

Teja Breznik Allirev

Vodenje s cilji kot način življenja v podjetju S & T Slovenija

Vključevanje kadrovske funkcije v strateško vodenje podjetja

RM
projekt 2010

Pred leti, marsikje pa je še vedno tako, je veljalo, da se kadrovska stroka ukvarja le s kadrovsko administracijo, plačami in izobraževanjem. Vendar tako največ izgubljajo podjetja, ki se spreminjajo, ker jih v to sili okolje. Hitra odzivnost na spremembe, optimalna osredotočenost na zahteve trga, visoka raven produktivnosti so ključne pri uspehu ali celo preživetju podjetja. Vse to lahko zagotavljajo zaposleni. Nova vloga kadrovske stroke je oblikovati in implementirati sisteme, ki omogočajo, da so podjetja fleksibilna in da dosežajo (ali presežajo) pričakovanja svojih strank ter so odporna proti pritiskom iz okolja. Skratka, nova vloga kadrovske stroke je dosegati strateške cilje podjetja z zaposlenimi in v njihovo dobro.



Se spomnite uvoda odlične knjige *The HR Value Proposition*, ki sta jo leta 2005 izdala Dave Ulrich in Wayne Brockbank? Prepričana sem, da jo poznate. Najbrž se tudi spomnite zgodbe iz uvoda.

Zgodba: podpredsednik oddelka za kadre v velikem podjetju za potrošniške izdelke se je odločil, da bo spoznal nekaj ključnih kupcev. Podrobno je prebral gradivo, ki je bilo na voljo o njih (letna in analitska poročila, produktne brošure ...) in prosil podpredsednika pro-

daje, naj organizira sestanek s podpredsednikom nabave pri enem od ključnih kupcev. Ko sta vstopila v pisarno, ju je kupec pričakal z besedami: »Imam delo! Zakaj bi zapravljal čas z vama?«

Zgodba zajema preteklost, sedanjost in prihodnost upravljanja človeških virov, poudarjata avtorja knjige. Pred 20 leti je bilo nenavadno, da bi se kadrovska služba ukvarjala z zunanjimi strankami. Skrbela je za zaposlene, plače, izobraževanje in administracijo. V zad-

njih letih pa postajajo HR-strokovnjaki soustvarjalci poslovnih strategij v podjetju, v prihodnje pa jih čaka predvsem ustvarjanje dodane vrednosti – z notranjimi in zunanjimi deležniki podjetja, sta prepričana avtorja.

Vloga HR-strokovnjakov je zaposlenim pomagati pri doseganju lastnih ciljev in ciljev podjetja tako, da izpolnjujejo pričakovanja strank. Vedno morajo vedeti, kaj bodo odgovorili podpredsedniku nabave iz naše zgodbe na vprašanje, čemu bi ga poslušali.

Pred tremi leti v podjetju S & T Slovenija nismo znali odgovoriti na to vprašanje. Zdaj imamo že pripravljenih nekaj odgovorov, vemo pa, da nas v prihodnje čaka še veliko dela.

Od poslovne strategije ...

IT-podjetja, kot je S & T Slovenija, potrebujejo vrhunske kadre – zaposlene, ki bodo zelo motivirani in ki bodo s specifičnim znanjem omogočili razvoj podjetja ter ga usmerjali. To lahko zagotovi podjetju konkurenčno prednost.

V zadnjih letih postajajo HR-strokovnjaki soustvarjalci poslovnih strategij v podjetju, v prihodnje pa jih čaka predvsem ustvarjanje dodane vrednosti – z notranjimi in zunanji deležniki podjetja.

Hitro spreminjajoče se tržne razmere zahtevajo vse hitrejši prilagodljivost in odzivnost ter vse večjo optimizacijo delovnih procesov in zaposlenih. Vse bolj se zavedajo, da se bodo zaposleni hitreje odzvali in prilagodili tržnim razmeram, pričakovanjem strank in razmeram v podjetju, če bodo imeli jasne cilje, če bodo ti izhajali iz ciljev podjetja, če bodo razumeli, kako so ti cilji med sabo povezani in če jim bo jasno, kako njihov uspeh ali uspeh skupine vpliva na uspešnost podjetja.

V podjetju S & T Slovenija smo razvili lasten sistem upravljanja po principu uravnoteženih kazalnikov. Uspeh in napredek pri doseganju ciljev merimo s petih perspektiv, ki so naš strateški zemljevid: trajnost, finančni vidik, vidik stranke, interni vidik in vidik učenja ter rasti. Za vsako perspektivo smo določili kazalnike uspešnosti, ki so vodilo za sistematično vodenje podjetja oziroma doseganje optimalnih rezultatov – finančnih in nefinančnih. Uprava in direktorji sektorjev smo določili ključne kazalnike uspešnosti na ravni podjetja, s katerimi z orodjem *SAP Strategy Management* merimo tudi »mehke«, nefinančne dejavnike. Od 22 ključnih kazalnikov uspešnosti jih je tretjina povezanih z delom z ljudmi. Ključni kazalniki uspešnosti so tudi kazalniki uspešnosti kadrovske službe v podjetju.

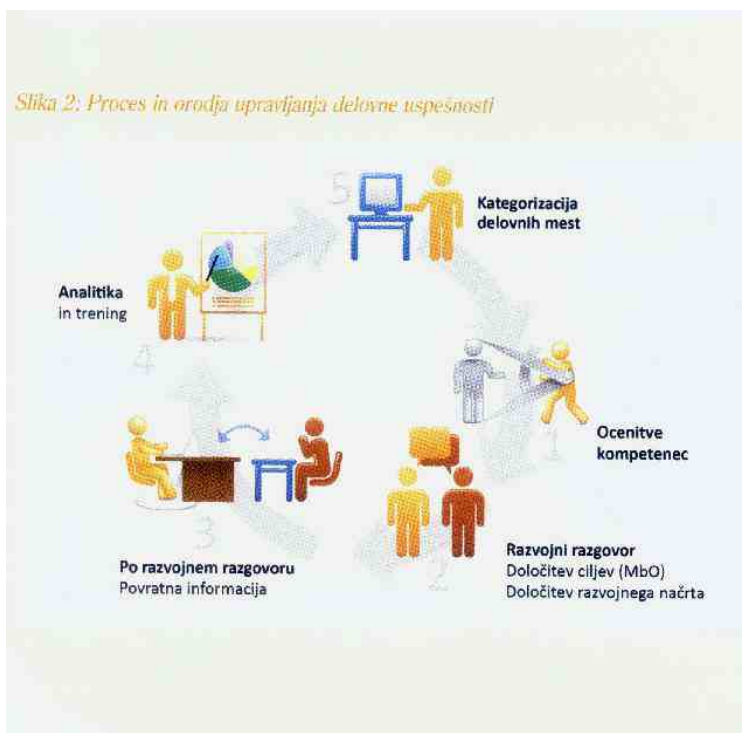
... do kadrovske strategije

Prva perspektiva učenja in rasti je osnova uspeha, saj so rezultati odvisni predvsem od zaposlenih in njihovih kompetenc. Zato smo razvili sistem upravljanja njihove delovne uspešnosti, ki upošteva vodilo: »Razvijajmo zaposlene v skladu z njihovimi potenciali in potrebami podjetja. Tako bodo naši cilji doseženi. In ljudje zadovoljni.«

Slika 1: Tretjina kazalnikov uspešnosti podjetja je tudi kazalnikov uspešnosti HRM v podjetju S & T Slovenija

Naziv kazalnika uspešnosti	Definicija kazalnika uspešnosti	Formula
Znanje vezano na določeno industrijo	Višja cena svetovalnega dne v izbranih industrijah	Št. vseh prodanih dni po ceni + 30% / št. vseh prodanih dni
Zadovoljstvo zaposlenih	Raziskava zadovoljstva zaposlenih	Pozitiven trend v raziskavi
Fluktuacija na pobudo delodajalca/delavca	Stopnja fluktuacije	2% fluktuacija na pobudo delodajalca, manj kot 10% na pobudo delavca
Zlata nit	Med finalisti Zlate niti	Status finalist
Upravljanje znanja – kompetence	Št. zaposlenih z napredkom na merjenih kompetencah	Št. ljudi z izboljšanimi kompetencami / št. vseh ljudi
Upravljanje znanja – coaching	Št. zaposlenih vključenih v mentorstvo in coaching	Št. ljudi vključenih v programe / št. vseh ljudi
Dodana vrednost na zaposlenega	Povečana dodana vrednost na zaposlenega	Prihodki-materijalni stroški / št. vseh zaposlenih

Slika 2: Proces in orodja upravljanja delovne uspešnosti

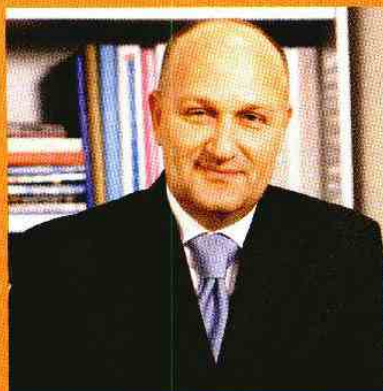


Boj za vrhunske posameznike je zlasti izrazit prav v IT-industriji, zato so kadrovske procesi podrejeni razvoju ali pridobivanju pravih posameznikov.

Večina energije odgovornih za kadrovske procese je usmerjena v zaposlitveni proces, temelječ na kompetencah, spremljanje na novo zaposlenih na podlagi mentorstva, prilagajanje in dopolnjevanje procesa delovne uspešnosti ter usmerjen in finančno upravičen sistem izobraževanja, ker je le uspeh podjetja pravo merilo kadrovske funkcije v podjetju. Zasnovali smo proces, razvili potrebna orodja in vse skupaj podprli z informacijsko tehnolo-

gijo. Projekt smo imenovali *Uvedba ciljnega vodenja in sistematičen razvoj k rezultatom usmerjene organizacijske kulture*. Cilji projekta so bili povezati dolgoročne strateške usmeritve in kratkoročne operativne cilje podjetja, povezati cilje podjetja s cilji posameznika (*Management by Objectives*), uvesti učinkovit in merljiv model upravljanja delovne uspešnosti tudi na podlagi modela kompetenc ter povečati zavzetost in pripadnost zaposlenih podjetju na podlagi njihovega razvoja.

Ko smo opredelili proces, smo izbrali še kadrovska orodja – razvojne razgovore, model kompetenc, določitev osebnih ciljev zaposle-



»V podjetju S & T Slovenija so imeli jasno sliko o tem, kaj želijo doseči. V upravljanje delovne uspešnosti so želeli smiselno in učinkovito, vpeti model kompetenc kot temelj dela z ljudmi. Vesel sem, da jim je bil naš know-how v pomoč. Vedno je užitek spremljati podjetja, ko kadrovske procese dvignejo iz administrativne na strateško raven in naenkrat postane kadrovska funkcija ena ključnih v podjetju,« meni Franja Ridzi, direktor podjetja Amitas, d. o. o.

Slika 3: Franja Ridzi, direktor Amitas

Slika 4: Pet kompetenc ključnih dejavnikov uspeha, ki te dejavnike podpirajo

Kako povezati strateško usmeritev podjetja in kompetence posameznega zaposlenega?



Slika 5: Katalog splošnih kompetenc podjetja S & T Slovenija

Katalog splošnih kompetenc S&T Slovenija d.d. **s&t**

Usmerjenost h kupcu	Razvoj kadrov	Učinkovitost izvedbe dela	Voditeljstvo	Inovativnost
Usmerjenost h kupcu	Prenos znanja	Načrtovanje	Motivacijska podpora	Ideje
Poslušanje	Iskanje in selekcija kadrov	Aktivnost	Poštenost in integriteta	Odpriost za nove poglede
Verbalna komunikacija	Empatija	Sprejemanje odločitev	Organizacijske sposobnosti	Kreativnost
Odgovornost	Razvoj človeških potencialov	Doseganje rezultatov	Vizija	Težnja po znanju
Positivnost	Enakopravno obravnavanje	Upravljanje sistemov in procesov	Strateško vodenje	Upravljanje inovacij

nim (MbO), razvojne načrte, povratne informacije ter karierne poti na osnovi kompetenc. Določili smo tudi aktivnosti za večjo zavzetost zaposlenih, kot so pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, participacija zaposlenih pri strateških temah in povečanje interne ter eksterne komunikacije. Za informacijsko podporo projektu smo izbrali SAP-ov HR-modul, v katerem deluje tudi portal za zaposlene.

Kako je to videti v praksi

V podjetju S & T Slovenija veliko zahtevamo od zaposlenih, a tudi veliko dajemo. Na novo zaposleni ima poskusno dobo, med katero prejema 100-odstotno plačo z vsemi bonusi. Če se recimo zaposli v prodaji in je njegovo razmerje med fiksno in variabilno plačo 60/40, prejema fiksni in variabilni del plače, odvisen od planov. V teh šestih mesecih ni prepuščen samemu sebi. Zanj skrbi mentor, strokovnjak na svojem področju. Mentorji so dodatno plačani za mentorsko delo. Tako se lahko novi sodelavec dobro integrira v novo okolje in – če je zadovoljstvo obojestransko – pripravi na naslednjo fazo doseganja delovnih ciljev (MbO-jev).

Doseganje rezultatov je prioriteta

Po poskusni dobi, ki jo vodi mentor, zaposleni z nadrejenim določi tri cilje, definirane iz nabora ključnih kazalnikov uspešnosti podjetja, povezanih s poslovno strategijo podjetja. Ti cilji so prispevek zaposlenega k strategiji podjetja in vplivajo tudi na njegov variabilni del plače. Uspešnejši ko je pri doseganju ciljev, višja je plača. Pred razvojnim razgovorom, ki ga ima vsak zaposleni in ki je dvakrat na leto, zaposleni in nadrejeni ocenita kompetence in cilje zaposlenega.

Razvoj kompetenc je motivator

Pri določitvi modela kompetenc smo pomoč poiskali pri zunanem partnerju. Naloga ni bila lahka, saj smo želeli nekoga, ki razume poslovanje podjetja in se zaveda, da je vsaka aktivnost, ki jo izvajamo, namenjena enemu cilju – uspešnosti posameznika in s tem podjetja. Sogovornika smo našli v podjetju Amitas iz Ljubljane. Kompetence temeljijo na ključnih dejavnikih uspešnosti oziroma področjih, ki smo jih kot ključne pri delu z ljudmi določili uprava in direktorji: inovativnost, razvoj kadrov, voditeljstvo, izvedba dela in usmerjenost h kupcu. Za vsako področje smo določili pet splošnih kompetenc. Tako je nastal katalog splošnih kompetenc podjetja. Število, vrsta in zahtevana raven kompetenc se razlikujejo glede na zahtevnost delovnih mest. Vsako delovno mesto ima določeno število splošnih in specifičnih kompetenc ter

Stran / Page: 52

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1631 cm2

4 / 5

zahtevano raven (od 1 do 4). Splošno kompetenco sestavlja niz opisov vedenja, v okviru ene kompetence pa ocenjujemo več vedenjskih izrazov, ki se stopnjujejo glede na višanje stopnje zahtevnosti. Splošne kompetence so namenjene daljšemu časovnemu obdobju, specifične pa se lahko spreminjajo vsako leto, odvisno, katero specifično znanje želimo razvijati pri zaposlenem.

Ključni kazalniki uspešnosti so tudi kazalniki uspešnosti kadrovske službe v podjetju.

Kompetence določimo zaposlenemu glede na delovno mesto, ki ga opravlja. To niso le preprosti opisi, ampak jih lahko merimo in dobimo natančen pregled nad tem, kako jih zaposleni dosega. Splošnih kompetenc na ravni podjetja je 25, namenjene pa so ustvarjanju organizacijske kulture in izražajo zeleno vedenje ter socialne veščine zaposlenega. Specifične kompetence so specifično znanje, ki ga zaposleni potrebuje na delovnem mestu. Vsak zaposleni dobi različno število kompetenc in vsebinsko različne z različnimi zahtevanimi ravnmi (odvisno od zahtevnosti delovnega mesta).

Pred razvojnim razgovorom najprej oceni svojo raven kompetentnosti na portalu zaposleni (nadrejeni jih še ne vidi), šele nato jo oceni nadrejeni.

Če gre pri zaposlenem za sedem splošnih kompetenc, je to 70 vedenjskih opisov. To pomeni za vodjo in zaposlenega temeljito pripravo na razvojni razgovor ter pojasnitev želenega vedenja in znanja, ki ju mora zaposleni izkazovati. Tako lahko manager zanesljivo in objektivno oceni, ali je zaposleni tak, kot ga podjetje potrebuje oziroma pri katerih vedenjskih opisih ne ustreza. S tem se znebimo pavšalnih ocen v smislu, »saj on je pa ja proaktiven in odgovoren«. Specifične kompetence ocenjujemo malce drugače, cilj pa je enak – pojasniti, katero znanje želimo, da ima zaposleni na delovnem mestu oziroma da ga razvija.

Spodbujamo in nagrajujemo lasten razvoj

Model kompetenc je lahko koristen tudi kot merilo za povišanje ali znižanje plače – seveda le skupaj z drugimi merili. V letu 2011 bomo model kompetenc dopolnili. Glede na doseženo raven kompetenc bodo zaposlenim dodeljene kompetenčne točke. Kdor bo s številom točk pod minimalnim standardom, zahtevanim za določeno delovno mesto, bo to lahko eden od razlogov za znižanje plače, kdor pa bo presegel standarde na področju gradnikov organizacijske kulture in specifičnega znanja na delovnem mestu, bo imel dober razlog za povišanje plače. Razlogi za zviševanje in

Slika 6: Kartica kompetence - kartica kompetence aktivnost

Aktivnost		Ne izkazuje	Redko izkazuje	Izkazuje	Močno izkazuje
Nivo	Vedenjski opisi				
	Izkazuje energijo, zagon in iniciativnost.			X	
	Vidi kaj je potrebno storiti in to stori brez, da bi mu/ji to kdo naročil.			X	
	Problemov in nalog ne premleva predolgo.			X	
	Reagira z ustrežno hitrostjo na situacijo ali dogodek, ki zahteva hitro reakcijo.			X	
	Prepoznava pomanjkljivosti prekomernega načrtovanja v hitro spreminjajočem in nepredvidljivem poslu in pospešuje izvedbo.			X	
	Ima dober občutek za pravi čas in razume kdaj lahko pozno pomeni nikoli in pregledaj tratenje virov.			X	
	Aktivno išče poslovne priložnosti in organizira ter izvaja ustrezne aktivnosti za njihovo realizacijo.			X	
	Vzpošbuja in podpira aktivnost in odločnost pri sodelavcih.			X	
	Pri nalogah kjer je pomembna takojšnja akcija, ne odlašaj z njo in sprejme tveganje moralnih lastnih napak ali napak sodelavcev.			X	
	Samiiniciativno resnično nenačrtovane priložnosti in se jih lotiva z veliko energije in zagona.			X	
	Prepozna in zna izkoristiti strateške priložnosti.			X	
	Deluje s potrebno hitrostjo, da podjetju zagotovi konkurenčno prednost.			X	
	Narekuje tempo za delovanje hitro odzivnega, akcijsko usmerjenega podjetja.			X	

zniževanje plače bodo torej objektivnejši in manj subjektivni. To so transparentnost, večja pravičnost in nagrajevanje za zavzetost in znanje, ki ju bo zaposleni izkazoval. Višje plače tako ne bodo več imeli le najglasnejši in najagresivnejši, ampak tisti, ki bodo več znali, ki bodo bolj zavzeti in motivirani. In predvsem tisti, katerih delovna mesta niso na prvi bojni liniji, kot sta management in prodaja, temveč skrbijo za profesionalnost podjetja iz ozadja, a zato niso nič manj pomembni.

Boj za vrhunske posameznike je zlasti izrazit prav v IT- panogi, zato so kadrovske procesi podrejeni razvoju ali pridobivanju pravih posameznikov.

Model kompetenc omogoča še bistveno več. Z analizami pridemo do podatkov, kateri zaposleni izstopajo s kompetencami, s čimer se lahko uvrstijo v program *Ključni sodelavci*. Analize so nam v pomoč tudi pri odločitvah o napredovanju, dodeljevanju zaposlenih k posameznim projektom, razporeditvi na zahtevnejše delovno mesto, pri oblikovanju projektnih timov. Model služi tudi kot baza znanja ...

Brez informatizacijene gre

Proces in orodja smo implementirali v modulu SAP HR in postavili portal za zaposlene. Tako smo lahko zagotovili, da je proces izve-

den pravilno, da kadrovska orodja podpirajo cilje podjetja ter da imamo vsak hip na voljo uporabno analitiko. Poleg tega je informatizacija pri takem številu zaposlenih (v letu 2010 je bilo v podjetju S & T Slovenija povprečno število zaposlenih 263) nujna, saj le tako lahko nadzorujemo proces ter imamo pregled nad aktivnostmi, ki so že ali pa še niso izvedene.

Portal omogoča tudi funkcionalnosti, kot so prijava dopustov, ažuriranje osebnih podatkov, sodelovanje med zaposlenimi, izdaja potnih nalogov ipd. Tako imajo lahko zaposleni in vodje pregled nad dosežki, plačo, porabo dopusta ...

S kadrovskim sistemom do boljše komunikacije

Preden smo se v podjetju S & T Slovenija lotili projekta prenove kadrovske funkcije, je bilo malo učinkovite komunikacije o strategiji podjetja. Zaposleni se niso počutili povezani s cilji podjetja, otežena pa je bila tudi komunikacija med hierarhičnimi ravnmi. Z dodelitvijo ciljev, povezanih s strategijo podjetja, smo jim približali strategijo podjetja na podlagi dela.

Ker smo jim želeli pomagati tudi pri komunikaciji, smo uvedli tako imenovane povratne informacije. Po razvojnem razgovoru na portalu posredujejo povratne informacije nadrejenemu. In nasprotno – nadrejeni zaposlenemu. Koncept je enak kot pri vpisovanju kompetenc – na portalu najprej vpiše svoje videne zaposleni, nato pa nadrejeni. Šele ko oba izpolnita »obrazec«, vidita, kaj sta zapisala

Slika 7: Povratne informacije so majhen del razvojnih razgovorov



Za zaključek ...

Po več kot letu izkušenj lahko v podjetju S & T Slovenija podpredsedniku naba-ve iz uvodne zgodbe odgovorimo preprosto: »Tako kot delamo s svojimi zaposlenimi, tako delamo s strankami. Podjetje z znanjem in pravim pristopom razume potrebe svojih strank in jim tako prinaša vrednost. Ta pa je lahko le tako velika, kot jo znajo ustvariti ljudje. In nič več. Kadrovske strokovnjaki pa morajo razumeti, kaj je vrednost za stranko, in to prenesti v upravljanje uspešnosti zaposlenih.«

drug o drugem. Vpišeta svoje videnje o tem, kaj sta naredila dobro, kaj bi lahko naredila bolje in kakšna priporočila dajeta drug drugemu. Tako dobimo usmerjene povratne informacije, s čimer se spodbuja odprta in konstruktivna komunikacija.

Izkušnje po enem letu

O tem, zakaj so pomembni cilji in kompetence, kakšna so merila za ocenjevanje, kako ocenjujemo sebe in druge, in drugih elementih novega kadrovskega sistema smo pripravili delavnice, treninge in osebne razgovore. Pri takih spremembah ni pričakovati, da jih bodo zaposleni vzeli za svoje kar čez noč. Po enem letu lahko rečemo, da razumejo, zakaj to sploh počnemo, kaj se dogaja v praksi in kakšne so pozitivne posledice novega sistema. Zdaj že povezujejo lastne cilje s cilji podjetja. Vedo, zakaj morajo zviševati raven kompetenc in znanja in da bodo z boljšim odnosom do podjetja ter sodelavcev pridobili sami, skupaj z njimi pa tudi podjetje.

Kot že tolikokrat doslej pri različnih projektih se je tudi tokrat pokazalo, da uspeh temelji na managementu. Noben sistem ne more biti optimalno učinkovit, če ni na vrhu resnih in discipliniranih managerjev, usmerjenih k rezultatom, ki si resnično željo razvijati zaposlene in sebe. Sistem je odvisen tudi od zaposlenih, ki razumejo, da vsako podjetje z več kot 20 zaposlenimi potrebuje sistem, če hoče dosežati odlične rezultate. Ti pa so lahko odlični le toliko, kolikor so odlični zaposleni.