

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DIGITALIZACIJA REDNIH LETNIH RAZGOVOROV: RAZISKAVA
V IZBRANI FINANČNI INSTITUCIJI**

Ljubljana, 13. februar 2019

MAJA NARANDŽA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Narandža, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Digitalizacija rednih letnih razgovorov: raziskava v izbrani finančni instituciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13. 2. 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV V ORGANIZACIJAH	3
1.1 Digitalna ekonomija.....	6
1.2 Digitalni napredek na področju Evrope in sveta	6
1.3 Digitalni napredek na področju Slovenije	7
1.4 Varovanje osebnih podatkov	10
1.5 Koraki digitalne preobrazbe.....	11
1.6 Prenova poslovnih procesov in digitalizacija podjetja	14
1.6.1 Prednosti in možne izboljšave	15
2 POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA V DOBI INTERNETA TER CELOVIT INFORMACIJSKI SISTEM.....	16
2.1 Prodor interneta v organizacije.....	16
2.2 Vpliv informacijske in telekomunikacijske tehnologije na poslovno strategijo podjetja	19
2.3 Uvedba celovitega informacijskega sistema v poslovne funkcije podjetja	20
2.4 Celoviti informacijski sistem podjetja in kadrovska služba	20
3 REDNI LETNI RAZGOVOR.....	21
3.1 Namen in cilji rednih letnih razgovorov	21
3.2 Cikel upravljanja delovne uspešnosti	23
3.3 Redni letni razgovor kot del problema ali rešitve.....	24
3.4 Izvedba rednih letnih razgovorov po svetu	26
3.5 Organizacija in izvedba rednih letnih razgovorov	26
3.6 Digitalizacija kadrovskega procesa	27
4 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANI FINANČNI INSTITUCIJI – EMPIRIČNA PREVERBA	27
4.1 Opis postopka izvedbe rednih letnih razgovorov v preučevani finančni instituciji	28
4.2 Potek rednih letnih razgovorov v izbrani finančni instituciji.....	29
4.3 Digitalizacija rednih letnih razgovorov – raziskava v izbrani finančni instituciji	40
4.3.1 Namen in cilj raziskave	40

4.3.2	Metodologija in potek raziskave	41
4.3.3	Raziskovalni vprašanja	41
4.3.4	Analiza rezultatov	41
4.3.5	Interpretacija ugotovitev	47
SKLEP		48
LITERATURA IN VIRI		51
PRILOGA		57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti informacijsko podprtih letnih razgovorov	45
Tabela 2: Pričakovana dodana vrednost digitalizacije	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Vzroki za pojav odpora	12
Slika 2: Primerjava znanja e-veščin med Slovenijo in EU iz leta 2017	18
Slika 3: Vloga kadrovske službe	22
Slika 4: Začetni ekran za urejanje ali gledanje podatkov, povezanih z letnimi razgovori ..	32
Slika 5: Statusi.....	34
Slika 6: Zavihek – Uvod – splošni pregled	35
Slika 7: Zavihek – Postavljanje ciljev	36
Slika 8: Zavihek – Ocenjevanje kompetenc	37
Slika 9: Zavihek – Letna ocena	38
Slika 10: Zavihek – Izobraževanje	39
Slika 11: Zavihek – Moja kariera	40
Slika 12: Zavihek – Razno	40
Slika 13: Število odgovorov pri vprašanju: Ocenite težavnost izpolnjevanja starega in novega obrazca rednih letnih razgovorov	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

CDO – ang. Chief Digital Officer

DEI – (ang. Digital Evolution Index); indeks digitalizacije

DESI – (ang. The Digital Economy and Society Index); indeks digitalnega gospodarstva in države

EDA – evropska digitalna agenda

ENIAC – (ang. Electronic Numerical Integrator and Computer); prvi programirani računalnik

ERP – (ang. Enterprise Resource Planning); sistem za planiranje virov

GDPR – (ang. General Data Protection Regulation); Splošna uredba EU o varstvu osebnih podatkov

IKT – informacijsko in komunikacijska tehnologija

IT – informacijska tehnologija

OE – organizacijska enota

RLR – redni letni razgovor

SJU – Strategija razvoja javne uprave (2015–2020)

ZAGA – Zakon o arhivskem gradivu

ZVDAGA – Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih

UVOD

Hitra rast informacijske in komunikacijske tehnologije ima pomembno vlogo v našem vsakodnevnem življenju (Cilan, Bolat & Coskun, 2009), saj spreminja način našega dela (Redwood, Thelning, Elmualim & Pullen, 2017). Zato morajo organizacije, če želijo uspeti in preživeti ter želijo ostati konkurenčne, implementirati informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT) v svoje delo (Pejić Bach, Zoroja & Bosilj Vukšić, 2013). Organizacije čedalje več procesov avtomatizirajo, kar jim pomaga pri razbremenitvi zaposlenih, odpravljanju človeških napak, odpravlja nepotrebne korake v delovnem procesu in na splošno optimizira način delovanja organizacije. Avtomatizacija delovnega procesa je dolgotrajen, zahteven in drag proces, ki ga je, ko je enkrat vzpostavljen, treba nadgrajevati, širiti in tudi dopolnjevati (Belfo & Trigo, 2013). Zaradi čedalje širše uporabe informacijske tehnologije je tako informacijska podpora postala skoraj neizogibna. Mnogo nacionalnih in internacionalnih podjetij želi implementirati IKT v svoje delo (Weber & Kaufmann, 2011).

Slovenska podjetja se zavedajo digitalizacije, a jo mnoga prej kot izziv doživljajo kot grožnjo, čeprav se zavedajo da je od digitalizacije odvisen njihov obstoj. Digitalna preobrazba je danes v ospredju zaradi novih tehnologij, kot so internet, poslovanje v oblaku, verige podatkovnih blokov in podobne (Petrov, 2018), ki sprožajo in spodbujajo poslovne inovacije, inovacije poslovnih procesov in modelov ter organizacije in sodelovanja, ter omogoča spreminjanje že obstoječih in oblikovanje novih poslovnih modelov, razvoj novih izdelkov in storitev ter povečuje učinkovitost (Republika Slovenija, 2016).

V intervjuju je Marko Derča povedal, da je mnenja, da bo leta 2020 polovica vseh prihodkov izvirala iz digitalnih poslovnih modelov ali kanalov, kar pomeni, da je digitalna preobrazba nujna in da se ji podjetja ne morejo izogniti. Prav tako pravi, da je preobrazba nujnost in da je vzpostavitev povsem na novo prenovljenih načinov poslovanja le eden izmed modelov preobrazbe (Cvjetović, 2016). Postopni implementaciji digitalizacije v organizacije bo morala slediti tudi država. Tako je nujno potrebna ohranitev davčnih olajšav za investicije v raziskave in razvoj ter investicije v infrastrukturo, še posebej digitalno. Prav tako bo potrebna sprememba izobraževalnega sistema, ki se bo moral prilagoditi željam in potrebam organizacij, ki ustvarjajo dodano vrednost Sloveniji, in treba bo hkrati zagotavljati kadre, ki bodo izobraženi za delo v digitaliziranih podjetjih (Slovensko-nemška gospodarska zbornica, 2018). Slovenija se v indeksu digitalnega gospodarstva in družbe za leto 2018 uvršča na 15. mesto, kar pomeni, da spada v skupino srednje uspešnih držav. V to skupino se uvrščajo tudi Španija, Latvija, Češka, Francija, Nemčija, Avstrija, Portugalska, Litva in Malta (DESI, 2018).

Človeški viri so pri današnjem poslovanju v organizaciji prevladujoča konkurenčna prednost, saj lahko organizacija le z izobraženimi, usposobljenimi in zavzetimi sodelavci zadosti zahtevam, potrebam in tehnologiji. Bistvena odgovornost vsakega vodje je odgovornost za razvoj zaposlenih, saj izobraževanje in usposabljanje zaposlenih pomagata organizaciji, da se sooči s čedalje večjimi zahtevami trga, prav tako pa jim omogoči, da se zaposleni razvijajo poklicno in osebno. Vodja z letnim razgovorom izlušči, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih, kakšne želje in potrebe ima vsak posameznik po izobraževanjih in kakšno ima željo po rasti in razvoju (Kramberger, 2011).

Redni letni pogovor oziroma razgovor (v nadaljevanju RLR) je obvezen sestavni del dela v javni upravi. Zakon o javnih uslužbencih (Ur. List 63/2007) v 105. členu navaja, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem posebej. V okviru RLR se vodja in sodelavec pogovorita o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenega, izpolnjevanju delovnih nalog in individualnih delovnih ciljih v preteklem letu, o načrtih glede delovnih nalog in individualnih delovnih ciljev v prihodnjem letu, o kompetencah, letni oceni delovne uspešnosti, načrtu izobraževanj in o kariernih težnjah. Predpriprava na RLR poteka individualno, kjer zaposleni izpolni vnaprej pripravljen obrazec, ki je enak za vse zaposlene. Kljub temu, da so RLR obvezni samo v javni upravi, pa se jih poslužujejo tudi druge organizacije, zasebna podjetja, organizacije v državni lasti in ostale organizacije.

V izbrani finančni instituciji, v kateri je RLR obvezen, so s 1. februarjem 2018 avtomatizirali proces izvedbe RLR, ki je prej potekal v pripravljenem obrazcu v programu Ms Office – Excel, zdaj pa je kreiran v ERP sistemu, kjer je zaposlenim na voljo kadarkoli, kar pomeni, da lahko spremljajo svoje cilje (strateški, individualni cilji, cilji organizacijske enote), kadarkoli želijo. Poleg tega učinkovit in ustrezno oblikovan kadrovski informacijski sistem nudi podporo vodstvu organizacije, vodjam na vseh nivojih in kadrovikom. Pri oblikovanju kadrovsko informacijskega sistema je treba izhajati iz potreb podjetja, te potrebe pa identificiramo z dobrim poznavanjem organizacije podjetja in s podrobnim poznavanjem načina poteka kadrovskih procesov v podjetju (Kramberger, 2011).

Namen magistrskega dela je preučiti oziroma analizirati, kako uspešno v izbrani finančni instituciji poteka digitalizacija RLR, ugotoviti potencialne pomanjkljivosti ter nato podati priporočila za nadaljnje korake v procesu digitalizacije.

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo ankete ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do stare nedigitalizirane izvedbe RLR in do nove digitalizirane izvedbe RLR (s pomočjo ERP sistema). Pomožni cilj pa predvideva poglobitev znanja s področja digitalizacije in RLR, kar bo doseženo s poglobljenim pregledom in študijem domače in tuje literature.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela, ki bo vseboval domačo in tujo strokovno literaturo s področja digitalizacije, avtomatizacije in RLR. Drugi, empirični del pa bo obsegal kvantitativno raziskavo, ki bo izvedena z uporabo anketnega vprašalnika, na podlagi katerega bomo ugotovili mnenje zaposlenih o digitalizaciji RLR. Pri pisanju magistrskega dela si bomo pomagali tako s primarnimi kot sekundarnimi viri podatkov. Primarne podatke bomo zbrali z anketnim vprašalnikom, sekundarne podatke pa bomo pridobili s pomočjo ustrezne tuje in domače literature in virov.

Na začetku smo si postavili dve raziskovalni vprašanji, na kateri bomo skozi pregled literature in izvedbo anketnega vprašalnika v izbrani finančni instituciji poskušali odgovoriti.

1. Ali zaposleni digitalizacijo rednih letnih razgovorov ocenjujejo kot uspešno (bolj enostaven, hitrejši način izvedbe, ipd.)?
2. Katere pomanjkljivosti so bile zaznane pri uvajanju procesa digitalizacije rednih letnih razgovorov?

1 DIGITALIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV V ORGANIZACIJAH

Velikokrat se zgodi, da pride do poenotenja pomena besed digitalizacija in digitizacija, ki pa nimata enakega pomena. Digitizacija ustvarja digitalno (bite in bajte) različico analognih in fizičnih stvari, kot so papirni dokumenti, fotografije, zvoki in drugo. Torej, pretvarja nekaj nedigitalnega v digitalno obliko, ki jo nato računalniški sistem lahko uporablja. Digitalizacija se v podjetju najpogosteje nanaša na omogočanje, izboljševanje in/ali preoblikovanje poslovnih procesov, operacij, funkcij in dejavnosti z uporabo digitalnih tehnologij. Zahvaljujoč digitizaciji in digitalizaciji so podatki dostopni na različnih platformah, napravah in vmesnikih (i-scoop, brez datuma). Digitalna preobrazba je tehnološko pogojena sprememba na mnogo ravneh v organizaciji in vključuje tako izkoriščanje digitalne tehnologije za izboljšanje že obstoječih procesov kot iskanje digitalnih inovacij, ki lahko spremenijo poslovni model (Yoo, Boland Jr., Lyytinen & Majchrzak, 2012). Digitalne inovacije vključujejo transformacijske spremembe v strategiji organizacije, njenih procesih in izdelkih oziroma storitvah (Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010). Inovacije lahko predstavljajo tako oviro kot tudi prednost. Beseda "digitalna" se nanaša na hiter tempo sprememb poslovnega okolja zaradi vpeljave novih tehnologij. Digitalna preobrazba sama po sebi ne sme biti cilj, nekaj, s čimer bi se podjetje hvalilo v letnem poročilu, temveč pomeni dolgoročno zavezo prilagajanja potrebam kupcev (Špende, 2017). Torej digitalizacija vodi do digitalnega poslovanja, digitalna preobrazba pa zahteva digitalno poslovanje in digitizacijo (i-scoop, brez datuma).

Skozi čas je digitalizacija prišla v treh valovih, in sicer (Gustafsson & Westbergh, 2010):

1. prehod analogne vsebine v digitalno vsebino;
2. deljenje naprav, ki so bile v preteklosti združene, glede na namen;
3. združitev novih izdelkov.

Ključna za informacijsko oziroma digitalno revolucijo je uveljavitev svetlobe (optičnih vlaken) za skoraj trenutni prenos podatkov in mikrovezja za obdelavo in hranjenje ogromnih količin podatkov. Prvi programirani računalnik ENIAC (ang. Electronic Numerical Integrator and Computer) je bil razvit leta 1946 in je v višino meril dobre tri metre in 50 metrov v širino, lahko je obdelal do 5.000 računalniških ukazov v sekundi, njegova cena pa je bila nekaj milijonov ameriških dolarjev. Leta 1971 je podjetje Intel vgradilo 25-kratno procesno moč prvega računalnika v čip velikosti 12 mm², ki je imel ceno 200 dolarjev (Kovačič, 1998).

Četrta industrijska revolucija (Industrija 4.0) ne predstavlja zgolj vpeljave IKT v proizvodnjo, temveč popolno spremembo procesov v podjetjih z uvedbo digitalizacije na vse ravni poslovanja. Torej od procesov zaposlovanja do procesov dobave in odločanja. IKT so v tem primeru le podlaga za združitev vseh teh procesov, ki tečejo v podjetjih, a kot osrednja točka združevanja procesov še vedno ostaja človek (Slovensko-nemška gospodarska zbornica, 2018). V sodobnih organizacijah so spremembe stalnica (Washington & Hacker, 2005), saj se morajo organizacije nenehno spreminjati, da se prilagodijo zahtevam okolja in da povečajo svojo konkurenčnost (Arciniega & González, 2008; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Gareis (2010) je mnenja, da lahko preživijo samo tiste organizacije, ki so se sposobne dovolj hitro prilagajati dinamiki spreminjajočega se okolja.

Čedalje večja konkurenčnost okolja, zmogljivejša informacijska tehnologija in nova znanja kadrov povzročajo čedalje večje in hitrejše zahteve po razvoju in kakovostnejših podatkih ter ustreznem upravljanju s temi podatki. Usmeritev v poudarjen pomen upravljanja s podatki izhaja že iz Hubertove napovedi, ki pravi, da bo za poindustrijsko družbo značilno naraščanje znanja, kompleksnosti in turbulentnosti (Kovačič & Vintar, 1994).

Rast IKT ima pomembno vlogo v našem vsakodnevem življenju (Cilan, Bolat & Coskun, 2009), saj spreminja način našega dela (Redwood, Thelning, Elmualim & Pullen, 2017). Čedalje večji pomen digitalne tehnologije se za organizacije odraža v usklajevanju med informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IT) in organizacijami (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013), zato morajo organizacije implementirati IKT v svoje delo (Pejić Bach, Zoroja & Bosilj Vukšić, 2013), kar pa ni lahka naloga. Vendar večina vodilnih pravi, da so digitalne tehnologije v prvi vrsti priložnost. Leta 2015 je v raziskavi le 26 % anketirancev menilo, da digitalne tehnologije predstavljajo grožnjo (Kane, Palmer, Nguyen Phillips, Kiron & Buckley, 2016). Podjetja morajo prilagoditi in

začeti postopek sprememb v zvezi s svojimi notranjimi strukturami in poslovnimi procesi, kar je nedvomno organizacijsko zahteven učni proces (Schuchmann & Seufert, 2015). A čeprav se zadnja leta čedalje več govori o nujnosti digitalizacije, za večino organizacij to pomeni zgolj transformacijo tradicionalne prodaje na spletno prodajo blaga in storitev. Podjetje Deloitte meni, da se z digitalno preobrazbo delovnih procesov, ki si prizadeva za deljenje znanja in spodbujanja inovacij, v organizacijo zasidra digitalni DNK. Z uvajanjem digitalnih orodij (na primer Microsoft Team, Slack, Facebook Workplace ipd.) se ne le povečujeta produktivnost in učinkovitost, temveč se lahko tudi spremlja angažiranost zaposlenih, njihovo usklajevanje osebnega življenja in predanost ciljem organizacije (Kapitanovič, 2018). Poleg že omenjenega tudi Hauc (2009) navaja razloge, zaradi katerih se v podjetjih odločajo za prenovo poslovnih procesov. Ti razlogi so pripraviti podjetje na nove razvojne izzive oziroma spremembe, izboljšati razumevanje poteka procesa, vzpostaviti obvladovanje procesa od začetka do konca, ustvariti preglednejšo sliko celotnega poslovanja v podjetju, omogočiti lažjo komunikacijo med udeleženci v procesu, njegovih podprocesih in aktivnostih, ugotoviti možnost vzpostavitve novih procesov z novimi proizvodi, vzpostaviti sistem ključnih dejavnikov uspeha in optimizacije poslovnih procesov, omogočiti lažje vodenje in merjenje procesov, omogočiti lažje odkrivanje slabosti in napak v izvajanju procesa, omogočiti prikaz različnih predlogov prenove ter jih preizkusiti na procesnih modelih, izboljšati razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, omogočiti informatizacijo procesov, omogočiti uvajanje konceptov upravljanja odnosov s strankami, konceptov upravljanja s človeškimi viri in konceptov upravljanja oskrbovalne verige, omogočiti vzpostavitev ali ohranjanje certifikatov kakovosti in dvigniti znanje ter večino zaposlenih za management poslovnih procesov.

Prenova procesa informiranja in komuniciranja pelje k večji decentraliziranosti komunikacijskega omrežja podjetja in s tem k hitrejšemu pretoku informacij, širjenju znanja, kreativnosti, inovativnosti in k lažjemu in hitrejšemu prilagajanju spremembam (Černi, 2009). Spremembe se v današnjem okolju implementirajo v večini skozi projekte, obsežnejše spremembe pa tudi skozi programe. Program je skupina medsebojno povezanih in koordinirano vodenih projektov. Namen programa je zagotoviti koordinacijo vseh projektov, ki so vključeni v program, in s tem pridobiti učinke, ki jih ni mogoče pridobiti z vodenjem posameznih projektov (Project Management Institute, 2008, 2009). Velik del večjih projektov se kljub izkušnjam konča neuspešno, nekje med 60 in 70 % vseh projektov. Vsaka sprememba informacijskega sistema je tudi organizacijska sprememba, saj je primarni cilj obstoja informacijskega sistema informiranje ljudi (Yeo, 2002), vemo pa, da informacijski sistem brez ljudi ne deluje (Lorenzi & Riley, 2003).

Kljub temu, da se podjetja zavedajo pomena digitalizacije v nenehno razvijajočem se poslovnem svetu, se pojavlja tudi strah. Strah, da bomo ostali brez dela, če bo polovico naših nalog prevzel računalniški program. Da bodo delovna mesta z digitalizacijo in

nadaljnjim razvojem izginjala, je dejstvo, vendar sočasno se bodo nenehno vzpostavljale nove naloge, ki si jih zdaj niti ne moremo predstavljati. Zavedati se moramo, da je vsaka industrijska revolucija izbrisala nekatera delovna mesta, a hkrati ustvarila tudi nova, prav tako pa moramo tudi sprejeti dejstvo, da do konca življenja ne bomo opravljali poklica, ki smo si ga izbrali na začetku kariere. Strah pa ni le povezan z izgubo službe, temveč tudi glede same varnosti. Čeprav je popolnoma jasno, da tehnologija omogoča varnejšo hrambo, pa Miha Žerko pravi, da se marsikatera organizacija še vedno boji hraniti dokumente izključno v digitalni obliki. Morda se bo to spremenilo, ko bo država na podoben način, kot je naredila za e-račune, sama uvedla neki nov standard pridobivanja in hrambe kadrovske dokumentacije izključno v elektronski obliki. Tako bodo morda organizacije izgubile tudi strah, da jim bo inšpekcija naložila kazen zaradi hrambe kadrovske dokumentacije zgolj v elektronski obliki (Kapitanovič, 2018).

1.1 Digitalna ekonomija

Digitalna ekonomija je vrsta ekonomskih, družbenih in kulturnih aktivnosti, ki se izvajajo na spletu in so povezane z uporabo IKT, in temelji na nematerialnih virih, kot so informacije, inovacije, kreativnost ipd. Je zблиževanje in preplet ekonomije, informatike, (tele)komunikacije, računalništva in digitalizacije. Digitalna ekonomija in njen razvoj temeljita na ustrezni infrastrukturi, e-poslovanju, e-trgovanju, uporabi družbenih medijev, računalništva v oblaku, masivnih podatkih, internetu stvari, ustreznih e-veščinah in e-vključenosti civilne družbe. Glavni elementi so digitalizacija in visoka stopnja uporabe IKT, pretvorba informacij v tržno vrednost in novi načini organizacije gospodarstva, poslovnih procesov, dela in proizvodnje. Rast digitalne ekonomije vpliva na celotno ekonomijo (Zupan, 2016).

1.2 Digitalni napredek na področju Evrope in sveta

Evropska komisija je leta 2010 sprejela strategijo Evropa 2020, s pomočjo katere naj bi gospodarstvo Evropske unije (v nadaljevanju EU) šlo iz krize in se pripravilo na izzive naslednjega desetletja. Strategija Evropa 2020 vključuje sedem vodilnih pobud, s katerimi se želi spodbuditi napredek na prednostnih področjih. Med temi področji je tudi evropska digitalna agenda (v nadaljevanju EDA), ki v prizadevanjih za doseganje strateških ciljev obravnava ključno vlogo IKT. Splošni cilj EDA je poskrbeti, da bo enotni digitalni trg, ki se opira na hitre in zelo hitre internetne povezave, dal trajne gospodarske in družbene koristi (Republika Slovenija, 2016). Evropska komisija navaja, da 40 % delovne sile v Evropi potrebuje digitalno usposabljanje, saj 70 milijonov Evropejcev nima osnovnih spretnosti pismenosti. To prinese težave pri zaposlovanju, saj 40 % podjetij, ki poskušajo zaposliti digitalne strokovnjake, le-te težko najdejo (European Commission, 2018a).

Mednarodna raziskava Inštituta za digitalni marketing (ang. Digital Marketing Institute) kaže, da bo uporaba digitalne tehnologije k svetovnemu bruto domačemu proizvodu do

leta 2020 prispevala 1,36 trilijona dolarjev. Inštitut za digitalni marketing je testiral znanje 908 strokovnjakov za marketing iz Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Irske, kjer je več kot polovica strokovnjakov svoje digitalno znanje in kompetence ocenilo z "dobro ali zelo dobro". Opravljeni test pa je pokazal, da jih zgolj 38 % dosega primerno raven znanja. V primerjavi s podatki za leto 2014 so ugotovili, da je raven digitalnih sposobnosti celo upadla, in sicer z 42 % leta 2014 na 38 % leta 2016. Zanimivo pri tem pa je tudi dejstvo, da so ženske bolj opremljene z znanji digitalnega marketinga, čeprav jih je številčno manj (Svet kapitala, 2018).

1.3 Digitalni napredek na področju Slovenije

Ministrstvo za javno upravo je ustvarilo slogan "Slovenija, zelena referenčna država v digitalni Evropi", s katerim želi poudariti zavezanost k identiteti države, spoštovanju okolja, socialnih in drugih vrednot in zavezanost k odkrivanju in implementaciji novih tehnologij v družbene sisteme. Na ministrstvu ugotavljajo, da sedanja družbeno-politična ureditev dobro obvladuje "realne sisteme", pri obvladovanju digitalnega okolja pa nima celovitih sistemskih rešitev. Vlada Republike Slovenije je sprejela strateške dokumente, ki se nanašajo na razvoj informacijske družbe do leta 2020. Ti dokumenti so Strategija razvoja javne uprave 2015 – 2020 (SJU 2020), Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020 – DIGITALNA SLOVENIJA 2020, Načrt razvoja širokopasovnih omrežij naslednje generacije do leta 2020 in Strategija kibernetске varnosti (Ministrstvo za javno upravo, 2017).

Strategija Digitalna Slovenija 2020 je zaveza za hitrejši razvoj digitalne družbe in izrabo priložnosti, ki jih omogočajo IKT in internet za gospodarske in družbene koristi. Strategije Digitalna Slovenija 2020, Evropa 2020 in EDA predvidevajo ukrepe za odpravo največjih razvojnih vrzeli na področju digitalne družbe, to so hitrejši razvoj digitalnega podjetništva, večja konkurenčnost IKT, splošno digitalizacijo, razvoj digitalne infrastrukture in ostalo (Evropska komisija, 2017).

Slovenija po razvitosti informacijske družbe primerjalno že več kot desetletje vztrajno pada, in sicer zaradi bistveno prenizkih vlaganj v razvoj informacijske družbe in premajhnega splošnega zavedanja o pomenu IKT in interneta za razvoj gospodarstva, države in celotne družbe, zato na področju digitalne družbe izgublja stik s povprečjem EU, s tem pa tudi konkurenčne prednosti (Digitalna Slovenija, 2016). Slovensko-nemška gospodarska zbornica že tretje leto zapored opravlja raziskavo o stanju digitalizacije slovenske industrije, ki je bila opravljena med 93 pretežno proizvodnimi podjetji različnih velikosti v Sloveniji. Raziskava je pokazala, da 91 % slovenskih podjetij vidi digitalizacijo najmanj kot pomembno, v nekaterih podjetjih pa so se je že lotili. Prvič v treh letih so podjetja kot dodano vrednost digitalizacije označila zagotavljanje konkurenčnosti. Višje od preteklih let pa bodo tudi investicije, saj kar 20 % podjetij načrtuje vlaganja v višini 4 do 6 % svojega prometa (Slovensko-nemška gospodarska

zbornica, 2018). Raziskava Digitalna transformacija je pokazala, da je četrtnina podjetij (26 %) digitalni preobrazbi namenila do 50.000 €, 21 % med 50.000 in 200.000 € in 13 % več kot pol milijona € (Varga, 2016). Kot največjo oviro pa podjetja še vedno vidijo v kvalificiranosti zaposlenih, visokih stroških in zaščiti podatkov (Slovensko-nemška gospodarska zbornica, 2018). Kot rešitev se navaja boljša umestitev pomena IKT in interneta v javnosti in izvedba ukrepov za promocijo in spodbujanje povpraševanja po IKT, po uporabi interneta, in okrepitev dialoga s splošno javnostjo, poleg tega pa bodo s strani države potrebna tudi višja razvojna sredstva. Pri spremljanju napredka pri doseganju ciljev EDA in s tem tudi razvitosti informacijske družbe je bil sprejet konceptualni okvir za zbiranje statističnih podatkov o informacijski družbi. Vsebuje predvsem kvantitativne kazalnike, ki so razdeljeni v tri glavne skupine, in sicer infrastrukturni kazalniki, kazalniki o uporabi IKT v podjetjih in kazalniki o dostopu in uporabi IKT v gospodinjstvih in pri posameznikih. V Sloveniji metodološko primerljive podatke na evropski ravni zbira Statistični urad Republike Slovenije, ki jih nato sporoči Eurostatu. Podatki so urejeni po poglavjih EDA (Digitalna Slovenija, 2016).

Evropska komisija je, da bi lahko ocenila razvoj držav EU na področju digitalnega gospodarstva in družbe razvila sestavljen indeks digitalnega gospodarstva in družbe (v nadaljevanju DESI – ang. The Digital Economy and Society Index) (Digitalna Slovenija, 2016). Indeks združuje niz kazalnikov na podlagi petih dimenzij, in sicer: povezljivost (razširjenost, hitrost in cenovna ugodnost širokopasovnega dostopa), človeški kapital (digitalne večine prebivalstva in delovne sile), uporaba interneta (uporaba on line spletnih aktivnosti od novic do bančništva ali nakupovanja), integracija digitalne tehnologije (kako podjetja vključujejo ključne digitalne tehnologije) in digitalne javne storitve (e-uprava in odprti podatki) (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018). Prav tako je izmed petih naštetih kazalnikov razvoja informacijske družbe pomembna tudi širša politična ozaveščenost o pomenu IKT in priložnostih digitalnega gospodarstva. Le-ta se kaže v umestitvi tega področja v vladi, jasno izraženih strateških usmeritvah in ukrepih za pospešen razvoj digitalnega gospodarstva v krovnih nacionalnih strateških dokumentih in predvidenih proračunskih sredstvih za ukrepe na tem področju (Digitalna Slovenija, 2016).

Slovenija se glede na DESI za leto 2018 med 28 državami članicami EU uvršča na 15. mesto (Evropska komisija, 2018) in je glede na leto 2017 napredovala za eno mesto (16. mesto v letu 2017). S 15. mestom se Slovenija uvršča v skupino srednje uspešnih držav, v katero spadajo tudi Španija, Avstrija, Malta, Litva, Nemčija, Portugalska, Češka, Francija in Latvija (DESI, 2018). Slovenija je znatno napredovala pri uporabi internetnih storitev in opravljenih digitalnih javnih storitvah, hkrati pa ostaja nad povprečjem EU pri vključevanju digitalne tehnologije. Ravni človeškega kapitala so stabilne, povezljivost pa ostaja pod povprečjem EU. Uvedba in razširjenost hitre in mobilne širokopasovne povezave pa napredujeta počasneje, kot je bilo načrtovano. Komisija ugotavlja, da EU postaja čedalje bolj digitalna, vendar pa je napredek premajhen, da bi Evropa dohitela

vodilne države na tem področju in da bi se zmanjšale razlike med državami članicami EU (Evropska komisija, 2018).

V Sloveniji je skoraj vse prebivalstvo pokrito s širokopasovnim internetom (98 %), napreduje pa tudi pokritost s hitro širokopasovno povezavo (83 %). Pri človeškem kapitalu Slovenija v letu 2017 ni napredovala, zato se je razlika v primerjavi s povprečjem EU s prejšnjim letom tudi povečala. Odstotek uporabnikov interneta se je sicer povečal s 73 % na 77 %, a ima Slovenija še vedno nekoliko manjši odstotek rednih uporabnikov interneta v primerjavi s povprečjem EU (81 %). Pri posameznikih, ki uporabljajo internetne storitve, je Slovenija na 23. mestu. Na področju vključevanja digitalnih tehnologij v podjetjih je Slovenija na 8. mestu, kar pomeni, da je kar precej nad povprečjem EU. Vrednosti digitalne javne storitve ostajajo nižje od povprečja EU, čeprav je Slovenija leta 2017 dala na razpolago več digitalnih javnih storitev (DESI, 2018).

Statistični urad Republike Slovenije stopnjo digitalizacije v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi izraža z digitalnim indeksom, ki se izračuna na podlagi 12 kazalnikov, s katerimi spremljajo uporabo IKT v podjetjih v posameznem letu. Podjetja se glede na to, koliko elementov digitalizacije izpolnjujejo, razvrstijo v 4 skupine, in sicer v takšna z zelo nizkim, nizkim, visokim in zelo visokim digitalnim indeksom. Rezultati za leto 2017 so pokazali, da ima največ podjetij z 10–49 zaposlenimi zelo nizek digitalni indeks (46 %), največ podjetij z visokim in zelo visokim digitalnim indeksom pa so podjetja z 250 ali več zaposlenimi. Pri razvoju in uveljavljanju umetne inteligence pa imajo ključno vlogo strokovnjaki za IKT. V letu 2017 je bilo v Sloveniji med zaposlenimi in samozaposlenimi osebami okoli 36.100 strokovnjakov za IKT, kar predstavlja 3,8 % vseh zaposlenih ali samozaposlenih, izmed tega je bilo 84 % moških in 16 % žensk (Zupan, 2018).

Na 11. Vrhu slovenskega gospodarstva 24. novembra 2016 so predstavniki deležnikov vzpostavili Slovensko digitalno koalicijo, ki je namenjena usklajevanju digitalnega preoblikovanja Slovenije po sprejetih strateških dokumentih Digitalna Slovenija 2020, v sodelovanju z deležniki iz gospodarstva, javnega sektorja, raziskovalno-razvojnega sektorja in civilne družbe (Digitalna Slovenija, 2018).

Slovenska digitalna koalicija je usmerjena v doseganje medsektorskih multiplikativnih razvojnih učinkov, ki bodo pospešili razvoj digitalne družbe in hkrati omogočili izrabo razvojnih možnosti IKT in interneta. Skrbela naj bi za usklajeno digitalno preoblikovanje Slovenije. Njeni cilji so usklajevanje razvojnih politik in ukrepov za krepitev zmogljivosti deležnikov za digitalizacijo Slovenije, povečanje gospodarske uspešnosti in zaposlitvenih možnosti, doseganje sinergijskih in medsektorskih, multiplikativnih razvojnih učinkov, večjo porabo IKT rešitev, storitev in infrastrukture, ki bo temeljila na odprtosti, varnosti, zasebnosti in enakopravni dostopnosti in bo delovala za zmanjšanje vplivov na okolje, izboljšanje digitalne pismenosti in digitalnih kompetenc, izboljšanje e-veščin in e-

vključenosti, večjo uporabo e-storitev (e-uprava, e-bančništvo, e-zdravstvo, ipd.), pospešeno uvajanje IKT v javnem sektorju in ostalih (Digitalna Slovenija, 2018).

1.4 Varovanje osebnih podatkov

V procesu digitalizacije družbe je poseben izziv varstvo človekovih pravic, pri tem zlasti razumemo pravice do komunikacijske in informacijske zasebnosti. Tveganje predstavljajo inovativni poslovni modeli, ki izkoriščajo priložnosti interneta za poslovanje brez posrednikov in nove tehnologije masovnih podatkov, saj le-ti pogosto temeljijo na obsežnem zbiranju in obdelavi osebnih podatkov. Z namenom zmanjšanja in obvladovanja omenjenih tveganj bo Slovenija upoštevala načela zagotavljanja varstva zasebnosti in zagotavljanja zaupanja (Digitalna Slovenija, 2016).

Na ravni EU je bila sprejeta Splošna uredba EU o varstvu osebnih podatkov (GDPR – ang. General Data Protection Regulation), ki je začela veljati 25. maja 2018 (Data, 2018) in določa nova pravila glede varstva osebnih podatkov (Informacijski pooblaščenec, brez datuma). Podjetja, ki zbirajo in obdelujejo osebne podatke (ime in priimek, naslov, lokacija, spletni identifikator, podatki o zdravju, prihodek, kulturni profil in ostali) (Evropska komisija, 2017), morajo preveriti obstoječe privolitve za zbiranje in obdelavo osebnih podatkov, popisati, preveriti in prilagoditi morajo zbirke osebnih podatkov oziroma evidence dejavnosti obdelave, prilagoditi morajo postopke, s katerimi zagotavljajo pravice posameznika, preveriti morajo, ali potrebujejo odgovorno osebo za varstvo osebnih podatkov, preveriti in prilagoditi varnostno politiko v podjetju in določiti osebo, ki bo odločala v primeru varnostnega incidenta.

Uredba bo predvsem vplivala na podjetja s področja informacijske tehnologije, na računovodske servise, zdravstvene domove, banke, spletne trgovine, kadrovske agencije in ostale (Data, 2018). Zagrožena kazen za kršenje zakona je do 20 milijonov evrov ali do 4 % letnega prometa (Perc, 2018). Predpisi se spreminjajo predvsem zaradi nezaupanja v stare predpise o varstvu podatkov, ki je zaviralo razvoj digitalnega gospodarstva in zaradi pospeševanja razvoja podjetij. Za vsa podjetja v EU bodo veljali enaki predpisi, kar bo poslovanje naredilo preprostejše in tudi pravičnejše. Poleg tega nov sistem omejuje stroške in spodbuja rast podjetij (Evropska komisija, 2017).

Branislav Vujović, direktor podjetja New frontier Group, pravi, da vsaka revolucija prinaša težave z regulacijo in zakoni, kajti za popolnoma nove stvari po navadi ni predpisov. Mnoge države prilagajajo svojo ureditev, da lahko temu sledijo. Glavna prednost digitalnega gospodarstva so informacije ali podatki v ozadju. Poleg tega tudi pravi, da bo v prihodnosti še več drugih predpisov, da bi bolje opredelili pravice, lastništvo in delitev vrednosti, pridobljene iz podatkov (Koncilja, 2018).

Zaradi čedalje večje uporabe informacijskih sistemov in omrežij se povečuje tudi pomen, ki ga imajo ti sistemi za uspešen razvoj gospodarskih in negospodarskih dejavnosti ter za življenje in blaginjo celotne družbe. Varnost omrežij in informacij prispeva h krepitvi pomembnih vrednot in ciljev v družbi, kot so človekove pravice in temeljne svoboščine,

demokracija, pravna država ter gospodarska in politična stabilnost. S čedalje hitrejšim razvojem IKT prihaja do pojava vedno novih in tehnološko čedalje bolj dovršenih kibernetičnih groženj. Čedalje izrazitejša je uporaba IKT za politično, gospodarsko in vojaško prevlado (Digitalna Slovenija, 2016).

Incident zlorabe osebnih podatkov in hkrati uporabe le-teh za politične namene se je zgodil podjetju Facebook, ki je v javnost prišel marca 2018, ko naj bi podjetje brez privoljenja uporabnikov uporabilo osebne podatke uporabnikov v podporo kampanji za izstop Velike Britanije iz EU in v predvolilni kampanji predsednika Združenih držav Amerike Donalda Trumpa (STA, 2018).

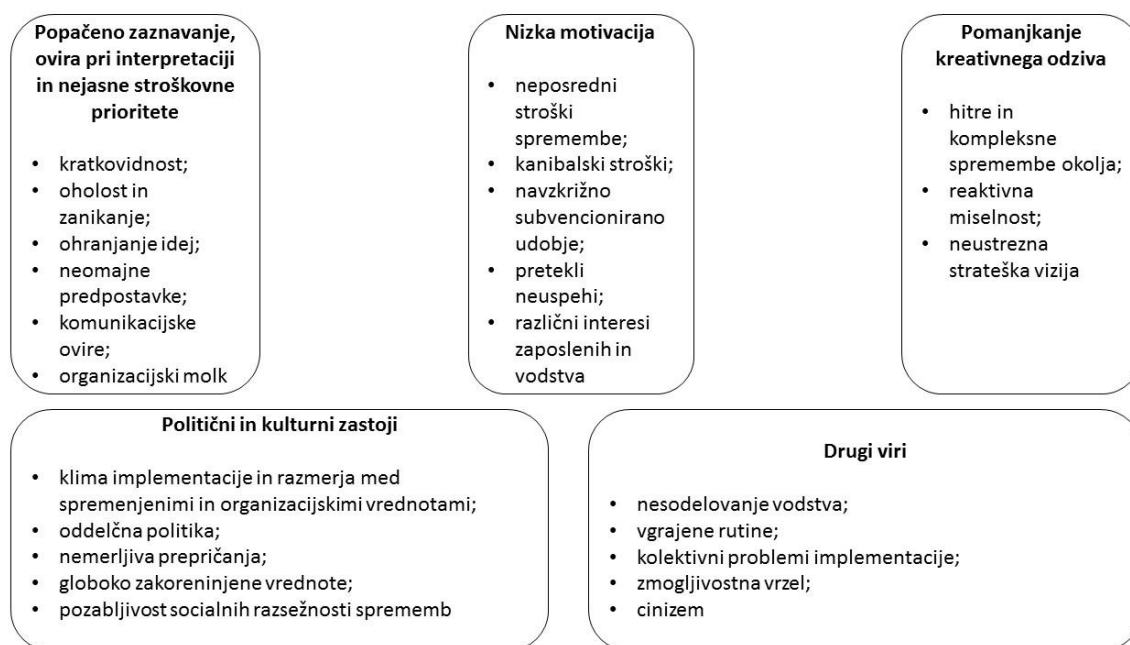
1.5 Koraki digitalne preobrazbe

Digitalna preobrazba je strateško vprašanje, aktivnosti pa so večplastne in zahtevajo pregled nad celotnim dogajanjem v podjetju. Zato se podjetja velikokrat odločijo za novo vodstveno delovno mesto – vodja digitalizacije (v nadaljevanju CDO – ang. Chief Digital Officer). Ker CDO ne bo zmogel vsega sam, rabi podporo uprave. Potreboval bo notranje in zunanje sodelavce, koliko, pa je odvisno od velikosti podjetja, razpoložljivih obstoječih kadrov in vsebine načrtovanih aktivnosti (Perc, 2017).

V kolikor digitalizacija v podjetju ni pravilno predstavljena, lahko med zaposlenimi sproži celo odpor. Pri razlagi sprememb in pogovorih z zaposlenimi se je treba držati preizkušenih pravil, in sicer je treba izpostaviti prednosti nove tehnologije tako za zaposlene kot za podjetje, treba je načrtovati jasno razvojno vizijo in s tem povezane vrednote, procese in odločitve, ukrepe je vedno treba opredeliti s poslovnimi cilji, komunicirati je treba s širšo ekipo, da si podjetje zagotovi splošno podporo, in čimprej je treba pokazati dobljene rezultate (Perc, 2017).

Odpor je navzoč pri vseh spremembah in je simptom pomembnejših problemov v ozadju. Pojavlja se v različnih oblikah in jakostih (Vrhovec & Rupnik, 2011) in ovira implementacijo spremembe ter povzroča nepredvidene stroške in zamude (Bovey & Hede, 2001). Lahko pa ima pri naporih spreminjanja tudi pozitivne učinke pri motivaciji in inovativnosti (Waddell & Sohal, 1998). V literaturi se pojavlja več poskusov strukturiranja vzrokov za pojav odpora. Na Sliki 1 so predstavljeni vzroki, ki so strukturirani v pet skupin, in sicer popačeno zaznavanje, ovira pri interpretaciji in nejasne stroškovne prioritete, nizka motivacija, pomanjkanje kreativnega odziva, politični in kulturni zastoji in drugi viri, kot so nesodelovanje vodstva, rutine, cinizem in ostalo (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Slika 1: Vzroki za pojav odpora



Vir: Povzeto po Pardo del Val & Martínez Fuentes (2003).

Hultman (2003) pa je najpogostejše vzroke za pojav odpora z vidika zaznavanja posameznikov združil v osem skupin, in sicer: neprimeren proces spreminjanja, ni potrebe po spremembi, oteževanje zadovoljevanja potreb, tveganje je večje od koristi, nezmožnost izvesti spremembe, sprememba ne bo uspešna, neskladanje z vrednotami in nezaupanje do odgovornih za spremembo. Fiedler (2010) in Henry (1997) navajata, da je treba za učinkovito obvladovanje odpora izvajati tako preventivne ukrepe kot tudi strategije razreševanja odpora. Strategije za ravnanje z odporom je treba prilagoditi vsaki situaciji, saj lahko v nasprotnem primeru učinkujejo ravno nasprotno, kot je pričakovano. Odpor pa ni edini problem, ki se pojavlja pri spremembi informacijskega sistema. Podjetja pogosto nimajo potrebnega strokovnega kadra, ki bi implementiral spremembe, zato jih izvajajo v sodelovanju z zunanji izvajalci (Vrhovec & Rupnik, 2011).

Besedna zveza digitalno razhajanje (ang. Digital divide) je bila prvič omenjena v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci želeli pojasniti razliko med imeti računalnik in internet in ne imeti, uporabljati računalnik in internet in ne uporabljati (Yu, 2006). Mnogo nacionalnih in internacionalnih podjetij želi IKT implementirati v svoje delo (Weber & Kaufmann, 2011). Slovenska podjetja se zavedajo digitalizacije, a jo mnoga prej kot izziv doživljajo kot grožnjo (Cvjetović, 2016).

Digitalno preobrazbo omogočajo tehnologija in tehnološke inovacije, ki sprožajo in spodbujajo poslovne inovacije, inovacije poslovnih procesov in modelov ter organizacije in sodelovanja.

V intervjuju je Marko Derča povedal, da je mnenja, da bo leta 2020 polovica vseh prihodkov izvirala iz digitalnih poslovnih modelov ali kanalov, kar pomeni, da je digitalna preobrazba nujna in da se ji podjetja ne morejo izogniti. Prav tako pravi, da je preobrazba nujnost in da je vzpostavitev povsem na novo prenovljenih načinov poslovanja le eden izmed modelov preobrazbe. Postavitev na novo je predvsem primerna za nova podjetja, ki želijo že od samega začetka delovati globalno (Cvjetović, 2016).

V raziskavi, ki jo je izvedla mednarodna svetovalna družba AT Kearney, so zajeli več kot 200 slovenskih podjetij različnih velikosti in panog, kjer jih je zanimal njihov pogled na digitalno preobrazbo. Ugotovili so, da ima več kot 85 % podjetij digitalno preobrazbo na svojem dnevnem redu, a še ni vidnega učinka niti na prihodkovni niti na stroškovni ravni (Cvjetović, 2016). Poleg tega je v raziskavi Digitalna transformacija tri petine podjetij priznalo, da še nimajo uradnega načrta pristopa k digitalni preobrazbi (Varga, 2016). Približno četrtnina podjetij ima svoje digitalne strategije, ki so ali samostojen dokument ali del njihove celotne strategije. Več kot 40 % podjetij je implementacijo zaupalo zunanjim izvajalcem (Cvjetović, 2016).

Podjetji Comtrade System Integration International in Housing Co. sta leta 2018 vnovič izvedli anketo o digitalizaciji v slovenskih podjetjih. V anketi je sodelovalo 75 domačih podjetij, od katerih se že 89 % aktivno ukvarja z lastno digitalno preobrazbo. Vsako tretje podjetje se je digitalne preobrazbe lotilo že pred štirimi leti ali več. Podjetja samoocenjujejo, da so njihovi projekti digitalizacije zelo uspešni (53 %), 59 % podjetij uspešnosti sploh ne meri, 52 % jih ne ve, ali se je učinkovitost dela povečala, poleg tega pa 67 % podjetij ne ve, ali so zaradi digitalizacije učinki na splošne rezultate podjetja ugodni. Skoraj vsi vprašani (84 %) se strinjajo, da so rešitve, ki so posledica digitalizacije, vplivale na spremembe v poslovanju. 91 % podjetij že načrtuje nove projekte, a jih izbira dokaj selektivno. Večina se odloča, da bo na leto izvedla od enega do pet projektov s področja digitalizacije poslovanja, šest od desetih podjetij je za ta namen tudi povečalo obseg naložb v izbrana področja (Varga, 2018).

Digitalna preobrazba zahteva spremembo poslovne kulture (Perc, 2017), zato se organizacije poskušajo prilagoditi digitalnemu gospodarstvu, da bi tako zaščitile svoje delovanje (Koncilja, 2018). Mlajša in agilnejša podjetja s spremembami nimajo veliko težav, saj je to za njih naravno okolje. Problem se pojavi pri večjih podjetjih, ki so prežeta s tradicijo in z analogno mentaliteto. Ljudje se bojijo za svoja delovna mesta, zato se upirajo spremembam. Leta 1930 je ameriški ekonomist John Maynard Keynes posvaril pred tehnološko brezposelnostjo. Pojavi pa se paradoks, in sicer ta, da na Japonskem, v Južni Koreji ali v Nemčiji brezposelnost še nikoli ni bila tako nizka. Pomembno je, da se zavedamo, da nam računalniki in roboti olajšajo delo in da se spremeni njegova vsebina, a dela nam ne jemljejo. Računalnik nima poslovnih idej in socialnih kompetenc, ki bi mu pomagale pri delu. Zato je tudi podjetje IBM, ki je sprva svoj superračunalnik Watson poimenovalo kot "umetna inteligenca", ime nadomestilo z izrazom "povišana inteligenca". Kar pomeni, da Watson ne bo nadomestil ljudi, temveč bo pomočnik, ki bo

ljudem omogočil sprejemanje boljših strokovnih odločitev (Perc, 2017). Tisti zaposleni, ki jih skrbi, da bi na njihovo delovno mesto prišel robot, morebiti nimajo zaupanja v svoje delo, ker so mnenja, da je delo, ki ga opravljajo, prelahko, ali pa njihov delovni proces ni odvisen od tega, kar oni prispevajo.

Poslovna šola Fletcher School z ameriške univerze Tufts že od leta 2008 izračunava indeks razvitosti digitalizacije (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018) na ravni države (v nadaljevanju DEI – ang. Digital Evolution Index) (GZS, 2016). V raziskavo je vključenih 60 držav (Chakravorti & Shankar Chaturvedi, 2017), med drugimi tudi Slovenija. Indeks meri stopnjo digitalizacije posamezne države na podlagi povpraševanja (vedenje potrošnikov in nagnjenost k uporabi digitalne tehnologije), ponudbe (dostopnost in infrastruktura), institucionalnega okolja (spodbujanje digitalizacije in zakonodaja) in inovacij (navzočnost start-up kulture in podjetniške kulture) (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018). Ocenjujejo trenutno stanje, napredek ali nazadovanje iz leta v leto. Med vodilnimi so azijske države, med evropskimi pa se jim najbolj približajo skandinavske države (GZS, 2016). Med leti 2008 in 2015 je potekala raziskava, kako se konkurenčnost in zaupanje v digitalno gospodarstvo razlikujeta med državami po svetu. Konkurenčnost vsebuje dva faktorja, in sicer trenutno stanje digitalizacije in tempo digitalizacije skozi čas. Slovenija je bila razvrščena med države s počasnim napredkom ali celo nazadovanjem. Med države s počasnim napredkom spadajo še Madžarska, Slovaška, Grčija, Peru, Tajska, Južna Afrika, Alžirija, Pakistan in Egipt. Glede na DEI 2017 se Slovenija uvršča na 29. mesto. Za njo so Madžarska, Slovaška, Italija, Poljska, Turčija, Grčija, Rusija, Bolgarija in druge. Na zadnjem mestu je Bangladeš. Glede na letno stopnjo rasti (2008-2015) se Slovenija uvršča na 58. mesto, za njo sta samo Grčija in Egipt (Chakravorti & Shankar Chaturvedi, 2017).

1.6 Prenova poslovnih procesov in digitalizacija podjetja

Da do prenove poslovnih procesov sploh pride, mora priti do pobude za prenovo. Do nje lahko pride bodisi s strani vodstva bodisi s strani zaposlenih. Pomembno je, da se vodstvo zaveda pomembnosti prenove in išče rešitve za njo. Rešitve lahko iščejo znotraj organizacije ali zunaj, kjer jim za to primerna podjetja svetujejo oziroma predlagajo, kako prenoviti proces, ali jim ga le-ti tudi izdelajo. Pri prenovi mora obstajati zavedanje o tem, kaj se potrebuje, saj se lahko na ta način določi ključne procese in prioritete prenove. Poleg tega je treba imeti jasno izdelan načrt procesa, kajti v nasprotnem primeru se lahko v prenovo vloži veliko dela, ki ne ustreza in ne pokriva zahtev uporabnikov. Po koncu prenove procesa se ga implementira oziroma uvede v delo zaposlenih. Pri implementaciji je treba razmisliti, ali se proces uvede naenkrat ali ga uvedemo postopoma. Odločitev je odvisna od vrste in velikosti poslovnega procesa. Tudi tedaj, ko se proces implementira takoj, je velika verjetnost, da bo v celoti uveden šele čez leto ali celo več. Ker se s prenovo procesov spremeni tudi način dela, je potrebno dodatno izobraževanje zaposlenih. Z

implementacijo procesa se postopek prenove ne zaključi, saj je treba proces še naprej nadzorovati, ga po potrebi spremeniti ali nadgraditi.

Podjetja morajo nujno posodobiti podjetniške oziroma korporativne strategije z digitalno strategijo. Sestavni del digitalne strategije naj bo načrtno usposabljanje zaposlenih za digitalizacijo in informatiko v podjetjih. Zaposlene je treba izobraževati za digitalizacijo in hkrati tudi digitalizirati delovna mesta, kar pomeni na novo opredeliti klasifikacije delovnih mest in uvrščanje zaposlenih glede na potrebe in sposobnosti za pridobivanje novih znanj. Podjetja morajo čim hitreje preiti na elektronsko poslovanje s svojimi partnerji in uporabljati poslovne in logistične standarde. Vsako podjetje mora izvajati virtualizacijo svojega poslovanja s ciljem nadzora nad vsemi procesi v podjetju (Movrin, 2017). Vujović (Koncilja, 2018) pravi, da se podjetje lahko digitalizira brez sprememb poslovnega modela. Saj s pretvorbo iz papirne v digitalizirano obliko samo avtomatizira procese, kar pomeni, da optimizira operativno delovanje, zniža stroške, a podjetja kot samega ne spremeni.

1.6.1 Prednosti in možne izboljšave

Prednost digitalizacije, ki se jo lahko smatra za eno glavnih, je zmanjševanje količine fizične dokumentacije in s tem posledično zmanjševanje stroškov, ki so povezani z arhiviranjem dokumentacije. Pri arhiviranju fizične dokumentacije potrebujemo prostor, opremo, poleg tega pa organizacija potrebuje tudi osebo, ki arhiv upravlja. Ti stroški se lahko z digitalizacijo zmanjšajo, saj moramo po zakonu hraniti le trajno in arhivsko dokumentarno gradivo (Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih). Poleg tega se prednost kaže v manjši količini arhivskega gradiva, kar omogoča lažje upravljanje arhiva, vendar pa 27. člen Zakona o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih določa, da je treba za gradivo, ki ga hranimo v digitalni obliki, omogočati dostopnost, kar pomeni varovanje pred izgubo in stalno zagotavljanje dostopa zgolj pooblaščenim uporabnikom ves čas trajanja hrambe, uporabnost, ki pomeni zmožnost reprodukcije in primernost reprodukcije za uporabo ves čas trajanja hrambe, avtentičnost, kar pomeni dokazljivost povezanosti reproducirane vsebine z vsebino izvirnega gradiva, in celovitost, ki obsega nespremenljivost in neokrnjenost ter urejenost reprodukcije vsebine glede na vsebino izvirnega gradiva.

Iskanje po elektronskem arhivu je lažje, vzame nam manj časa, saj lahko po navadi iščemo po ključnih besedah, poleg tega pa lahko hkrati pregledujemo več dokumentov. Po arhivu lahko iščejo vse pooblaščen osebe, in ne samo arhivar, digitalna oblika nam prav tako zagotavlja tudi lažje posredovanje dokumentov, do njih lahko dostopamo kadarkoli in kjerkoli, poleg tega pa digitalni zapisi omogočajo sledljivost dokumentov, kar pomeni, da lahko sledimo, kdo si je dokument ogledal, kakšne akcije je na njem izvajal, komu ga je posredoval, in podobno. Vsi ti dejavniki vodijo v večjo učinkovitost in zmanjševanje stroškov, prav tako pa zaradi manjše porabe papirja organizacijam pomagajo, da skrbijo za čisto okolje.

Četudi si želimo, pa digitalizacija ne prinaša samo prednosti. Postavitev digitalne infrastrukture in usposabljanje zaposlenih za organizacijo predstavljata velik strošek. Poleg tega se tehnologija nenehno spreminja, kar pomeni, da če infrastrukture ne posodabljam, le-ta zastara. Kot že omenjeno, pa se lahko pojavi tudi odpor zaposlenih, saj so navajeni na star, papirni proces, nov pa jim lahko zaradi pomanjkanja znanja na začetku prinese več tegob kot prednosti. Poleg tega organizacije trpijo tudi zaradi pomanjkanja vodstva, hkrati pa ne razumejo, kako naj ustvarijo vrednost v digitalnem gospodarstvu (Koncilja, 2018). Organizacije morajo z vpeljavo digitalne tehnologije spremeniti poslovni načrt, veliko jih ima tudi slabo določeno organizacijsko strukturo in s tem tudi povezano signiranje dokumentov. To pripelje do osamelih dokumentov, ki jim ne znamo določiti avtorja, naslovnika in kategorije, v katero dokument spada.

Do nedavnega pa je veliko razpoko predstavljala tudi pomanjkljiva zakonodaja. Leta 2006 je izšel Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih (v nadaljevanju ZVDAGA), ki je nasledil Zakon o arhivskem gradivu in arhivih (ZAGA), ki je izšel v Uradnem listu RS št. 20/1997. ZVDAGA določa zahteve za celotno področje dokumentarnega in arhivskega gradiva od dne, ko se ustvari, do uničenja. Določa način, organizacijo, infrastrukturo in izvedbo zajema ter hrambe dokumentarnega gradiva v fizični in elektronski obliki, veljavnost oziroma dokazno vrednost takšnega gradiva, varstvo arhivskega gradiva in pogoje za njegovo uporabo, naloge arhivov in javne arhivske službe ter s tem povezane storitve in nadzor nad izvajanjem (Zakon o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih, 2006).

2 POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA V DOBI INTERNETA TER CELOVIT INFORMACIJSKI SISTEM

2.1 Prodor interneta v organizacije

Izraz internet je okrajšava za interconnected network (medsebojno povezano omrežje). Internet je globalno omrežje, ki ga sestavljajo različna računalniška omrežja. V vsakem omrežju je lahko na tisoče računalnikov, ki so med seboj povezani. Sprva je bil zgrajen tako, da je bil na voljo povsod in da se uporabniki med seboj poznajo in si zaupajo. Z naraščanjem števila uporabnikov pa se je model zaupanja zrušil. Ta fenomen je popolnoma spremenil uporabo interneta, saj so uporabniki postali žrtve malega števila posameznikov (hekerji), ki imajo naprednejše znanje in bolje razumejo sistem in ga zato lažje izkoriščajo (Egan & Mather, 2005).

Pravo rast in uveljavitev v poslovnem svetu sta zagotovila razvoj in uporaba Svetovnega spleta (WWW – ang. World Wide Web) in spletnega brskalnika. Spletni protokol ali standardni postopek za prenos hiperteksta ali hiperbesedila preko interneta (http – ang. Hypertext Transfer Protocol) je bil razvit leta 1989 in poskusno uporabljen v Švici, v Evropskem centru za praktično raziskovanje. Kasneje je bil protokol nadgrajen z

grafičnim vmesnikom in jezikom HTML (ang. Hypertext Markup Language), ki je bil namenjen za označevanje hipertekstnih dokumentov oziroma za ustvarjanje dinamičnih povezav znotraj dokumenta ali med dokumenti (Kovačič, 1998). V začetku 90-ih let prejšnjega stoletja so razvili internetne brskalnike, kot je Mosaic, ki je bil vsem na voljo brezplačno, na njegovi osnovi pa je bil nato razvit Netscape Navigator in kasneje tudi Internet Explorer (Kovačič, 1998). Brskalniki so v internet prinesli ogromno novosti. Tako so lahko spletne strani poleg besedila vsebovale tudi slike, zvoke, animacije in video posnetke. Z uporabo teh brskalnikov je uporaba interneta samo narasla (Egan & Mather, 2005).

S tem, ko je ameriška vlada odstranila omejitve glede komercialne uporabe interneta, so ga podjetja kmalu začela uporabljati kot nov medij za komuniciranje s strankami. Z odstranitvijo te omejitve je internet prerasel svoj prvotni namen, ki je bil samo posredovanje informacij med akademskimi in vladnimi organizacijami. Odprtost interneta je podjetjem veliko pomagala pri uporabi internetne tehnologije, hkrati pa je bila odprtost z vidika varovanja informacij zelo slaba. Kot že omenjeno, je bil prvotni namen sodelovanje med ljudmi, ki si medsebojno zaupajo, a pri tako hitri rasti sistem praktično ni bil več uporaben, ker je število uporabnikov naraslo na več milijonov. Prvi varnostni incident je bil črv Morris, ki je leta 1988 onemogočil 10 % v internet priključenih računalnikov (Egan & Mather, 2005).

Podjetja se morajo pri uporabi interneta zavedati nevarnosti in jih pri svojem nadaljnjem poslovanju upoštevati. Te nevarnosti so zahteve pri e-poslovanju, napadi na varovane informacije, nezrel trg varovanja informacij, pomanjkanje strokovno usposobljenega osebja za varovanje informacij, vladna zakonodaja in industrijski pravilnik, mobilna delovna sila in brezžična omrežja (Egan & Mather, 2005).

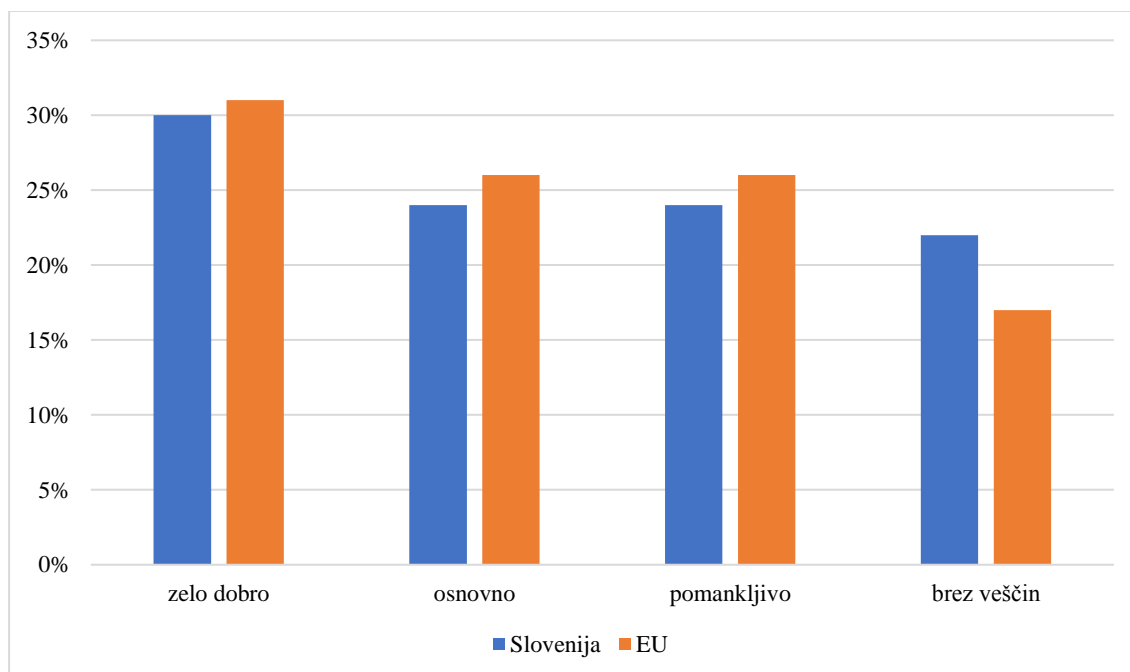
Internet je omogočil elektronsko poslovanje (e-poslovanje), ki je podjetjem omogočilo veliko novih načinov ponujanja svojih izdelkov in storitev svojim strankam. Podjetji Ebay in Amazon sta bili med prvimi na področju e-poslovanja. Zaradi čedalje večjega obsega poslovanja pa se podjetja stalno srečujejo z novimi težavami, ki jih morajo odpraviti, če želijo ostati uspešna in konkurenčna. Podjetja so pod velikim pritiskom, saj morajo nove sisteme izdelati čim prej, saj lahko nova zmožnost na trgu pomeni veliko konkurenčno prednost. Pomembno pa je tudi, da sistemi podjetja delujejo ves čas (24 ur na dan, 7 dni na teden), ker želijo imeti stranke dostop do izdelkov oziroma storitev kadarkoli. IT organizacije morajo zato te sisteme narediti hitre in hkrati varne (Egan & Mather, 2005).

O prvi poslovni uporabi računalnika lahko govorimo šele v 60. letih prejšnjega stoletja, ko je bil uporabljen v Združenih državah Amerike na področju bančništva, in sicer za avtomatizacijo obdelave čekov. Nato se je uporaba razširila v industrijsko okolje, kasneje pa tudi na področje računalniškega načrtovanja proizvodnje. Najprej kot »Načrtovanje materialnih tokov« (MRP – ang. Material Requirements Planning) in nato v »Načrtovanje proizvodnih virov« (MRP II. – ang. Manufacturing Resource Planning). V 70. in 80.-ih

letih prejšnjega stoletja računalniško načrtovanje proizvodnje in kasnejša avtomatizacija in robotizacija pripeljejo do potrebe po sprotnem zagotavljanju proizvodnih virov (JIT – ang. Just In Time) in tudi do neposrednega povezovanja organizacij s svojimi dobavitelji. Najprej je bilo to povezovanje, imenovano elektronska izmenjava podatkov (EDI – ang. Electronic Data Interchange), v Sloveniji tudi RIP (računalniško izmenjevanje podatkov), namenjeno neposrednemu in elektronskemu sprejemanju in posredovanju naročil, računov in dokumentov med poslovnimi partnerji. Tako je elektronsko poslovanje tako podjetjem kot tudi vsem udeležencem takšne oblike poslovanja prineslo neposredne koristi, in sicer nižje stroške nakupa, manjši obseg zalog, skrajšanje poslovnega cikla, razvijanje učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja s svojimi odjemalci in zniževanje stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti (Kovačič, 1998).

6. februarja vsako leto obeležujemo dan varne uporabe interneta. Namen tega dneva je uporabnike spodbuditi k ustvarjanju prijaznejšega interneta in k spoštljivemu komuniciranju preko interneta. Na Statističnem uradu Republike Slovenije so objavili podatke, da je približno petina oseb brez e-veščin (digitalna pismenost). Če primerjamo Slovenijo z EU iz podatkov iz leta 2017 (Slika 2), se EU ponaša z boljšim odstotkom pri zelo dobrem obvladovanju e-veščin (31 %) in pri osnovnem ter pomanjkljivem znanju e-veščin (26 %). Slovenski odstotek je višji le pri kategoriji brez veščin (22 %). Pregled podatkov kaže, da je bil delež (56 %) oseb brez e-veščin najvišji med upokojniki in drugimi neaktivnimi osebami ter med brezposelnimi osebami (26 %) (Zupan, 2018).

Slika 2: Primerjava znanja e-veščin med Slovenijo in EU iz leta 2017



Vir: Prirejeno po Zupan (2018).

2.2 Vpliv informacijske in telekomunikacijske tehnologije na poslovno strategijo podjetja

Poslovna strategija opredeljuje delovanje podjetja v poslovnem okolju in vpliva na njegovo konkurenčnost. Opišemo jo lahko kot povezovalni proces med managementom in notranjimi viri podjetja s strankami, z dobavitelji, s konkurenco in z ekonomskim ter s socialnim okoljem. Razvijanje, spreminjanje oziroma prilagajanje poslovne strategije je trajna in tudi najpomembnejša naloga vodstva podjetja. Spremembe poslovne strategije se kažejo skozi spremembe poslovnega modela in poslovnih procesov podjetja. Hiter razvoj IKT je v zadnjem obdobju povzročil nove priložnosti in močno zahtevo po spreminjanju poslovnih modelov. Uspešna podjetja sproti prilagajajo svojo poslovno strategijo, ki se sproti prilagaja novim poslovnim priložnostim in grožnjam. Tako poslovna strategija kot tudi merila merjenja učinkovitosti in uspešnosti pri zasledovanju poslovnih ciljev ter poslovna pravila morajo biti razvidna iz poslovnega modela. Poslovni model je model delovanja podjetja v okolju, torej predstavlja abstrakcijo poslovanja organizacije, kaže medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih poslovnih dejavnikov s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti. Organizaciji daje dogovore na šest ključnih vprašanj njenega obstoja in delovanja (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005).

Šest vprašanj sestavljajo (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005):

- zakaj? (strateška izhodišča in motivacija);
- kako? (izvajanje poslovne politike – pravil in procesni model);
- kaj? (organiziranost, struktura znanja in poslovnih pravil, model dejstev in podatkov);
- kdo? (izvajalci, vloge in odgovornosti);
- kdaj? (čas in roki) in
- kje? (lokacija in povezave).

Poslovni model se razume kot nadgradnja ter opredmetenje poslovne vizije in strategije podjetja. Obravnava osnovne elemente poslovanja, kot so opredelitev strank in uporabnikov oziroma ciljnega tržnega segmenta, oblikovanje ponudbe izdelkov oziroma storitev glede na izbrani tržni segment, zasnova procesnega in finančnega modela, trženje oziroma razvoj blagovne znamke, organizacija nabavnih, prodajnih in distribucijskih kanalov, management virov in strategija poslovnega povezovanja. S čedalje hitrejšim in večjim razvojem interneta in elektronskega poslovanja ugotavljamo potrebo po inovativnosti, zlasti na področju načrtovanja in prilagajanja poslovanja. Da so podjetja uspešna oziroma da obstanejo, morajo neprestano iskati rešitve izboljševanja tako poslovnih modelov kot poslovnih procesov in informatizacije poslovanja. Poleg vsega tega pa je pomembno, da so se managerji sposobni prilagoditi procesni orientiranosti in da so sposobni uporabiti in izrabiti prednosti informacijske tehnologije, ki organizaciji omogoči večjo učinkovitost. Managerski procesi vključujejo načrtovanje, nadzorovanje, usmerjanje, odločanje in komuniciranje s ključnimi operativnimi procesi organizacije. Prav tako zahtevajo posebno pozornost in naj bi se obravnavali ločeno od operativnih

procesov v podjetju. Procesi, za katere je odgovoren management, so lahko različni glede na organizacijo, vendar pa obstaja skupina procesov, ki je skupna vsem, in sicer: določanje strategije in strateško odločanje, načrtovanje in financiranje, meritve storilnosti in poročanje, razporejanje virov, management človeških virov, gradnja infrastrukture in komuniciranje z zunanjim okoljem (Kovačič, Groznik & Ribič, 2005).

2.3 Uvedba celovitega informacijskega sistema v poslovne funkcije podjetja

ERP (ang. Enterprise Resource Planning) sistem oziroma celoviti informacijski sistem je sistem, ki vse ključne procese, ki so potrebni za vodenje podjetja: finance, kadrovska služba, proizvodnja, dobavna veriga, storitve, nabava in drugi procesi, integrira v enoten sistem (SAP, 2018). ERP sistem je paket poslovnih programov, ki organizacijam omogoča avtomatizacijo in integracijo večine poslovnih procesov (Sumner, 2014). Vodilni ponudniki ERP rešitev so SAP, Oracle in Microsoft.

2.4 Celoviti informacijski sistem podjetja in kadrovska služba

ERP sistemi se za človeške vire uporabljajo predvsem za spremljanje različnih funkcij, povezanih z ljudmi, kot so načrtovanje, obračun plač, administracija – kadrovska evidenca, razvoj zaposlenih in ostale (Editor, 2014).

Prednosti uporabe teh sistemov v kadrovski službi so (Editor, 2014):

- Procesi so avtomatizirani, zato sproščajo upravljanje.
Pomembna in velika funkcija kadrovske službe je vnos podatkov in poročanje. Podatki, ki so vneseni v ERP sistem, so dostopnejši, kar omogoča lažji vnos podatkov.
- Boljša izmenjava informacij in sodelovanja.
Ker je kadrovska služba osrednja služba podjetja, mora zbrane podatke deliti tudi z drugimi službami. Z ERP sistemom se podatki hranijo na osrednji lokaciji, kar pomeni, da se lahko podatki iz različnih virov delijo hitreje in lažje.
- Upravljanje pridobi jasnejšo sliko kadrovske službe.
Organizacije brez ERP sistemov težko pridobijo kratkoročno sliko zaposlenih, na primer: dopusti, nadurno delo in podobno.
- Redno posodabljanje podatkov.
Podatki, vneseni v ERP sistem, se redno posodablja, kar pomeni, da je manj verjetno, da pride do podvojenih ali napačnih vnosov.
- Zmanjšani stroški licenciranja
Če kadrovska služba ne uporablja ERP sistema, potrebuje za spremljanje vseh procesov pet ali več sistemov. To pomeni, da bo vsak sistem treba licencirati, kar marsikateri organizaciji povzroči nepotrebne stroške. ERP sistemi ponujajo integrirano rešitev, kar pomeni, da organizacije plačajo le eno licenco, kar zmanjša skupne stroške.

3 REDNI LETNI RAZGOVOR

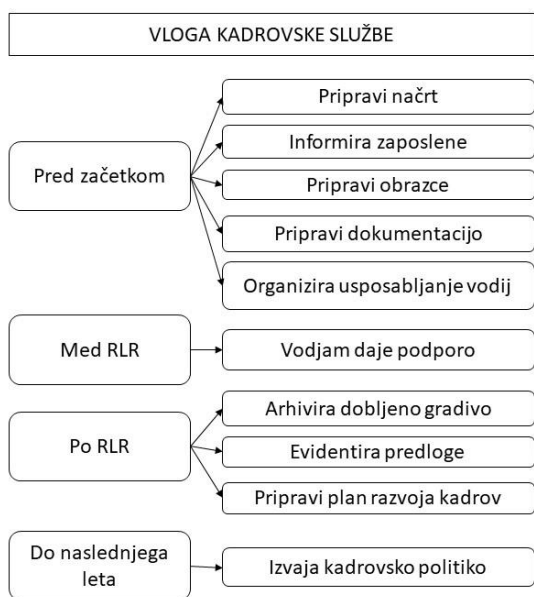
Osebni razgovori so že dolgo priznani kot ena od glavnih metod za raziskovanje družbenih ved (Liedtka, 1992), to je proces vrednotenja zaposlenih in hkrati tudi komunikacijsko orodje (Heathfield, 2018b). RLR je sistematično voden pogovor vodje z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem posebej. Vsak vodja ga opravi z vsemi sodelavci vsaj enkrat letno. Sestavni del vsakega vodje je spremljanje, omogočanje in spodbujanje delovne uspešnosti in osebnega razvoja sodelavcev, ki jih vodi. Zato je potrebno, da vodja ve, kaj si želi pri izvedbi RLR doseči s posameznim sodelavcem ali kaj bi rad izvedel. RLR je potreben povsod, kjer delajo ljudje, kajti zaposleni potrebujejo povratne informacije in pregled dela, ki je bilo opravljeno v preteklem letu, potrebujejo spodbudo za opravljanje tekočih nalog, pogled naprej in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj. S tem lahko razumemo, da je RLR sestavni del motiviranja zaposlenih, komunikacije med vodjo in sodelavci ter vodenja s cilji. RLR je obvezen sestavni del dela v javni upravi, saj Zakon o javnih uslužbencih (Ur. List 63/2007) v 105. členu navaja, da mora nadrejeni spremljati delo, strokovno usposobljenost in kariero javnih uslužbencev in vsaj enkrat letno opraviti o tem razgovor z vsakim javnim uslužbencem posebej. Kljub temu, da je izvedba RLR obvezna samo v javni upravi, pa se jih v zadnjih letih poslužujejo tudi druge organizacije, zasebna podjetja, organizacije v državni lasti in ostale.

Mnoge organizacije, ki se poslužujejo formalnega procesa ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih, primerjajo in razvrščajo zaposlene glede na ostale zaposlene v te organizaciji. Velikokrat se napredovanja dodelijo na podlagi ocenjevalne lestvice in ocene, običajno med 1 in 5, ki jo vodja dodeli zaposlenemu. Poleg tega nekatere organizacije že v naprej določijo kakšen odstotek zaposlenih se lahko razvrsti pod določeno oceno (Heathfield, 2018c).

3.1 Namen in cilji rednih letnih razgovorov

Namen RLR je namen podjetja in družbe v celoti, namen vodje v odnosu do organizacijske enote, ki jo vodi, in namen vodje v odnosu do sodelavca, s katerim opravlja RLR. Da se z RLR v družbi doseže želeni namen, morata poleg vodje in sodelavcev sodelovati tudi vodstvo in kadrovska služba, katere naloge so predstavljene na Sliki 3. Kadrovska služba pred začetkom razgovora pripravi načrt, informira zaposlene, pripravi obrazce in dokumentacijo in organizira usposabljanje vodij. Med izvajanjem RLR daje vodjem podporo, po izvedbi pa arhivira dobljeno gradivo, evidentira morebitne predloge in pripravi plan razvoja kadrov. Do naslednjega leta nato izvaja kadrovsko politiko (Majcen, 2004).

Slika 3: Vloga kadrovske službe



Vir: Prirejeno po Majcen (2004).

V okviru RLR se vodja in sodelavec pogovorita o zadovoljstvu in motivaciji zaposlenega, izpolnjevanju delovnih nalog in individualnih delovnih ciljih v preteklem letu, o načrtih glede delovnih nalog in individualnih delovnih ciljih v prihodnjem letu, o kompetencah, letni oceni delovne uspešnosti, načrtu izobraževanj, o kariernih težnjah (Izbrana finančna institucija, 2018), preteklih rezultatih in vzrokih zanje, o razmerah, v katerih se opravljajo dnevne naloge, in o možnostih za reševanje problemov pri delu (Majcen, 2004). V okviru pogovora je prav tako treba poudariti prednosti in na ustrezen način izpostaviti tudi primanjkljaje sodelavca v delovnem okolju (Izbrana finančna institucija, 2018). Poleg tega vodjem pomaga zaposlene opozoriti, kaj se od njih na delovnem mestu pričakuje. Vse to organizaciji zagotavlja informacije, ki jih lahko uporabi pri prihodnjih odločitvah, kot so povišanje plač, napredovanja ali odpuščanja (Heathfield, 2018c). Ocena vodje večinoma odraža tisto, kar si je zapomnil, torej skoraj vedno temelji na mnenjih, saj dejansko merjenje uspešnosti zahteva čas (Heathfield, 2018a).

Heathfield (2018b) navaja pet ciljev učinkovitega procesa ocenjevanja zaposlenih:

1. Zaposleni in vodja sta jasno seznanjena s cilji zaposlenega, zahtevanimi rezultati ali učinki. Cilj vodje je pri ocenjevanju zaposlenih motivirati visoko raven kakovosti in količine dela, ki ga zaposleni proizvajajo.
2. Cilji visokih ocen uspešnosti zaposlenih vključujejo tudi razvoj zaposlenih. Ocena uspešnosti, zaposlenim omogoča, da dosežejo osebni razvoj in organizacijske cilje. Zaposleni in vodja so zavezani, da te cilje dosežejo, saj so pisni osebni razvojni cilji zaveza organizacije, da pomaga zaposlenemu pri karierni rasti.

3. Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih zagotavlja pravne, etične in vidne dokaze, da so bili zaposleni aktivno vključeni v razumevanje zahtev svojih delovnih mest in uspešnosti. Zato je cilj vrednotenja uspešnosti ustvariti natančno dokumentacijo za ocenjevanje, ki bo zaščitila zaposlene in delodajalca. V kolikor se zaposleni ne uspe ali ne izboljša svoje delovne uspešnosti, se lahko pridobljena dokumentacija uporabi za razvoj načrta za izboljšanje uspešnosti (PIP – ang. Performance Improvement Plan). Ta načrt zagotavlja bolj podrobne cilje s pogostejšimi povratnimi informacijami za zaposlenega.
4. Veliko organizacij uporablja pri ocenjevanju delovne uspešnosti številčne uvrstitve za primerjavo uspešnosti zaposlenega z ostalimi zaposlenimi. Ne glede na to, kako poštene in nediskriminatorne so te ocene, se kljub temu pojavljajo pri določanju meril za ocenjevanje in s tem skrajšajo mnenje vodje o uspešnosti dela zaposlenega. Zato številčne ocene v procesu ocenjevanja uspešnosti zaposlenih niso priporočljive.
5. Dokumentacija o uspehu in neuspehu zaposlenih pri doseganju ciljev je ključna sestavina procesa ocenjevanja uspešnosti. Cilj sistema ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih so v organizacijah podobni. Razlike se pojavljajo v pristopu in podrobnostih. To pa lahko privede do tega, kako zaposleni zaznavajo in izvajajo RLR.

3.2 Cikel upravljanja delovne uspešnosti

Upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih (ang. Performance Management) pomeni ustvarjati okolje, v katerem posamezniki in skupine delujejo odgovorno in z namenom kontinuiranega napredka delovnega procesa, izboljševanja lastnih delovnih sposobnosti in vedenja ter večjega doprinosa k učinkovitosti organizacije. Upravljanje delovne uspešnosti temelji na strategiji finančne institucije, ki je prenesena na vse nivoje organizacije. Operativni management v sodelovanju z najvišjim managementom opredeli strateške cilje za celotno organizacijo, direktor oddelka pa opredeli delovne cilje oddelka. Na tej podlagi vsak posameznik nato skupaj z vodjem sooblikuje svoje individualne delovne cilje (Izbrana finančna institucija, 2018). Namen izvedbe RLR je izboljšanje delovne učinkovitosti, kakovosti dela, ravni komuniciranja in izboljšanje medsebojnih odnosov, poleg tega pa vodje med razgovori spoznajo svoje sodelavce, zato jih znajo lažje voditi, usmerjati in vzpodbujati.

Cikel upravljanja delovne uspešnosti poteka vsako leto po istem zaporedju in v istem časovnem obdobju. Sestavljen je iz dveh korakov (Izbrana finančna institucija, 2018):

Korak 1: Ocenjevalni pogovor in RLR, ki se izvede ob zaključku leta, in sicer predvidoma med 1. 12 in 31. 12 vsako leto. RLR vsebuje uvodni del, ki je sestavljen iz splošnega pregleda, zadovoljstva zaposlenega, njegove motivacije in morebitnega predloga izboljšav, iz povratne informacije neposrednega vodje o doseganju rezultatov in individualnih delovnih ciljih za preteklo leto, komentarja zaposlenega o oceni, postavitve individualnih delovnih ciljev za naslednjo leto, pregleda kompetenc zaposlenega, letne

ocene delovne uspešnosti, načrta izobraževanj in informacij o kariernih željah s strani zaposlenega.

Korak 2: Medletno ocenjevanje se izvaja med 1. 6 in 30. 6 v letu in je namenjeno polletnemu ocenjevanju ciljev in morebitni njihovi redefiniciji, če je to potrebno. Vključuje polletno ocenitev individualnih delovnih ciljev in pregled morebitnih prilagoditev ciljev za tekoče leto.

Veliko podjetij in organizacij si želi vpeljati RLR v svoje poslovanje, a da se to zgodi mora vodstvo prepoznati vrednost in pomembnost razgovorov za razvoj svojih kadrov v podjetju, vsi, ki so zadolženi za vodenje, morajo biti usposobljeni za izvajanje RLR, potrebno se je zavedati, da RLR niso stvar pogajanj in nekdo v organizaciji ali podjetju mora izvedbo RLR koordinirati in spremljati (Kadring, brez datuma).

3.3 Redni letni razgovor kot del problema ali rešitve

Sprijazniti se je potrebno, da je izvedba RLR med vodjem in sodelavcem po svoji definiciji in naravi konfliktna in neprijetna (Gruban, 2007). Nekateri celo navajajo, da je izvedba RLR, takoj za odpustitvijo, druga najhujša stvar, ki jih lahko doleti v podjetju (Heathfield, 2018a). Potrebno je razumeti kaj letni razgovori sploh so in tudi kaj niso. RLR niso enkratno letno dejanje izpolnjevanja rutinskega obrazca, ampak so integralni proces obvladovanja odnosov med vodjem in sodelavcem. Prav tako niso iskanje soglasja med vodjem in sodelavcem, ampak gre pri njih za osebno percepcijo obeh, o ocenah delovne uspešnosti, motivacije, kompetenc ipd. in ne za objektivne in znanstvene podlage in dejstva. Bistveno pri vsem tem je razumevanje zakaj so pogledi ali ocene delovne uspešnosti take kot so, v kolikor sprejmemo vse to, se lahko izboljšav v RLR lotimo povsem drugače. S tem pa se lahko rešimo pogloblitve ovire – zadrege, ker vodja ne posreduje vseh uporabnih in koristnih povratnih informacij, zaradi strahu pred tem kako bo njegov sogovornik odreagiriral (Gruban, 2007). Zgodi se, da vodje ne posredujejo negativnih povratnih informacij in v veri, da svoj oddelek prikažejo kot uspešen, napihnejo ocene svojih zaposlenih. To lahko kasneje, v primeru odpuščanj, privede do težav, saj je bil lahko zaposleni v preteklem letu ocenjen odlično, nato pa ga želijo odpustiti. V nekaterih primerih pa so lahko vodje tudi mnenja, da v kolikor zaposleni ni dobil Nobelove nagrade, ni nič več kot povprečen delavec. Zato te vodje svoje zaposlene ocenijo nižje, kot bi morali, kar privede do nemotiviranih zaposlenih in posledično do tega, da iščejo novo zaposlitev. Vodje naj imajo v mislih, da ocene z nizko zmogljivostjo zmanjšujejo možnosti za napredovanja in rast v podjetju in povečujejo možnost prostovoljne odpovedi. Poleg tega pa nizka ocena pomaga podjetju izločiti slabe zaposlene (Heathfield, 2018c).

Kot smo že omenili z izvajanjem RLR lahko ni zadovoljno niti vodstvo, niti zaposleni, saj se srečujejo s pomisleki, zakaj si morajo vzeti nekaj ur dragocenega delovnega časa za izpolnjevanje obrazcev, ki jih praktično nihče ne pogleda (Brown, 2017). Interact

(2016) navaja, da je kar 69 % managerjem na splošno neprijetno govoriti s svojimi zaposlenimi. Zaposleni se po opravljenem RLR lahko počuti enako ali celo slabše, poleg tega pa mora narediti tudi delo, ki ga zaradi RLR ni uspel. To privede do tega, da pogosto nihče ne vidi dodane vrednosti RLR (Kadis, brez datuma).

Pri letnih razgovorih se stvari najpogosteje zataknejo pri pogovoru o plači in o napredovanjih. Zaradi tega številne organizacije vztrajajo, da se pogovori o teh temah opravijo na posebnih, ločenih razgovorih. Čeprav so vodje prisiljeni ocenjevati sodelavce, ocene pa se v veliko organizacijah pretvorijo v višino naslednje plače ali v možnosti za napredovanje, so vodje zaposlenim dolžne pojasniti, da ocena "3" ni isto kot v šolskem sistemu ocen, ampak pomeni, da zaposleni izpolnjuje pričakovanja v celoti. Ocene 4 in več pa so rezervirane za zares presežne dosežke ali kompetence (Gruban, 2007).

V ameriški študiji so ugotovili, da so povratne informacije pogosto privedle do nižje uspešnosti pri več kot tretjini obravnavanih primerov. Poleg tega so ugotovili, da povratne informacije brez posledic ne bodo učinkovite. V kolikor se pri RLR uporabi samo povratno informacijo, je to pri zaposlenih doseglo dosledno izboljšanje učinkovitosti le pri 28 % obravnavanih primerov (Brown, 2017).

Argument za povečanje pogostosti povratnih informacij je, da se zagotovi informacije, ki jih zaposleni lahko uporabijo za učenje in so zato učinkovitejši. To še posebej velja v primerih, ko so povratne informacije vezane na dogodke na delovnem mestu. A velika količina povratnih informacij lahko zaposlenim povzroči težave in se nanje več ne odzivajo (Brown, 2017). Poleg tega pa zaposleni, katerih delovna uspešnost je bila ocenjena z manj kot odlično, pogosto zavzamejo "obrambni položaj" (Heathfield, 2018a). Zato je potrebno, da vodja zagotovi ustrezno količino informacij, da se zaposleni lahko razvija in izpopolnjuje, hkrati pa z njimi ne pretirava. Poleg tega je učinek na povratno informacijo odvisen tudi od tega, ali je informacija pozitivna ali negativna. Pozitivne informacije zaposlenim omogočajo, da se počutijo samozavestno. Nekatere vodje pa raje poudarijo stvari, ki jih je potrebno pri delu zaposlenega spremeniti. Raziskovalci poročajo, da je 98 % managerjev doživelo neko obliko agresije s strani zaposlenih, ker so zaposlenim posredovali negativno povratno informacijo. Potrebno se je zavedati, da povratne informacije potekajo v obe smeri. Kadar vodje dajejo ustrezne in jasne povratne informacije, povedane na premišljen način, obstaja večja verjetnost, da bodo zaposleni menili, da jih vodja obravnava objektivno in pošteno. Veliko vodij in zaposlenih raje negativne povratne informacije pošilja preko elektronskega medija, saj se tako izognejo nelagodju pri sporočanju slabih novic iz oči v oči, poleg tega pa jim to omogoča, da informacijo skrbno sestavijo, s čimer izboljšajo kakovost komunikacijskega procesa (Brown, 2017). Kar 37 % ameriških direktorjev pravi, da jim je neprijetno dajati neposredne povratne informacije in kritike o uspešnosti njihovih zaposlenih, ker se lahko slabo odzovejo (Interact, 2016). Heathfield (2018a) v članku celo navaja, da gre pri izvajanju RLR za staromodni, od zgoraj navzdol avtorski način vodenja, ki zaposlene obravnava kot lastnino podjetja.

3.4 Izvedba rednih letnih razgovorov po svetu

Nemško podjetje SAP je leta 2016 opustilo ocenjevanje letne ocene uspešnosti po vsem svetu, ker ugotavljajo, da je predrago, zamudno in pogosto slabo vpliva na motivacijo zaposlenih. Vodja človeških virov je dejal, da so ljudje odprti za povratne informacije in ostre kritike, do trenutka, ko podjetje začne dajati rezultate. Zato preizkuša nov proces, ki vključuje pogostejše pogovore z vsemi zaposlenimi. Kljub temu, da je SAP prenehal z letnimi pogovori, pa ne izstopa iz svojega poslovanja, to pomeni, da bo še naprej prodajalo svojo programsko opremo za ocenjevanje uspešnosti. Poleg SAPa so ocenjevanje uspešnosti opustila tudi podjetja IBM, Gap in General Electric (Wolde & Wissenbach, 2016). V ZDA, kjer imajo letni razgovori dolgoletno tradicijo, vodje pa so zanje praviloma ustrezno usposobljene, so v raziskavi ugotovili, da je več kot 75 % zaposlenih v ZDA nezadovoljnih s svojimi letnimi razgovori (Gruban, 2007). Zato v Avstraliji in ZDA podjetja ponovno preučujejo ta tradicionalni pristop k upravljanju uspešnosti zaposlenih. Skrbi jih, ker ta pristop zahteva veliko sredstev, poudarja vrednotenje zaposlenih pred razvojem in je nagnjen k retrospektivi. V Avstraliji le 36 % direktorjev temeljito in pravočasno opravi letno ocenjevanje. V neki raziskavi so ugotovili, da želijo mlajše generacije v primerjavi z generacijo "baby boom" več povratnih informacij. Razlog za to je, da bolj izkušeni, torej starejši, zaposleni poznajo delo, ki ga opravljajo, zato v povratnih informacijah ne vidijo dodane vrednosti. Kot možnost ponujajo, da bi bili pogovori z zaposlenimi izvedeni večkrat letno, torej dvakrat na leto, na četrtoletje, mesečno ali pa celo tedensko (Brown, 2017).

3.5 Organizacija in izvedba rednih letnih razgovorov

Da je RLR uspešen in da se dosežejo pričakovane koristi, morajo sodelovati vodje in sodelavci, kadrovska služba in vodstvo organizacije. Uvedba zahteva zaporedje določenih aktivnosti, katerih izvajanje teče v 15 korakih. Najprej vodstvo sprejme odločitev o uvedbi RLR v organizaciji, nato kadrovska služba izdelava načrt uvedbe, obvesti vse zaposlene in pripravi obrazce, informacije in navodila. Prav tako kadrovska služba določi roke in pripravi organizacijske rešitve in organizira usposabljanje vodij. Vodje se na delavnici usposobijo in se tako pripravijo na izvedbo RLR. Prav tako se pripravijo tudi zaposleni, ki dobijo vprašanja. Nato vodje izvajajo RLR, kadrovska služba pa neprestano spremlja potek in po potrebi pomaga. Po koncu RLR kadrovska služba zbere pridobljene podatke in pripravi plan kadrovanja in osebnega razvoja zaposlenih. Vodje skozi leto spremljajo uresničevanje dogovorov, zaposleni opravljajo delo in uresničujejo cilje, o katerih so se dogovorili na RLR, kadrovska služba pa izvaja kadrovsko politiko, pri čemer upošteva predloge, ki so jih vodje posredovali na podlagi izvedenih RLR (Majcen, 2004). RLR se mora za to, da je uspešno izveden, izvajati med zaposlenim in njegovim direktno nadrejenim sodelavcem, v sistem RLR pa morajo biti vključeni vsi zaposleni (Kadis, brez datuma).

3.6 Digitalizacija kadrovskih procesov

Zaradi uvedbe GDPR sta samostojno urejanje osebnih podatkov zaposlenega in vpogled v zapise in dokumente, ki jih o njem vodi organizacija, ena najpomembnejših možnosti osebnega portala zaposlenih. Z digitalizacijo kadrovske funkcije organizacije pridobijo več časa za razvoj voditeljstva in krepitev kompetenc zaposlenih, pridobijo kakovostne podatke, ki jim pomagajo pri odločanju in spremljanju osebnih ciljev posameznikov in strateških ciljev podjetja, prav tako pa tudi omogočijo aktivno vključevanje zaposlenih v procese razvoja kadrov. Z digitalizacijo kadrovskih procesov organizacija postane privlačnejša za mlade. Kajti mladi imajo visoka pričakovanja glede uporabe informacijskih tehnologij na delovnem mestu (Kopa, d. d., 2018). Digitalizacija postopkov v organizaciji nam omogoča, da prihranimo čas, ki bi ga sicer porabili za naloge, ki nimajo dodane vrednosti. Da bi podjetja v obdobju velikega pomanjkanja zaposlenih kadre lahko sploh obdržala, je naloga kadrovskih služb, da zagotavljajo odlične izkušnje na delovnem mestu. Ta izkušnja je pa lahko dobra le, če so interni in eksterni postopki kar najbolj digitalizirani in avtomatizirani. Miha Žerka je mnenja, da imajo vsaj tista večja slovenska podjetja administrativne postopke že digitalizirane, kot so na primer pogodba o zaposlitvi, aneks, odločba o dodelitvi dopusta in podobne. Poleg tega pa pravi, da so v organizacijah precej dobro avtomatizirali dodeljevanje delovnih sredstev zaposlenim, letne razgovore, izobraževanje in ostale procese. Ko torej govorimo o digitalizaciji kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah, bolj govorimo o digitalizaciji administrativnih postopkov, in ne toliko o vsebinsko in tehnološko zahtevnejših digitalizacijah (Kapitanovič, 2018).

Omenili smo že, da je digitalizacija procesov velik strošek in da se je veliko organizacij ne more lotiti. Pred digitalizacijo procesov se mora podjetje odločiti kakšen proces bi jim ustrezal, zato je potrebno, da imajo tisti, ki o tem odločajo dovolj časa, da sprejmejo utemeljeno odločitev. Pomembno je, da se organizacija zaveda katere prednosti jim bo digitalizirana oblika procesov prinesla in zakaj digitaliziran sistem sploh potrebujejo.

4 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANI FINANČNI INSTITUCIJI – EMPIRIČNA PREVERBA

Preučevana finančna institucija deluje v Sloveniji in ima več sto zaposlenih. Med zaposlenimi so tako slovensko kot angleško govoreči zaposleni. Zaradi varovanja imena finančne institucije podrobnega opisa ne moremo podati. Sama v procesu digitalizacije RLR nisem sodelovala. Podatke in informacije, ki sem jih potrebovala sem pridobila iz dokumentov izbrane finančne institucije in od zaposlenih. V izbrani finančni instituciji so s 1. februarjem 2018 digitalizirali izvedbo rednih letnih razgovorov v ERP sistemu. Pred tem je bil obrazec narejen v programu MS Office – Excel.

4.1 Opis postopka izvedbe rednih letnih razgovorov v preučevani finančni instituciji

Zaposlenemu neposredni vodja pravočasno (zaželeno do 5 dni prej) posreduje informacijo o tem, kdaj in kje bo imel pogovor. Skupaj s povabilom dobi zaposleni tudi obrazec za pogovor (avtomatizirano), v katerem vodja izpolni začetne informacije o zaposlenem (ime, priimek, sektor, oddelek, odsek ali druga organizacijska enota, delovno mesto), lahko pa te informacije vpiše tudi zaposleni, strateške cilje, ki so relevantni za zaposlenega, cilje organizacijske enote – izpišejo se vsi cilji za celoten oddelek oziroma organizacijsko enoto; vodje izbrisejo tiste cilje, ki niso relevantni za zaposlenega, in raven kompetenc (zahtevana raven se izpiše). Zaposlenemu posreduje vodja vabilo in obrazec in ga pozove, naj izpolnjen obrazec vrne vsaj 3 dni pred razgovorom. Če vodja ugotovi, da ne potrebuje toliko časa za pripravo, je rok lahko tudi krajši. Poleg priprave zaposlenega na razgovor je prav tako pomembno, da se pripravi tudi vodja. Ko vodja prejme izpolnjen obrazec, ga prebere in doda svoj del ter si pripravi povratno informacijo za zaposlenega. Pri povratni informaciji je pomembno, da se poudarijo prednosti delavca in izpostavijo pomanjkljivosti, ki jih vodja konstruktivno obrazloži. Kritika in pohvala morata biti realni in osnovani na dejstvih. Pomembno je to, da je vodja pozoren, da kritika ni usmerjena na osebo (osebna lastnost), temveč da zaposleni dela manj kakovostno (njegovu delo ni ustrezno) (Izbrana finančna institucija, 2018).

Izvedba pogovora je drugi korak znotraj celotnega procesa. Celoten RLR je pomemben tako z vidika vodje, da poda konstruktivno povratno informacijo, na podlagi katere zaposleni lažje identificira področja dela in kompetenc, ki se jim mora v prihodnosti bolj posvetiti in jih izboljšati, kakor tudi z vidika zaposlenega, da prejme informacijo o svojem delu in poda svoj pogled glede ciljev in svojega strokovnega in osebnostnega razvoja (za preteklo in prihodnje obdobje). Pomembno je, da se vsi zavedajo, da so vse informacije, pridobljene v okviru RLR, zaupne narave, zato ima vpogled v obrazec samo zaposleni in njemu vsi hierarhično nadrejeni vodje in pooblaščenici sodelavci kadrovske službe (Izbrana finančna institucija, 2018).

Izjemno pomemben je začetek RLR-ja, saj je od tega odvisno, kako bo potekal pogovor in kako se bosta počutila vodja in sodelavec. Pogovor pomeni dajanje (govorjenje) in sprejemanje (poslušanje), torej sodelovanje. Med pogovorom naj se prepleta razlaganje s spraševanjem, dopovedovanje s poslušanjem, prepričevanje z usklajevanjem, in podobno. V pogovoru sta oba sogovornika enakovredna, zato je pomembno, da se na koncu dogovorita o rešitvah in načrtih ter jih tudi zapišeta. Pri pogovoru naj vodja upošteva nekaj splošnih pravil, in sicer, da sta pozdrav in prvi vtis zelo pomembna, zato na začetku vodja razloži namen pogovora, tudi če ga zaposleni pozna, v uvodu naj pojasni nekaj nevtralnih, splošnih vprašanj, da možnost zaposlenemu, da postavi svoja vprašanja, pove svoje mnenje in videnje situacije in da upošteva, da je polovica časa za pogovor namenjenega vodji, polovica pa zaposlenemu (Izbrana finančna institucija, 2018).

Priporočljivo je, da RLR poteka po vrstnem redu določenih tematik. RLR je sestavljen iz dveh delov, in sicer prvega dela, ko se izvede pogovor o "pregledu prejšnjega leta", kjer v obrazcu, ki ga je zaposleni izpolnil v začetku leta in v mesecu juniju/juliju v njem revidiral cilje, vodja in zaposleni pregledata in ocenita doseganje individualno določenih ciljev v preteklem letu in ocenita doseganje kompetenc. Ocena se vpiše v razdelek dejanska raven kompetenc (v obrazcu je bila doslej vpisana dejanska raven kompetenc za predprejšnje leto), ki se jo prepíše in ta dokument shrani pod drugim imenom. Ocena kompetenc in razlika med zahtevano in dejansko ravni se naj uporabi kot izhodišče za pripravo izobraževalnega načrta na področju kompetenc. Drugi del pa obsega pogovor, ki je usmerjen v prihodnje leto, znotraj katerega se v uvodnem delu poda splošne informacije o preteklem obdobju, se pogovori o zadovoljstvu zaposlenega, njegovi motivaciji ter morebitnih izboljšavah (ta del obrazca zaposleni izpolni pred pogovorom in ga neposredni vodja ne popravlja oziroma spreminja), definira se cilje za prihodnje leto in določi specifične kompetence. Pri strateških ciljih zaposleni izbere cilje, ki veljajo za njegov oddelek, oddelčni cilji pa se bodo izpisali glede na izbrani oddelek, vodja pa za vsakega zaposlenega izbere cilje, ki veljajo zanj. Zaposleni na podlagi oddelčnih ciljev najprej poda predlog svojih individualnih delovnih ciljev, nato pa skupaj z vodjem oblikujeta in dokončno dorečeta individualne delovne cilje. Pri oblikovanju individualnih delovnih ciljev nosi glavno odgovornost vodja. Cilji naj bodo postavljeni po SMART metodi (ang. Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound), torej naj bodo specifični, merljivi, akcijsko usmerjeni, realistični in časovno omejeni (Izbrana finančna institucija, 2018).

4.2 Potek rednih letnih razgovorov v izbrani finančni instituciji

V izbrani finančni instituciji se je prva faza RLR, torej izpolnjevanje vprašalnika, izvajala na predhodno narejenem vprašalniku v programu MS Office - Excel. Ko je zaposleni izpolnil vprašalnik, ga je natisnil in prinesel s seboj na pogovor z vodjem. Pošiljanje vprašalnika preko elektronske pošte ni bilo obvezno. Zaradi papirnate oblike rokovanja z vprašalnikom je velikokrat prišlo do težave, da so se vprašalniki enostavno izgubili ali založili. Zaposleni izpolnjenega vprašalnika niso shranili, poleg tega pa ga v večini primerov, kot že omenjeno, niso posredovali po elektronski pošti. Posledično ob naslednjem pogovoru, ki poteka na pol leta, niso imeli informacij o vsebini vprašalnika. To pomeni, da cilji, ki jih imamo postavljene pri RLR, niso bili doseženi, saj zaposleni niso mogli spremljati svojega dela in doseženih postavljenih ciljev. Slabost, ki si je z uvedbo GDPR ne sme privoščiti nihče, je bila, da je bil papirni vprašalnik, če ni bil ustrezno shranjen in dokumentiran, viden vsem, kar pomeni, da so ga lahko videle in prebrale nepooblašcene osebe.

Star obrazec za redni letni pogovor je bil sestavljen iz 8 kategorij, in sicer:

- 1. sklop: ime in priimek zaposlenega, sektor, oddelek, odsek, delovno mesto, ocenjevalec, datum ocenjevalnega in RLR in datum medletnega ocenjevanja;
- 2. sklop – uvod (splošno – pogled na preteklo obdobje), ki je vseboval prazen prostor, kjer je zaposleni napisal, s čim je zadovoljen, to ocenil z oceno od 1-5 (1 – zelo nezadovoljen, 2, 3, 4 in 5 – zelo zadovoljen), kaj ga motivira in kakšne predloge izboljšav ima;
- 3. sklop – postavljanje ciljev je obsegal strateške cilje, cilje in delovne naloge organizacijske enote in kakšni so individualni delovni cilji. Pri individualnih delovnih ciljeh je zaposleni izpolnil še časovni okvir izvedbe. Pri polletnem ocenjevanju se je nato izpolnilo, kakšna je bila realizacija postavljenih ciljev oziroma so se cilji lahko tudi preoblikovali. Poleg tega je vodja podal tudi oceno polletnih ciljev, od 1 do 5 (N – 1 nedoseganje pričakovanj; DDP – 2 delno doseganje; DP – 3 doseganje pričakovanj; RP – 4 rahlo preseganje pričakovanj in P – 5 izrazito preseganje pričakovanj) in morebiten komentar. Enak postopek se je ponovil pri drugem polletnem ocenjevanju. Na podlagi izpolnjenih ciljev se je nato za vsako polletno ocenjevanje izpolnila skupna polletna ocena doseganja individualnih delovnih ciljev in na koncu tudi povprečna letna ocena doseganja individualnih ciljev.
- 4. sklop – kompetence. Sestavljen je bil iz določitve kompetenc, in sicer generične/vedenjske kompetence, strokovne kompetence, vodstvene kompetence, delovno specifične kompetence in druge kompetence. Pri vsaki izmed določenih kompetenc je zaposleni izpolnil zahtevano raven, se samoocenil, vsako določeno kompetenco je ocenil tudi ocenjevalec in podal končno oceno kompetenc in morebiten komentar. Na koncu se je podala skupna letna ocena kompetenc (od 1 do 5).
- 5. sklop – letna ocena delovne uspešnosti je vseboval izračun letne ocene delovne uspešnosti, ki je temeljila na 3 kriterijih: povprečja ocen mesečne delovne uspešnosti, povprečne letne ocene doseganja individualnih ciljev in skupne letne ocene kompetenc. V tem sklopu je ocenjevalec podal tudi celovito povratno informacijo, zaposleni je nato to celovito povratno informacijo ocenjevalca tudi komentiral.
- 6. sklop – izobraževanja je vseboval predlog izobraževanja na strokovno tehničnih in ostalih izobraževanjih (doma in v tujini), izobraževanja za izboljšanje ravni kompetenc in izobraževanja za pridobitev licenc.
- 7. sklop – moja kariera. V tem sklopu so zaposleni izpostavili področja, na katerih bi želeli delovati v prihodnosti, mobilnost in morebiten komentar in komentar kariernih želja.
- 8. sklop je bil namenjen za razno.

Zaradi lažjega in do uporabnika prijaznejšega pristopa so sprejeli odločitev, da organizacija pristopi k realizaciji izvajanja RLR preko ERP sistema. Prenovo poslovnega procesa so zaupali zunanjemu podjetju, ki je bilo izbrano preko javnega razpisa. Z vsebinskega vidika se RLR ni bistveno spremenil, je pa na ta način boljše podprt delovni

tok ter integracija z ostalimi informacijskimi rešitvami (kompetenčni model, izobraževanja, mesečno ocenjevanje delovne uspešnosti, obračun plač in ostalo). Prednost novega sistema je v tem, da je obrazec dostopen kadarkoli, podatki v njem se ne izbrišejo, poleg tega pa ga ima zaposlen možnost kadarkoli pogledati, spremeniti in dopolniti. Ker so vsi podatki v sistemu, papirnate oblike poslovanja ni več, kar pomeni, da se zmanjša tudi tveganje za zlorabo zaupnih informacij zaposlenih, saj do obrazca lahko dostopata le zaposleni in njegov vodja. Dejansko se na letnem razgovoru uporabi dva obrazca, in sicer se pregleda in vpiše ocene in dosežke preteklega leta in definira cilje, delovno specifične kompetence in njihovo raven ter plan izobraževanj za prihodnje leto (Izbrana finančna institucija, 2018).

S podporo RLR na portalu je omogočeno, da je na razgovoru omogočen pogovor in ocenjevanje naslednjih vsebin (Izvajalec realizacije, 2017) (Slika 4):

- splošni pregled (pregled preteklega leta, zadovoljstva, motivacije in predlog izboljšav);
- pregled, definiranje in ocenjevanje ciljev (strateških ciljev, ciljev tima oziroma organizacijske enote in individualnih ciljev);
- ocenjevanje kompetenc (generičnih: prikaz vodstvenih, strokovnih, delovno specifičnih kompetenc);
- izdelava letnih ocen (delovne uspešnosti, doseganja ciljev, dveh polletnih ocen, kompetenc);
- izobraževanje (planiranje in spremljanje izobraževanj zaposlenih glede na katalog);
- na RLR se lahko izbere in planira samo udeležba na vsebinah iz kataloga;
- obstajati mora možnost, da se zahtevek za odprtje nove vsebine pošlje preko portala. Tak zahtevek mora potrditi vodja, nakar je zahtevek po odprtju nove vsebine posredovan v odsek za izobraževanje;
- zaposlenemu in vodji je na RLR omogočeno, da na eni strani vidita plan, na drugi strani pa realizacijo »svojih« izobraževanj;
- kariere (pripravljenost na mobilnost: interna, mednarodna);
- če se izbere interna mobilnost, potem se odpre dodatno polje: Kariera v naslednjih 5-ih letih: želim razvoj na obstoječem delovnem mestu; želim spremeniti področje dela;
- če se izbere, da želimo spremeniti področje dela, potem se odpre možnost vnosa dela na področjih dela v instituciji (spustni seznam);
- splošen komentar.

Slika 4: Začetni ekran za urejanje ali gledanje podatkov, povezanih z letnimi razgovori

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

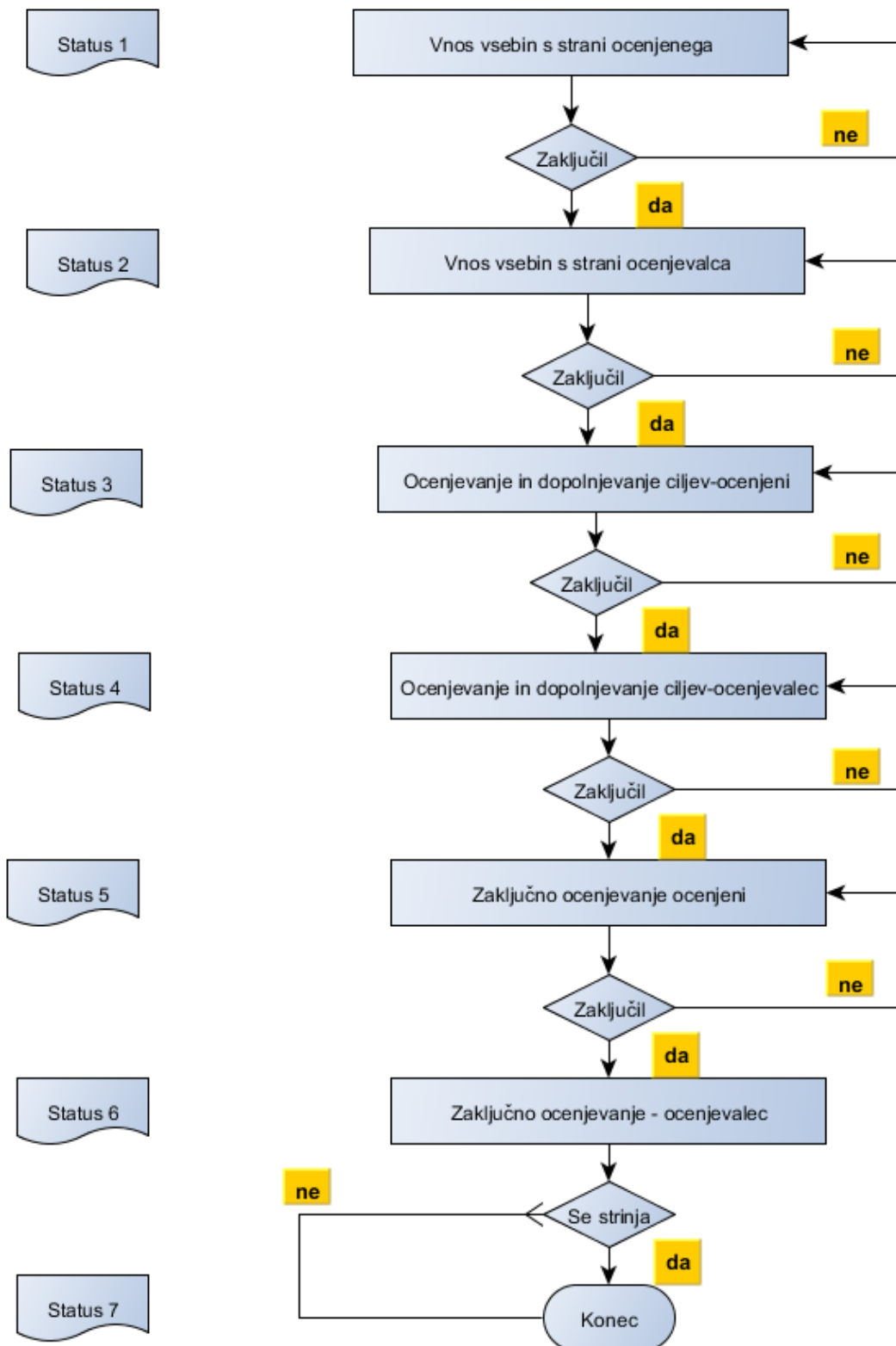
Dostop do MSS funkcionalnosti na portalu bodo imeli ocenjevalci, kjer bodo v prvem koraku morali preko drsnega seznama izbrati obrazec ocenjevanja in obdobje ocenjevanja. Na podlagi izbora se bo prikazal seznam zaposlenih, s katerimi je ocenjevalec že opravil RLR ali pa so razgovori planirani. Na podlagi vnesenih parametrov se prikaže seznam, ki vsebuje podatke o obrazcu, ocenjevalnem obdobju, ocenjenem in statusu obrazca. Glede na status posameznega obrazca se vsak zapis lahko ureja (če je status obrazca različen od zaključen – status 7) in prikaže (spreminjanje je onemogočeno), poleg tega pa je omogočen tudi predogled oziroma izpis ocenjevalnega obrazca v PDF obliki. S klikom na gumb "uredi" ali "prikaži" se prikaže začetni ekran za urejanje/gledanje podatkov, ki so povezani z letnimi razgovori. Ekran za vnos podatkov je sestavljen iz več zavihkov, in sicer uvod – splošni pregled, postavljanje ciljev, ocenjevanje kompetenc, letna ocena, izobraževanja, moja kariera in razno. Katere funkcionalnosti vodja lahko izvede, je odvisno od izbire v začetnem ekranu (uredi ali prikaži) in od statusa ocenjevalnega obrazca (Slika 5).

Status ocenjevalnega obrazca je razdeljen na 7 statusov, in sicer:

- Status 1: začetek obdobja RLR, predlog tekstov in vsebin, ki jih vnaša ocenjeni;
- Status 2: začetek obdobja RLR, vsebino popravi in dopolni ocenjevalec. To predstavlja dejanski začetek, pri čemer je pomembno, da ocenjevalec in ocenjeni definirata individualne cilje za naprej in določita nabor delovno specifičnih kompetenc, ki jih bosta nato spremljala v prihodnjem ocenjevalnem obdobju. Poleg tega postavita tudi plan izobraževanj in ostalo;

- Status 3: vmesno obdobje RLR (sredi leta), ocenjevanje in dopolnjevanje osebnih ciljev vnaša ocenjeni;
- Status 4: vmesno obdobje RLR (sredi leta), ocenjevanje in dopolnjevanje osebnih ciljev vnaša ocenjevalec;
- Status 5: končno obdobje RLR (konec leta), določene ocene vnese ocenjeni;
- Status 6: končno obdobje RLR (konec leta), dokončne ocene opravi ocenjevalec;
- Status 7: končno obdobje RLR (konec leta), ocenjeni potrdi zapisano vsebino, poda komentar, če se ne strinja z vsebino, in zaključi razgovor.

Slika 5: Statusi



Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Poleg statusa, ki je vezan na korak obdelave obrazca, je tudi status, ki opredeljuje, ali se ocenjeni strinja z zapisanim v RLR ali ne. Ob spremembi statusa obdelave obrazca se ustvari elektronsko sporočilo, ki obvesti naslednjega sodelujočega v obdelavi obrazca.

Zavihek obrazca (Slika 6) Splošni pregled se začne izpolnjevati in spreminjati s statusom 5 (konec leta). Obrazec najprej izpolni ocenjeni, dokončno vsebino pa mu definira ocenjevalec. Zapiše se poljubno besedilo, ki se nanaša na preteklo obdobje in zadovoljstvo zaposlenega glede pogojev dela, odnosov, s svojim profesionalnim razvojem in s pretočnostjo informacij v organizacijski enoti (v nadaljevanju OE). Ocenjevanje poteka s pomočjo lestvice od 1 do 5, pri čemer je 1 – zelo nezadovoljen, 2 – delno zadovoljen, 3 – zadovoljen, 4 – delno zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen. Vpiše se tudi besedilo, ki se nanaša na motivacijo zaposlenega in na predloge izboljšav.

Slika 6: Zavihek – Uvod – splošni pregled

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Strateški cilji in cilji organizacijske enote (Slika 7) se izpolnijo že ob generiranju obrazca in jih v fazi izvajanja RLR ni mogoče spreminjati. V Statusu 1 vnaša besedilo ocenjeni, možen je vnos individualnih ciljev in časovnih okvirjev. V Statusu 2 besedilo vnese ocenjevalec, možen je vnos individualnih ciljev in časovnih okvirjev. V Statusu 3 ocenjeni vnese predloge medletnega (polletnega) ocenjevanja. V Statusu 4 besedilo vnaša ocenjevalec, spreminjati je mogoče vsebino polj "1. polletje – realizacija", "Ocena – 1. polletje" in "1. polletje – komentar". V tem statusu je omogočeno tudi dodajanje ciljev (gumb "Dodaj cilj"), v tem primeru se doda nov cilj, pri katerem se lahko vpiše "Cilj" in "Časovni okvir". V Statusu 5 ocenjeni vnaša predloge končnih (letnih) ocen doseganja ciljev. V Statusu 6 ima ocenjevalec omogočen vnos v polja "2. polletje – realizacija", "Ocena – 2. polletje" in "2. polletje – komentar". V ostalih statusih sprememba v omenjenem zavihku ni mogoča.

Ocenjevanje kompetenc temelji na kompetenčnem modelu. Za vsako delovno mesto je v podjetju definiran nabor kompetenc in nivo znanja (obvladovanja) kompetenc. Nivo predstavlja lestvica, ki ima 5 stopenj:

- 1. osnovna raven: obvladovanje osnov in minimalnih standardov, izkazovanje obvladovanja do 20 % najvišje stopnje kompetence;
- 2. višja osnovna raven: obvladovanje običajnih razmer, opozarjanje na probleme, ki se pojavljajo, in občasno predlaganje rešitev, izkazovanje obvladovanja do 40 % najvišje stopnje kompetence;
- 3. nižja srednja raven: obvladovanje spremenljivih sprememb, opozarjanje na probleme, ki se pojavljajo, in predlaganje rešitev, izkazovanje določene samoiniciativnosti znotraj kompetence in izkazovanje obvladovanja do 60 % najvišje stopnje kompetence;
- 4. višja srednja raven: obvladovanje kriznih situacij, hitro odzivanje na probleme, iskanje in predlaganje rešitev ter odločanje v skladu s pristojnostmi, izkazovanje obvladovanja do 80 % najvišje stopnje kompetence in
- 5. odlična raven: prenos znanja in veščin te kompetence na druge, spodbujanje sodelavcev na način, da sami razvijajo kompetence, zaposleni v svoje delovanje vključi strateški fokus in širšo sliko in je vzor ostalim sodelavcem pri posamezni kompetenci.

Slika 7: Zavihek – Postavljanje ciljev

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Nabor kompetenc se vzdržuje v katalogu kompetenc (Slika 8). V fazi generiranja obrazca se na podlagi zahtevanih kompetenc naredi seznam kompetenc, ki jih mora zaposleni obvladati. Novo kompetenco je mogoče dodati v okviru delovno specifičnih kompetenc, enako velja za brisanje kompetenc. V Statusu 5 samooceno vnaša ocenjeni, v Statusu 6 pa ocenjevalec vnese oceno in komentar. Skupna letna ocena kompetenc predstavlja povprečje ocen (samoocena in ocena nadrejenega).

Slika 8: Zavihek – Ocenjevanje kompetenc

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Pri letni oceni (Slika 9) v Statusu 5 morebiten komentar vnese ocenjeni, v Statusu 6 pa komentar in celotno povratno informacijo vnese ocenjevalec. Ostale vrednosti se izračunajo avtomatsko. Skupna letna ocena se izračuna kot: (povprečje mesečne delovne uspešnosti * 0,60 + povprečje polletnih delovnih uspešnosti * 0,20 + ocena kompetenc * 0,20).

Slika 9: Zavihek – Letna ocena

Shrani		Nazaj		Zaključni ocenjevanje		
Obdobje ocenitve			Ocenjeni			
Uvod-splošni pregled	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje kompetenc	Letna ocena	Izobraževanja	Moja kariera	Razno
Izračun letne delovne uspešnosti						
Povprečje ocen mesečne delovne uspešnosti						
Povprečna letna ocena doseganja individualnih ciljev						
Skupna ocena kompetenc:		Skupna letna ocena:				
Prostor za komentar						
Celovita povratna informacija ocenjevalca / vodje						
Komentar:						
Komentar ocenjenega na celovito povratno informacijo ocenjevalca						
Komentar:						

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Zavihek Izobraževanje (Slika 10) se izpolnjuje v Statusu 1 in 2. V Statusu 1 predloge vnese ocenjeni, v Statusu 2 pa predloge vnese in spreminja ocenjevalec. Ob kliku »Dodaj izobraževanje« lahko v predlog izobraževanj dodamo novo izobraževanje iz kataloga izobraževanj, pri tem se odpre novo okno, v katerem se prikaže katalog izobraževanj. V katalogu se naenkrat lahko izbere eno vsebino. V tem zavihku je tudi gumb "Zahtevek za novo vsebino", ki je aktiven v vseh fazah RLR. Omogoča vnos zahtevka za dodajanje nove vsebine v katalog izobraževanj. Po pritisku na gumb se odpre novo okno. Vsak zahtevek ima 4 statuse: Status 1 – oddan, Status 2 – zavrnjen, Status 3 – potrjen in Status 4 – kreiran. Zahtevek za dodatno vsebino v katalogu izobraževanj lahko kreira kdorkoli v podjetju, njegov nadrejeni zahtevek potrdi (Status 1) ali zavrne (Status 2). Če je zahtevek dobil Status 3, gre v obdelavo v oddelek za izobraževanje, kjer na podlagi vnesenih podatkov kreirajo novo vsebino v okviru kataloga izobraževanj. Ko oddelek generira novo vsebino, se postavi status zahtevka na 4. Podatki iz zahtevka se avtomatično prepisejo v polja za kreiranje nove vsebine (kot predlog); zaposleni v oddelku za izobraževanje pa predloge lahko popravijo.

Slika 10: Zavihek – Izobraževanje

Shrani Nazaj Zaključni ocenjevalec Zahtevek za novo vsebino

Obdobje ocenitve Ocenjeni

Uvod-splošni pregled Postavljanje ciljev Ocenjevanje kompetenc Letna ocena **Izobraževanja** Moja kariera Razno

STROKOVNO TEHNIČNA IN OSTALA IZOBRAŽEVANJA (doma in v tujini)

Dodaj izobraževanje
Briši izobraževanje

Nabor že izbranih izobraževanj

Komentar

IZOBRAŽEVANJA ZA IZBOLJŠANJE RAVNI KOMPETENC

Dodaj izobraževanje
Briši izobraževanje

Nabor že izbranih izobraževanj

Komentar

IZOBRAŽEVANJA ZA PRIDOBITEV LICENC

Dodaj izobraževanje
Briši izobraževanje

Nabor že izbranih izobraževanj

Komentar

Skupni strošek Interna izobraževanja Eksterna izobraževanja Skupni strošek

Izobraževanja v zadnjih 24 mesecih

Vsebina	Obdobje
Vsebina	Obdobje
Vsebina	Obdobje

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Zavihek moja kariera (Slika 11) se izpolnjuje v Statusu 5, kjer vnaša predloge ocenjeni, in v Statusu 6, kjer vnese in spremeni predloge ocenjevalec. Področje, kjer bi zaposleni želel delati – spustni seznam, vsebuje: področje nadzora, področje analiz, področje bančnih operacij, področje splošnega sektorja in naloge vodenja.

Slika 11: Zavihek – Moja kariera

Shrani		Nazaj		Zaključni ocenjevanje		
Obdobje ocenitve			Ocenjeni			
Uvod-splošni pregled	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje kompetenc	Letna ocena	Izobraževanja	Moja kariera	Razno
Področje kjer bi želel delovati v prihodnje (spustni seznam)		Komentar				
Mobilnost (DA/NE)		Komentar				
Komentar kariernih želja						

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

Zadnji zavihek "Razno" (Slika 12) se izpolni v Statusu 5, kjer morebiten komentar vnese ocenjeni, in v Statusu 6, kjer komentar vnaša, popravlja in dopolnjuje ocenjevalec.

Slika 12: Zavihek – Razno

Shrani		Nazaj		Zaključni ocenjevanje		
Obdobje ocenitve			Ocenjeni			
Uvod-splošni pregled	Postavljanje ciljev	Ocenjevanje kompetenc	Letna ocena	Izobraževanja	Moja kariera	Razno
Splošni komentar						

Vir: Izvajalec realizacije (2017).

4.3 Digitalizacija rednih letnih razgovorov – raziskava v izbrani finančni instituciji

4.3.1 Namen in cilj raziskave

Namen magistrskega dela je preučiti oziroma analizirati, kako uspešno v izbrani finančni instituciji poteka digitalizacija RLR, ugotoviti potencialne pomanjkljivosti in na koncu podati priporočila za nadaljnje korake v procesu digitalizacije v izbrani finančni instituciji.

Glavni cilj magistrskega dela je s pomočjo ankete ugotoviti, kakšen odnos imajo zaposleni do stare nedigitalizirane izvedbe RLR in do nove digitalizirane izvedbe RLR.

4.3.2 Metodologija in potek raziskave

V namen raziskave je bil uporabljen vprašalnik, ki je bil oblikovan na podlagi teoretičnih izhodišč. Anketni vprašalnik je bil kreiran na spletni platformi Ika. Raziskava je bila opravljena v izbrani finančni instituciji in je bila zaposlenim posredovana preko službene elektronske pošte. Sodelovanje v anketi je bilo anonimno, prostovoljno in ni bilo nagrajeno. Vsi zbrani podatki so bili anonimizirani in uporabljeni izključno za potrebe magistrskega dela.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 22 izbirnih vprašanj, ki so bila razdeljena na tri sklope (celoten anketni vprašalnik v prilogi). Prvi sklop se je nanašal na novo in staro izvedbo RLR, drugi del je vseboval vprašanja o splošnih trendih digitalizacije poslovanja, tretji del pa je vseboval vprašanja o anketirancu. Vprašanja so bila sestavljena na podlagi pregledane tuje in domače literature ter na podlagi predlogov zaposlenih v izbrani finančni instituciji.

4.3.3 Raziskovalni vprašanja

1. Ali zaposleni digitalizacijo rednih letnih razgovorov ocenjujejo kot uspešno (bolj enostaven, hitrejši način izvedbe, ipd.)?
2. Katere pomanjkljivosti so bile zaznane pri uvajanju procesa digitalizacije rednih letnih razgovorov?

4.3.4 Analiza rezultatov

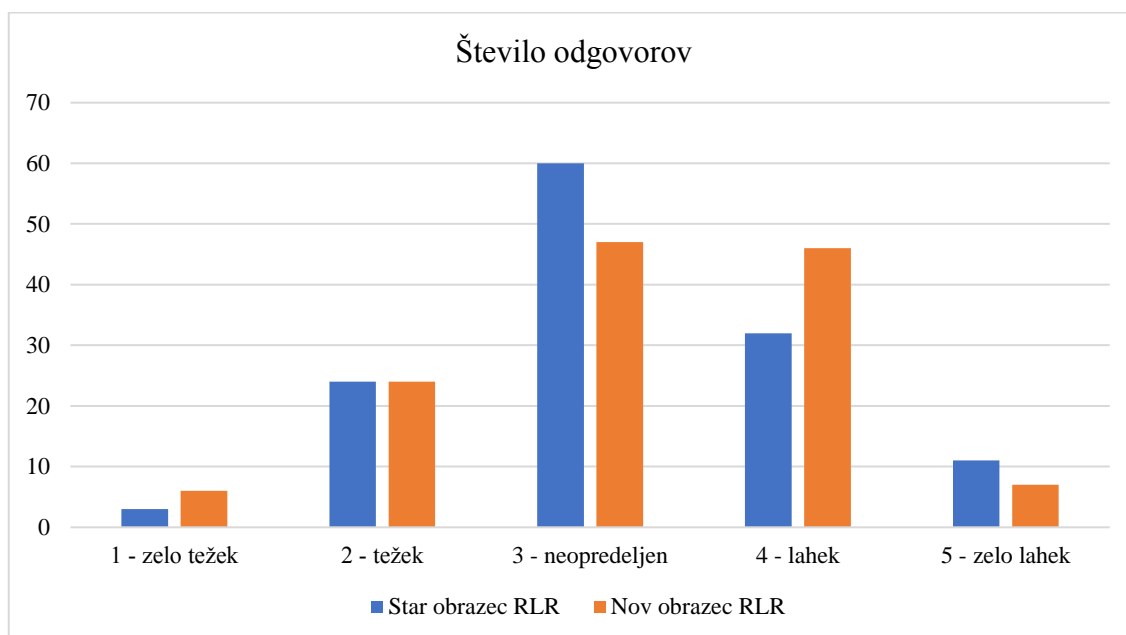
V anketi v izbrani finančni instituciji je sodelovalo 134 zaposlenih, a smo 4 anketirance iz analize odstranili, ker anketnega vprašalnika niso izpolnili v celoti, kar pomeni, da smo analizirali 130 v celoti rešenih vprašalnikov. Sodelovalo je 65 moških (50 %) in 65 žensk (50 %). Največ anketirancev (38 %) je starih med 36 in 45 let, sledi starostna skupina med 26 in 35 let (28 %), nato od 46 do 55 let (25 %), predzadnja je starostna skupina od 56 let naprej (8 %), samo en anketiranec pa je mlajši od 26 let (1 %). Največ anketirancev ima kot najvišjo doseženo formalno izobrazbo univerzitetno izobrazbo oziroma 2. bolonjsko stopnjo, in sicer 66 (51 %), 29 anketirancev (22 %) ima znanstveni magisterij, 14 (11 %) srednjo šolo, 13 (10 %) visoko šolo oziroma 1. bolonjsko stopnjo, le 8 pa jih ima doktorat (6 %). Največ anketirancev je v izbrani finančni instituciji zaposlenih manj kot 5 let (34 %), sledi od 10 do 14 let (20 %), od 5 do 9 let (18 %), nato od 20 do 24 let (14 %), 8 % anketirancev je zaposlenih od 15 do 19 let, 30 let in več (4 %) in 2 % od 25 do 29 let.

Prvo anketno vprašanje, kateri način izvedbe RLR je po vaši presoji boljši (bolj hiter, bolj učinkovit, bolj varen, ipd.), je pokazalo, da je 74 % anketirancem, torej 97 vseh, boljši nov način izvedbe, torej digitalizirana izvedba RLR. 33 anketirancem (26 %) je bolj všeč stara izvedba, torej papirnata oblika. Star način izvedbe je boljši 18 ženskam in 15 moškim, večina jih ima dokončano univerzitetno izobrazbo oziroma 2. bolonjsko stopnjo in so stari med 26 in 45 let (skupaj 22). Sklepamo, da so zaposleni v izbrani finančni instituciji v večji meri seznanjeni s prednostmi in dodano vrednostjo, ki jo digitalizacija prinese, saj je skoraj tri četrtine zaposlenih izbralo, da jim je boljši nov način izvedbe, torej digitalizirana oblika izvedbe RLR.

Rezultati drugega vprašanja, kateri način vam vzame/je vzel manj časa, kažejo, da 85 anketirancem, kar predstavlja 65 %, nov način izvedbe RLR vzame manj časa. Šest anketirancev, ki je v prvem vprašanju odgovorilo, da jim je boljši star način izvedbe RLR, je pri tem vprašanju označilo, da jim manj časa sicer vzame nov način izvedbe RLR. Kar 38 anketirancem, ki so pri prvem vprašanju izbrali, da jim je ljubši nov način izvedbe, pa je pri drugem vprašanju izbralo, da jim je manj časa vzel star način izvedbe RLR.

Pri tretjem vprašanju, ocenite težavnost izpolnjevanja starega in novega obrazca RLR, so mnenja podobna. Izbirali so med 1 – zelo težek, 2 – težek, 3 – neopredeljen, 4 – lahek in 5 – zelo lahek. 46 % anketirancev je težavnost starega obrazca RLR ocenila z oceno neopredeljen (3), sledi ocena 4 (lahek), 25 %, nato si sledijo težek (2), zelo lahek (5) in na koncu zelo težek (1) z 2 %. Največ anketirancev je težavnost novega obrazca RLR enako kot starega ocenila z oceno 3 (neopredeljen), in sicer 36 %. Sledi ocena lahek (4) s 35 %, težek (2) z 18 % in zelo težek in zelo lahek, vsak s po 5 %. Številski podatki tretjega vprašanja so predstavljeni na Sliki 13. Aritmetična sredina pri obeh obrazcih RLR znaša 3,2. Standardni odklon pri starem obrazcu RLR znaša 0,91, pri novem pa 0,99. Iz ocene lahko sklepamo, da sta si obrazca po strukturi podobna in da nov način izvedbe RLR zaposlenim ne predstavlja dodatnih težav pri razumevanju vsebine in načina izpolnjevanja.

Slika 13: Število odgovorov pri vprašanju: Ocenite težavnost izpolnjevanja starega in novega obrazca rednih letnih razgovorov



Vir: Lastno delo.

Četrto vprašanje je anketirance spraševalo, ali so mnenja, da so njihovi podatki z novim načinom izvajanja RLR bolj zavarovani. 51 % anketirancev odgovorilo z da, 49 % pa z odgovorom ne. Pri tem vprašanju je potrebno razmisliti, ali se zaposleni zavedajo, kdo vse lahko dostopa do njihovega novega obrazca RLR. Kajti, kot smo že omenili, ima dostop do obrazca samo zaposleni in njegov nadrejeni. Pri stari izvedbi RLR pa so pri nepravilnem ravnanju s papirno dokumentacijo lahko obrazec prebrale tudi nepooblaščen osebe, s tem pa je lahko prišlo do zlorabe pridobljenih informacij. Z uvedbo GDPR uredbe pa si podjetja in organizacije ne smejo in ne morejo privoščiti, da bi osebni podatki zaposlenih prišli v roke nepooblaščenim osebam, saj je zagrožena kazen za kršenje zakona do 20 milijonov evrov ali do 4 % letnega prometa (Perc, 2018).

Pri razgovorih med vodjo in zaposlenimi je velikokrat govora o tem, da vodja zaposlenih ne oceni dovolj objektivno. Kar 106 anketirancev (82 %) je mnenja, da jih ocenjevalec pri novem načinu izvedbe RLR ne oceni bolj objektivno. Iz tega lahko sklepamo, da digitalizacija in s tem omejevanje dostopov do obrazcev ne zmanjša subjektivnosti ocenjevalca.

Pri naslednjem, 6. vprašanju so anketiranci od 1 do 5 ocenili, ali procese, v katerih sodelujejo, v celoti poznajo (1 – ne, 2 – v manjši meri, 3 – delno, 4 – pretežno, 5 – popolnoma). 74 anketirancev, kar predstavlja 57 %, je poznavanje procesov, v katerih sodelujejo, ocenilo s pretežno (4), z 28 % sledi popolnoma (5), s 13 % delno (3) in vsak po 1 % ne (1) in v manjši meri (1). Aritmetična sredina znaša 4,1, iz česar je razvidno, da

zaposleni procese, v katerih sodelujejo, kar dobro poznajo. Standardni odklon znaša 0,75 ocene.

Sedmo vprašanje, ali je aplikacija dovolj nazorno predstavljena, so sestavljale tri spremenljivke, in sicer da, ne in ne vem. 51 % anketirancev je odgovorilo, da je aplikacija predstavljena dovolj nazorno, 31 %, da aplikacija ni predstavljena dovolj nazorno, 18 % anketirancev pa je označilo odgovor ne vem. Od 41 anketirancev, ki so označili, da aplikacija ni bila dovolj nazorno predstavljena, jih je 8 starih med 26 in 35 let, 17 med 36 in 45 let, 12 med 46 in 55 let in 4 od 56 let naprej. Iz tega lahko sklepamo, da se starejše generacije težje spopadajo z razumevanjem in osvajanjem nove tehnologije, zato je potrebno nenehno poudarjati prednosti digitalizacije in zaposlenim omogočati dodatna izobraževanja.

Osmo vprašanje, je anketirance spraševalo, ali doživljajo e-izvedbo RLR kot napor. 56 % jih je odgovorilo, da jim e-izvedba RLR ne predstavlja napora. Od 57 zaposlenih, ki RLR doživljajo kot napor, jih ima šest dokončano srednjo šolo, 7 visoko šolo oziroma 1. bolonjsko stopnjo, 27 univerzitetno izobrazbo oziroma 2. bolonjsko stopnjo, 14 znanstveni magisterij in 3 doktorat. Po pričakovanjih več napora izpolnjevanje predstavlja starejšim zaposlenim, 10 zaposlenim od 26 do 35 let, 24 zaposlenim od 36 do 45 let, 20 zaposlenim od 46 do 55 let in 3 zaposlenim od 56 let in več.

Z vpeljavo nove tehnologije v procese organizacij in podjetij po navadi na začetku pride do določenih tehničnih težav. Tehnologija se na to nadgrajuje, vzdržuje in po potrebi ustrezno spremeni. 52 % anketirancev je med uporabo aplikacije imelo težave, in sicer jih je 28 % označilo, da aplikacija ni delovala, 24 %, da aplikacija ni nazorna, 22 %, da niso prejeli zadostnih navodil in 18 %, da so imeli premalo informacij. 8 % anketirancev je poleg že ponujenih odgovorov izbralo tudi drugo. Med drugo so zapisali: nepopolne informacije, manjka povratna informacija o razpoložljivosti zgodovine ocenjevanj in možnosti izpisa zadnje različice, težave z zaklepanjem računov, tehnične težave, ni bilo odzivnosti ob zaznanih napakah, težave pri vpisovanju besedila, nejasni statusi, RLR obrazec ni narejen v angleškem jeziku in neurejenost dostopnih pravic. Ker so v izbrani finančni instituciji zaposleni tudi tuje govoreči zaposleni prihaja pri izpolnjevanju obrazca RLR do težav, kajti obrazec je kreiran samo v slovenskem jeziku. Pri izpolnjevanju jim tako pomaga kadrovska služba, kar pa ni po pravilih, saj naj bi bila predpriprava na RLR individualno delo.

Pri desetem vprašanju so anketiranci izbirali med ocenami od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – sem neodločen; 4 – se strinjam in 5 – se popolnoma strinjam. Podane so imeli trditve, v čem vidijo prednost informacijsko podprtih RLR, ki so prikazani v Tabeli 1.

Največja prednost, ki jo zaposleni med postavljenimi trditvami vidijo v tem, da nova oblika zapisa omogoča trajen zapis razgovora, z najvišjima ocenama (4 in 5) je to trditev

ocenilo kar 83 % anketirancev. Tej trditvi sledi trditev, da informacijsko podprti RLR omogočajo analize, preglede in primerjave, s 4 in 5 je skupaj to trditev ocenilo 75 % anketirancev. Prednosti pa anketiranci ne vidijo v trditvah, da informacijsko podprt letni razgovor doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi in da doprinese k razvoju zaposlenih.

Tabela 1: Prednosti informacijsko podprtih letnih razgovorov

V čem vidite prednost informacijsko podprtih letnih razgovorov?							
	Odgovori					Povprečje	Std. odklon
	1	2	3	4	5		
Omogoča kakovostno pripravo na razgovor	6 5 %	26 20 %	36 28 %	54 41 %	8 6 %	3,2	0,99
Je enostaven za uporabo	7 5 %	17 13 %	42 32 %	54 42 %	10 8 %	3,3	0,98
Omogoča, da zaposleni in vodja skupaj oblikujeta cilje na podlagi OE	4 3 %	26 20 %	29 22 %	57 44 %	14 11 %	3,4	1,02
Omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih	5 4 %	33 25 %	46 35 %	38 30 %	8 6 %	3,1	0,97
Omogoča, da zaposleni predlagajo ideje in spremembe	3 2 %	34 26 %	40 31 %	47 36 %	6 5 %	3,1	0,94
Omogoča trajen zapis razgovora	3 2 %	5 4 %	14 11 %	71 54 %	37 29 %	4	0,87
Doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi	6 5 %	42 32 %	42 32 %	36 28 %	4 3 %	2,9	0,95
Doprinese k razvoju zaposlenih	7 5 %	41 32 %	47 36 %	29 22 %	6 5 %	2,9	0,97
Omogoča analize, preglede in primerjave	0 0 %	7 5 %	26 20 %	66 51 %	31 24 %	3,9	0,81

Vir: Lastno delo.

Pri pogovoru z zaposlenimi jih je veliko omenilo, da pozabi izpolniti obrazec RLR in ga vedno izpolnjuje zadnji trenutek. Na vprašanje, ali si želijo, da jih program opomni, da morajo zaposleni izpolniti obrazec RLR, sta z da odgovorila 102 anketiranca, kar predstavlja 78 % vseh anketiranih. Podvprašanje, če so označili da, pa se je glasilo, kdaj si želijo, da bi jih program opomnil. 63 % anketirancev, ki je v prvem delu izbralo da, želi, da jih program opomni en teden pred razgovorom. Na voljo so imeli še en mesec pred razgovorom (29 %), dva dni pred razgovorom (6 %) in en dan pred razgovorom (2 %).

V nadaljevanju so morali anketiranci oceniti dve trditvi od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – sem neodločen; 4 – se strinjam in 5 – se popolnoma strinjam). Trditvi se glasita: Mnenja sem, da bi se proces informatizacije procesa RLR (izpolnjevanje preko elektronskega sistema) lahko začel že prej in Projekt prenove izpolnjevanja RLR je bil uspešen. Pri obeh trditvah so anketiranci največkrat izbrali oceno 3. Pri prvi trditvi je oceno 3 izbralo 37 % anketirancev, pri drugi pa 47 %. Temu sledi ocena 4 – se strinjam, obe trditvi med 30 in 35 %, kar pomeni, da lahko ocenimo, da se deloma strinjajo, da bi se ta proces lahko začel že prej, in hkrati tudi, da je bil deloma uspešen.

V literaturi se velikokrat omeni, da zaposlene v podjetjih in organizacijah skrbi, da bo njihovo delovno mesto čez nekaj let zasedel roboto. V nasprotju s prebrano literaturo, ki v veliko primerih izpostavi problematiko robotizacije procesov in hkrati s tem prevzem delovnih mest s strani robotov, je kar 125 anketirancev (96 %) odgovorilo, da jih ne skrbi, da bodo ostali brez delovnega mesta. Izmed petih anketirancev, ki jih skrbi, da bodo čez nekaj let ostali brez delovnega mesta, imajo trije najvišjo pridobljeno formalno stopnjo izobrazbe znanstveni magisterij, ena oseba ima srednjo šolo in ena visoko šolo oziroma 1. bolonjsko stopnjo. Iz tega lahko sklepamo, da se zaposleni zavedajo svojega doprinosa k uspešnosti organizacije in da so mnenja, da jim bo digitalizacija delo le olajšala in ne vzela.

Pri naslednjem vprašanju smo anketirance spraševali, kaj so po njihovem mnenju možne ovire in tveganja, povezana z digitalizacijo. Največ jih je mnenja (30 %), da problem predstavlja usposobljenost zaposlenih, varstvo podatkov in visoke začetne investicije. To potrjuje tudi ugotovitev Evropske komisije, da kar 40 % delovne sile v Evropi potrebuje digitalno usposabljanje (European Commission, 2018a).

Rezultati zaposlenih glede pričakovane dodane vrednosti digitalizacije in z njimi povezane ugotovitve so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Pričakovana dodana vrednost digitalizacije

Kakšno dodano vrednost pričakujete od digitalizacije?		
	Št. enot	v %
Večja učinkovitost	87	22
Večja produktivnost	67	17
Konkurenčnost	23	6
Boljša stroškovna učinkovitost	48	12
Boljše načrtovanje in nadzor nad izpolnjenim	67	17
Analiza in uporaba podatkov	94	24
Drugo:	7	2

Vir: Lastno delo.

Največjo pričakovano vrednost anketiranci vidijo v analizi in uporabi podatkov (24 %) in večji učinkovitosti (22 %). Pod rubriko Drugo je 7 anketirancev zapisalo: večja dodana vrednost, udobje, transparentnost, fleksibilnost in sledljivost sprememb. Pod možnost drugo, pa so napisali tudi slabosti digitalizacije, in sicer, da se z digitalizacijo operativne naloge pogosto prenesejo na visoko strokovni kader, kar gotovo ne pomeni stroškovne učinkovitosti, da jih skrbi, da se bo dodana vrednost zmanjšala zaradi čedalje večjega števila obrazcev, ki pomenijo povečanje administrativnega bremena, in vedno večja odtujenost med vodstvom in zaposlenimi.

Pri zadnjem vprašanju so od 1 do 5 (1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – sem neodločen; 4 – se strinjam in 5 – se popolnoma strinjam) ocenili dve trditvi. Prva trditev: Mnenja sem, da zaposleni v podjetju razumejo namen in cilj digitalizacije podjetja, v katerem sem zaposlen. Na trditev je 38 % odgovorilo z neopredeljen (3) in se strinjam (4). S to trditvijo se sploh ne strinja noben anketiranec. Druga trditev: Podjetje, v katerem sem zaposlen, bi moralo biti bolj proaktivno pri digitalizaciji svojega poslovanja in poslovanja z zunanjimi subjekti. 42 % anketirancev je izbralo se strinjam (4), 30 % sem neopredeljen (3), 14 % se ne strinjam (2) in se popolnoma strinjam (5), noben pa ni izbral ocene 1 – sploh se ne strinjam.

4.3.5 Interpretacija ugotovitev

Na začetku naloge smo si postavili dve raziskovalni vprašanji, na kateri smo z uspešno izvedeno anketo tudi odgovorili.

Na prvo vprašanje, Ali zaposleni digitalizacijo rednih letnih razgovorov ocenjujejo kot uspešno (bolj enostaven, hitrejši način izvedbe, ipd.), lahko odgovorimo, da zaposleni digitalizacijo RLR ocenjujejo kot uspešno, nov način izvedbe je boljši 74 % anketirancem, prav tako se jim nov način izvedbe zdi hitrejši (65 %), lažji, 53 anketirancev je težavnost ocenilo z lahek in zelo lahek. Poleg tega v 51 % menijo, da so njihovi podatki bolj zavarovani, niso pa mnenja, da jih ocenjevalec zaradi novega načina izvedbe oceni bolj objektivno. 51 % jih je mnenja, da je bila aplikacija dovolj nazorno predstavljena in da e-izvedbe RLR ne doživljajo kot napor (55 %).

To potrjuje namen digitalizacije procesov v organizacijah, in sicer, da lajša delo zaposlenim (hiter in lahek), da se zmanjša možnost človeških napak in da omogoča bolj varno uporabo in ravnanje z dokumenti.

Katere pomanjkljivosti so bile zaznane pri uvajanju procesa digitalizacije rednih letnih razgovorov?

Na vprašanje: Ali ste imeli med uporabo aplikacije kakšne težave? je z da odgovorilo 67 anketirancev, kar predstavlja 52 % vseh anketiranih, kot najpogostejše težave so navedli, da aplikacija ni delovala, je nenazorna in da niso prejeli zadostnih navodil za

izpolnjevanje obrazca. Poleg teh že ponujenih odgovorov so sami navedli še nepopolne informacije, da manjka povratna informacija o razpoložljivosti zgodovine iskanj in možnosti izpisa zadnje različice, težave z zaklepanjem računov, tehnične težave, težavno vpisovanje besedila, nejasni statusi, neurejenost dostopnih pravic, da ni bilo odziva ob zaznanih napakah in da aplikacija ni na voljo v angleškem jeziku, kar otežuje delo tuje govorečim zaposlenim. Prav tako si 102 anketiranca (78 %) želita, da bi jih aplikacija opomnila oziroma opozorila, da morajo izpolniti obrazec. Največ (63 %) si jih želi, da bi jih opomnila en teden pred osebnim razgovorom, 29 % pa en mesec pred razgovorom.

Tehnične težave so pri uvajanju novih procesov stalnica, vsi zaposleni se jih zavedajo, pri tem pa je pomembno, da svoja opažanja in kritike sporočijo vodstvu, ki mora te napake odpraviti. V kolikor ni odziva vodstva na zaznane napake, se lahko zgodi, da zaposleni do procesa oziroma sistema razvijejo odpor. Poleg tega je v digitaliziran proces potrebno neprenehoma vlagati finančna sredstva, da se proces nadgrajuje in izboljša, saj zastareli in neuporabni sistemi, zaposlenim ne olajšajo dela, ampak jim ga v najslabšem primeru lahko tudi otežijo. S tem se organizacije in podjetja zopet vrnejo na začetek, torej, da niso konkurenčna v kolikor ne vzdržujejo svojih sistemov.

SKLEP

Skozi nalogo smo ugotovili, da digitalizacija temeljito spreminja naša življenja. Priča smo neverjetnim spremembam na področju avtomatizacij, digitalizacij in implementacij sistemov, ki nam in organizacijam na splošno lajšajo delo. Pomembno je, da se vsi zaposleni v organizacijah zavedajo pomena digitalizacije, so v procese deloma vpeljeni ali za proces vsaj vedo. Tako se bo odpor zaposlenih na spremembe zmanjšal, zaposleni ne bodo pod stresom, ko bo treba izpolniti obrazec v digitalizirani obliki, in sčasoma tudi ne bodo natisnili vsakega dokumenta, saj bodo ozavestili, da se vneseni podatki v sistemu ne bodo izgubili ali izbrisali.

Potrebno se je zavedati, da se ne digitalizira samo kadrovske procese, temveč tudi informacijske procese, procese, povezane z arhiviranjem dokumentov, procese, povezane s prejeto in z odhodno pošto, računovodske procese in ostale. Postopni digitalizaciji v organizacije pa mora slediti tudi država, to pomeni, da ne sme prenehati z investicijami v raziskave in razvoj ter v digitalno infrastrukturo.

Namen in cilj magistrskega dela je bilo skozi pregled domače in tuje literature ter izvedbo anketnega vprašalnika ugotoviti, ali so zaposleni v izbrani finančni instituciji zadovoljni z digitalizacijo rednih letnih razgovorov in glede na njihove odgovore podati predloge za izboljšavo sistema. Redni letni razgovori so v nekaterih organizacijah sestavni del dela, ki mora biti izveden enkrat na leto. Po zbranih podatkih se jih v Sloveniji v zadnjih letih loteva vedno več organizacij. V tujini pa so nekatere organizacije zaradi neučinkovitih sistemov za izvajanje rednih letnih razgovorov le te opustile. Predvsem je pomembno, da

postopek ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih poteka vsak dan in ne le v času izvedbe, saj tako vodja ne more podati natančne ocene.

V opravljeni raziskavi smo ugotovili, da je splošen odziv na digitalizacijo RLR pozitiven. Nov način izvedbe se anketirancem zdi hitrejši, lažji, vzame jim manj časa in je varnejši. A tako kot vsak nov proces tudi ta potrebuje izboljšave. Predlagane izboljšave so prevod aplikacije v angleški jezik, da omogoča lažje izpolnjevanje tuje govorečim zaposlenim, jasna in nazorno predstavljena navodila (npr. posnetki zaslonov z opombami), dokument z najpogostejšimi vprašanji in odgovori, da vodstvo zaposlenim pojasni, kdo lahko dostopa do njihovega profila (problem GDPR), in da aplikacijo izboljšajo z vpeljavo opomnika, kdaj mora zaposleni izpolniti obrazec. Poleg tega bi vodstvo lahko zaposlenim pojasnilo pomen digitalizacije, njene prednosti in morebitne slabosti, kaj digitalizacija v prihodnjih letih prinaša in kaj lahko zaposleni naredijo, da organizaciji olajšajo proces digitalizacije. Zaposlene lahko pozovejo, da na samo za to narejen elektronski naslov posredujejo morebitne predloge in izboljšave, ne samo v zvezi z digitalizacijo RLR, temveč z digitalizacijo procesov v organizaciji na splošno. S tem ugotavljamo, da se zaposleni v izbrani finančni instituciji v večji meri zavedajo pomena digitalizacije in jo sprejemajo kot del svojega delovnega postopka. Da pa ne pride do odpora zaposlenih, bi morala nadgradnja digitaliziranih sistemov iti v smeri, da zaposlenim lajša delo. To pomeni, da vodstvo upošteva kritike in možnosti za izboljšave zaposlenih in jim s tem pomaga pri učinkovitem opravljanju njihovega dela.

Po pregledu literature in izvedenem anketnem vprašalniku se odpira vprašanje ali v primerih, ko se redni letni razgovori digitalizirajo sploh še lahko govorimo o besedi "razgovor", ali lahko morda začnemo uporabljati besedno zvezo "redni letni pregled" (ang. Regular Annual Review). Mnenja smo, da se bo to vprašanje pojavilo tudi v drugih primerih digitalizacije procesov, saj prvotno ime ne bo več pravilno opisalo namena procesa in bi v tem primeru prišlo do nepravilnega razumevanja procesa na splošno.

Med pisanjem magistrskega dela smo se srečali z nekaterimi omejitvami. Največji problem je predstavljalo soglasje finančne institucije za opravljanje anketnega vprašalnika med zaposlenimi. Posledično zaradi varovanja finančne institucije ta v nalogi ni omenjena z imenom, opisom ali s kakršnimikoli informacijami, na podlagi katerih bi se dalo ugotoviti, za katero organizacijo gre. Prav tako v nalogi nismo smeli uporabiti nobenih poslovnih in kadrovskih informacij ter informacij o informacijskih rešitvah. Te omejitve so nam delo nekoliko otežile, saj bi s temi informacijami lahko bralcu prikazali celovito sliko poslovanja izbrane finančne institucije in s kakšnimi problemi se le-ta pri svojem delu srečuje. Pri iskanju domače in tuje literature se je kot problem pokazalo iskanje povezav med digitalizacijo in rednimi letnimi razgovori, kajti na to temo še ni bilo napisanih veliko člankov ali opravljenih veliko raziskav.

Možnosti za nadaljnje raziskave je kar nekaj. V zvezi z digitalizacijo rednih letnih razgovorov se lahko čez nekaj časa v izbrani finančni instituciji vnovič izvede anketni

vprašalnik. K izvedbi bi se lahko priključilo tudi sodelovanje vodstva izbrane finančne institucije, ki bi zaposlene pozvalo k izpolnitvi vprašalnika, v vprašalnik bi lahko dodali tudi vprašanja, ki jih zanimajo. Vprašalniku, narejenemu za potrebe magistrskega dela, se lahko doda tudi nova vprašanja, ki so se pojavila med pisanjem magistrskega dela (npr. s kakšnimi problemi se med izpolnjevanjem RLR srečujejo zaposleni, ki ne govorijo slovensko ipd.). Zanimivo pa bi bilo tudi raziskati digitalizacijo drugih procesov v organizaciji, kakšno je zadovoljstvo, kakšni so predlogi in izboljšave, pa tudi, kakšne namene ima izbrana finančna institucija pri digitalizaciji procesov v prihodnje.

Slovenska podjetja se zavedajo digitalizacije, večina od njih se je le-te tudi že lotila, a kot smo ugotovili implementacija in vzdrževanje infrastrukture predstavljata velik strošek, zato veliko podjetij težko nameni finančna sredstva v ta namen. Zavedajo se, da v kolikor digitaliziran proces ne bo uspešen, bo zahteval dodatna finančna sredstva in čas, kar pa lahko podjetje pripelje do propada.

Skozi pregled literature smo ugotovili, da se veliko podjetij po svetu, predvsem v ZDA in Avstraliji sprašuje o dodani vrednosti letnih razgovorov, nekatera izmed njih so razgovore že opustila, saj tradicionalen pristop, ki so ga uporabljali do zdaj ni več učinkovit. Poleg tega se pojavlja vprašanje, kako najlažje posredovati negativne povratne informacije. Da se rešijo nelagodja predlagajo, da si naj vodje in zaposleni negativne povratne informacije raje posredujejo preko elektronskih medijev. Kot problem izvajanja rednih letnih razgovorov se lahko izpostavi tudi dejstvo, da ima na žalost zelo veliko organizacij predhodno določen odstotek zaposlenih, ki jim lahko dodeli določeno oceno delovne uspešnosti, zato zaposleni niso ocenjeni glede na njihovo dejansko uspešnost in doseganje ciljev, kar pa postavi vprašanje, ali v tem primeru izvajanje rednih letnih razgovorov služi dejanskemu namenu, ali se le-ta s tem popolnoma izgubi.

Verjamemo, da se bo digitalizacija v naslednjih letih vpeljala v vsa podjetja in organizacije, kajti spoznali smo, da tisti, ki se ne bodo digitalizirali, ne bodo več konkurenčni ostalim organizacijam, zato jim v najslabšem primeru grozi propad. To pomeni, da morajo organizacije vsako leto planirati sredstva, ki jih bodo namenile v namen digitalizacije. Zaradi vedno daljše delovne dobe so v podjetjih zaposleni tudi starejši, ki se v začetku svoje kariere niso srečevali z računalniki in novejšo tehnologijo. Nepoznavanje in nezaupanje v tehnologijo lahko velikokrat privede do tega, da podjetje ni tehnološko napredno in ni več konkurenčno ostalim podjetjem. Zato je pomembno, da ne pride do odpora vodstva in zaposlenih, da se neprenehoma ozavešča o pomenu digitalizacije in pa dodani vrednosti, ki jo le-ta lahko v podjetje prinese, kajti vsi vemo, da če zaposleni svoje delo opravljajo radi, je delo opravljeno kvalitetno in ustrezno. Z dodatnim izobraževanjem bi se lahko zaposleni rešili tudi strahu, da bo njihovo delovno mesto čez nekaj let zasedel robot, saj bodo svoje delo cenili in se bodo zavedali, da jim digitalizirani procesi le olajšajo delo in jim ga v celoti ne vzamejo.

LITERATURA IN VIRI

1. Arciniega, L. M. & González, L. (2008). Validation of the Spanish-language version of the resistance to change scale. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 178–182.
2. Belfo, F. & Trigo, A. (2013). Accounting Information Systems: Traditional and future directions. *Procedia Technology*, 9, 536–546.
3. Bharadway, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
4. Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.
5. Brown, M. (2017, 5. julij). *For younger employees, the annual performance review is an outdated concept*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://qz.com/1021770/annual-performance-reviews-are-an-outdated-management-tool/>
6. Chakravorti, B. & Shankar Chaturvedi, R. (2017, julij). *Digital planet 2017*. Pridobljeno 10. maja 2018 iz http://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf
7. Cilan, C. A., Bolat, B. A. & Coskun, E. (2009). Analyzing Digital Divide Within and Between Member and Candidate Countries of European Union. *Government Information Quarterly*, 26(1), 98–105.
8. Cvjetović, S. (2016, 30. september). *Digitalizacija bo tiste, ki se ne znajo prilagoditi, presenetila čez noč*. Pridobljeno 8. marca 2018 iz <https://siol.net/digisvet/novice/digitalizacija-bo-tiste-ki-se-ne-znajo-prilagoditi-presenetila-cez-noc-426752>
9. Černi, J. (2009). Kako prenoviti proces informiranja in komunikacije. *Uporabna informatika*, 17(4), 240–254.
10. Data, d. o. o. (2018, 4. maj). *Ali že imate usklajeno vso dokumentacijo skladno z GDPR?*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://data.si/blog/2018/01/29/varstvo-osebnih-podatkov/>
11. DESI. (2018). *Indeks digitalnega gospodarstva in družbe (DESI) 2018, poročilo o državi – Slovenija*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/si-desi2018-country-profile-lang_4AA75D84-E1F3-17B1-B011CC1513D6E43D_52354.pdf
12. Digitalna Slovenija. (2016, marec). *Digitalna Slovenija 2020 – strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Ljubljana: Republika Slovenija.
13. Digitalna Slovenija. (2018). *Digitalna koalicija*. Pridobljeno 19. aprila iz <http://www.digitalna.si/digitalna-koalicija.html>
14. Editor. (2014, 10. oktober). *Benefit of HR modules of ERP*. Pridobljeno 17. oktobra 2018 iz <http://www.techadvisory.org/2014/10/benefit-of-hr-modules-for-erp/>

15. Egan, M. & Mather, T. (2005). *Varnost informacij: grožnje, izzivi in rešitve*. Ljubljana: Pasadena.
16. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2018, januar). *Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji*. Ljubljana: Economic and business review.
17. European Commission. (2018a, maj). *Tapping the full potential of the data economy for all Europeans*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/digital-single-market-all-europeans_en.pdf
18. European Commission. (2018b, maj). *A digital Single Market for the benefit of all Europeans*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/a-digital-single-market-benefit-all-europeans_en.pdf
19. Evropska komisija. (2017, januar). *Varstvo podatkov*. Pridobljeno 14. maja 2018 iz https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Data_protection_infographic_SL-LR.pdf
20. Evropska komisija. (2018, 18. maj). *Poročilo o digitalnem napredku Evrope – Slovenija napredovala na 15. mesto*. Pridobljeno 16. julija 2018 iz https://ec.europa.eu/slovenia/news/desiindex_sl
21. Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 370–383.
22. Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314–327.
23. Gates, B. (1999). *Poslovanje @ s hitrostjo misli: ob uporabi digitalnega živčnega sistema*. Ljubljana: Orbis.
24. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016, 18. november). *Digit Agenda 2016*. Pridobljeno 10. maja 2018 iz https://vrhgospodarstva.gzs.si/Portals/Portal-Vrhgospodarstva/Vsebine/novice-priponke/DigitAgenda_cela_2016_v1.pdf
25. Gruban, B. (2007). *Letni razgovori: del problema ali del rešitve?* Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nezavzetost-zaposlenih/>
26. Hauc, G. (2009). *Prenova procesa zbiranja in odvoza odpadkov*. (Seminarska naloga), str. 5. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Heathfield, S. M. (2018a, 16. september). *Why Employee Performance Appraisal Doesn't Work*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/performance-appraisals-dont-work-1918846>
28. Heathfield, S. M. (2018b, 1. november). *The 5 Goals of Employee Performance Evaluation*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/employee-performance-evaluation-goals-1918866>
29. Heathfield, S. M. (2018c, 4. november). *Employee Evaluation*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <https://www.thebalancecareers.com/employee-evaluation-1918117>
30. Henry, P. K. (1997). Overcoming resistance to organizational change. *Journal of the American Dietetic Association*, 97(10), 145–147.

31. Hultman, K. (2003). Resistance to Change, Managing. *Encyclopedia of Information Systems* (3), 693–705.
32. Informacijski pooblaščenec. (brez datuma). *Najpogostejša vprašanja in odgovori*. Pridobljeno 14. maja 2018 iz <https://www.ip-rs.si/zakonodaja/reforma-evropskega-zakonodajnega-okvira-za-varstvo-osebnih-podatkov/najpogostejša-vprasanja-in-odgovori/>
33. Interact. (2016). *Too Many Leaders Shrink from Straight Talk with Employees*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <http://interactauthentically.com/articles/research/many-leaders-shrink-straight-talk-employees/>
34. i-scoop. (brez datuma). *Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
35. Izbrana finančna institucija. (2018). *Izvedba rednih letnih razgovorov*.
36. Izvajalec realizacije. (2017). Letni razgovori na MSS/ESS portalu – poslovni načrt.
37. Kadis. (brez datuma). *Letni razgovori so passé*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <http://www.kadis.si/letni-razgovori-so-passe/>
38. Kadris. (brez datuma). *Letni razgovori*. Pridobljeno 15. februarja 2019 iz <http://www.kadring.si/hrm/letni-razgovori>
39. Kane, G. C., Palmer D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. Pridobljeno 10. maja 2018 iz <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
40. Kapitanovič, P. (2018, 23. maj). *Bodo boti novi headhunterji?* Pridobljeno 12. julija 2018 iz https://svetkapitala.delo.si/podjetniske-zvezde/bodo-boti-novi-headhunterji-5640?meta_refresh=true
41. Koncilja, K. (2018, 6. november). Veliko digitalnih transformacij ne prinaša pričakovanih rezultatov. *Finance*, 211(4819), 8.
42. Kopa, d. d. (2018, 9. maj). *Digitalizacija kadrovskih procesov naredi podjetje bolj privlačno za generacijo Y*. Pridobljeno 12. julija 2018 iz <http://www.kopa.si/novica.aspx?id=756>
43. Kovačič, A. & Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: DZS.
44. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kramberger, D. (2011, 24.-26. marec). Digitalizacija rednih letnih pogovorov. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 255–261.
47. Liedtka, J. M. (1992, april). Exploring Ethical Issues Using Personal Interviews. *Business Ethics Quarterly*, 2(2).
48. Lorenzi, N. M. & Riley, R. T. (2003). Organizational issues = change. *International Journal of Medical Informatics*, 69(2-3), 197–203.
49. Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.

50. Ministrstvo za javno upravo. (2017). *Digitalna preobrazba Slovenije*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SOJ/2017/digitalna_preobrazba_brosura/Digitalna_preobrazba_Slovenije__januar_2018.pdf
51. Movrin, P. (2017, oktober). Kako uspešno digitalizirati podjetje in državo. *Glas gospodarstva*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz https://www.gzs.si/Portals/SN-informacije-Pomoc/Vsebine/GG/2017-osebna/GG_Digitalizacija_september_%202017.pdf
52. Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.
53. Pejić Bach, M., Zoroja, J. & Bosilj Vukšić, V. (2013). Determinants of firms' digital divide: A review of recent research. *Procedia Technology* 9, 120–128.
54. Perc, A. (2017, 7. april). *Digitalna transformacija – kako uvesti spremembe v tradicionalno podjetje*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.creatim.com/blog/2017-04-07-digitalna-transformacija-kako-vesti-spremembe-v-tradicionalno-podjetje>
55. Perc, A. (2018, 16. januar). *GDPR - 5 korakov, ki jih morate narediti takoj (če jih še niste)*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.creatim.com/blog/2018-01-16-gdpr-5-korakov-ki-jih-morate-narediti-takoj-ce-jih-se-niste>
56. Petrov, S. (2018, 21. februar). *Z digitalizacijo do preloma v razmišljanju podjetij*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz <https://tovarna.finance.si/8864645/Z-digitalizacijo-do-preloma-v-razmisljanju-podjetij>
57. Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
58. Project Management Institute. (2009). *Standard for Program Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
59. Redwood, J., Thelning, S., Elmualim, A. & Pullen, S. (2017). *The proliferation of ICT and digital technology systems and their influence on the dynamic capabilities of construction firms*. *Procedia Engineering* 180, 804–811.
60. Republika Slovenija. (2016, marec). *DIGITALNA SLOVENIJA 2020 – Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020*. Pridobljeno 14. marca 2018 iz http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/DID/Informacijska_druzba/DSI_2020.pdf
61. SAP. (2018). *What is ERP?*. Pridobljeno 17. oktobra 2018 iz <https://www.sap.com/slovenia/products/what-is-erp.html>
62. Schuchmann, D. & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31–39.
63. Slovensko-nemška gospodarska zbornica. (2018, 22. januar). *Digitalizacija prinaša konkurenčnost*. Pridobljeno 14. marca 2018 iz <https://slovenien.ahk.de/sl/>

64. STA. (2018, 7. april). *Facebook bo prizadete v posredovanju osebnih podatkov o tem obvestil*. Pridobljeno 26. aprila 2018 iz <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/facebook-bo-prizadete-v-posredovanju-osebni-podatkov-o-tem-obvestil-5383>
65. Sumner, M. (2014). *Enterprise resource planning (1st edition)*. Pearson: Harlow.
66. Svet kapitala. (2018, 21. junij). *Potrebe po digitalnih znanjih sunkovito rastejo*. Pridobljeno 12. julija 2018 iz <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/potrebe-po-digitalnih-znanjih-sunkovito-rastejo-5947>
67. Špende, M. (2017, 07. april). *Blazno resno o Digitalni transformaciji*. Pridobljeno 9. maja 2018 iz <https://www.creatim.com/blog/2017-04-07-blazno-resno-o-digitalni-transformaciji>
68. Varga, M. (2016). Slovenija in lovljenje digitalnega napredka. *MonitorPro*, III. 2016.
69. Varga, M. (2018, 10. september). *Digitalizacija v Sloveniji melje naprej*. Pridobljeno 24. septembra 2018 iz <https://www.delo.si/gospodarstvo/novice/digitalizacija-v-sloveniji-melje-naprej-88456.html>
70. Vrhovec, S. & Rupnik, R. (2011). *Obvladovanje odpora pri projektih informacijskih tehnologij*. *Uporabna informatika*, 19(1), 24–37.
71. Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.
72. Washington, M. & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 400–411.
73. Weber, D. M. & Kaufmann, R. J. (2011). What drives global ICT adoption? Analysis and research directions. *Electronic Commerce Research and Application*, 10(6), 683–701.
74. Wolde, H. T. & Wissenbach, I. (2016, 12. avgust). Europe's biggest software maker SAP ditches annual reviews. Pridobljeno 14. februarja 2019 iz <https://www.reuters.com/article/us-sap-appraisals-idUSKCN10N0RO>
75. Yeo, K. T. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241–246.
76. Yoo, Y., Boland Jr., R. J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
77. Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.
78. Yu, L. (2006). Understanding Information Inequality: Making Sense of the Literature of the Information and Digital Divides. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(4), 229–252.
79. Zupan, G. (2016). *E-veščine in digitalna ekonomija*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
80. Zupan, G. (2018, 6. februar). *Dan varne uporabe interneta 2018 in e-veščine*. Pridobljeno 18. julija 2018 iz <http://www.stat.si/statweb/News/Index/7222>

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Naslednja vprašanja se nanašajo na novo in staro izvedbo rednih letnih razgovorov.

V1: Kateri način izvedbe RLR je po vaši presoji boljši (bolj hiter, bolj učinkovit, bolj varen, ipd.)

- Star način izvedbe
- Nov način izvedbe

V2: Kateri način vam vzame/je vzel manj časa?

- Star način izvedbe
- Nov način izvedbe

V3: Ocenite težavnost izpolnjevanja starega in novega obrazca RLR.

	1 – zelo težek	2 – težek	3 – neopredeljen	4 – lahek	5 – zelo lahek
Star obrazec RLR					
Nov obrazec RLR					

V4: Ali ste mnenja, da so z novim načinom izvajanja RLR vaši podatki bolj zavarovani?

- Da
- Ne

V5: Ali ste mnenja, da vas ocenjevalec pri novem načinu oceni bolj subjektivno?

- Da
- Ne

V6: Zaposleni procese, v katerih sodelujete, v celoti poznate:

- 1- Ne
- 2- V manjši meri
- 3- Delno
- 4- Pretežno
- 5- Popolnoma

V7: Ali je aplikacija dovolj nazorno predstavljena?

- Da
- Ne
- Ne vem

V8: Ali e-izvedbo RLR doživljate kot napor?

- Da
- Ne

V9: Ali ste imeli med uporabo aplikacije kakšne težave?

- Da
- Ne

V10: Če da, s kakšnimi težavami ste se srečali med uporabo aplikacije? (možnih več odgovorov)

- Premalo informacij
- Aplikacija ni delovala
- Nenazorna aplikacija
- Nezdostna navodila
- Drugo:

V11: V čem vidite prednost informacijsko podprtih letnih razgovorov?

Prednosti	1- sploh se ne strinjam	2- ne strinjam se	3 – sem neodločen	4 – se strinjam	5 – se popolnoma strinjam
Omogoča kakovostno pripravo na razgovor					
Je enostaven za uporabo					
Omogoča, da zaposleni in vodja skupaj oblikujeta cilje na podlagi organizacijske enote					
Omogoča ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih					

Omogoča, da zaposleni predlagajo ideje in spremembe					
Omogoča trajen zapis razgovora					
Doprinese h kvaliteti dela z zaposlenimi					
Doprinese k razvoju zaposlenih					
Omogoča analize, preglede in primerjave					

V12: Ali si želite, da bi vas program opomnil, da morate izpolniti obrazec RLR?

- Da
- Ne

V13: Če da, kdaj:

- En mesec pred razgovorom
- En teden pred razgovorom
- Dva dni pred razgovorom
- En dan pred razgovorom

V14: V kolikšni meri se strinjate z naslednjima dvema trditvama:

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – sem neodločen	4 – se strinjam	5- se popolno ma strinjam
Mnenja sem, da bi se proces informatizacije procesa RLR (izpolnjevanje preko elektronskega sistema) lahko začel že prej.					
Projekt prenove izpolnjevanja RLP je bil uspešen.					

Vprašanja, povezana s splošnimi trendi digitalizacije poslovanja

V15: Ali vas skrbi, da bo vaše delovno mesto čez nekaj let zasedel robot?

- Da
- Ne

V16: Kaj so po vašem mnenju možne ovire in tveganja, povezana z digitalizacijo? (možnih več odgovorov)

- Visoke začetne investicije
- Usposobljenost zaposlenih
- Varstvo podatkov
- Preslabe možnosti za shranjevanje podatkov
- Nezrela tehnologija
- Nezaupanje v tehnologijo
- Ne vidim ovir
- Drugo:

V17: Kakšno dodano vrednost pričakujete od digitalizacije? (možnih več odgovorov)

- Večja učinkovitost
- Večja produktivnost
- Konkurenčnost
- Boljša stroškovna učinkovitost
- Boljše načrtovanje in nadzor nad izpolnjenim
- Analiza in uporaba podatkov
- Drugo:

V18: V kolikšni meri se strinjate z naslednjima trditvama:

	1 – sploh se ne strinjam	2 – ne strinjam se	3 – sem neodločen	4 – se strinjam	5- se popolnoma strinjam
Mnenja sem, da zaposleni v podjetju razumejo namen in cilj digitalizacije podjetja, v katerem sem zaposlen.					
Podjetje, v katerem sem zaposlen, bi moralo biti bolj proaktivno pri digitalizaciji svojega poslovanja in					

poslovanja z zunanjimi subjekti.					
----------------------------------	--	--	--	--	--

V19: Spol:

- Moški
- Ženski

V20: V katero starostno skupino spadate?

- Do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 let in več

V21: Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Srednja šola
- Visoka šola oz. 1. bolonjska stopnja
- Univerzitetna izobrazba oz. 2. bolonjska stopnja
- Znanstveni magisterij
- Doktorat

V22: delovna doba v podjetju, v katerem sem trenutno zaposlen:

- Manj kot 5 let
- Od 5 do 9 let
- Od 10 do 14 let
- Od 15 do 19 let
- Od 20 do 24 let
- Od 25 do 29 let
- 30 let in več