljev v kolikor ti še niso ocenjeni (osebni cilji, ki imajo stanje »aktivni«).

Pri vpisu novih ciljev naj bo na voljo tudi možnost izbire do sedaj aktualnih ciljev (izbere lahko vsakega posamezno), ki se bodo prenesli tudi v naslednje obdobje. Možno je namreč, da ima zaposleni za naslednje leto veliko enakih ciljev ter mu tako omogočimo

lažji prenos starih ciljev v nove. Stroka to dodano vrednost sistema glede prenašanja starih ciljev sicer odsvetuje, vendar si ga uporabniki zaradi olajšanja dela velikokrat želijo. Stroka je namreč mnenja, da lahko s takim načinom uporabniki premalo razmislijo in površno opredelijo nove cilje.

Ko se vpiše nove cilje se obrazec shrani in zaključi. Dokler obrazec ne zaključimo (samo shranimo), so cilji v stanju »delovni«. To pomeni, da vsi cilji še niso dokončno zapisani in lahko z delom nadaljujemo naslednjič. Ob tem se zabeleži tudi datum začetka obravnavanja ciljev.

Ko obrazec zaključimo (gumb zaključi na obrazcu), se postavijo cilji v stanje »nepotrjeni« in sproži se proces avtorizacije oziroma potrjevanja ciljev. Avtorizacija ciljev pomeni, da dobi nadrejeni (oziroma oseba s katero je zaposleni obravnaval cilje) na osebni strani nalogo za avtorizacijo ciljev. Ob tem se zabeleži tudi datum zaključka obrazca.

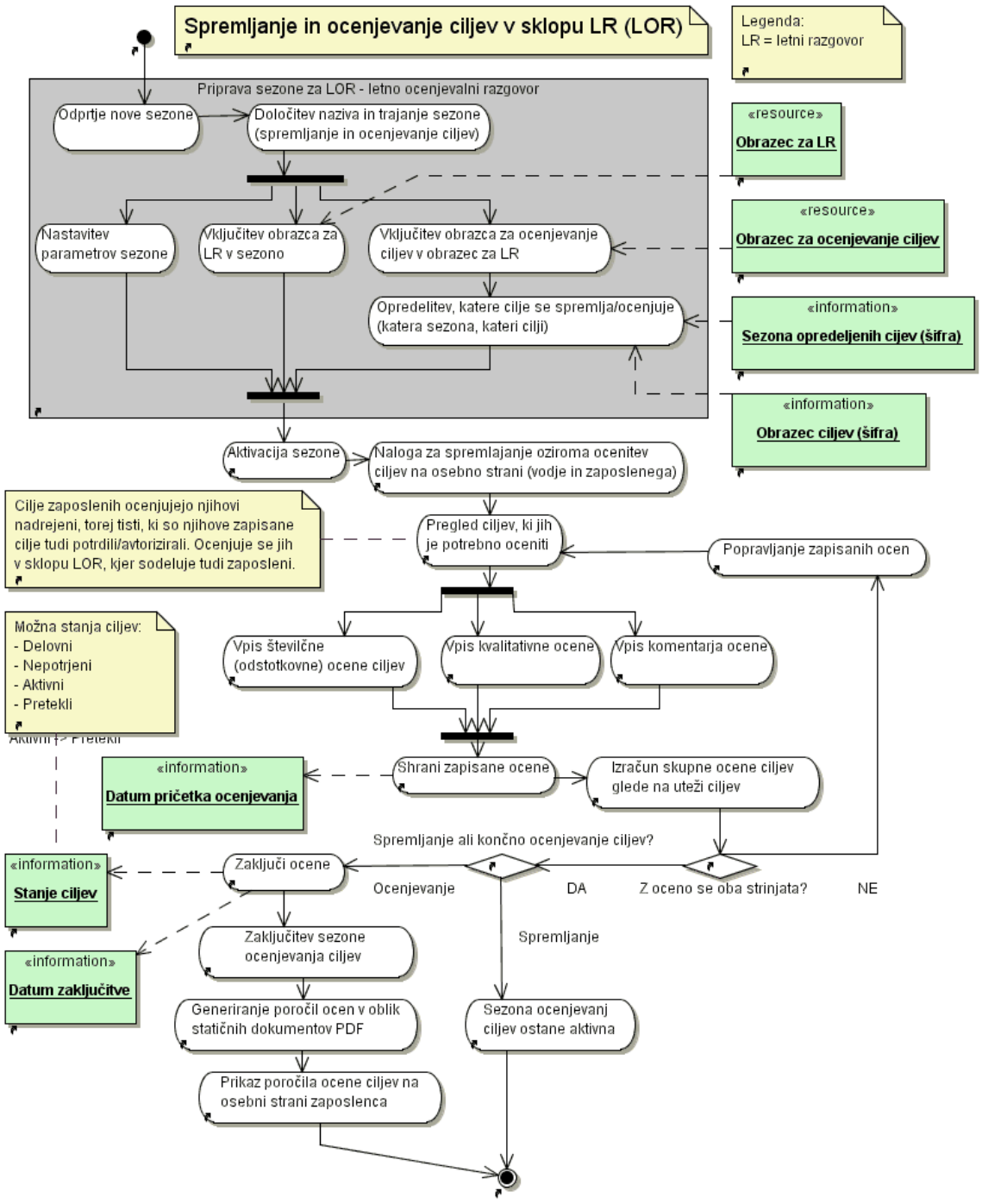
OPOMBA

V primeru da cilje vpisuje vodja (nadrejeni) in ne zaposleni (podrejeni), ni postopka avtorizacije, torej avtorizacija ni obojestransko potrebna. Zadostuje samo s strani nadrejenega.

Vodja lahko tako preko osebne strani potrdi zapisane cilje (cilji gredo v stanje »aktivni«). Lahko jih tudi zavrne (cilji gredo v stanje »delovni«). V tem primeru jih mora zaposleni ponovno obravnavati. Beleži naj se tudi datum, ko postanejo cilji »aktivni«.

Ko so cilji odobreni oziroma avtorizirani, naj se v sistemu avtomatsko izdela tudi statičen dokument v obliki PDF datoteke, ki se ga prikaže na osebni strani posameznega udeleženca. Tak dokument ni moč več spreminjati in služi samo kot pregledni dokument.

3.10.6 Spremljanje in ocenjevanje ciljev v sklopu LR (LOR)



Slika 3.18: Diagram aktivnosti – spremljanje in ocenjevanje ciljev v sklopu LR

Proces spremljanja in ocenjevanja ciljev [Slika 3.18] se praviloma izvaja v sklopu letnega (ocenjevalnega) razgovora. Podobno kot pri opredeljevanju ciljev tudi tu najprej oblikujemo obrazec za LR, ki v eni izmed kategorij (področij) obrazca vsebuje »obrazec za ocenjevanje ciljev«. V sklopu sezone za ocenjevanje ciljev poleg standardnih parametrov sezone navedemo še katere cilje se bo v tej sezoni ocenjevalo (številka

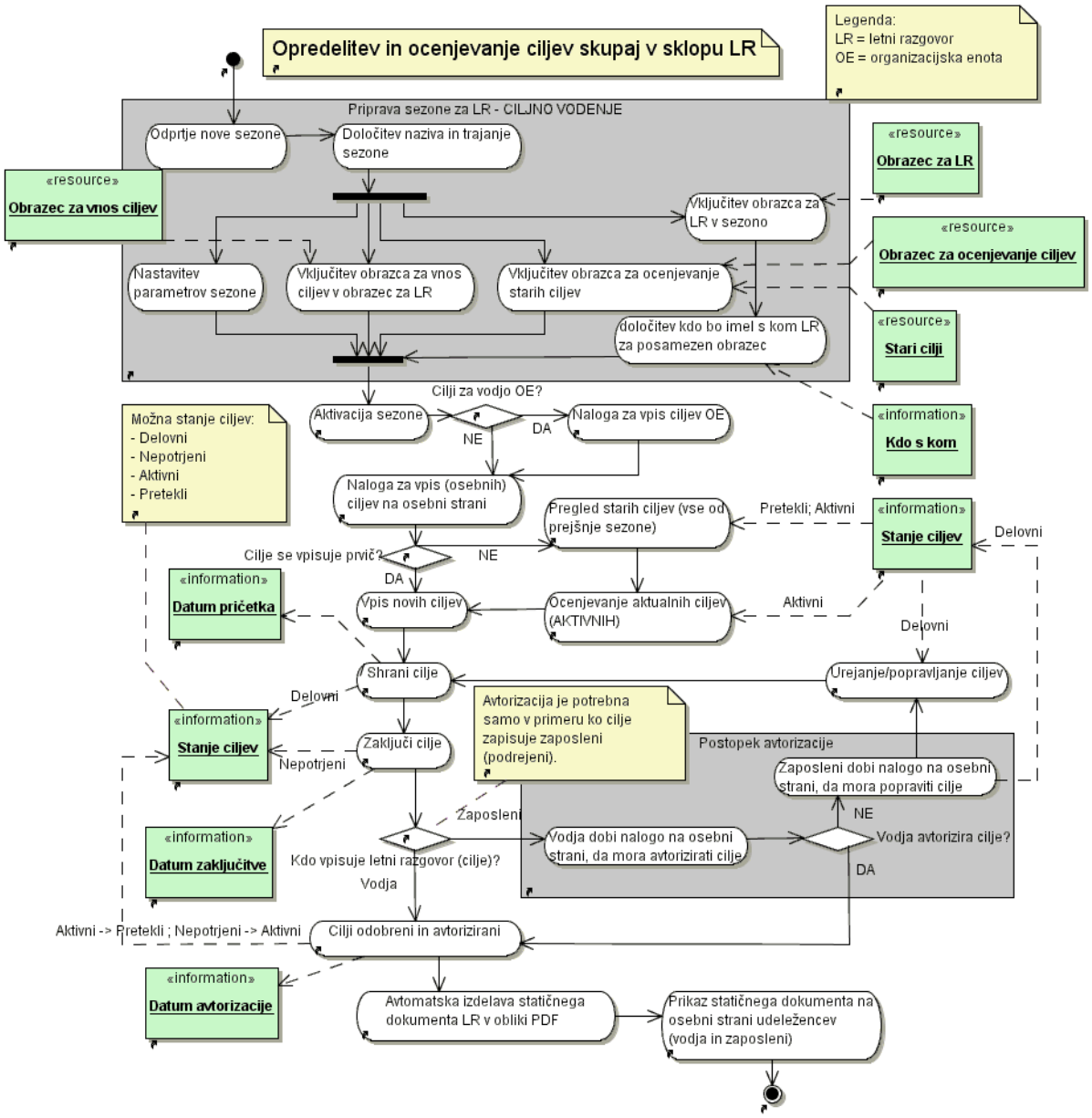
sezone, številka ciljev znotraj sezone, status ciljev »aktivni«). Zgradi (generira) se še obrazec v obliki PDF dokumenta, ki je na voljo na osebni strani zaposlenega in njegovega nadrejenega oziroma vodje in že vsebuje zapis preteklih ciljev, ki jih je potrebno oceniti. Tak obrazec si lahko uporabniki natisnejo in se pripravijo na letni ocenjevalni razgovor. Kdo bo imel s kom ocenjevalni razgovor tu ni potrebno ponovno opredeljevati, saj je to definirano že z razgovorom, kjer se je cilje opredeljevalo. Ročno se korigira le morebitne izjeme s pomočjo modula »Kdo-Koga«. Podobno kot pri ostalih procesih se tudi tu z aktiviranjem sezone pojavijo naloge v zvezi s to sezono na osebni strani zaposlenega in vodje. Zaposlenemu vpogled in vodji v namen vpisa rezultatov doseženih ciljev, ki jih uskladita v sklopu letnega ocenjevalnega razgovora. S klikom na posamezno nalogo tako ocenjevalec dobi seznam ciljev, ki jim poda oceno (številčno, kvalitativno, komentar). Ko ocenjevalec shrani cilje, sistem prikaže izračun skupne (številčne) ocene glede na podane uteži za posamezne cilje. V kolikor se sogovornika (ali sogovorniki, če jih sodeluje več) strinjata s podano oceno, jo zaključita. Če gre le za vmesno spremljanje doseženih ciljev (mesečno, četrtletno, polletno) in ne končno ocenjevanje, se ocen ne zaključi temveč pusti odprte do končnega ocenjevanja ali naslednjega obdobja spremljanja realizacije ciljev. Tudi tu naj se ob zaključitvi podanih ocen v sistemu avtomatsko zgradijo poročila ocenjevanja ciljev v obliki PDF datotek, ki so na voljo na osebni strani zaposlenega in vodje ob zaključku ocenjevalne sezone.

3.10.7 Proces opredeljevanja in ocenjevanja ciljev združeno skupaj

Kot smo že ugotovili, nekatere organizacije proces opredeljevanja in ocenjevanja ciljev združijo skupaj in ju obravnavajo v sklopu enega razgovora poimenovanega »ciljno vodenje«. Nekateri vse skupaj poimenujejo letni ocenjevalni razgovor (LOR), kje se običajno ocenjuje ali analizira še druge parametre delovne uspešnosti in ne samo doseganje zastavljenih ciljev. V sklopu enega razgovora tako ocenijo pretekle cilje in hkrati opredelijo cilje za naslednje obdobje.

Proces je zelo podoben procesu opredeljevanja ciljev, ki smo ga že opisali, le da tu v obrazec letni razgovor vključimo oba segmenta modula ciljno vodenje (opredeljevanje ciljev in ocenjevanje ciljev). Za potrebe ocenjevanja ciljev v postopku priprave sezone definiramo tudi katere cilje se bo ocenjevalo (številka sezone, številka ciljev). Ko s pomočjo modula »Kdo-Koga« določimo še kdo bo imel s kom razgovor oziroma kdo bo koga ocenjeval lahko aktiviramo sezono. Sledi že znani postopek, le da se vodja in zaposleni sprva dogovorita in zapišeta dosežke glede preteklih ciljev in v obrazcu za vpis ciljev opredelita še cilje za naslednje obdobje, ki je lahko enomesečno, večmesečno, polletno oziroma v skladu s potrebami posamezne organizacije. Za lažje razumevanje

tega procesa sledi diagram aktivnosti, ki ponazarja ocenjevanje preteklih ciljev in opredelitev novih ciljev skupaj v enem razgovoru (ciljno vodenje, LRR) [Slika 3.19].



Slika 3.19: Diagram aktivnosti – opredelitev in ocenjevanje ciljev v sklopu LR

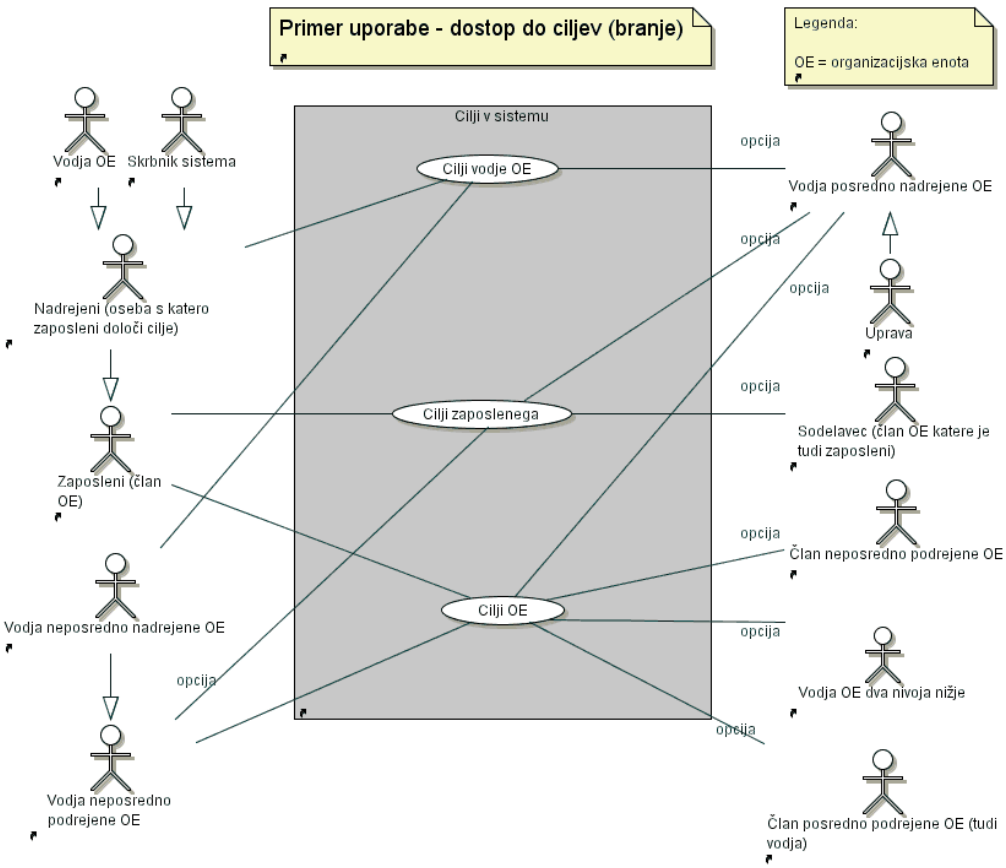
3.10.8 Pravice za dostop do ciljev

Ker cilji, ki se zapisujejo v sistem na različnih nivojih niso na voljo vpogled vsem zaposlenim ampak samo določeni cilji in za določene segmente določenim ljudem, je sistem dostopa do teh zapisanih ciljev izredno pomemben. Uporabniki sistema lahko do ciljev (potrjenih in zaključenih v sklopu razgovorov) skladno z njihovimi pravicami in pooblastili dostopajo do njih preko organigrama sistema in iskalnika po organizacijski

strukturi in zaposlenih. Poleg tega so precejšnje razlike med organizacijami glede mnenja katere cilje lahko določena oseba vidi, spreminja in navsezadnje tudi ocenjuje in katera ne. To pripomore še k zapletenejšemu segmentu za upravljanje pravic s cilji.

3.10.8.1 Pravice za branje ciljev

Pravice za dostop do ciljev (branje) so najbolj nazorno prikazane z diagramom primera uporabe (*Use-Case*), ki ga prikazuje [Slika 3.20]. Zaradi same zapletenosti sistema pravic v zvezi s cilji, pomeni vsaka povezava med akterjem in primerom uporabe v bistvu pravico, ki jo je potrebno v sistemu razviti. Vsako tako pravico je nato možno, v odvisnosti od navodil posamezne organizacije, v sistemu vklopiti ali izklopiti s pomočjo uporabniškega vmesnika za nastavitev pravic. Pravice, ki na povezavah nimajo oznake opcija, so v sistemu nastavljene kot privzeto. Ostale naj se da vklopiti opcijsko, v skladu s potrebami. Tako ima na primer vodja neposredno nadrejene organizacijske enote že pri privzetih nastavitvah pravico do branja ciljev delovnega mesta za vodjo organizacijske enote, medtem ko je pregledovanje ciljev delovnega mesta za zaposlene označeno kot opcijsko.



Slika 3.20: Diagram primera uporabe - dostop do ciljev (branje)

Cilji vodje OE – branje:

- sam svoje (vodja OE),
- njegov vodja (vodja neposredno nadrejene OE),
- oseba s katero vodja OE določi cilje (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema,
- opcija: vodje posredno nadrejenih OE (vodje po organizacijski shemi navzgor),
- opcija: člani uprave.

Cilji zaposlenega – branje:

- sam svoje,
- njegov vodja (vodja OE katere on sam pripada),
- oseba s katero zaposleni določi cilje (običajno je to vodja OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistem,
- opcija: vodja neposredno nadrejene OE,
- opcija: vodje neposredno podrejenih OE,
- opcija: vodje posredno nadrejenih OE (vodje po organizacijski shemi navzgor),
- opcija: sodelavci v tej OE (člani iste OE kot je zaposleni),
- opcija: člani uprave.

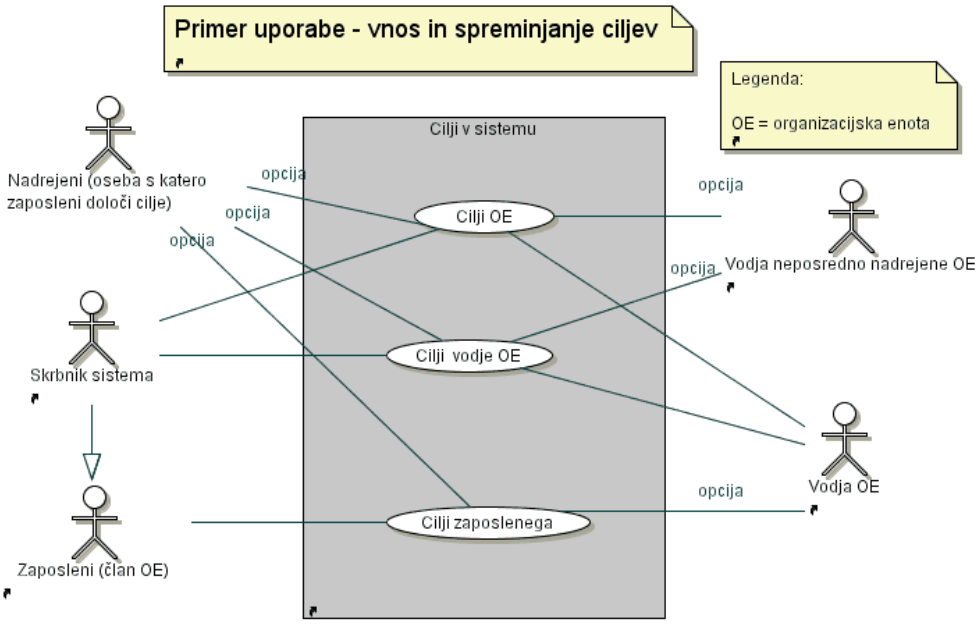
Cilji OE – branje:

- vodja OE,
- neposredni člani OE (zaposleni v tej OE),
- vodja neposredno nadrejene OE,
- oseba s katero vodja OE določi cilje (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- vodja neposredno podrejene OE,
- opcija: vodja OE dva nivoja nižje,
- opcija: vodja neposredno podrejene OE,
- opcija: vodje posredno nadrejenih OE (vodje po organizacijski shemi navzgor),
- opcija: člani uprave,
- opcija: posredno podrejeni vodje in člani OE.

3.10.8.2 Pravice za vnos in spreminjanje ciljev:

Pravice za vnos in spreminjanje ciljev so bistveno manj zapletene kot za dostop do zapisanih ciljev, saj se jih določi že v pripravi sezone s pomočjo modula »Kdo-Koga«. Običajno cilje vnaša podrejeni, nadrejeni pa jih avtorizira oziroma potrdi. Tako teh pravic

ni potrebno izrecno razviti (z izjemo skrbnika sistema), da bi jih vključili ali izključili v modulu za dodeljevanje pravic uporabnikov. Diagram primera uporabe prikazuje [Slika 3.21].



Slika 3.21: Diagram primera uporabe - vnos in spreminjanje ciljev

Cilji zaposlenega – vnaša oziroma spreminja:

- vsak sam svoje – zaposleni,
- skrbnik sistema,
- opcija: vodja OE (za zaposlenega),
- opcija: oseba s katero zaposleni določi cilje (običajno je to vodja OE, ne pa vedno).

Cilji vodje OE – vnaša oziroma spreminja:

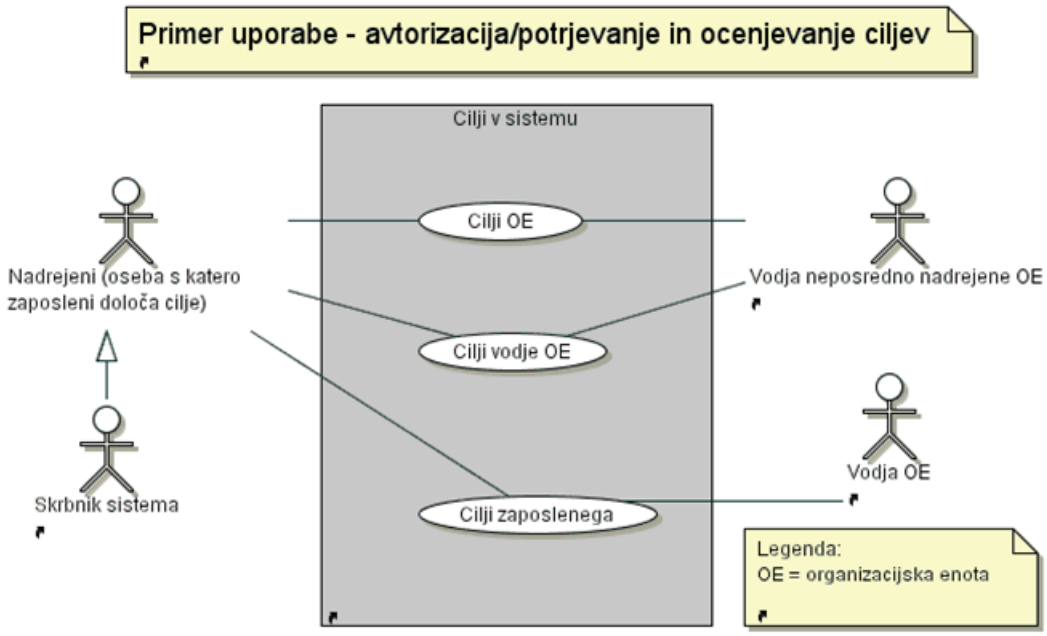
- vsak sam svoje – vodja OE,
- skrbnik sistema,
- opcija: vodja neposredno nadrejene OE,
- opcija: oseba s katero vodja OE določi cilje (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno).

Cilji OE – vnaša oziroma spreminja:

- vodja OE,
- skrbnik sistema,
- opcija: vodja neposredno nadrejene OE.

3.10.8.3 Pravice za avtorizacijo/potrjevanje in ocenjevanje ciljev

Pravice glede avtorizacije oziroma potrjevanja in ocenjevanja ciljev so prav tako opredeljene z modulom »Kdo-Koga« pri pripravi sezone (z izjemo skrbnika sistema). Iz naslednjega diagrama primera uporabe je razvidno kdo ima pravico avtorizirati oziroma potrjevati cilje [Slika 3.22].



Slika 3.22: Diagram primera uporabe - avtorizacija/potrjevanje in ocenjevanje ciljev

Cilji zaposlenega – avtorizacija/potrjevanje in ocenjevanje:

- vodja OE,
- oseba s katero zaposleni določi cilje (običajno je to vodja OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema.

Cilji vodje OE – avtorizacija/potrjevanje in ocenjevanje:

- vodja neposredno nadrejene OE,
- oseba s katero vodja OE določi cilje (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno),
- skrbnik sistema.

Cilji OE – avtorizacija/potrjevanje in ocenjevanje:

- vodja neposredno nadrejene OE,
- oseba s katero vodja OE določi cilje (običajno je to vodja neposredno nadrejene OE, ne pa vedno)
- skrbnik sistema.

OPOMBA

Skrbnik sistema ima zgoraj navedene pravice v primeru posredovanja pri reševanju zapletov ali težav uporabnikov pri uporabi sistema. V kolikor je bilo izvedeno posredovanje pri vnosu, spreminjanju ali ocenjevanju ciljev s strani skrbnika sistema, mora sistem to zabeležiti.

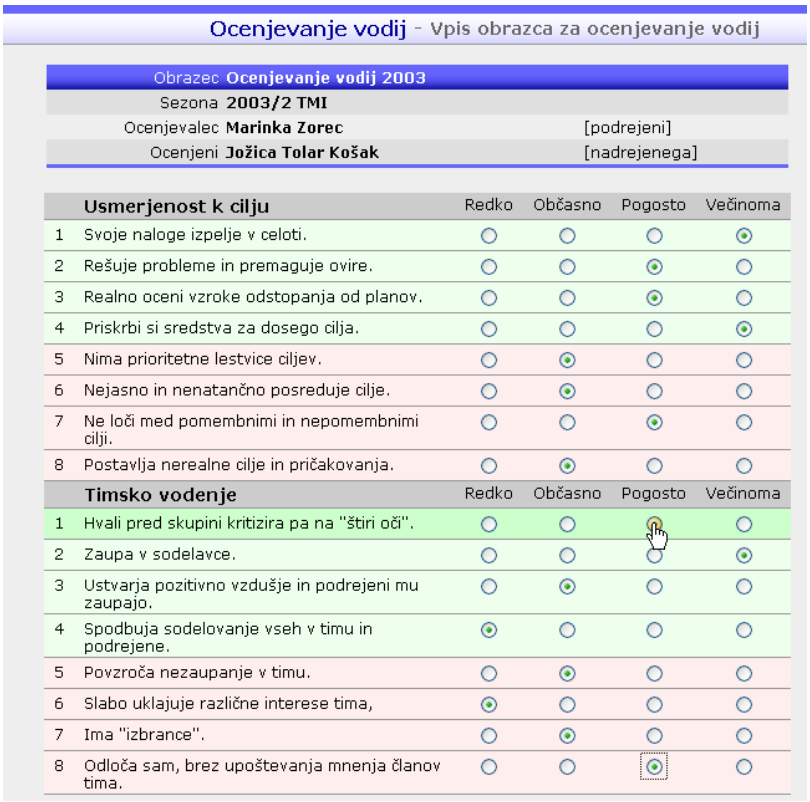
3.11 Modul kompetence (razvoj vodij in zaposlenih)

3.11.1 Modularnost kompetenc

Modul za merjenje in spremljanje kompetenc mora biti grajen v obliki neodvisnega modula, ki ga je možno v modulu za nastavitev sistemskih pravic vklopiti ali izklopiti glede na potrebe posamezne organizacije. Za razliko od večine ostalih modulov, tega za potrebe 360° merjenja kompetenc ni potrebno vključevati v sklop letnega razgovora, saj pri podajanju ocen kompetenc ni potrebna logika za avtorizacijo oziroma potrjevanje kot je to pri letnih razgovorih. Izpolnjevanje raziskovalnih vprašalnikov (ocenjevanje) je seveda anonimno. V letne razgovore (ocenjevalne, razvojne) se vključuje samo za potrebe analize pridobljenih ocen in obravnavanje morebitnih specifičnih kompetenc.

3.11.2 Obrazec za merjenje kompetenc (raziskovalni vprašalnik)

Obrazec za merjenje kompetenc oziroma raziskovalni vprašalnik je sestavljen iz posameznih kompetenc, znotraj vsake pa se opredeli želene in neželene oblike vedenja. Nekatere organizacije opredelijo samo želena vedenja. Vsako izmed vedenj lahko ocenimo z v naprej opredeljenimi vrednostmi. Največkrat se uporabljajo štiristopenjske lestvice (redko, občasno, pogosto, večinoma), lahko pa so tudi večstopenjske, zavisi od organizacije. Organizacija v skladu s potrebami oblikuje raziskovalni vprašalnik (ocenjevalni list), ki je dostopen preko uporabnikove osebne strani. Primer takega raziskovalnega vprašalnika prikazuje [Slika 3.23], kjer so na sivi podlagi zapisane posamezne (vodstvene) kompetence, znotraj nje pa so želena in neželena vedenja.



Ocenjevanje vodij - Vpis obrazca za ocenjevanje vodij

Obrazec **Ocenjevanje vodij 2003**
Sezona **2003/2 TMI**
Ocenjevalec **Marinka Zorec** [podrejeni]
Ocenjeni **Jožica Tolar Košak** [nadrejenega]

	Usmerjenost k cilju	Redko	Občasno	Pogosto	Večinoma
1	Svoje naloge izpelje v celoti.	○	○	○	●
2	Rešuje probleme in premaguje ovire.	○	○	●	○
3	Realno oceni vzroke odstopanja od planov.	○	○	●	○
4	Priskrbi si sredstva za dosego cilja.	○	○	○	●
5	Nima prioritetne lestvice ciljev.	○	●	○	○
6	Nejasno in nenatančno posreduje cilje.	○	●	○	○
7	Ne loči med pomembnimi in nepomembnimi cilji.	○	○	●	○
8	Postavlja nerealne cilje in pričakovanja.	○	●	○	○
	Timsko vodenje	Redko	Občasno	Pogosto	Večinoma
1	Hvali pred skupini kritizira pa na "štiri oči".	○	○	●	○
2	Zaupa v sodelavce.	○	○	○	●
3	Ustvarja pozitivno vzdušje in podrejeni mu zaupajo.	○	●	○	○
4	Spodbuja sodelovanje vseh v timu in podrejene.	●	○	○	○
5	Povzroča nezaupanje v timu.	○	●	○	○
6	Slabo uklajuje različne interese tima,	●	○	○	○
7	Ima "izbrance".	○	●	○	○
8	Odloča sam, brez upoštevanja mnenja članov tima.	○	○	●	○

Slika 3.23: Primer raziskovalnega vprašalnika za merjenje vodstvenih kompetenc [43]

Raziskovalni vprašalnik za merjenje kompetenc je v primeru vodstvenih, delovno-specifičnih ali katerih drugih kompetenc strukturno enak, razlikuje se le po vsebini, glede na zahtevane kompetence posameznikov (delovnih mest) oziroma skupin (strokovnih profilov).

3.11.3 Strokovni profili za potrebe merjenja kompetenc

Pri izvajanju merjenja kompetenc običajno združujemo sorodna oziroma podobna delovna mesta v skupine oziroma strokovne profile, ki uporabljajo enak raziskovalni vprašalnik kompetenc. Pri nastavitvi sezone za kompetence si tako poenostavimo določevanje primernih raziskovalnih vprašalnikov na nivo posameznih skupin oziroma strokovnih profilov in ne na nivo posameznika oziroma posameznega delovnega mesta. Nekatere organizacije za merjenje kompetenc uporabljajo samo dva (vsebinsko) različna obrazca, in sicer za vodje (vodstvene kompetence) in ostale (nevodstvene ali skupne kompetence). V tem primeru »strokovnih profilov« ne bi rabili, saj je možno že z modulom »Kdo-Koga« na podlagi organizacijske sheme določiti, kdo je vodja in kdo ne in komu pripada določen obrazec. Vendar za učinkovit razvoj, predvsem delovno-specifičnih kompetenc, obravnavanje kompetenc zgolj na nivoju dveh obrazcev ni dovolj.

Ocenjevanje zaposlenih - Vpis obrazca za ocenjevanje zaposlenih

Obrazec **Ocenjevanje zaposlenih 2003**
Sezona **2003/2 TMI**
Ocenjevalec **Brina Ivanko Polajna** [sodelavec]
Ocenjeni **Marinka Zorec** [sodelavca]

	Odnos do sodelavcev	redko	občasno	pogosto	večinoma
1	Motivira sodelavce za doseganje ciljev	○	○	○	○
2	Vzame si čas za pomoč sodelavcem	○	○	○	○
3	Sodelavce sproti obveača o pomembnih informacijah v zvezi z delom	○	○	○	○
4	Sprejema predloge sodelavcev	○	○	○	○
5	Izogiba se delu na račun drugih sodelavcev	○	○	○	○
6	Kar naprej se pritožuje in ustvarja nesoglasja	○	○	○	○
7	Ustvarja konflikte z neresničnimi izjavami	○	○	○	○
8	Je nezainteresiran in mu je vseeno ali je skupina uspešna ali ne	○	○	○	○
	Odnos do dela	redko	občasno	pogosto	večinoma
1	Dosega zastavljene cilje	○	○	○	○
2	Spoštuje dogovorjene roke	○	○	○	○
3	Zaupano nalogo samostojno izpelje do konca v okviru pooblastil	○	○	○	○

Slika 3.24: Primer izseka raziskovalnega vprašalnika nevodstvenih kompetenc [43]

3.11.4 »Kdo-koga« in kompetence

Vsak zaposleni lahko raziskovalne vprašalnike sam izpolni v elektronski obliki (dostop preko osebne strani). Da se na osebni strani prikazujejo pravi obrazci in prave naloge, je potrebno v sistemu opredeliti, kdo mora za koga izpolniti raziskovalni vprašalnik. V ta namen se uporabi (pod)modul »Kdo-Koga«, preko katerega se opredeli, katere obrazce (in za koga) se posamezniku prikaže na osebni strani za izpolnitev. Ker mora sistem za potrebe metode 360° zagotavljati tudi večsmerno ocenjevanje, mora imeti skrbnik na voljo tudi izbiro smeri ocenjevanja (ocenjuje nadrejeni, samoocena, ocenjujejo podrejeni, sodelavci). Primer vmesnika za nastavitev, kdo naj bi za koga izpolnjeval raziskovalni vprašalnik na podlagi organigrama prikazuje [Slika 3.25].

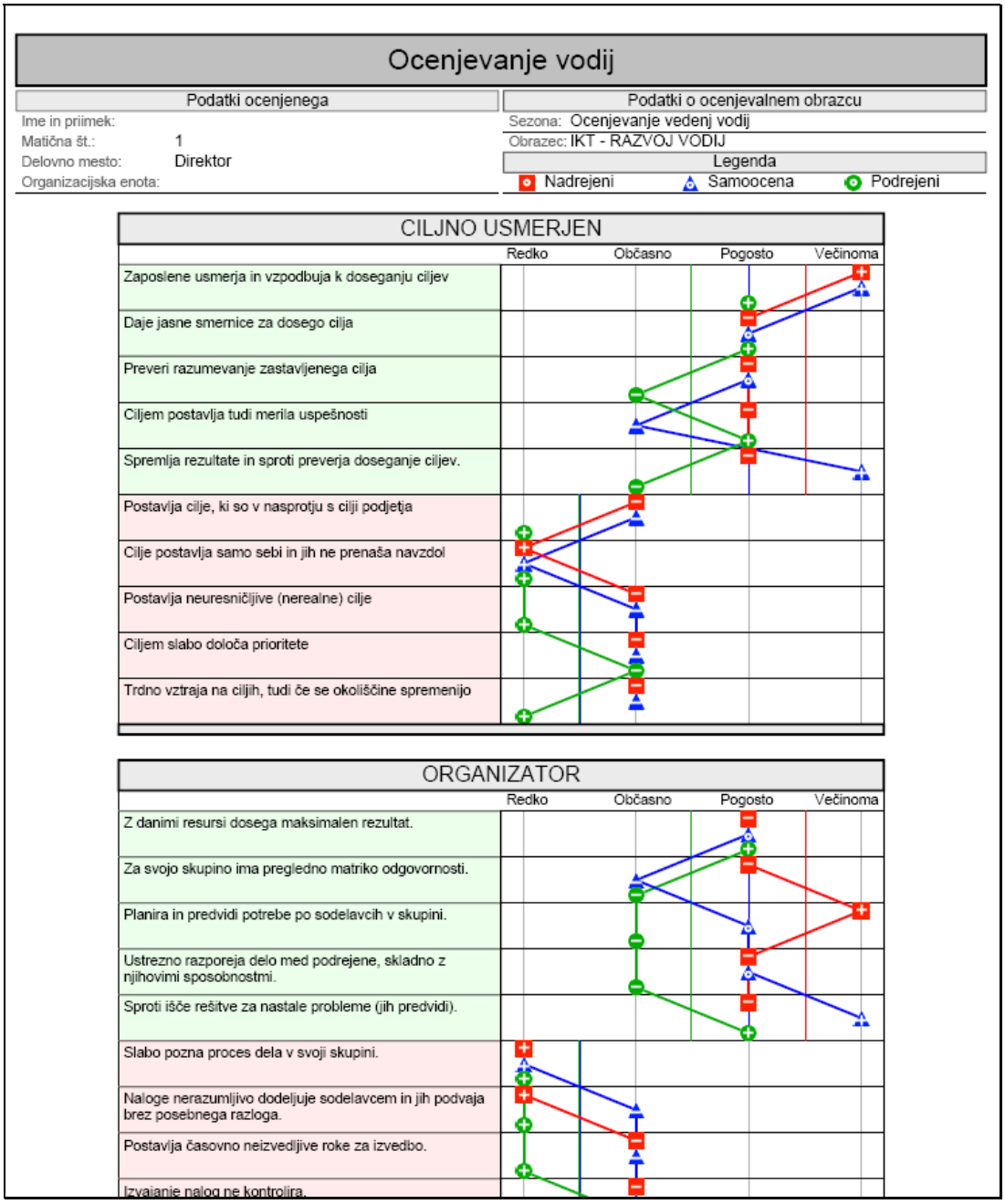
Slika 3.25: »Kdo koga« avtomatično [34]

3.11.5 Nastavitev pogojev za izdelavo poročil analize kompetenc

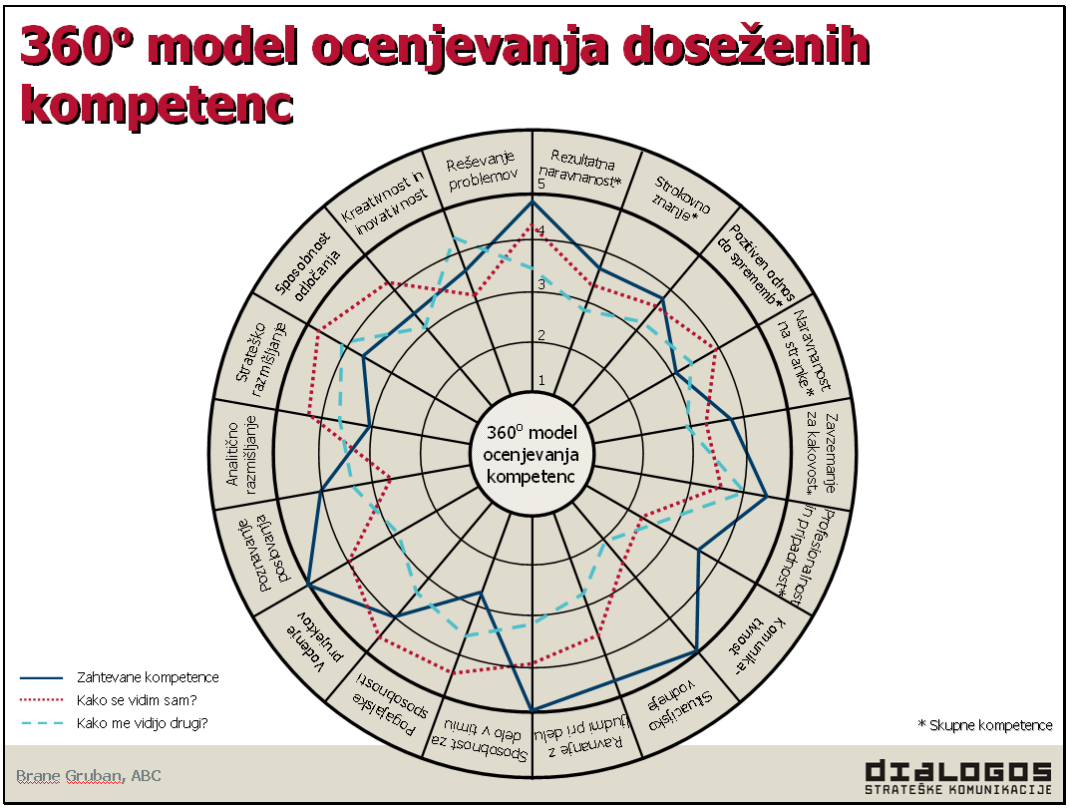
Skrbnik sistema določi tudi minimalne pogoje, katerim mora zadoščati poročilo analize kompetenc, da je to sprejemljivo za objavo in ga zaposleni vidi na svoji osebni strani. Na tem mestu se opredeli, iz katerih smeri morajo biti obvezno ocenjeni in število oziroma odstotek ocenjevalcev, ki so podali oceno [Slika 3.26]. V kolikor zbrane ocene ne ustrezajo danim pogojem, poročilo izmerjenih kompetenc ni veljavno in zaposlenemu ni vpogled. Tiste zaposlene, ki niso bili ocenjeni ali jih je ocenilo premalo ljudi (ne zadoščajo nastavljenim pogojem), se uvrsti na seznam neocenjenih.

Slika 3.26: Nastavitev pogojev za izdelavo poročil izmerjenih kompetenc [34]

V kolikor je zadoščeno tem pogojem, sistem zgradi osnovno poročilo analize kompetenc za posameznika. Dva različna primera sta prikazana v nadaljevanju - [Slika 3.27] in [Slika 3.28].



Slika 3.27: Primer osnovnega poročila analize kompetenc (PDF) [34]



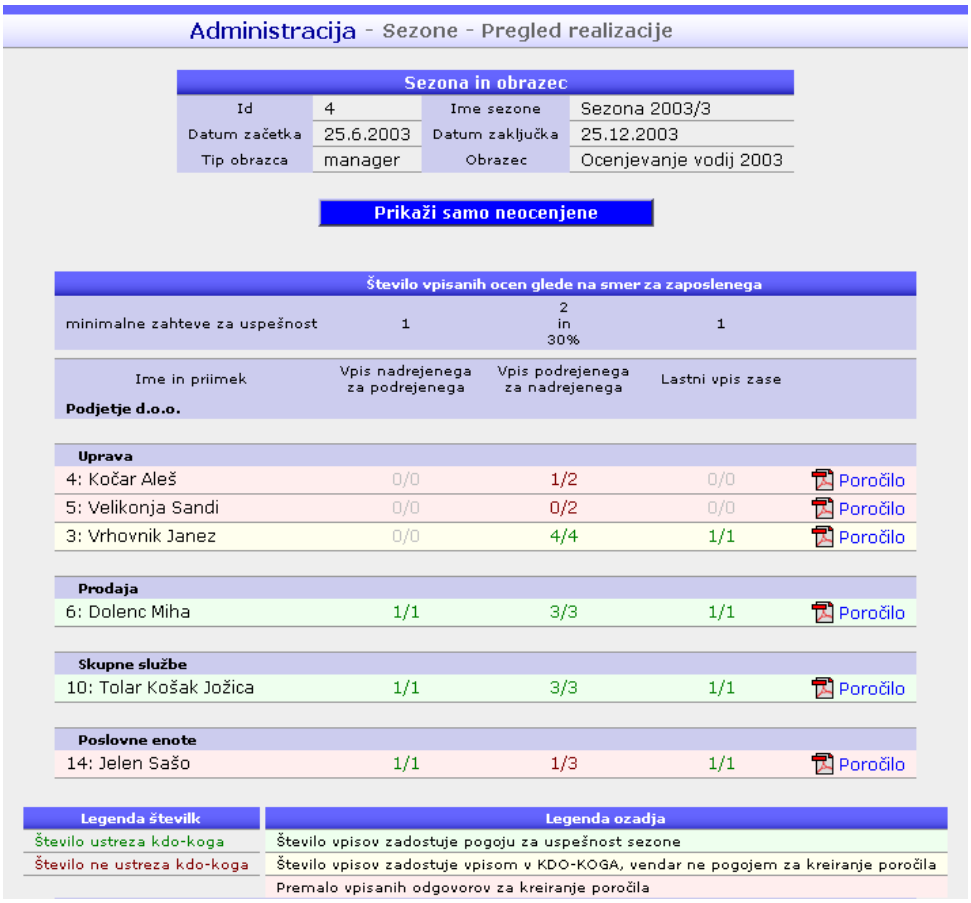
Slika 3.28: Primer osnovnega poročila analize kompetenc [12]

3.11.6 Skupinska poročila analize kompetenc

Poročilo analize kompetenc se nanaša na vsakega posameznika in predstavlja sliko njegovih osebnih kompetenc. Nekatere organizacije na podlagi zajetih podatkov v procesu merjenja kompetenc analizirajo tudi izmerjene »skupne kompetence« za posamezno OE, določeno skupino ali pa celo na nivoju celotne organizacije (za skupne kompetence). Tako skušajo odkriti, morebitne vzorce določenih kompetenc, ki so kritične za posamezno organizacijsko enoto oziroma skupino. Pogosto tako vodje OE poleg poročila svojih lastnih kompetenc in kompetenc posameznikov (njegovih podrejenih), prejmejo tudi skupno poročilo izmerjenih kompetenc njegove OE v celoti. Poročilo je po obliki identično poročilu na nivoju posameznika, le da vključuje podatke vseh zaposlenih iz določene OE.

3.11.7 Nadzor in pregled poteka izvajanja procesa merjenja kompetenc

Izidi merjenja oziroma ocenjevanja kompetenc se ob vnosu zapišejo v podatkovno bazo in čakajo na obdelavo, dokler proces ni zaključen. Skrbnik sistema mora imeti med izvajanjem vseskozi na voljo tudi pregled poteka izvajanja procesa merjenja kompetenc na ravni vsakega zaposlenega in ločeno po smereh ocenjevanja, kot prikazuje to tudi primer [Slika 3.29]. Zapis tipa »1/3« na primer pomeni, da ima podan (izpolnjen) samo en raziskovalni vprašalnik od treh.



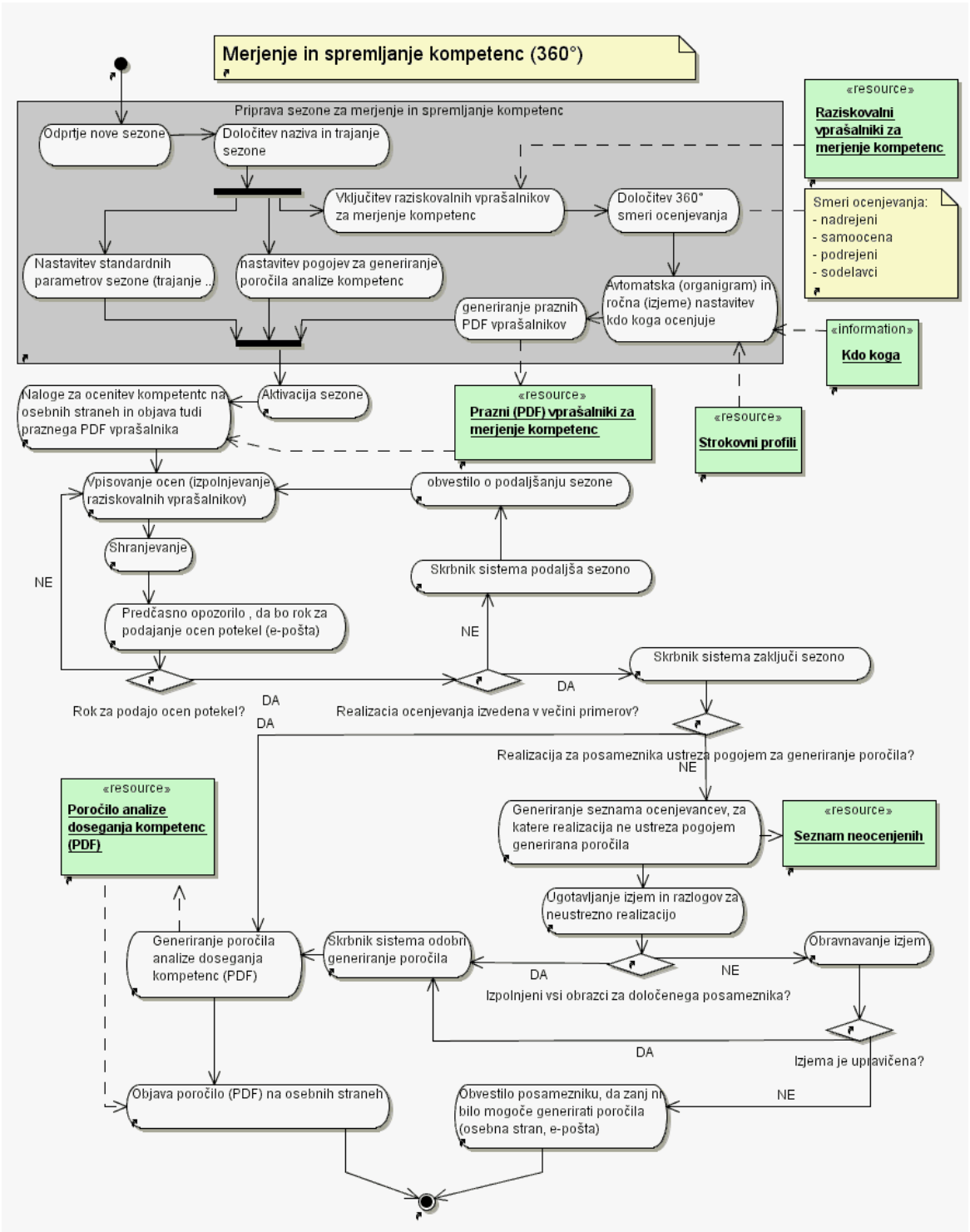
Slika 3.29: Primer pregleda poteka izvajanja procesa merjenja kompetenc [34]

Po končanem procesu merjenja kompetenc, lahko vsak izmed zaposlenih preko osebne strani vidi svoje poročilo analize kompetenc. Poleg tega ima dostop do njegovega poročila tudi njegov nadrejeni in skrbnik sistema (kadrovik).

3.11.8 Proces merjenja in spremljanja kompetenc

Proces merjenja in spremljanja kompetenc po metodi 360° se bo predvidoma izvajal enkrat letno, običajno pred izvedbo letnega razgovora (ocenjevalnega, razvojnega).

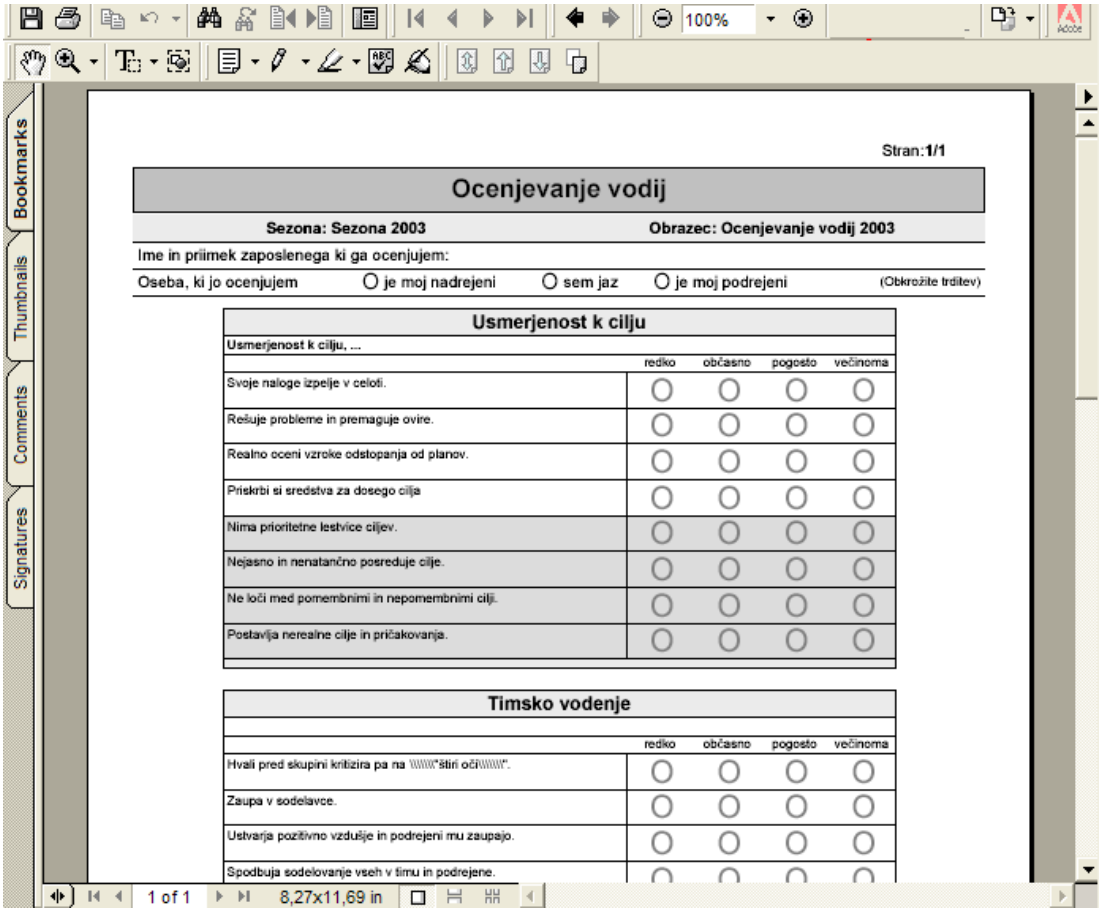
Za lažje razumevanje tega procesa sledi diagram aktivnosti, ki ponazarja proces merjenja in spremljanja kompetenc [Slika 3.30].



Slika 3.30: Diagram aktivnosti – merjenje in spremljanje kompetenc

Za izvedbo procesa merjenja in spremljanja kompetenc odpremo novo sezono, kjer poleg standardnih parametrov sezone kot so začetek, konec, poimenovanje sezone in podobno, vključimo še obrazec za merjenje kompetenc (raziskovalni vprašalnik), ki smo ga predhodno pripravili. Določimo smeri 360° ocenjevanja, ki se bodo izvajale in s pomočjo modula »Kdo-Koga« sprožimo avtomatiko, ki na podlagi organigrama opredeli kdo bo

koga ocenjeval. Skrbnik sistema ročno korigira izjeme, sistem pa zgradi (zgenerira) še prazne PDF obrazce, ki si jih uporabniki lahko preko osebne strani natisnemo. V primeru, da gre za organizacijo kjer večina zaposlenih nima dostopa do računalnika, so uporabni tudi za papirno izpolnjevanje. Te se lahko s pomočjo optičnega čitalnika in OCR (ang. *Optical Character Recognition*) programa vnese v sistem. Primer prikazuje [Slika 3.31].



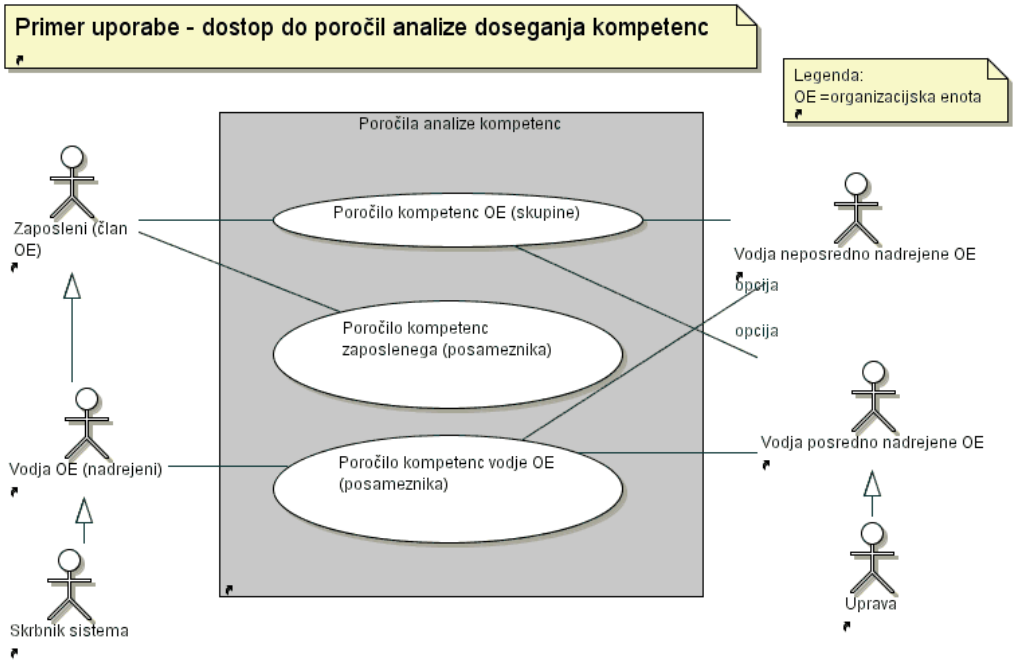
Slika 3.31: Primer raziskovalnega vprašalnika kompetenc (PDF)

Nastavi se minimalne pogoje za izgradnjo (generiranje) poročila analize kompetenc. Ob aktivaciji sezone se aktivirajo naloge na osebnih straneh oseb, ki izpolnijo obrazce. V primeru, da v prvotno opredeljenem času za obdobje trajanja procesa merjenja kompetenc ni dosežena zadovoljiva stopnja realizacije procesa, skrbnik sistema sezono podaljša. Ko se sezona zaključi, se za tiste, ki ustrezajo pogojem za izgradnjo poročila, avtomatično zgradi (generira) PDF poročila, ki se objavijo na osebnih straneh zaposlenega in njegovega nadrejenega. Ostale se uvrsti na seznam neocenjenih, kjer skrbnik sistema preveri razloge. Za izjeme, ki imajo vseeno relevantna poročila, dovoli objavo na osebnih straneh. Ostalim naj se namesto poročila prikaže obvestilo, da so neocenjeni.

Analiziranje dobljenih poročil se običajno izvaja na letnih razgovorih (ocenjevalnih ali razvojnih) med nadrejenim in podrejenim.

3.11.9 Pravice za delo s kompetencami

Zahtevane kompetence v organizaciji so vpogled dostopne vsem zaposlenim na nivoju posameznega delovnega mesta, kot je to običajno tudi z opisi delovnih mest.
Poročila doseganja izmerjenih kompetenc posameznika predstavljajo precej občutljive informacije in so zato praviloma dostopna le posamezniku na katerega se poročilo nanaša, njegovemu nadrejenemu in skrbniku sistema (vodji kadrovske službe). Vse ostalo so bolj izjeme kot pravilo. V kolikor gre za skupno poročilo posamezne OE, je to dostopno tudi zaposlenim, članom te OE.



Slika 3.32: Primer uporabe – dostop do poročil analize doseganja kompetenc

3.12 Modul letni razgovor

3.12.1 Letni razgovor kot »platforma« za ostale module

Ker se v sklopu letnega razgovora obravnava večina procesov in s tem vključuje tudi večino ostalih modulov, lahko modulu letni razgovor rečemo tudi »platforma« za vse ostale module. Vanj se namreč lahko vključuje obravnavanje ključnih področij in nalog, ciljno vodenje, izobraževanje, akcijski načrt in podobno. Tako kot sem že opisal postopek pri modulu za ciljno vodenje, velja tudi za vse ostale. Določimo sezono, vključimo vanj obrazec (platformo) letni razgovor in v njega posamezne sklope letnega razgovora kot so ključna področja, ciljno vodenje in tako dalje. Prav tako je enak postopek avtorizacije s strani nadrejenega. V kolikor gre za letni razvojni razgovor ali letni ocenjevalni razgovor, gre za tehnično isto zadevo, le da ga drugače poimenujemo in vanj vključimo različne sklope (module).

3.12.2 Obrazec za letni razgovor

V letni razgovor mora biti poleg ostalih opisanih modulov možno vključiti tudi katera druga polja oziroma segmente letnega razgovora, ki pa za nadaljnjo obdelavo nimajo pomena in ostanejo zgolj zapisi v dokumentu. Izjema je »akcijski načrt«, ki je v obliki podmodula letnega razgovora in je opisan v nadaljevanju.

3.12.3 »Kdo-Koga« in letni razgovor

Podobno kot pri merjenju (ocenjevanju) kompetenc, tudi tu potrebujemo (pod)modul »Kdo-Koga«, preko katerega v sistemu določimo, kdo bo s kom opravljal letni razgovor. Skrbnik sistema si pomaga tako, da zažene avtomatično določevanje »Kdo- koga«, kjer sistem na podlagi organizacijske sheme sam določi kdo naj bi imel s kom letni razgovor. Za razliko od kompetenc, tu ni nastavitve smeri ocenjevanja, saj ta ni potrebna.

3.12.4 Nadzor in pregled poteka izvajanja procesa letnih razgovorov

Skrbnik sistema naj ima podobno kot pri kompetencah tudi tukaj vseskozi na voljo pregled poteka izvajanja procesa letnih razgovorov na ravni vsakega zaposlenega, torej lahko vidi za vsakega posameznika ali je letne razgovore že opravil ali ne.

3.12.5 Akcijski načrt

Akcijski načrt je običajno sestavni del letnega razgovora, zato ga skrbnik sistema vključi pri pripravi obrazca za letni razgovor. Akcijski načrt vsebuje akcije za katero so opredeljene naslednje postavke:

- naziv akcije,
- rok izvedbe akcije,
- s kom je bila dogovorjena,
- kdo je nosilec akcije (nadrejeni, podrejeni),
- status (opravljena, neopravljena, v izvajanju).

Zapisan akcijski načrt in njegovo stanje se po potrditvi letnega razgovora spremlja preko osebne strani uporabnika, in sicer je razdeljen v dva dela v odvisnosti od nosilca posamezne naloge. Nosilcu naloge je na voljo za opredeljevanje stanja posamezne akcije, drugemu pa za potrebe spremljanja. Primer akcijskega načrta na osebni strani prikazuje [Slika 3.33].

Slika 3.33: Primer spremljanja akcijskega načrta na osebni strani [34]

3.13 Modul izobraževanje

3.13.1 Modularnost izobraževanja

Modul za izobraževanje mora biti kot večina ostalih modulov vgrajen v obliki neodvisnega modula, ki ga je možno v modulu za nastavitev sistemskih pravic vklopiti ali izklopiti glede na potrebe posamezne organizacije. Namen tega modula je podpreti izobraževanje v njegovem izvajanju. Glavni cilj modula je, da ponudimo zajem potreb po izobraževanju in ovrednotenje učinkov izobraževalnih tečajev, ki se izvaja v sklopu letnega razvojnega razgovora. Zato je možno tudi modul za izobraževanje vključiti v letni razgovor kot enega izmed sestavnih delov.

Kot bomo videli v nadaljevanju, je lahko modul za izobraževanja bistveno širše zasnovan kot na samo obravnavanje v sklopu letnega razvojnega razgovora. Pokriva lahko tudi postopek potrjevanja plana izobraževalnih tečajev skozi nivoje organizacije, oblikovanje skupin in organiziranje terminov, spremljanje realizacije tečajev in vodenje izobraževalnih stroškov na nivoju posameznika oziroma skupine. Pri snovanju podobnega modula za potrebe sistema ATKAM, na osnovi katerega je bil pripravljen tudi pilotni modul, smo prišli do nekaterih pomembnih ugotovitev o smiselnosti določenih segmentov oziroma funkcionalnosti tako široko zasnovanega modula za izobraževanje. V nadaljevanju bodo za lažjo predstavo prikazani tudi nekateri izseki, ponazorjeni s sliko iz pilota pripravljenega za sistem ATKAM ter ugotovitve pri posameznih segmentih.

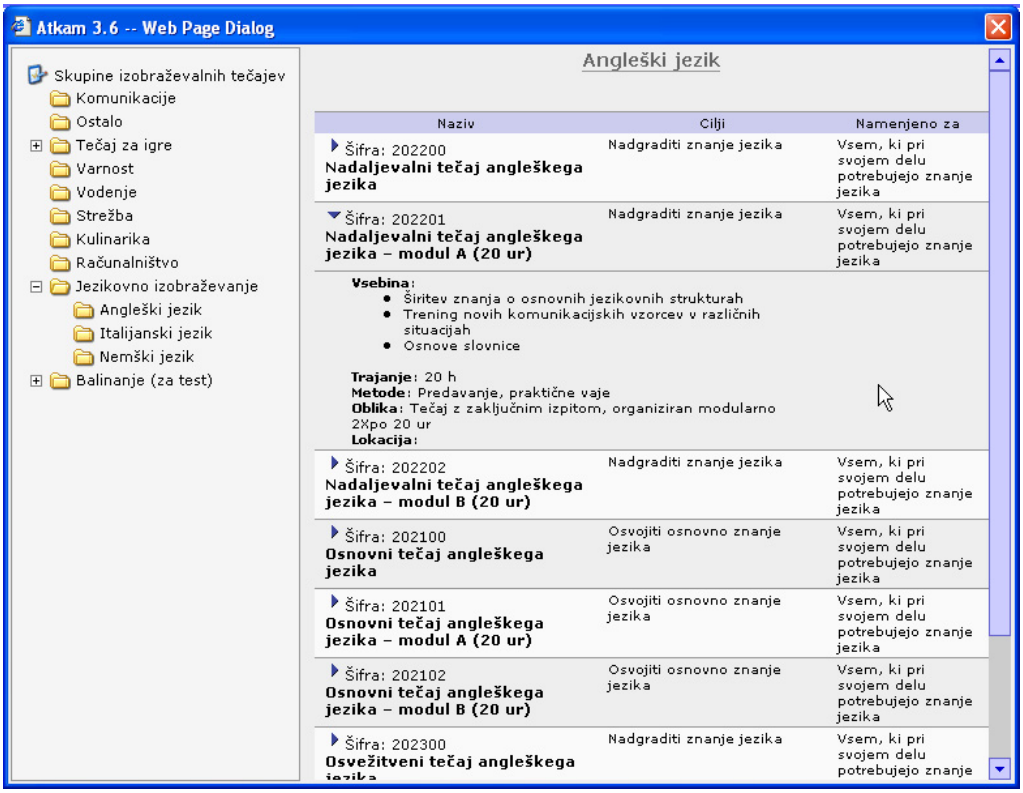
3.13.2 Katalog izobraževalnih tečajev

Vse večje organizacije, ki sistematično izvajajo proces izobraževanja svojih zaposlenih, oblikujejo seznam (vseh) izobraževalnih tečajev, ki se jih v organizaciji predvideva (in so ponovljivi) v tako imenovan katalog izobraževalnih tečajev. Posodablja ga skrbnik sistema oziroma oseba v kadrovski službi, ki skrbi za področje izobraževanja. Na voljo naj ima možnost spreminjanja, dodaja in urejanja novih izobraževalnih tečajev. Osnovni pogled v katalog izobraževalnih tečajev mora biti organiziran po vsebinskih skupinah v obliki drevesne strukture (večnivojski katalog). Na primer: jezikovno izobraževanje –> angleški jezik –> osnovni tečaj angleškega jezika. Tako uporabnikom omogočimo, intuitivno in lažje iskanje po katalogu. Priporočljiv je tudi vgrajen iskalnik tečajev po katalogu, da uporabnikom še olajšamo delo pri iskanju izobraževalnih tečajev, ko jih izbirajo v sklopu letnega razvojnega razgovora iz tega kataloga. V sklopu pilota se je izkazalo, da je za uporabnike pomemben tudi vrstni red izobraževalnih tečajev oziroma vsebinskih skupin na posameznem nivoju, zato naj uporabniški vmesnik za vnos oziroma spreminjanje tečajev v katalogu vsebuje tudi funkcionalnost razvrščanja zaporedja prikazanih tečajev oziroma vsebinskih skupin tečajev.

Atributi kataloga izobraževalnih tečajev so sledeči:

- številka (šifra) izobraževalnega tečaja,
- naziv (program) izobraževalnega tečaja,
- cilji izobraževalnega tečaja,
- namenjeno za (komu je tečaj namenjen),
- vsebina tečaja,
- trajanje (število ur),
- metode dela (na primer predavanja, praktične vaje, interaktivna delavnica),
- oblika tečaja,
- planska cena (po osebi) -> atribut cena ima svojo pravico; nimajo vsi uporabniki dostopa do tega atributa,
- notranji/zunanji izobraževalni tečaj,
- lokacija (doma, tujina),
- veljavnost (neomejeno, do določenega datuma),
- prikaz (da/ne); ali je tečaj za uporabnike v katalogu prikazan ali ne (vidi samo skrbnik sistema).

Primer kataloga izobraževalnih tečajev prikazuje [Slika 3.34].



Slika 3.34: Primer kataloga izobraževalnih tečajev [43]

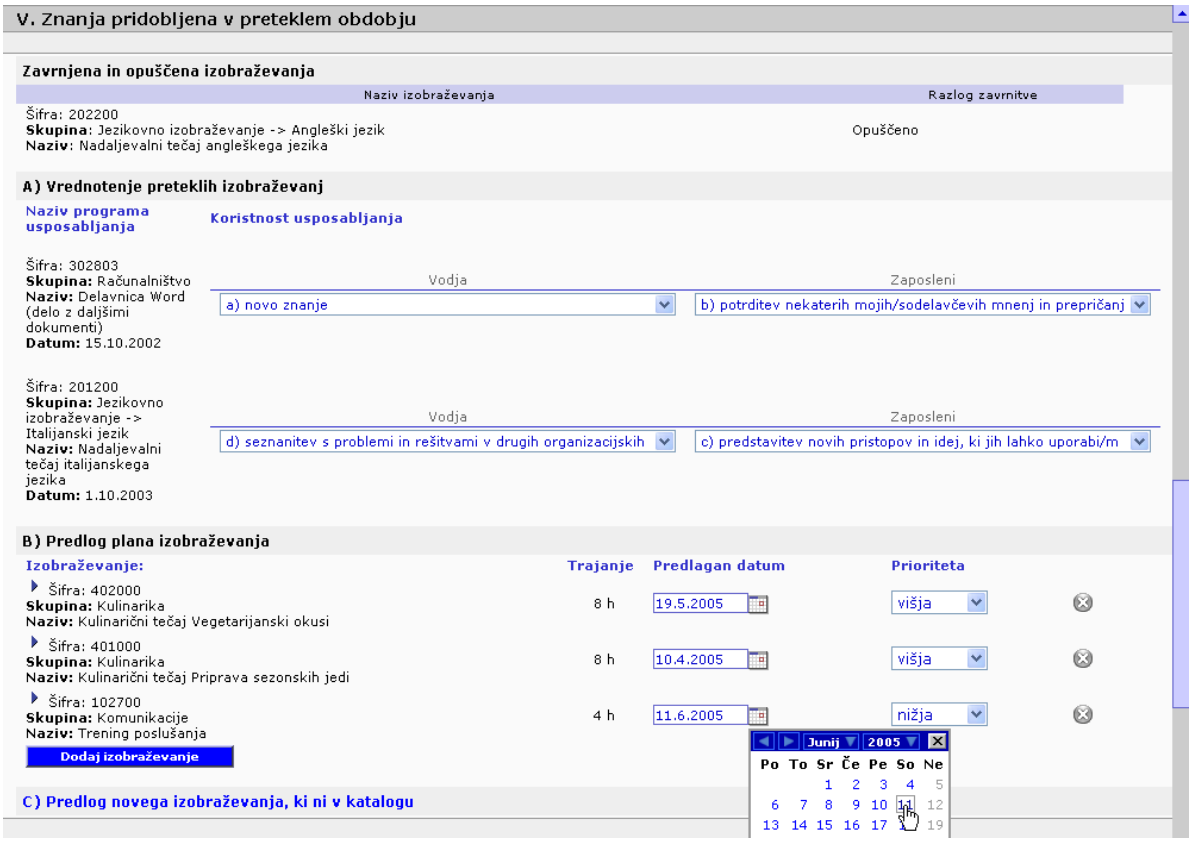
3.13.3 Obrazec za obravnavanje izobraževanja v sklopu LR (LRR)

Ko je katalog tečajev pripravljen, lahko skrbnik sistema pripravi obrazec za izobraževanje, ki je sestavni del letnega razvojnega razgovora.

Obrazec za izobraževanje zajema naslednje sklope:

- pregled predhodno planiranih, vendar (iz različnih razlogov) neizvedenih tečajev,
- ovrednotenje izobraževalnih tečajev iz preteklega obdobja,
- priprava predloga plana izobraževalnih tečajev za naslednje leto,
- predlog novega izobraževalnega tečaja, ki ga ni v katalogu.

Primer takega obrazca ob izpolnjevanju v pilotu sistema ATKAM prikazuje [Slika 3.35].



Slika 3.35: Primer izvajanja procesa izobraževanja znotraj letnega razgovora [43]

3.13.3.1 Pregled predhodno planiranih, neizvedenih izobraževalnih tečajev

Vodja in zaposleni pregledata seznam preteklih planiranih izobraževalnih tečajev, ki za zaposlenega niso bili izvedeni. Bili pa so v predhodnem obdobju planirani in se pogovorita o vzrokih za neizvedbo. Za posamezen tečaj naj se prikaže številka tečaja, vsebinska skupina tečaja, naziv tečaja in razlog zavrnitve v kolikor je ta podatek že podan v sistemu (vpisal na primer skrbnik tečajev). Lahko se še doda polje »komentar« (tipa

prosto besedilo), kjer izrazita svoj komentar, ni pa nujno. Druge pomembnejše vloge za nadaljnji proces izobraževanja ta sklop obrazca nima.

3.13.3.2 Ovrednotenje izobraževalnih tečajev iz preteklega obdobja

Vodja in zaposleni skupaj pregledata kateri tečaji so bili do sedaj opravljeni s strani zaposlenega in jih vsak zase ocenita.

OPOMBA

Potrebno je razlikovati med ocenami izobraževalnih tečajev, ki se jih običajno poda v obliki anket takoj po opravljenem tečaju in oceno, ki se jo poda v sklopu letnega razvojnega razgovora. Udeleženci so po opravljenem tečaju bolj pod vplivom vtisa, glede izvedbe in počutja na samem tečaju (po domače povedano, če so se »dobro imeli«), ki pa organizaciji ne daje neke prave povratne informacije o koristnosti takih izobraževanj. Boljšo sliko povratne informacije da ocena v sklopu letnega razvojnega razgovora (nekaj mesecev ali leto po izvedbi), kjer vodja in zaposleni vsak zase opredelita njuno mnenje, kako je tak tečaj dejansko vplival na delo zaposlenega. Ta podatek pa je za organizacijo s stališča dejanskih učinkov izvedenih tečajev za nadaljnjo planiranje izjemnega pomena.

Pri ocenjevanju preteklih izobraževalnih tečajev naj se za posamezen tečaj izpiše številka tečaja, vsebinska skupina tečaja, naziv tečaja in datum izvedbe tečaja.
Tečaje se ocenjuje po naslednjih treh merilih (vsi tipa padajočega seznama):

1. koristnost izobraževalnega tečaja (npr. novo znanje, novi pristopi in ideje,...),
2. ocena uporabnosti (zelo uporabno, delno uporabno,...),
3. učinki na delo oziroma vedenje (opravljam bolj kreativno, hitreje, učinkovito,...).

Nabor vrednosti posameznega merila se od organizacije do organizacije razlikuje, zato naj bodo vsebovane v obliki šifrantov. Prav tako se vse organizacije ne odločajo za ocenjevanje po vseh treh merilih. Vse tudi ne zahtevajo ločene ocene s strani zaposlenega (udeleženca tečaja) in njegovega vodje. Možno naj bo podati tudi opombe pri posamezni oceni (tipa prosto besedilo). Za lažjo predstavo navajam podoben primer takega obrazca [Slika 3.36].

ZNANJA PRIDOBLJENA V PRETEKLEM OBDOBJU									
NAZIV PROGRAMA USPOSABLJANJA OZ. IZOBRAŽEVANJA		*KORISTNOST USPOSABLJANJA**		*OCENA UPORABNOSTI OD 1 DO 4**		*UČINKI NA DELO OZ. VEDENJE**		*OPOMBE/ PREDLOGI USPOSABLJANJ*	
		Ocena vodje	Ocena sodelavca	Ocena vodje	Ocena sodelavca	Mnenje vodje	Mnenje sodelavca	Vodja	Sodelavec
Word začetni	opravil	b	c	2	1	a	b	…	…
Excel nadaljevalni	ni opravil								
Osnove omrežij	opravil	e	f	3	4	d	d	…	…
Angleški jezik	ni udeležil								

LEGENDA:

3. Največje koristi, ki ste jih/so jih pridobili z udeležbo na usposabljanju:

a) novo znanje,

b) potrditev nekaterih mojih/ sodelavčevih mnenj in prepričanj,

c) predstavitev novih pristopov in idej, ki jih lahko uporabi/m pri svojem delu,

d) seznanitev s problemi in rešitvami v drugih organizacijah in aplikacija le- teh v našem PC/OE ,

e) usposabljanje mi je/mu je omogočilo, da bo/m svojim sodelavcem bolje podajal svoje znanje,

f) na usposabljanju sem/je privzel določene spremembe v vedenju, ki mi/mu bodo pomagale bolje opravljati svoje delo,

g) na usposabljanju sem se/se je naučil koristnih veščin, ki mi/mu bodo olajšale delo,

h) na usposabljanje sem/je privzel določene spremembe v vedenju, ki mi/mu bodo pomagale bolje sodelovati s svojimi sodelavci in vodjem,

4. Ocena uporabnosti pridobljenega znanja pri delu:

1- sploh ni uporabno,

2- delno uporabno,

3- uporabno,

4- zelo uporabno.

5.Učinki usposabljanja na delo oz. vedenje:

a) svoje delo opravlja/m hitreje,

b) moje delo/delo sodelavca je bolj kvalitetno,

c) pri svojem delu sem/je bolj kreativen,

d) svoje delo opravlja/m bolj racionalno,

e) lažje sprejema/m oz. daje/m navodila,

f) bolje se razume/m s svojim vodjo,

g) bolje se razume/m s svojimi sodelavci,

Slika 3.36: Primer obrazca - ocenjevanje preteklih tečajev (Droga 2003) [43]

3.13.3.3 Priprava predloga plana izobraževalnih tečajev za naslednje obdobje

Vodja in zaposleni v sklopu letnega razvojnega razgovora (LRR) na podlagi analize doseženih kompetenc, usmeritev zaposlenega ter zastavljenih ciljev in potreb pripravita predlog plana (načrta) izobraževalnih tečajev za zaposlenega.

Iz kataloga tečajev izbereta ustrezne tečaje ter jim določita prioriteto in želeni okvirni termin izvedbe (mesec, ki zaposlenemu najbolj odgovarja).

Običajno zadostujejo trije nivoji prioritete (opredeljeni v obliki šifranta):

- obvezno (zakonsko predpisano ali kritično),
- višja prioriteta (tečaji z visoko prioriteto),
- nižja prioriteta (tečaji nižje prioritete, ki so v primeru prekoračitve sredstev za izobraževanje, kandidati za opustitev ali kasnejšo izvedbo).

3.13.3.4 Predlog novega izobraževalnega tečaja, ki ga ni v katalogu

V primeru, da zaposleni in vodja ne najdeta želenega izobraževalnega tečaja v katalogu, lahko izpolneta predlog novega tečaja, ki se pošlje skrbniku sistema oziroma osebi v kadrovski službi, ki skrbi za področje izobraževanja. V obrazcu za obravnavanje izobraževanj naj se na koncu nahaja še aktivna povezava do obrazca za zahtevo po novem izobraževalnem tečaju. Vsebuje naj vse atribute, ki smo jih opredelili pri katalogu. Izjema so sistemski atributi ki so vsebinsko s strani uporabnika v tem pogledu neprimerni (številka izobraževalnega tečaja, prikaz, veljavnost, notranji/zunanji tečaj). Tako lahko uporabnik opredeli vse znane podatke. Vsa vnosna polja naj ne bodo obvezna za izpolnitev.

Obrazec za zahtevo po novem izobraževalnem tečaju mora imeti opredeljeno vsaj (obvezna polja):

- naziv (program) izobraževalnega tečaja,
- vsebino tečaja,
- trajanje (število ur/dni),
- lokacijo (doma, tujina).

Oseba v kadrovski službi, ki skrbi za področje izobraževanja prejme zahtevek in se odloči glede smiselnosti oziroma možnosti uvrstitve v ustrezno mesto znotraj kataloga ali pa zahtevo (predlog) zavrne. V primeru, da je izobraževanje uvrščeno v katalog, se o tem obvesti zaposlene preko osebne strani (lahko tudi e-pošte). V kolikor je predlagan tečaj zavrnjen, se o tem obvesti tistega, ki ga je predlagal (prejme obvestilo o zavrnitvi njegovega predloga).

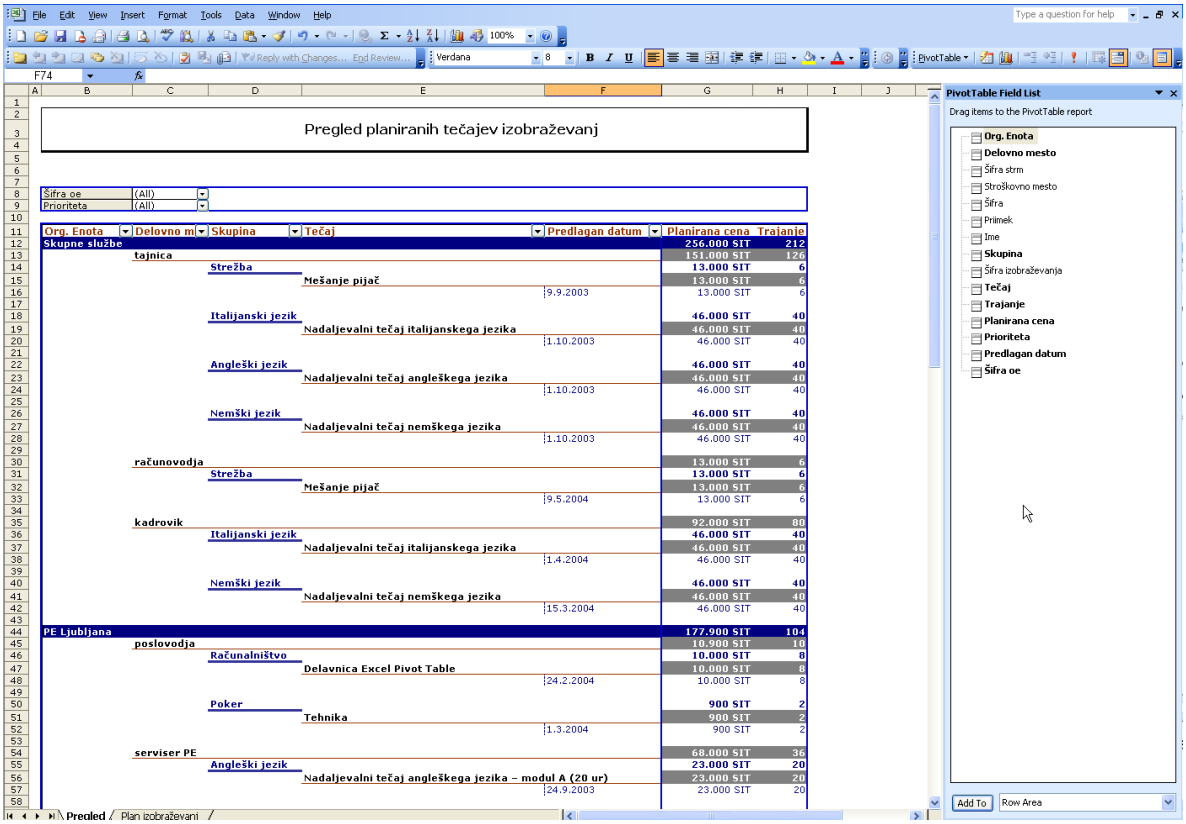
3.13.4 Analiza zbranih predlogov izobraževalnih tečajev

Ko se letne razvojne razgovore zaključi (sezona zaključena), mora sistem avtomatično zgraditi (generirati) poročilo planskih stroškov izobraževalnih tečajev. Poročilo mora ponazarjati planske cene (na podlagi planske cene na osebo iz kataloga):

- po posamezniku,
- po posamezni OE skupaj z vsoto planskih stroškov podrejenih OE,
- celotno organizacijo.

Pregled naj bo mogoč preko uporabniškega vmesnika v samem sistemu. Priporočljiva je tudi avtomatska izgradnja vrtilne preglednice predloga plana (na podlagi zbranih podatkov iz podatkovne baze), s pomočjo katere si lahko osebe v kadrovski službi same oblikujejo poročila in različne preglede ter izvajajo analize. V Sloveniji so osebe v kadrovskih službah v večini primerov zelo dobro izurjene za delo z vrtilnimi preglednicami

in so temu primerno tudi precej priljubljene. Primer tako zgrajene vrtilne preglednice prikazuje [Slika 3.37].



Slika 3.37: Primer poročila planiranih izobraževalnih tečajev (vrtilna preglednica)

V kolikor v organizaciji že uporabljajo katero izmed orodij OLAP (On Line Analytical Processing), je seveda še boljši način analiziranja s pomočjo OLAP orodij (Crystal Reports, Panorama NovaView, Cognos BI in drugi).

3.13.5 Postopek potrjevanja predloga plana izobraževalnih tečajev

Po zajemu predloga plana izobraževalnih tečajev, naj bi se sprožil postopek potrjevanja plana, ki se izvaja po organizacijski shemi od spodaj navzgor. Vsak vodja posamezne organizacijske enote naj bi imel vpogled v vse predlagane izobraževalne tečaje znotraj njegove organizacijske enote in skupne vsote vrednosti izobraževalnih tečajev za podrejene organizacijske enote. Vodja naj bi imel tudi pravice, da lahko na nivoju svoje OE kakšnega izmed predlaganih izobraževalnih tečajev zavrne. Tako naj bi izvedli celotni nivo potrjevanja od najnižjega nivoja pa vse do uprave, oziroma v primeru zavrnitve nazaj do nižjih nivojev za potrebe prilagoditve plana (postopek izločanja tečajev). Na slikah [Slika 3.38] in [Slika 3.39] sta prikazana dva primera izvajanja procesa potrjevanja plana izobraževalnih tečajev, ki sta bila preizkušena v pilotni izvedbi sistema ATKAM.

Potrjevanje plana

Podjetje d.o.o. --> Poslovne enote

Organizacijska enota *Poslovne enote*

Zaposleni	Izobraževanje	Prioriteta	Planska cena [SIT]	Odobreno
Boris Mejač	Kako ravnati s "težavnimi" ljudmi	višja	18.000,00	◉ Ne ○ Da
Boris Mejač	Osnove učinkovite komunikacije	višja	15.000,00	○ Ne ○ Da
Boris Mejač	Osnovni tečaj Frontpage	nižja	12.500,00	◉ Ne ○ Da
		Skupaj v enoti	45.500,00	**15.000,00**

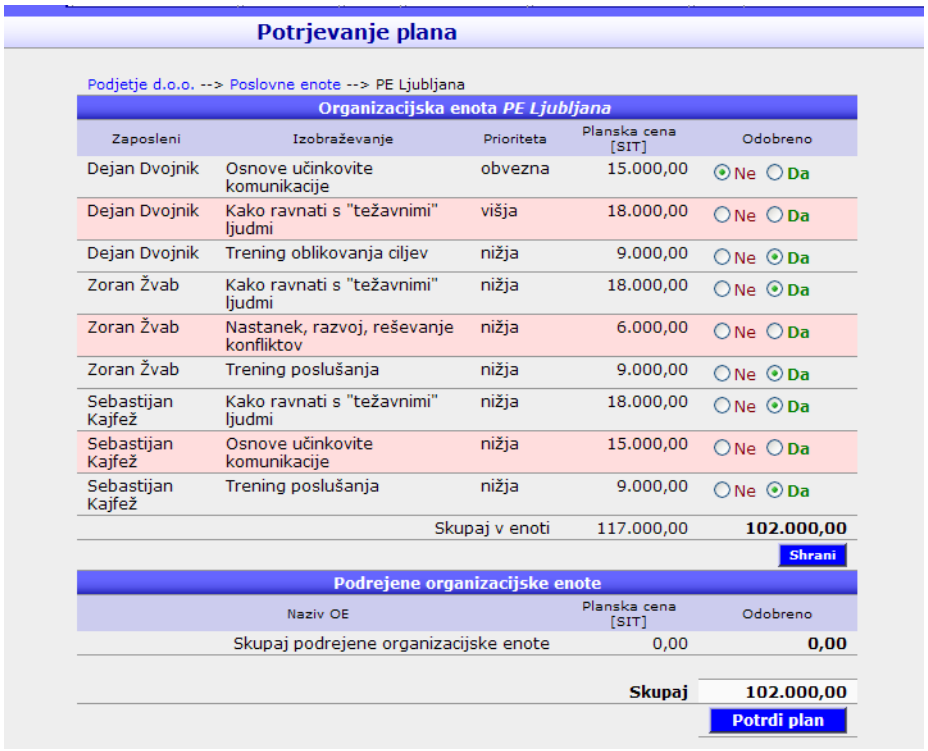
Shrani

Podrejene organizacijske enote

Naziv OE	Planska cena [SIT]	Odobreno	
PE Ljubljana	63.000,00	○ Da	Vodja še ni potrdil plana!
PE Novo Mesto	114.000,00	◉ Da	Zavrni
Skupaj podrejene organizacijske enote	177.000,00		**177.000,00**
		Skupaj	**192.000,00**

Potrdi plan

Slika 3.38: Primer potrjevanja plana izobraževalnih tečajev [43]



Potrjevanje plana

Podjetje d.o.o. --> Poslovne enote --> PE Ljubljana

Organizacijska enota *PE Ljubljana*

Zaposleni	Izobraževanje	Prioriteta	Planska cena [SIT]	Odobreno
Dejan Dvojnik	Osnove učinkovite komunikacije	obvezna	15.000,00	◉ Ne ○ Da
Dejan Dvojnik	Kako ravnati s "težavnimi" ljudmi	višja	18.000,00	○ Ne ○ Da
Dejan Dvojnik	Trening oblikovanja ciljev	nižja	9.000,00	○ Ne ◉ Da
Zoran Žvab	Kako ravnati s "težavnimi" ljudmi	nižja	18.000,00	○ Ne ◉ Da
Zoran Žvab	Nastanek, razvoj, reševanje konfliktov	nižja	6.000,00	○ Ne ○ Da
Zoran Žvab	Trening poslušanja	nižja	9.000,00	○ Ne ◉ Da
Sebastijan Kajfež	Kako ravnati s "težavnimi" ljudmi	nižja	18.000,00	○ Ne ◉ Da
Sebastijan Kajfež	Osnove učinkovite komunikacije	nižja	15.000,00	○ Ne ○ Da
Sebastijan Kajfež	Trening poslušanja	nižja	9.000,00	○ Ne ◉ Da
		Skupaj v enoti	117.000,00	**102.000,00**

Shrani

Podrejene organizacijske enote

Naziv OE	Planska cena [SIT]	Odobreno
Skupaj podrejene organizacijske enote	0,00	**0,00**
	Skupaj	**102.000,00**

Potrdi plan

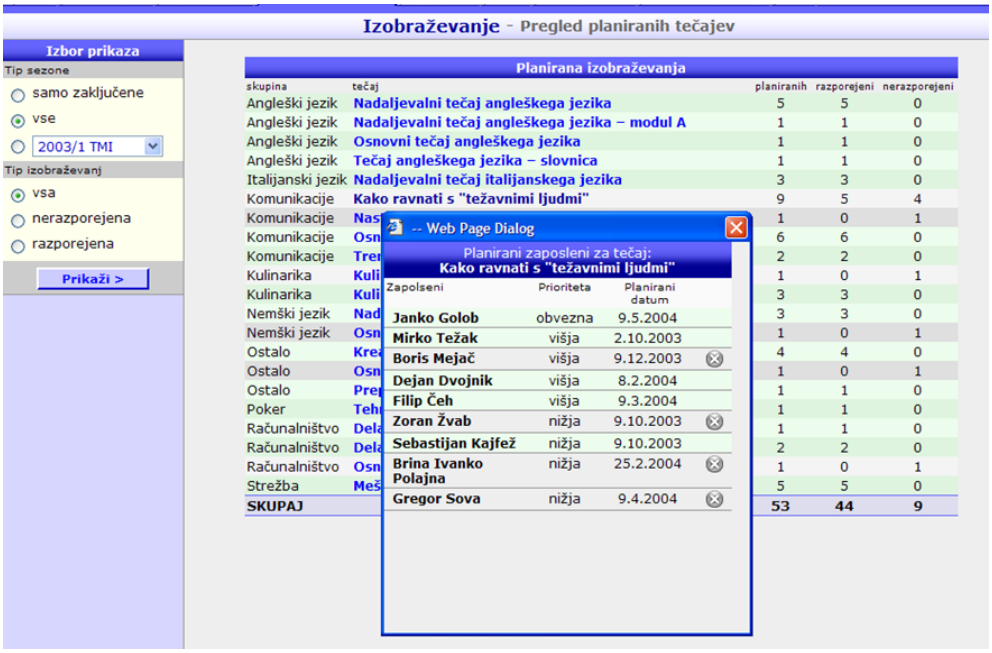
Slika 3.39: Primer potrjevanja plana izobraževalnih tečajev [43]

OPOMBA

V pilotni fazi priprav te funkcionalnosti za sistem ATKAM smo naleteli na precej zadržkov o realni izvedljivosti tega postopka s pomočjo sistema, saj je doslednost, ki je zahtevana tu od vodij OE na relativno zahtevnem nivoju. Sam se raje nagibam uporabi zgolj uporabniškega vmesnika za osebo v kadrovski službi zadolženo za izobraževanje, ki bi po uskladitvi z vodji in upravo v sistemu potrdila oziroma zavrnila predlagana izobraževanja.

3.13.6 Pregled planiranih izobraževalnih tečajev

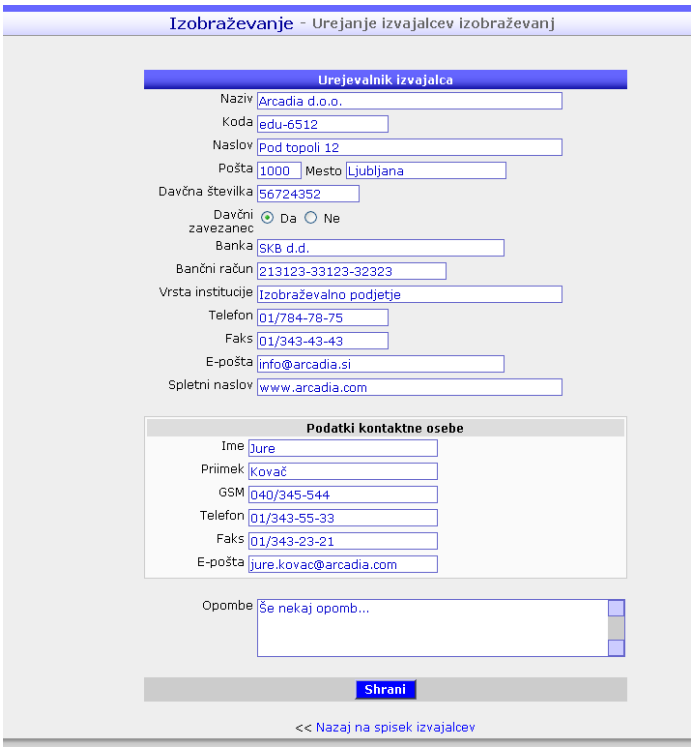
Ko je plan izobraževalnih tečajev potrjen na ravni celotne organizacije, sledi razvrščanje zaposlenih v posamezne skupine izobraževalnih tečajev. V ta namen mora imeti skrbnik sistema (oseba v kadrovski službi odgovorna za izobraževanje) pregled vseh planiranih izobraževalnih tečajev preko katerega razporeja potencialne tečajnike po skupinah. Primer prikazuje [Slika 3.40].



Slika 3.40: Pregled planiranih izobraževalnih tečajev [43]

3.13.7 Urejanje izvajalcev izobraževalnih tečajev

Poleg kataloga izobraževalnih tečajev mora sistem vsebovati tudi šifrant izvajalcev tečajev. Organizacije posameznemu izobraževalnemu tečaju dodelijo izvajalca ob samem načrtovanju izvedbe. Ključni podatek je naziv izvajalca (številka izvajalca), ostali podatki pa za samo delovanje sistema niso kritični in le natančneje opredeljujejo izvajalca.



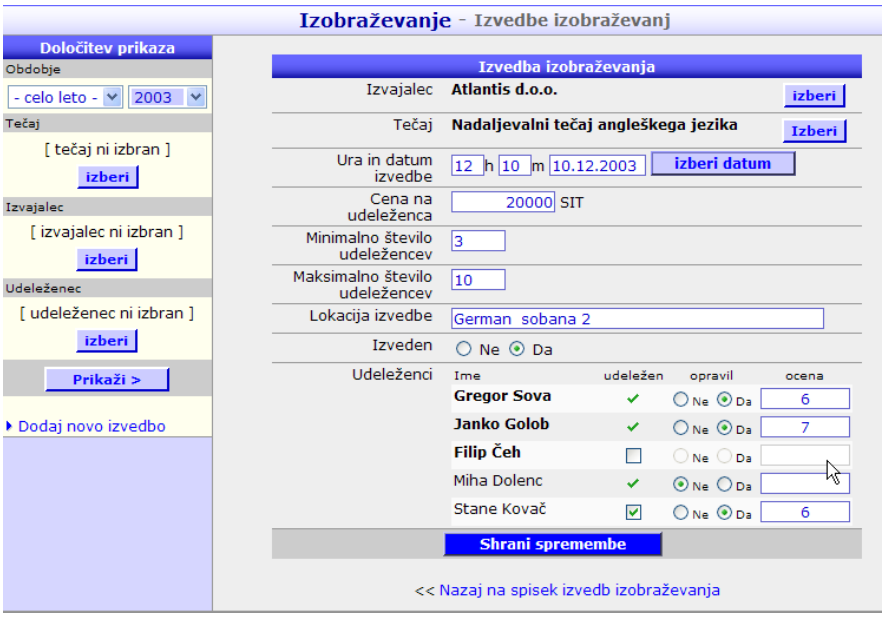
Slika 3.41: Primer urejanja podatkov izvajalca izobraževalnih tečajev [43]

3.13.8 Izvedbe izobraževalnih tečajev

Skrbnik sistema (oziroma oseba v kadrovski službi odgovorna za izobraževanje) nato oblikuje izvedbe izobraževalnih tečajev. Določiti mora izvajalca, uro in datum izvedbe, najmanjše in največje možno število udeležencev, kraj (prostor) izvedbe in podobno. Posamezne kandidate nato razporedi na posamezne izvedbe izobraževalnih tečajev. V kolikor je kandidatov preveč, da bi se vsi udeležili iste izvedbe, jih razdeli na več izvedb želenega tečaja. V to razporeditev kasneje (ob izvajanju izobraževalnih tečajev) vpisuje tudi ali je določen udeleženec opravil tečaj, ali ga ni opravil, oziroma če se ga je sploh udeležil. Nekatere organizacije na tem mestu zapisujejo tudi dejansko ceno tečaja (za posameznika), ki se lahko razlikuje od prvotno planirane. Pod ceno tečaja je mišljena cena kotizacije, medtem ko potne stroške, morebitne dnevnice in ostale pripadajoče stroške obračunajo in vodijo v financah (računovodstvu) v sklopu poslovnega informacijskega sistema. Kadrovik, ki skrbi za potek izobraževanj se s tem praviloma ne ukvarja. Pri oblikovanju izvedb izobraževalnih tečajev mora biti omogočeno tudi dodajanje novih kandidatov, ki sprva niso bili planirani za to izobraževanje.

Sistem nam mora tako omogočati spremljanje, kateri izobraževalni tečaji so bili že izvedeni, kateri ne, kdaj in kje je so bili izvedeni, kolikšno je bilo število udeležencev in podobno. [Slika 3.42] in [Slika 3.43] prikazujeta primer takega uporabniškega vmesnika.

Slika 3.42: Pregled izvedb izobraževalnih tečajev [43]



Slika 3.43: Izvedba izobraževalnega tečaja [43]

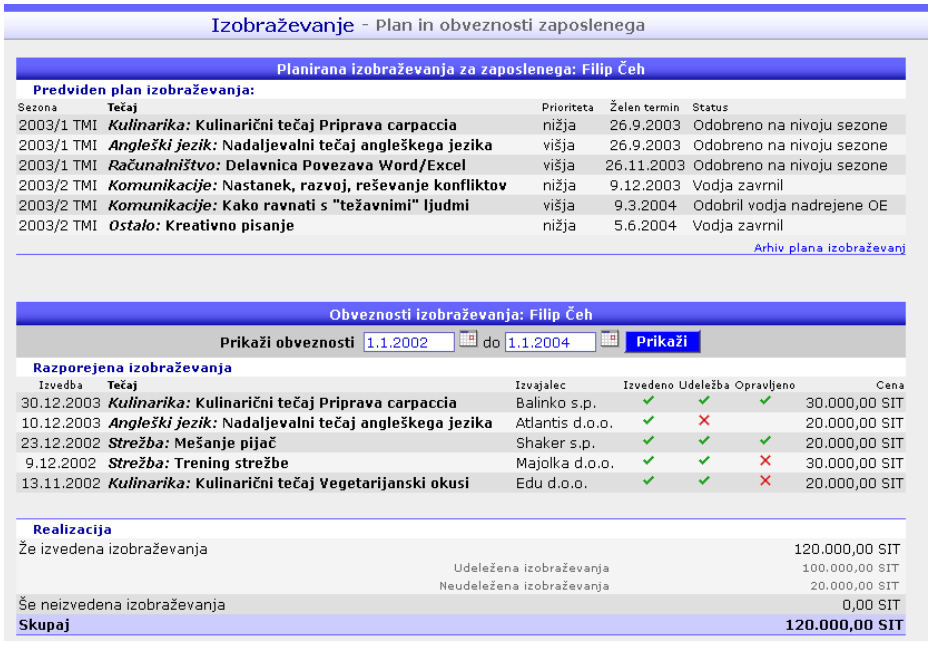
3.13.9 Spremljanje realizacije izobraževalnih tečajev po posamezniku

Sistem naj ima na voljo tudi celoten pregled izvajanja tečajev (po posamezniku) iz katerega je razvidno, kdo je že opravil določene izobraževalne tečaje, ali je bil določen na podlagi plana ali naknadno. Razvidno naj bo kdo ni opravil tečaja, kdo se ga ni udeležil in ni pravočasno sporočil svoje odsotnosti in podobno [Slika 3.44].

Slika 3.44: Pregled spremljanja izobraževalnih tečajev [43]

3.13.10 Obveznosti zaposlenega

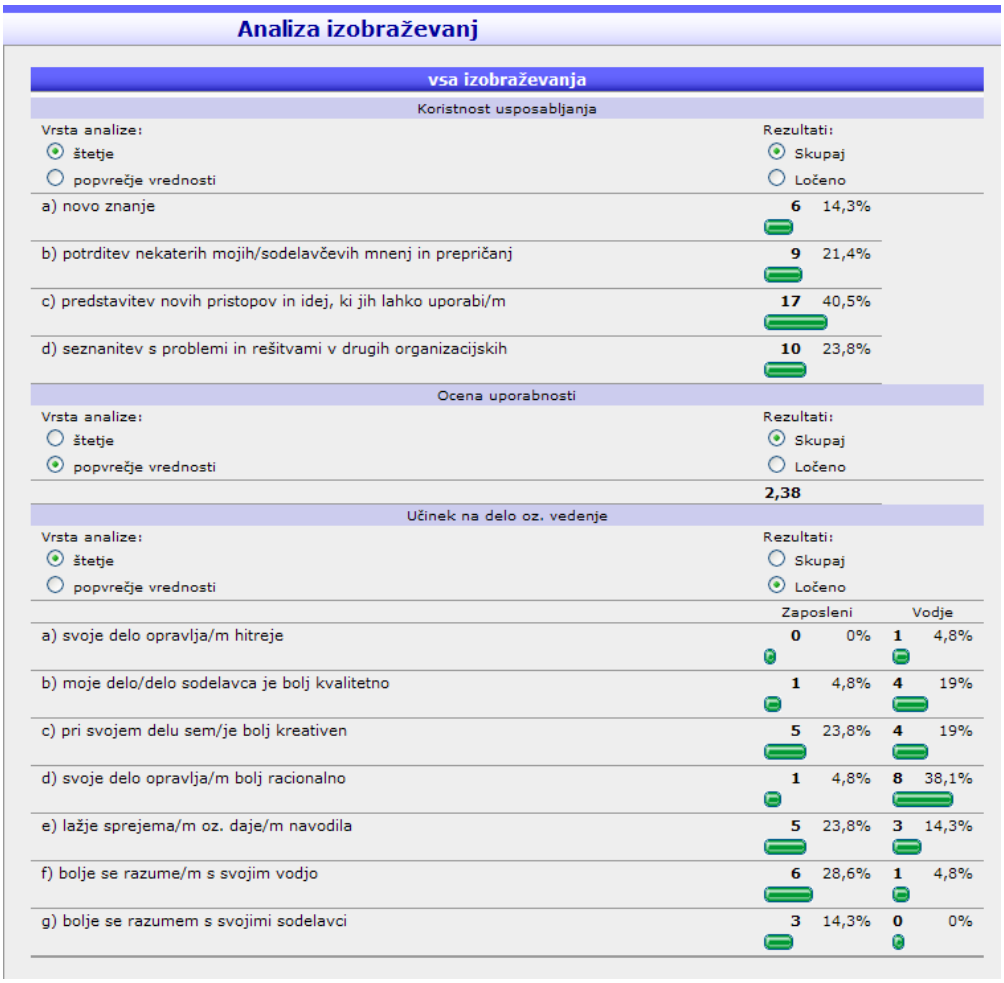
Na podlagi podatkov o realizaciji izobraževalnih tečajev naj sistem oblikuje tudi tako imenovane obveznosti zaposlenega (stroški izobraževalnih tečajev za vsakega posameznika posebej), ki naj mu bodo vseskozi vpogled preko osebne strani zaposlenega. Nekatere organizacije imajo namreč v pogodbah o zaposlitvi zapisano, da so upravičene do povračila dela sredstev vloženega v izobraževanje posameznika (v določenem obdobju), ki predčasno zapusti organizacijo.



Slika 3.45: Primer pregleda obveznosti zaposlenega [43]

3.13.11 Analize ovrednotenja izobraževalnih tečajev

Na podlagi ocen, ki so jih podali udeleženci izobraževalnih tečajev na letnem razvojnem razgovoru, je možno analizirati podane ocene za posamezne izobraževalne tečaje ter tako dobiti povratne informacije o dejanskem vplivu na vsakdanje delo udeležencev tečajev. V pilotnem projektu smo sicer oblikovali preprost vmesnik za analiziranje [Slika 3.46], vendar za analize predlagam obdelavo podatkov s pomočjo OLAP orodij ali pa vsaj z izgradnjo vrtilne preglednice.



Analiza izobraževanj

vsa izobraževanja

Koristnost usposabljanja

Vrsta analize: (•) štetje ( ) popvrečje vrednosti — Rezultati: (•) Skupaj ( ) Ločeno

a) novo znanje	6 14,3%
b) potrditev nekaterih mojih/sodelavčevih mnenj in prepričanj	9 21,4%
c) predstavitev novih pristopov in idej, ki jih lahko uporabi/m	17 40,5%
d) seznanitev s problemi in rešitvami v drugih organizacijskih	10 23,8%

Ocena uporabnosti

Vrsta analize: ( ) štetje (•) popvrečje vrednosti — Rezultati: (•) Skupaj ( ) Ločeno

2,38

Učinek na delo oz. vedenje

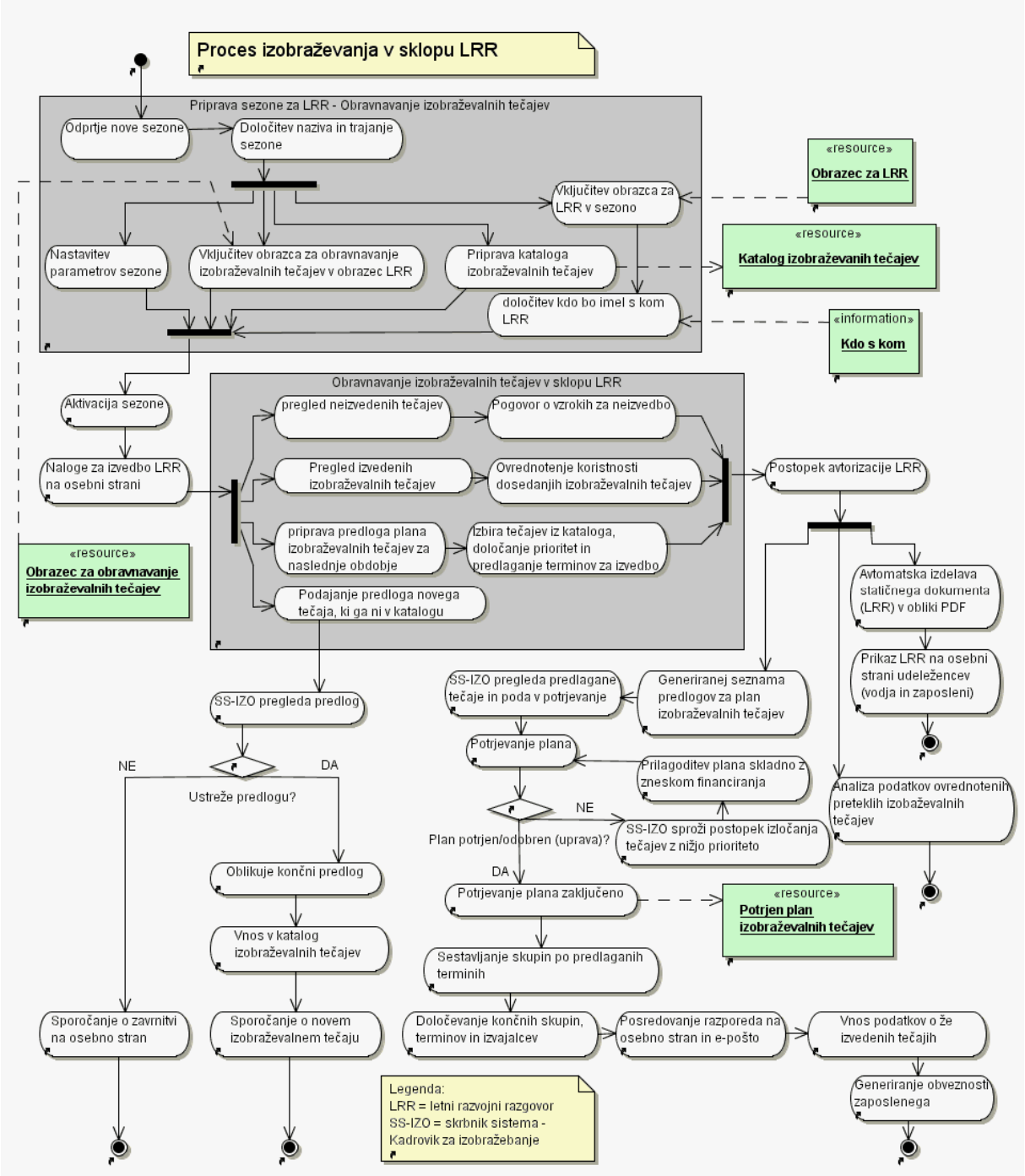
Vrsta analize: (•) štetje ( ) popvrečje vrednosti — Rezultati: ( ) Skupaj (•) Ločeno

	Zaposleni	Vodje
a) svoje delo opravlja/m hitreje	0 0%	1 4,8%
b) moje delo/delo sodelavca je bolj kvalitetno	1 4,8%	4 19%
c) pri svojem delu sem/je bolj kreativen	5 23,8%	4 19%
d) svoje delo opravlja/m bolj racionalno	1 4,8%	8 38,1%
e) lažje sprejema/m oz. daje/m navodila	5 23,8%	3 14,3%
f) bolje se razume/m s svojim vodjo	6 28,6%	1 4,8%
g) bolje se razumem s svojimi sodelavci	3 14,3%	0 0%

Slika 3.46: Primer analize ovrednotenja izobraževalnih tečajev [43]

3.13.12 Proces izobraževanja v sklopu LRR

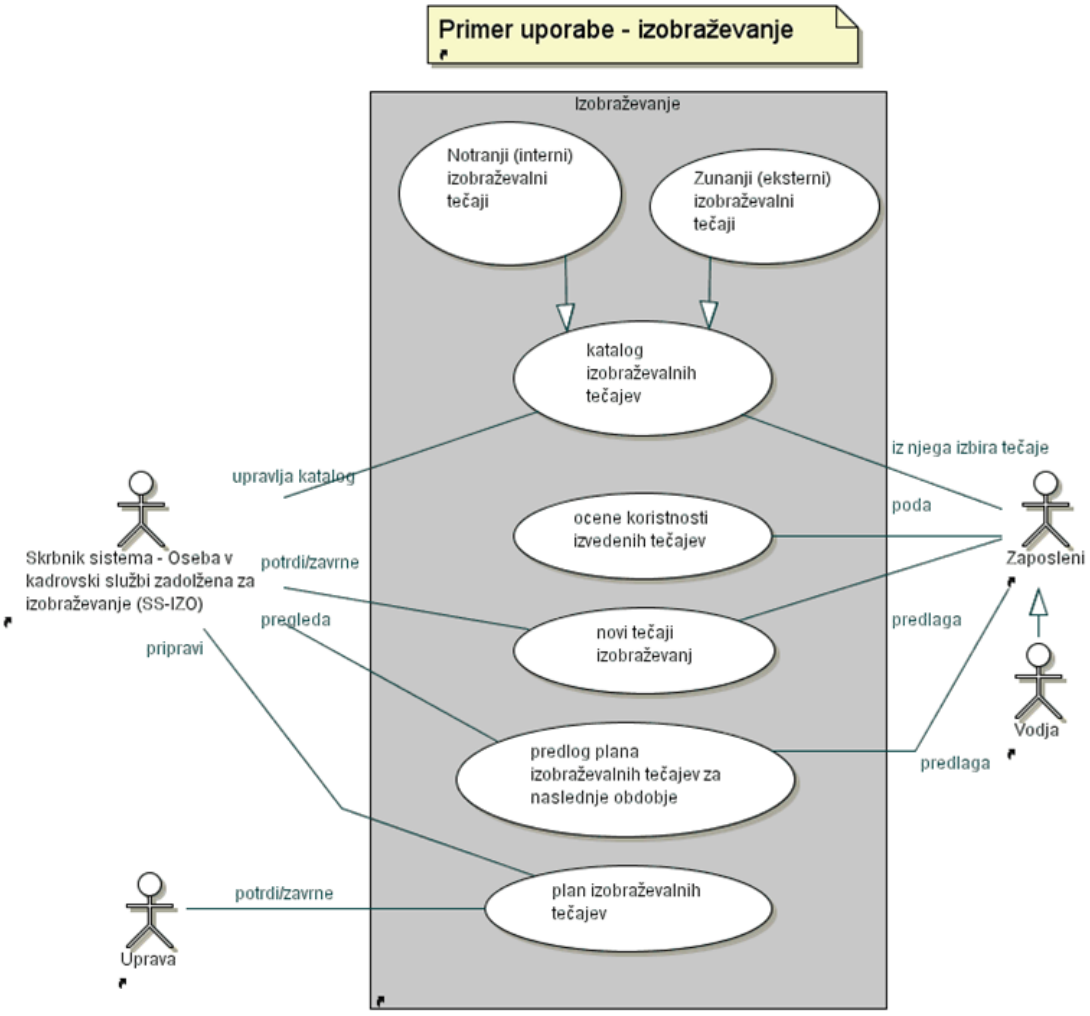
Proces obravnavanja izobraževalnih tečajev se izvaja enkrat letno v sklopu letnega razvojnega razgovora. Diagram aktivnosti, za obravnavanje izobraževanja v sklopu LR prikazuje [Slika 3.47].



Slika 3.47: Diagram aktivnosti – proces izobraževanja

3.13.13 Izobraževanje in primeri uporabe

Za jasnejšo sliko vpletenih v procesu obravnavanja izobraževalnih tečajev v nadaljevanju navajam še diagram uporabe [Slika 3.48].

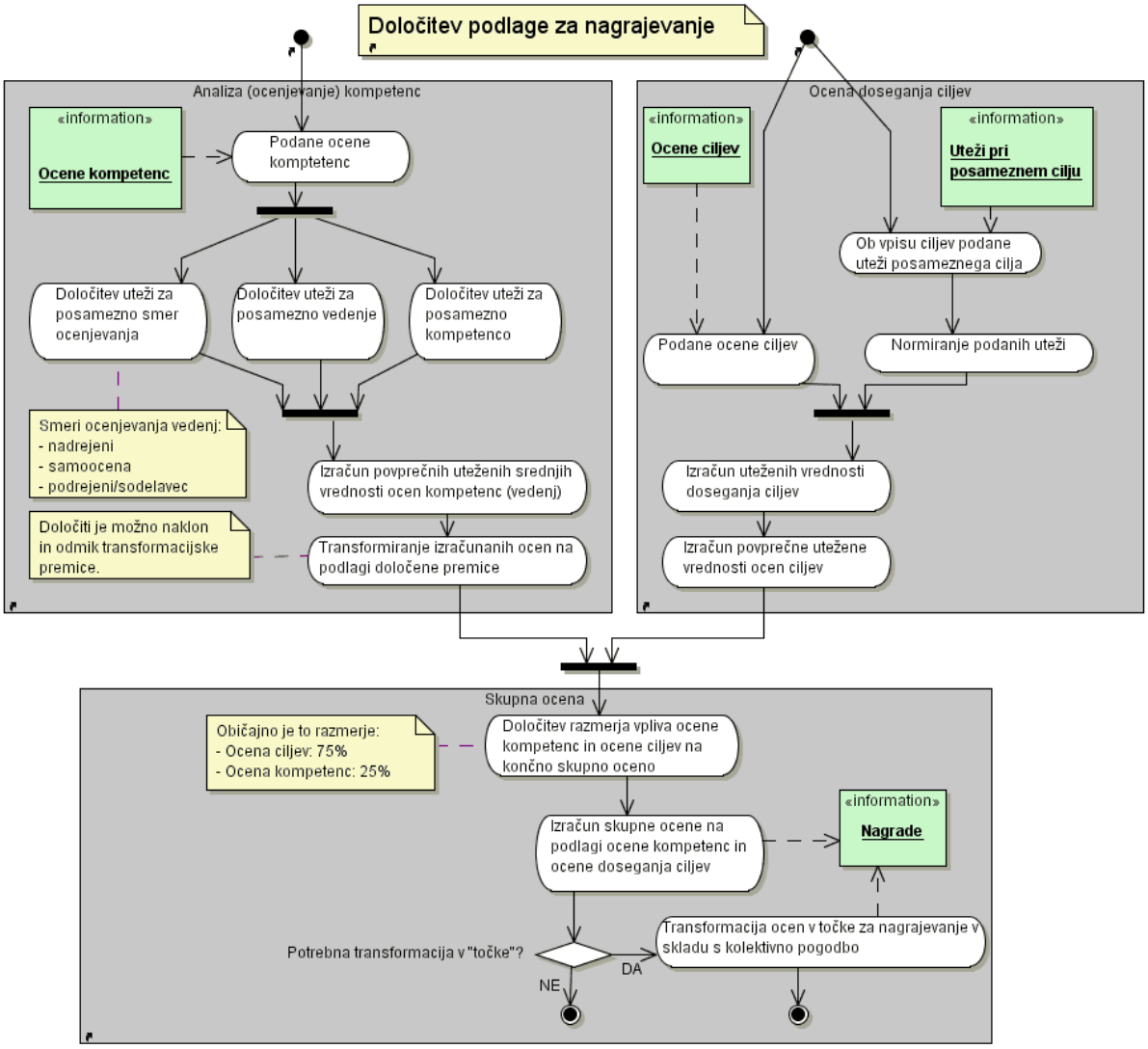


Slika 3.48: Diagram uporabe - izobraževanje

3.14 Modul nagrajevanje

Sistemi nagrajevanja so v organizacijah realizirani na zelo različne načine. Eden izmed možnih je opisan v nadaljevanju. Sistem nagrajevanja se lahko oblikuje na podlagi ocen doseženih ciljev in doseženih kompetenc (vedenj) vodij in zaposlenih. Skupno oceno iz naslova kompetenc se oblikuje na podlagi merilne lestvice raziskovalnega vprašalnika kompetenc, kjer naj bo možno določiti uteži tako na ravni samih kompetenc kot na ravni posamezne oblike vedenja. Podobno se skupno oceno ciljev izračuna na podlagi podanih normiranih uteži za posamezen cilj in številčnega (izraženega v odstotkih) ovrednotenja doseganja cilja. Končno oceno naj se oblikuje na podlagi razmerja med skupno oceno kompetenc in skupno oceno ciljev, ki mora biti v sistemu nastavljivo. Omogočena naj bo tudi preslikava vrednosti končne ocene v določeno točkovno lestvico, ki jo uporabljajo posamezna podjetje in jo imajo včasih tudi določeno v kolektivnih pogodbah. Nagrade se tako oblikujejo na podlagi končne skupne ocene ali pa na podlagi transformacije iz te

ocene v določeno točkovno lestvico. Na naslednji sliki [Slika 3.49] je prikazan diagram aktivnosti, ki bolj nazorno ponazarja zgoraj zapisano.



Slika 3.49: Diagram aktivnosti - izračun podlage za nagrajevanje

3.14.1 Izračun skupne ocene kompetenc

V tej točki bo v nadaljevanju obrazloženo kako se lahko izračuna skupna ocena kompetenc iz podanih ocen kompetenc (vedenj).

Iz realizacije ocenjevanja kompetenc se upošteva samo tiste, ki so vključene v osnovno poročilo analize kompetenc. S pomočjo vmesnika naj bo možno nastaviti uteži za:

- posamezno smer ocenjevanja (lahko je utež 0; to pomeni, da se smer ne upošteva),
- posamezno kompetenco,
- posamezno vedenje.

Uteži so lahko celoštevilskega tipa, za sam nadaljnji izračun, pa mora sistem normirati zapisane uteži s katerimi v nadaljevanju računa. Iz podanih ocen in uteži naj se izračunajo povprečne utežene srednje vrednosti ocen kompetenc, ki pa jih je potrebno pretvoriti na podlagi premice podane z odmikom in naklonom. Odmik in naklon premice naj bo možno spreminjati v sistemu in sta vezana na posamezen obrazec.

Primer: premica z odmikom -20 in naklonom 40;

- pri oceni 1 je vrednost transformacije na podlagi premice 20%,
- pri 2=60%,
- pri 3=100%,
- pri 4=140% ,
- pri 0 je -20%, ker je odmik -20%.

Vmesne ocene naj bodo izračunane proporcionalno. Tako dobimo pri uteženi srednji vrednosti 3,33 preslikano vrednost ocene 113%.

3.14.2 Izračun skupne ocene ciljev

Skupna ocena ciljev se izračuna na podlagi podanih uteži, ki se določijo ob opredelitvi ciljev in številčne (izražene v odstotkih) ocene doseganja ciljev. Uteži, je potrebno normirati nato pa se vsako tako normirano utež pomnoži s pripadajočo oceno doseganja ciljev. Tako dobimo normirane utežene ocene doseganja ciljev, njihov seštevek pa predstavlja končno oceno na podlagi ciljnega vodenja.

3.14.3 Končna skupna ocena (iz ocene kompetenc in ciljev)

Končno oceno se oblikuje na podlagi razmerja med skupno oceno kompetenc in skupno oceno ciljev. Uteži za skupno oceno ciljev in za skupno oceno kompetenc naj bosta v sistemu nastavljivi s pomočjo uporabniškega vmesnika in se nanašata na posamezno sezono. Privzeti vrednosti uteži naj bosta 75% za skupno oceno ciljev in 25% za skupno oceno kompetenc. Tako dobljena končna ocena je lahko podlaga za nagrajevanje.

Nekatere organizacije uporabljajo skladno s kolektivno pogodbo tudi tako imenovano točkovno lestvico, kar pomeni, da je potrebno dobljene končne ocene še z linearno transformacijo pretvoriti v točke, ki predstavljajo osebno uspešnost posameznika in je podlaga za nagrajevanje. Primer ene izmed takih lestvic prikazuje naslednja preglednica [Preglednica 3.1].

Točke	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ocena%	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80	84	88	92	96	100	104	108	112	116

Preglednica 3.1: Primer lestvice za prikazovanje osebne uspešnosti zaposlenega

4 Projektni plan in tržni potencial projekta

4.1 Ocena tveganja projekta

Projekti, ki posegajo v organizacijsko strukturo, njeno kulturo in vedenje posameznih članov, so že v osnovi nagnjeni k večjemu tveganju. Če k temu dodamo še področje, ki je bolj ali manj »mehko« opredeljeno in ni striktno definirano na primer z zakoni ampak zgolj z »dušo« posamezne organizacije, lahko že sumimo, da bi lahko tak projekt sodil med bolj tvegane.

Da ne bomo ostali zgolj na predvidevanjih, bom za oceno tveganja uporabil CCTA (Central Computer and Telecomunication Agency)[4] merilno lestvico tveganja projekta prikazano v nadaljevanju. Številka, ki prikazuje velikost tveganja (stolpec c), nam poda oceno tveganja (tveganje narašča od 1 do 4). Ta vrednost se pomnoži z utežnim faktorjem (stolpec e) in rezultat je ocena tveganja (stolpec f). Izbira utežnega faktorja je osnovana na pomembnosti tveganja v primerjavi z ostalimi tveganji projekta. Predpostavili bomo, da imamo izkušenega vodjo projekta in ob tem tudi izkušeno in kakovostno tehnično ekipo.

(a) Nizko tveganje	(b) Visoko tveganje	(c) Obseg 1,2, 3,4	(d) Utežno območje	(e) Utežni faktor	(f) Vrednost tveganja
Vodenje projekta					
1. Poln delovni čas, izkušen vodja projekta	Neizkušen ali del delovnega časa vodja projekta	1	5-7	7	7
2. Vodstvo uporabnika je izkušeno in bo verjetno aktivno sodelovalo	Neizkušeno vodstvo uporabnika, pričakuje se malo sodelovanja	3	4-6	6	18
Osebje na projektu					
3. Pričakujejo se izkušeni uporabniki, ki bodo aktivno vključeni, z ustreznim znanjem o org. Sistemu	Majhna vključenost uporabnikov, pričakuje se majhno znanje	2	3-5	5	10
4. Visoki standardi vodenja in natančen nadzor	Ohlapno vodenje in neustrezen nadzor	2	4-6	6	12
5. Izkušena in kakovostna tehnična skupina z ustreznimi znanji	Neizkušena skupina s pomanjkljivim znanjem	2	2-4	4	8
6. Osebje je predano projektu	Osebje ima druge obveznosti	1	3-5	4	4

[4] Central Computer and Telecomunication Agency – Na zahtevo angleške vlade je ta agencija razvila metodologijo PRINCE (Project IN Controled Environment) za potrebe nadzora porabe denarja, kakovosti izdelkov projekta in pravočasnosti izdelanih rešitev. Prva verzija metodologije je bila razvita za projekte s področja informacijske tehnologije (IT). Kasneje se je metodologija, zaradi svoje prilagodljivosti, uveljavila na vseh področjih projektnega dela.

7. Majhna menjava osebja	Velika menjava osebja	2	2-4	3	6
8. Osebje ima izkušnje pri formalnem ocenjevanju kakovosti in prepričano v njegovo potrebnost	Nobene formalne ocene kakovosti v preteklosti	2	4-6	5	10
Narava projekta					
9, Tipičen življenjski cikel, z definicijo zahtev...	Življenjski cikel brez formalnih zahtev...	2	2-4	3	6
10. Nobenih posebnih ali popolnoma novih rešitev	Pionirski projekt	3	2-4	4	12
11. Na trenutno delovanje org. sistema bodo spremembe vplivale le minimalno	Precejšen vpliv na delovanje org. sistema	4	3-5	4	16
13. Spremembe obstoječih aplikacij bodo manjše ali pa jih sploh ne bo	Večje spremembe obstoječe programske opreme	2	2-5	4	8
14. Malo ali nič drugega razvojnega dela, ki bi teklo paralelno s projektom	Obstajajo tudi drugi projekti, ki se izvajajo hkrati	3	2-5	5	15
15. Malo ali nič odvisnosti od razvoja aplikacij, ki niso pod nadzorom osebja našega projekta	Odvisnost od pripomočkov, ki niso pod nadzorom osebja našega projekta	3	3-6	5	15
16. Trajanje projekta manjše ali enako enemu letu, ali majhno število delovnih dni v primerjavi z ostalimi (že zaključenimi) projekti	Trajanje projekta več ko eno leto, ali veliko število predvidenih delovnih dni	3	2-4	4	12
17. Malo ovir za končanje projekta kasneje, kot so razpoložljivi viri	Določen datum zaključka	3	3-5	4	12
18. Plani in ocene temeljijo na zanesljivih podatkih	Podatki za planiranje in ocene so nezanesljivi	2	3-6	5	10
19. Ocene investicije so pripravljene in upoštevajo preizkušene standarde	Pri ocenah so uporabljeni približki, ocene investicije niso pravilno dokumentirane, ali pa temeljijo na nepreizkušenih standardih	2	3-5	4	8
20. Dobavitelji so velika, dobro utečena podjetja	Dobavitelji so novi, ali pa podjetja s samo enim zaposlenim	2	2-4	3	6
21. Malo oddelkov uporabnika	Več oddelkov uporabnika	4	4-6	5	20
22. Delo vpliva na malo mest, ki so lahko dostopna skupini	Veliko število ali oddaljena mesta, ki so vpletena	4	3-5	4	16
23. Majhen vpliv na uporabnikovo trenutno ali vsakodnevno delo	Pomemben vpliv na uporabnike	3	3-5	5	15
Zrelost organizacije oddelka					
24. Dobro razvita množica standardov, ki se uporabljajo	Malo standardov, ki so na razpolago	2	2-4	3	6
25. Dobro definirana politika kakovosti	Slabo definirana politika kakovosti	2	3-5	4	8
26. Izvaja se jasno delegiranje avtoritete	Centralizirano vodenje z malo delegacije	2	2-4	4	8
27. Dobri odnosi z osebjem	Slabi odnosi z osebjem	2	2-4	4	8

Preglednica 4.1: CCTA lestvica tveganj za projekt

Če seštejemo vse vrednosti tveganja v zadnjem stolpcu (f) dobimo po CCT merilni letvici skupno vrednost tveganja projekta, pri čemer velja:

- če je seštevek vrednosti tveganja pod 216, je projekt manj tvegan,
- če je seštevek vrednosti tveganja med 216 in 281, je projekt srednje tvegan,
- če je seštevek vrednosti tveganja nad 281, je projekt visoko tvegan.

V našem primeru smo ob predpostavki, da imamo zelo izkušenega vodjo in hkrati tudi izkušeno in kakovostno tehnično ekipo prišli do vrednosti tveganja **276**, kar projekt za las uvršča še med srednje tvegane. V kolikor bi uporabili le srednje izkušenega vodjo, ki bi imel morebiti še katere druge projekte, takoj zaidemo v področje visoko tveganih projektov. Zakaj je temu tako, je možno razbrati iz preglednice [Preglednica 4.1].

4.2 Plan projekta in potrebna investicija

Za oceno terminskega in stroškovnega plana sem z orodjem Microsoft Project pripravi še grobi projektni plan, ki ga prikazuje [Slika 4.2].
Iz plana je razvidno, da naj bi celoten projekt trajal deset mesecev in pol pri sledeči ekipi in njeni zasedenosti na projektu:

- 1 projektni vodja - na projektu polno zaseden 10,5 meseca (210 človek dni)
- 2 razvijalca - na projektu polno zasedena 8 mesecev (160 človek dni X 2)
- 2 razvijalca - na projektu polovično zasedena 6 mesecev (60 človek dni X 2)
- 2 tehnika – na projektu zasedena 2 meseca (40 človek dni X 2)

Skupno torej 730 človek dni. Če predpostavimo, da nas dober projektni vodja stane na dan 200 EUR, razvijalec 150 EUR in tehnik 110 EUR, se giblje vrednost projekta okoli 117.000 EUR.

	Task Name	Duration	Predecesso
1	**Vzpostavitev projekta**	**7 days**	
2	Vzpostavitev projektne skupine (vodje, "sponzorji")	2 days	
3	Grob terminski plan	5 days	2
4	**Analiza in opredelitev zahtev**	**14 days**	**1**
5	Opredelitev poslovnih	14 days	
6	Opredelitev tehnoloških tahtev	7 days	
7	*Zahteve opredeljene*	0 days	4
8	**Priprava koncepta in funkcijskih specifikacij**	**20 days**	**7**
9	Oblikovanje koncepta sistema (pilot)	10 days	
10	Priprava funkcijskih specifikacij	15 days	
11	Dopolnitev in potrditev funkcijskih specifikacij	5 days	10;9
12	*Funkcijske specifikacije potrjene*	0 days	8
13	**Planiranje izvedbe**	**8 days**	**12**
14	Opredelitev razvojno projektne skupine	1 day	
15	Ocena tveganja projekta	1 day	14
16	Priprava natančnega projektnega plana	5 days	15
17	Opredelitev natančnejših rokov dobave	1 day	16
18	*Plan in roki dobave potrjeni*	0 days	17
19	**Načrtovanje**	**11 days**	**18**
20	Logična struktura sistema	1 day	
21	Načrtovanje programskih modulov	5 days	20
22	Načrtovanje strukture podatkovne baze (ER-diagram)	5 days	21
23	Priprava razvojnega okolja	6 days	
24	*Start izvedbe*	0 days	22
25	**Implementacija**	**132 days**	**24**
26	Kreiranje podatkovne baze (fizične)	1 day	
27	Pravice, prijava in navigacija	10 days	26
28	**Organigram**	**14 days**	**27**
29	Kadrovski podatki	3 days	
30	Oganigram in vizualizacija	14 days	
31	Vmesnik za OE	2 days	
32	Vmesnik za DM	2 days	
33	Strokovni profili	4 days	32
34	*Glavni del modula organigram končan*	0 days	28
35	**Administracija sezon in obrazcev**	**15 days**	**34**
36	Sezona	3 days	
37	Kdo-koga avtomatično	6 days	36
38	Kdo koga ročno	2 days	36
39	Priprava obrazcev	12 days	36
40	*Glavni del administracije sezon in obrazcev končan*	0 days	35
41	Osebna stran	4 days	40
42	**Ključna področja in naloge**	**17 days**	**40**
43	Vnos KP	9 days	
44	Potrjevanje KP, Nalog	5 days	43
45	Pravice za KP in naloge	3 days	44
46	Arhiviranje starih KP in nalog	3 days	44
47	*Glavni del modla KP končan*	0 days	42

Slika 4.1: Osnovni plan projekta in Ganttov diagram (1.del)

Slika 4.2: Osnovni plan projekta in Ganttov diagram (2.del)

4.3 Tržna zanimivost projekta?

Potrebe, povpraševanje in zanimanje za take sisteme so na slovenskem in hrvaškem trgu precejšnje. Najbolj se zanje zanimajo vodje kadrovskih služb v večjih in srednje velikih organizacijah. Te so praviloma tudi naši pokrovitelji (»championi«), vendar na žalost ne tudi tisti, ki odločajo o uvedbi projekta (»decision makerji«). V hierarhični strukturi se namreč tipično nahajajo pod tako imenovano črto denarja (»money line«). Kadrovske službe v večjih slovenskih podjetij sicer imajo na razpolago sredstva na letnem nivoju za svoje področje, vendar ta poleg tekočih zadev ne zadostujejo za vpeljavo takih projektov. Poleg tega projekt močno posega v obstoječe delovanje organizacije in ga brez podpore najvišjega vodstva oziroma uprave skoraj ni mogoče izpeljati. Zanimivo je tudi, da številne organizacije dnevno navajajo, kako skrbijo za svoje zaposlene, da so njihovo največje bogastvo, ko pa je potrebno investirati v podobne projekte kot je ta, je tudi največjim organizacijam včasih izredno težko investirati trideset tisoč evrov za vpeljavo. Glede na grobo oceno potrebnega vložka v razvoj takega sistema (v kolikor ne upoštevamo svetovalnega dela), bi ga v takih okoliščinah morali vpeljati (prodati) vsaj štirim do petim večjim podjetjem, za pokritje zgolj osnovnim stroškov razvoja. Dokler organizacije ne bodo pripravljene investirati več v ta segment informacijske podpore in dejansko stale za svojimi besedami o »bogastvu svojih zaposlenih« je težko govoriti o veliki priložnosti za podjetja, ki bi bila pripravljena razviti tak sistem. Še bolj redke so svetle izjeme v Sloveniji, ki bi bile pripravljene v celoti investirati v izvedbo takega projekta, čeprav vsak mesec samo za marketinške oglase odštejejo več kot bi investirali za tak projekt.

Torej, v kolikor nimate močne podpore uprave ali celo iniciativo z njihove strani je velika verjetnost, da z vpeljavo takega sistema ne bo nič, prav tako ne z vašo prodajo, če nastopate v vlogi ponudnika takega sistema.

5 Sklep

V sodobni in uspešni družbi ni več pomembna samo iniciativa vodstva ampak iniciativa vseh zaposlenih. Zato je pomembno, da se organizacije zavedajo, da so lahko vsi zaposleni nosilci inovacij in izboljšav in največja vrednota družbe, v kolikor se razvija njihova znanja, sposobnosti, veščine, obenem pa izpolnjuje njihova pričakovanja, jih motivira in s tem skrbi za visok nivo njihove zavzetosti.

Izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov postaja kot ena temeljnih vrednot vse bolj del delovnega procesa. Področje ravnanja z ljudmi postaja tako vedno bolj pomembna dejavnost vsake organizacije, s tem pa se pojavi tudi potreba po dobri informacijski podpori tega področja.

V magistrskem delu sem skušal bralcu oziroma morebitnemu potencialnemu načrtovalcu takega informacijskega sistema, skozi moja spoznanja in spoznanja strokovnjakov s tega področja, ponazoriti potrebe, izzive in pasti ter predati lastne izkušnje pri načrtovanju in razvoju informacijskih sistemov za podporo ravnanju z ljudmi, pridobljene skozi vodenje ekipe pri razvoju podobnega sistema.

Predaja znanja in izkušenj s tega področja je bil tudi namen mojega magistrskega dela, z željo, da tudi sam pripomorem k napredku v pristopu organizacij do informacijske podpore ravnanja z ljudmi.

Literatura in viri

[1] ATKINS PWB, WOOD RE: Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs, Personnel Psychology, 55 (4), 2005, strani 171-203

[2] BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER Fikreta: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, 1033 strani

[3] BELIČ Zvonko: Letni Razgovor za polovico ceneje, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, oktober 2005, strani 70-75

[4] BERNAT TRAVEN Petra, Redni letni razgovori v slovenski in evropski praksi, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, november 2005, strani 61-64

[5] BONO Joyce E., COLBERT Amy E: Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations, Personnel Psychology, 58 (1), 2005, strani 171-203

[6] BREČKO Daniela, Karmen Gorišek, Najboljši HRM-projekti 2005, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, november 2005, strani 78-79

[7] CIMERMAN Mitja, JERMAN Sandi, KLARIČ Roman, LOŽAR Borut, SUŠANJ Zoran: Manager, prvi med enakimi – Knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev, GV Založba, Ljubljana, 2003, 190 strani

[8] FISTER Nuša, RUTAR Monika, ŠTEBLAJ LAH Aleksandra: Sodobni informacijski sistem ni razkošje, temveč potreba, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, oktober 2008, strani 68-71

[9] GROTE Dick: Forced Ranking, Making Performance Management Word, HBS Press, 2005, 260 strani

[10] GRUBAN Brane: So kompetence nova priložnost za opešane letne razgovore?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2004, 10 strani

[11] GRUBAN Brane: Praktični vidiki uvajanja kompetenc v poslovno prakso, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2004, 8 strani

[12] GRUBAN Brane: Kompetence: Retorika ali realnost?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2004, 42 strani

[13] GRUBAN Brane: Kompetence: infrastruktura nove arhitekture podjetij, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2004, 3 strani

[14] GRUBAN Brane: Sebe razkrivamo skozi druge – metode povratne informacije 360°, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, november 2005, strani 22-27

[15] GRUBAN Brane: Kompetenčni profil vodje tretje generacije, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2005, 108 strani

[16] GRUBAN Brane: Letni razgovori z zaposlenimi: Etična obveznost ali strokovna naloga vodij?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2005, 5 strani

[17] GRUBAN Brane: Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, oktober 2006, strani 14-22

[18] GRUBAN Brane: Koncept o zavzetosti zaposlenih: Cesarjeva nova oblačila ali nova managerska filozofija?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2006, 38 strani

[19] GRUBAN Brane: Letni razgovori: Slovo klasičnih letnih razgovorov?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2006, 8 strani

[20] GRUBAN Brane: Letni razgovori z zaposlenimi: Zakaj odpovedujejo programi osebnega strokovnega razvoja?, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2006, 10 strani

[21] GRUBAN Brane: Zavzetost zaposlenih: Ključ do človeškega, socialnega in psihološkega kapitala organizacij, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2007, 86 strani

[22] GRUBAN Brane: Uvajanje modelov kompetenc, DIALOGOS Strateške komunikacije, Ljubljana, 2007, 8 strani

[23] GRUBAN Brane: Učinkovite, manj učinkovite in neumne metode ocenjevanja delovne uspešnosti, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, april 2007, strani 14-18

[24] HELLER Robert: Motivating People, Dorling Kindersley, 1999, 72 strani

[25] HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth H., JOHNSON Dewey E.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Seventh Edition), Prentice Hall International, 1996, 627 strani

[26] KACIN PISOVEC Andreja: Upravljanje delovne uspešnosti – sistem nagrajevanja, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, april 2007, strani 46-49

[27] KOVAČ KONSTANTINOVIČ Livija: Pod drobnogled – letni razgovori, Kapital, december 2003

[28] KRMELJ Darka, Ugotavljanje izobraževalnih potreb, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, november 2005, strani 35-39

[29] LEPSINGER Richard, D. LUCIA Anntoinette: The Art and Science of 360 Degree Feedback, Pfeiffer, An Imprint of Jossey-Bass Inc., Publishers, 1997, 304 strani

[30] LOŽAR Borut: Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi, Univerza v Ljubljani - Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002, 95 strani

[31] MAJCEN Milena: Vodenje letne pogovora s sodelavcem – Priročnik za pomoč vodjem, MIK Slovenija v sodelovanju s Kadrovsko službo Vlade Republike Slovenije in Upravno akademijo Ministrstva za notranje zadeve, Ljubljana, 2003, 22 strani

[32] MIHELČIČ Miran: Organizacija in ravnateljevanje – 1.izdaja, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Založba FE in FRI, Ljubljana, 1999, 592 strani.

[33] MOLLER Claus: Employeeship - Usmeritev energije vseh proti zmagama, TMI Publishing A/S, 1995, 192 strani

[34] SKALJA Dejan, Atkam 3.3 - Uporabniška navodila za upravljalce sistema, arhiv AT Adria, 2004, 87 strani

[35] ŠTURM Jože: Prihodnost letnih razgovorov v slovenski državni upravi, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, 4 (2), februar 2006, strani 39-43

[36] SUŠANJ Zoran: Kompetence in kompetenčni modeli, At Adria d.o.o., december 2003. Dostopno na: http://www.atadria.com/?sv_path=9133,9160

[37] TRAVEN Sonja, SRIČA Velimir: Mednarodno organizacijsko vedenje, GV Založba, Ljubljana, 2001, 272 strani

[38] VONČINA Libor: Meriti, kako učinkovit si na trgu, in ne tega, kako sam ocenjuješ svojo učinkovitost, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, november 2005, strani 69-72

[39] VRHUNC Darja: Vpliv uvajanja sistema učinkovitega vodenja na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, april 2006, strani 48-50

[40] ZUPANČIČ Polona, Spremljanje delovne uspešnosti, HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi, oktober 2005, strani 50-54

Ostali viri

[41] Spletna stran podjetja AT Adria d.o.o., http://www.atadria.com

[42] Spletna stran podjetja Dialogos d.o.o., http://www.dialogos.si

[43] Lasten arhiv

Izjava o samostojnosti dela

Izjavljam, da sem magistrsko delo izdelal samostojno pod vodstvom mentorja prof. dr. Franca Soline. Izkazano pomoč drugih sodelavcev sem v celoti navedel v zahvali.

Dejan Skalja