

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ERNESTINA PLANINC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA PODORO RAZVOJA
KADROV**

Ljubljana, oktober 2013

ERNESTINA PLANINC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Ernestina Planinc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Uvajanje informacijskega sistema za podporo razvoja kadrov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Mirom Gradišarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo - predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih - kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 10. 10. 2013

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 INFORMACIJSKI SISTEM ZA RAZVOJ KADROV	6
1.1 Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po informacijski podpori razvoju kadrov	8
1.2 Koristi in nevarnosti uvajanja informacijske rešitve	10
1.3 Razvoj kadrov kot del informacijskega sistema za upravljanje s človeškim kapitalom - SAP ERP HCM (Human Capital Management)	13
1.3.1 Osnovni kadrovske podatki in integracija z modulom za razvoj kadrov (PD) .	17
1.4 Glavni procesi v razvoju kadrov	19
1.4.1 Kvalifikacije in zahteve kot osnova strategije razvoja kadrov	22
1.4.2 Razvojni načrti.....	24
1.4.3 Načrtovanje kariere in nasledstev	27
1.4.4 Ocenjevanje	28
1.4.5 Nadaljnji procesi razvoja kadrov: samopostrežba ter e-izobraževanje in management dogodkov.....	30
1.4.6 Analize in poročila.....	33
1.5 Razvoj kadrov in integracija/povezljivost z drugimi moduli	35
2 UVAJANJE SISTEMA SAP ZA PODORO RAZVOJU KADROV	36
2.1 Metodologija uvajanja - Accelerated SAP	41
2.2 Zahtevani kadrovske podatki za uvajanje razvoja kadrov	49
2.3 Sistemske nastavitve za razvoj kadrov	51
2.4 Pričakovani rezultati uvajanja rešitve	58
3 PRAKTIČNI PRIMERI UVAJANJA IS PO METODOLOGIJI ASAP	61
3.1 Kritična analiza primerov uvajalne metode	75
4 PREDLOG DOPOLNITVE METODOLOGIJE ASAP	83
SKLEP	88
LITERATURA IN VIRI	90
PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Glavni procesi v kadrovskem modulu</i>	<i>14</i>
<i>Slika 2: Infotip 0024 - vodenje kvalifikacij brez integracije s kadrovsko administracijo</i>	<i>17</i>
<i>Slika 3: Infotip 0607 - izobrazba, integrirana z zapisom v razvoju kadrov</i>	<i>18</i>
<i>Slika 4: Upravljanje z znanjem kot osnova strategije razvoja kadrov</i>	<i>20</i>
<i>Slika 5: Glavni procesi v razvoju kadrov</i>	<i>21</i>
<i>Slika 6: Primer kataloga kvalifikacij</i>	<i>22</i>
<i>Slika 7: Primer zapisa kvalifikacij v profilu zaposlenega</i>	<i>23</i>
<i>Slika 8: Primer primerjave profilov v razpredelnem in grafičnem prikazu</i>	<i>24</i>
<i>Slika 9: Primer kataloga razvojnih načrtov</i>	<i>24</i>
<i>Slika 10: Primer razpredelnega urejanja razvojnega načrta</i>	<i>25</i>
<i>Slika 11: Primer grafičnega urejanja razvojnega načrta</i>	<i>25</i>

<i>Slika 12: Primer določitve postaj - razvojnih stopenj individualnega razvoja.....</i>	26
<i>Slika 13: Primer individualnega razvoja v profilu osebe</i>	26
<i>Slika 14: Primer karijerne poti</i>	27
<i>Slika 15: Primer kataloga ocenjevanj.....</i>	28
<i>Slika 16: Primer ocenjevanja z utežmi.....</i>	29
<i>Slika 17: Primer prikaza prejetih ocen v profilu zaposlenega.....</i>	30
<i>Slika 18: Pregled nad samopostrežbo zaposlenega.....</i>	31
<i>Slika 19: Primer spletnega ocenjevanja</i>	32
<i>Slika 20: Primer kataloga izobraževanj.....</i>	33
<i>Slika 21: Primer iskanja in poročila poteklih kvalifikacij</i>	34
<i>Slika 22: Primer povezave izobraževanja z nadzorom stroškov.....</i>	36
<i>Slika 23: Spletni dostop do metodologije ASAP</i>	42
<i>Slika 24: Glavne dobave in mejniki po fazah metodologije ASAP</i>	48
<i>Slika 25: Minimalni kadrovske podatki za uvajanje razvoja kadrov.....</i>	50
<i>Slika 26: Sistemsko stikalo za povezavo kadrovske administracije in razvoj kadrov.....</i>	52
<i>Slika 27: Menijska pot do nastavitvev v razvoju kadrov</i>	52
<i>Slika 28: Nastavitev kontrolnih parametrov v razvoju kadrov</i>	53
<i>Slika 29: Nastavitev prikaza zavihkov v profilu osebe.....</i>	53
<i>Slika 30: Vzdrževanje uporabniških nastavitvev</i>	54
<i>Slika 31: Vzdrževanje vrednosti kvalitativne lestvice</i>	54
<i>Slika 32: Primer kataloga kvalifikacij</i>	55
<i>Slika 33: Primer zahtevanih kvalifikacij na sistemiziranem mestu.....</i>	55
<i>Slika 34: Primerjava profilov s predlogom nadaljnjega izobraževanja.....</i>	56
<i>Slika 35: Razvoj kadrov za organizacijsko enoto</i>	57
<i>Slika 36: Projektni načrt v organizaciji A</i>	63
<i>Slika 37: Metodologija uvajanja v organizaciji A</i>	63
<i>Slika 38: Projektni načrt v organizaciji B</i>	69
<i>Slika 39: Metodologija uvajanja v organizaciji B</i>	69
<i>Slika 40: Projektni načrt v organizaciji C</i>	71
<i>Slika 41: Metodologija uvajanja v organizaciji C.....</i>	72
<i>Slika 42: Najpomembnejši KDU pri uvajanju projekta SAP po fazah metodologije ASAP</i>	78
<i>Slika 43: Analiza ključnih delovnih paketov po fazah metodologije ASAP</i>	80
<i>Slika 44: Povprečno zagotavljanje najpomembnejših KDU po fazah ASAP v organizacijah.</i>	80
<i>Slika 45: Prikaz predlogov dopolnitve metodologije ASAP.....</i>	86

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Uporabne transakcije in standardna poročila SAP na področju razvoja kadrov... </i>	34
<i>Tabela 2: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 1. faze - priprava projekta.....</i>	43
<i>Tabela 3: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 2. faze - poslovni načrt</i>	44
<i>Tabela 4: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 3. faze - realizacija</i>	45
<i>Tabela 5: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 4. faze - sklepne priprave</i>	46
<i>Tabela 6: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 5. faze - prehod v produkcijo.....</i>	47

<i>Tabela 7: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 6. faze - delovanje sistema</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 8: Trajanje projektnih faz za šestmesečni projekt po metodologiji ASAP</i>	<i>49</i>
<i>Tabela 9: Pričakovani rezultati uvajanja informacijske rešitve</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 10: Merila uresničevanja ciljev v organizaciji A</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 11: Glavni izdelki po fazah metodologije ASAP v organizaciji A</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 12: Glavni izdelki po fazah metodologije ASAP v organizaciji B</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 13: Ključni dejavniki uspeha organizacije C</i>	<i>74</i>
<i>Tabela 14: Pomembnost ključnih dejavnikov uspeha po fazah metodologije ASAP</i>	<i>75</i>
<i>Tabela 15: Ključni delovni paketi po fazah metodologije ASAP</i>	<i>79</i>

UVOD

Gueutal in Stone (2005, str. 1) navajata: »Kako zanimiv čas za kadrovske oddelek! Več kot petintrideset let smo opazovali kadrovske oddelke in sodelovali v njegovi transformaciji iz ene vloge v drugo; od administratorske do ključne komponente v konkurenčnih pogojih poslovanja.« Sprva, ko se je kadrovske oddelek pojavil kot funkcija v poslovanju, smo bili izvrševalci in nosilci odločanja osredotočeni na opredmetena osnovna sredstva in finančna sredstva. V kadrovskem oddelku smo izvajali funkcije podpore zahtevam zakonodaje, obračunu plač in vzdrževanju kadrovskih podatkov. Vse do danes, ko v organizaciji govorimo o osebah, ki stojijo za uspehom in jih predstavljamo na trgu, da privabljamo dobre talente in poslovne naročnike (Gueutal & Stone, 2005, str. 1).

Ker spreminjamo vlogo kadrovskega oddelka, večamo potrebo po razvijanju in prilagajanju novih informacijskih sistemov (v nadaljevanju IS). Novim situacijam se prilagajamo, saj kot je dejal že Darwin (1962): »Ni rečeno, da bo preživel najmočnejši, najbolj inteligen, ampak tisti, ki je najbolj dovzeten za spremembe«. Če pri tem uporabljamo metodologijo, ki nam je v pomoč, lahko prihranimo čas in denar.

Z IS povečujemo učinkovitost in uspešnost aktivnostim, ki so povezane s strategijo kadrovskega oddelka, saj zmanjšujemo potrebo po kadrovskem osebju, stroške kadrovskega poslovanja ter izboljšujemo dostop do kadrovskih informacij, storitev za zaposlene. Kadrovikom olajšamo izvajanje rutinskih nalog ter jim omogočimo več časa za načrtovanje strateških kadrovskih aktivnosti (Gueutal & Stone, 2005, str. 226).

Eden izmed kazalcev, ki označuje uspeh, je možnost za rast. Namen življenja je, da se razvijamo. Izobraževanje in razvoj nam nudita večrazsežnostne možnosti za rast pri delu. Če izobražujemo posameznike, rastemo tudi v organizaciji. Da v organizaciji vzdržujemo rast posameznikov, razvoj kadra uvrstimo v strategijo in jo v organizacijski kulturi podpiramo. V uspešnih organizacijah z razvojem kadra podpiramo individualno oz. osebno kot tudi profesionalno in organizacijsko rast (Bellingham & Campanello, 2004, str. 37).

Pomen razvoja kadrov nenehno narašča, sposobnosti zaposlenih in njihova motivacija predstavljajo pomembno neotipljivo premoženje v organizaciji, ter prispevajo k njegovi vrednosti. Podpora razvoju kadrov omogoča vrednotenje sposobnosti zaposlenega, načrtovanje kariere in nasledstva, pripravo in izvedbo razvojnega načrta in ocenjevanja.

Da lahko uresničujemo zastavljeno vizijo, nenehno razvijamo sposobnosti zaposlenih. IS nam pri tem omogoča ugotavljanje trenutnega stanja in sledenje razvoju kadrov. Podpira proces individualnega razvoja od trenutnega v željeno stanje, z možnostjo sprotnega ocenjevanja z nagrajevanjem, načrtovanjem kariere in nasledstva, iskanjem zamenjave ter zapolnjevanjem vrzeli s pomočjo primerjave profilov sistemiziranih mest in oseb, pa tudi napotitev na

ustrezno izobraževanje. Takšen IS v organizaciji nam pomaga ohranjati konkurenčnost na trgu.

V organizacijah imamo za spremljanje razvoja kadrov več IS, ki med seboj niso povezani. Glede na raziskave Aberdeen Group, Inc. (2004, str. 2) se v malih in srednje velikih organizacijah soočamo z naslednjimi problemi:

- upravljamo čas za večkratno vnašanje podatkov v različne programe, podvajamo podatke in delo;
- pri tem obstaja večja verjetnost vnosa napake ter slabša zanesljivost;
- na različne načine vnašamo isti podatek, npr. nekje vnesemo okrajšavo, drugje celoten izpis besede;
- imamo nekonsistentne podatke, slabšo odzivnost in onemogočeno analizo podatkov;
- imamo večje stroške vzdrževanja zaradi več IS.

S celovito programsko rešitvijo (angl. *enterprise resource planning*, v nadaljevanju ERP) ves čas operiramo z eno verzijo podatkov. Podatek vnesemo enkrat in je dostopen vsem, ki ga potrebujejo. Zaposlenim, ki delajo z aplikacijo, in vodjem, ki sprejemajo odločitve, omogočamo boljši nadzor nad podatki in poslovanjem organizacije. Z rešitvijo ERP pridobimo celosten pregled nad cilji organizacije in vrednostjo zaposlenih kot posameznikov. Hitro spreminjanje okolja in poslovnih procesov zahteva integracijo razvoja kadrov v upravljanje s poslovnimi procesi. S takšnim sistemom lažje obdržimo pravi kader ter razvijamo talente v skladu s cilji organizacije.

IS za upravljanje s človeškimi viri uvajamo med implementacijo celovite programske rešitve, s prvimi moduli. V praksi je sicer drugače, saj pomembnost kadrovskega modula običajno potisnemo v ozadje in ga uvajamo med zadnjimi moduli, kar nam otežuje nastavitve in popravke že narejenih nastavitvev. Pri tem lahko povečujemo tudi odpor do novosti.

Pri uvajanju IS se držimo metodologije. V magistrskem delu predstavljamo tri značilne primere uvajanja in uporabe metodologije pospešenega SAP-a (angl. *Accelerated SAP*, v nadaljevanju ASAP) v praksi ter podajamo predloge njenih izboljšav.

Metodologija ASAP je zasnovana na principu zemljevida (angl. *roadmap*), kjer si faze, aktivnosti in naloge sledijo v točno določenem zaporedju in nas pripeljejo do cilja oz. delujočega sistema SAP. Metodologija optimizira čas, kakovost in učinkovitost porabe vseh virov. Vodi nas skozi proces uvedbe sistema v vsa funkcionalna področja organizacije (Bakija, 2009, str. 3).

Metodologijo ASAP, različico številka tri, sestavlja pet faz: priprava projekta, poslovni načrt, realizacija, sklepne priprave in prehod v produkcijsko okolje s podporo. Pregled faz, ki jih navajamo v nadaljevanju, je na voljo na spletni strani podpornega portala SAP AG (2013b).

Med prvo fazo, tj. pripravo projekta, s skupino preverimo začetni načrt in pripravljenost za projekt. Postavimo okolje za projektno delo in izvedemo splošno šolanje o metodologiji uvajanja.

Namen druge faze, tj. poslovnega načrta, je, da dosežemo razumevanje glede nameravane uporabe podpore SAP-a v poslovanju. Rezultat te faze je poslovni načrt oz. podrobna dokumentacija, ki jo s skupino pripravimo na delavnicah.

Namen tretje faze, tj. faze realizacije, je, da v informacijski sistem uvedemo vse poslovne procesne zahteve iz poslovnega načrta. Metodologijo sistemskih nastavitvev izvajamo v dveh delih: v osnovnici, kjer uvajamo večji del vsebine, in v končnih nastavitvah, kjer uvajamo ostalo, končno vsebino.

Namen četrte faze, tj. sklepnih priprav, je, da zaključimo priprave in izvedemo načrt prehoda v produkcijsko delovanje. V tej fazi testiramo, izobražujemo končne uporabnike, upravljamo sistem in izvajamo zaključne aktivnosti za prehod v produkcijo. Rešimo tudi vsa kritična ali odprta vprašanja in zagotovimo, da so izpolnjeni vsi pogoji v sistemu za prehod v produkcijo. Z uspešnim zaključkom te faze smo pripravljeni na delovanje v produkcijskem sistemu SAP.

Namen pete faze, tj. produkcijsko delovanje in podpora, je, da preidemo iz projektno orientiranega izvajanja dela in predprodukcijskega okolja v delovanje, v produkcijsko okolje. S sestankom projektnega sveta preverimo in potrdimo rezultate uvajanja ter s tem projekt uradno zaključimo.

Metodologijo ASAP so sredi leta 2013 nadgradili. Dodali so ji šesto fazo, fazo delovanja, ki je bila prej delno zajeta v peti fazi. Glavni cilj te faze je, da zagotavljamo nemoteno delovanje sistemske rešitve in njeno nadgradnjo.

Vsaka faza ima nabor nalog in dobav, ki jih izvajamo v času njenega trajanja in nam služijo kot vhod v naslednje faze.

Po Khanu (2002, str. 22) so prednosti ASAP metodologije naslednje: optimiziranje časa, kakovosti in virov, zagotavljanje najboljše prakse ter procesno usmerjeni zemljevid, ki nam določa načrt dela in stroške uvajanja izbranih poslovnih procesov, orodij in izobraževanj. Med uvajalnimi fazami imamo zagotovljeno strokovno pomoč, pa tudi kontrolne sezname, vprašalnike, tehnično podporo in podporo nadaljnjim izboljšavam.

Vivek (2000, str. 235) meni, da prinašajo standardni paketni projekti SAP še več različnih tveganj kot tradicionalni programski projekti. Med večja tveganja pri tradicionalnih projektih uvršča:

- pomanjkanje sredstev in ustreznih virov;
- pomanjkanje določenosti obsega in funkcionalnosti;

- tveganje pri zajemanju zahtev in njihovi analizi;
- načrtovanje sistema, ki je učinkovit, uspešen in hkrati prilagodljiv za spremembe v prihodnosti;
- razvoj sistema, ki temelji na načrtu, in testiranje, ki uporabi načrt za referenco;
- usposabljanje različnih skupin uporabnikov za nov sistem;
- povezovanje z drugimi sistemi v realnem času;
- prenos vseh ustreznih in posodobljenih podatkov v nov sistem;
- vzporedni tek novega in starejših sistemov in prehod na nov sistem;
- nedoseganje rokov ter spori glede vlog, odgovornosti in meril uspešnosti;
- uporabniška nesoglasja in nesodelovanje;
- napake programske opreme in infrastrukture.

Pri projektih SAP poleg zgoraj navedenih Vivek (2000, str. 236) dodaja še naslednja tveganja:

- razumevanje delovanja v SAP sistemu;
- vrednotenje in osredotočenost na vrzeli v funkcionalnosti;
- pravilno konfiguriranje in nastavljanje sistema SAP;
- integracijsko testiranje sistema SAP;
- tandemsko izobraževanje vseh skupin uporabnikov;
- prenos vseh ustreznih in posodobljenih podatkov v nov sistem;
- neposreden preklop na nov sistem brez vzporedne faze.

Za organizacijo je pomemben čim krajši časovni okvir uvajanja projekta. Za zmanjšanje tveganj v okviru projekta lahko sprejmemo več strategij. Lahko odstranimo fazo analize zahtev in uvedemo dobro prakso za procese, ki so za poslovanje ključni. Vivek (2000) navaja, da uporabnost informacijske rešitve SAP vidimo šele takrat, ko ga vpeljemo v vse obrate, na vse lokacije in ga predhodno pilotno preverimo.

V magistrski nalogi smo raziskali uporabnost metodologije ASAP pri uvajanju IS SAP za podporo razvoju kadrov na primerih iz prakse. Analizirali smo procese njegovega uvajanja v tri različne srednje velike organizacije in predlagali dopolnitve metodologije.

V prvi organizaciji smo uvajali celotno rešitev naenkrat. Obstoječo podporo so imeli razpršeno v preglednicah, različnih IS in na papirju. V drugi organizaciji so imeli več različnih, med seboj nepovezanih IS za podporo razvoju kadrov, zato so si želeli enotno rešitev v sistemu SAP. V tretji organizaciji so želeli uvedbo dobre prakse s poudarkom na popisu zahtevanih kvalifikacij in opozorilih za njihovo obnovo, saj je obstoječa evidenca obstajala na papirju in pri nezanesljivem zunanjem izvajalcu.

Naša temeljna hipoteza je, da je obstoječa metoda presplošna in da novincu ne omogoča optimalnega uvajanja, ker so v metodologiji značilnosti podpore razvoju kadrov preskopo

opredeljene. Metoda ima pet faz, ki jih je treba prilagajati značilnostim posamezne organizacije.

Cilj magistrske naloge so priporočila, kako omenjeno metodo prilagoditi specifikam posameznih situacij.

V magistrskem delu opisujemo izkušnje pri uvajanjih IS po metodologiji ASAP v tri različne srednje velike organizacije (dve proizvodni podjetji in ena vladna ustanova) ob smiselni uporabi pridobljenega znanja na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pri zbiranju podatkov smo se posluževali intervjujev z uporabniki in strokovnjaki s področja informatike in kadrov.

V prvem delu smo uporabili deskriptivno metodo, ki je izhajala iz študija literature in strokovnih člankov s področja uvedbe IS za upravljanje s človeškim kapitalom in razvojem kadrov. Predstavili smo IS za upravljanje s človeškim kapitalom, SAP Human Capital Management in vpetost modula razvoja kadra v ta sistem. V drugem delu smo z empiričnim pristopom teoretični prispevek iz prvega dela podkrepili s praktičnimi primeri uvajanja IS za podporo razvoja kadrov v praksi. Predstavili smo uvajanje metodologije ASAP ter zahtevane podatke pri sistemskih nastavitvah. V nadaljevanju smo izvedli kritično analizo same metode, opisali težave pri njenem uvajanju, podali predloge za dopolnitev metodologije ter navedli ključne dejavnike uspeha in ključne delovne pakete po fazah metodologije za hitrejšo vzpostavitev IS. V sklepnem delu smo strnili ugotovitve glede uvajanja IS za razvoj kadrov.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh delov. V prvem delu opisujemo teoretični del informacijske podpore za razvoj kadrov, rešitev SAP in metodologijo ASAP. V drugem delu opisujemo primere uvajanja IS za razvoj kadrov v praksi, z uporabo metodologije ASAP. V tretjem delu podajamo kritično analizo metodologije in predloge njene dopolnitve pri vzpostavitvi IS. V sklepnem delu podajamo ugotovitve o uvajanju IS za podporo razvoja kadrov. Celotna naloga je ima šest poglavij.

V prvem poglavju seznanimo bralca z obravnavano tematiko in metodo, ki smo jo uporabili pri pisanju magistrske naloge.

V drugem poglavju opisujemo razvoj kadrovskega sistema skozi zgodovino, in sicer od njegove administrativne vloge, ki je bila večinoma namenjena potrebam zakonodaje, do trenutne strateške vrednosti v času recesije in zahtev prihodnosti, ko bomo razvijali prilagodljiv in agilen sistem v oblaku.

V nadaljevanju opisujemo dejavnike, ki spodbujajo potrebo po informacijski podpori razvoju kadrov, ter koristi in nevarnosti pri njenem uvajanju. Opisujemo rešitev SAP, njene glavne procese ter povezljivost z drugimi moduli.

V tretjem poglavju predstavljamo standardno metodologijo ASAP za uvajanje informacijskih rešitev SAP, zahtevane minimalne in optimalne kadrovske podatke pri vzpostavitvi sistema, potrebne nastavitve ter pričakovane rezultate z delujočo informacijsko rešitvijo.

Četrto poglavje predstavlja tri značilne primere uvajanja informacijske podpore po metodologiji ASAP v praksi in se posveča njihovi kritični analizi.

V petem poglavju podajamo predloge dopolnitve metodologije ASAP - ob upoštevanju ključnih dejavnikov uspeha in ključnih delovnih paketov po fazah metodologije - z dodatnimi kontrolami, testiranjem ter odločitvami o nadaljevanju projekta.

V sklepnem delu naloge hipotezo na podlagi značilnih primerov iz prakse, ki predstavljajo veliko večino dejanskih uvajanj te metodologije, delno zavrnamo, saj je metodologija presplošna in novincu ne omogoča optimalnega vpeljevanja. Slabost metodologije je, da ima premalo opredeljene značilnosti podpore razvoja kadrov, je obširna in ne vsebuje priporočil o ključnih nalogah pri uvajanju IS. Za uporabo metodologije se moramo usposobiti in jo prilagoditi potrebam naročnika, za kar potrebujemo veliko časa. Kot rešitev za hitrejše uvajanje predlagamo dopolnitev metodologije s ključnimi dejavniki uspeha in ključnimi delovnimi paketi s fazami ter vnaprej pripravljenim scenarijem kadrovskih rešitev z navodili, scenariji testiranja in avtorizacijami.

1 INFORMACIJSKI SISTEM ZA RAZVOJ KADROV

Informacije o usposobljenosti kadrov so v preteklosti uporabljali pri zaposlovanju, administraciji in ob odhodih zaposlenih z delovnih mest. Kadrovske procese se sčasoma niso bistveno spreminjali, spremenili so se le načini zbiranja in shranjevanja podatkov. Sprva so splošne informacije (npr. ime, spol, starost, naslov, matična številka, izobrazba, podatki iz delovne knjižice) o zaposlenih shranjevali v papirnati obliki, v mapi zaposlenega in v ognjevarni omari kadrovske službe. Do teh podatkov so dostopali po potrebi. Kasneje so v mape zaposlenih dodajali informacije o ugodnostih, letnih razgovorih, napredovanjih in usposabljanjih. Na splošno so bili zaposleni odgovorni za svojo lastno evidenco. V organizacijah so te informacije obravnavali kot obvezne podatke za shranjevanje in ne kot dragoceno vrednost strateškega pomena.

Pri avtomatizaciji kadrovskega poslovanja v 80. letih prejšnjega stoletja so poudarjali cenejšo programsko opremo in kot eno izmed glavnih prednosti uvedbo IS oz. zamenjavo kadrovikov s programsko opremo. Potrebovali so osebo - tehnika, ki je po potrebi posodabljal kadrovske evidenco.

Danes nam kadrovske IS poleg avtomatizacije pisarniškega poslovanja omogoča obdelavo transakcij, podpira odločanje, medsebojno komuniciranje in umetno inteligenco. Vsebuje

zapiso o zaposlovanju, zaposlenih, njihovih nadomestilih in ugodnostih, možnostih zadržanja, izobraževanja, razvoja, ocenjevanja, napredovanja ter načrtovanje nasledstva.

Kakovosten kadroviski IS postaja del organizacijske kulture in zagotavlja dragocene informacije pri upravljanju človeških virov. Dodano vrednost teh informacij predstavlja njihova uporaba pri odločanjih in ne samo njihovo zbiranje in shranjevanje. Sistem podpira hitre in dobre odločitvene analize ter izvajanje kalkulacij, ki vplivajo na celotno poslovanje (npr. zdravstveni stroški na zaposlenega, plačani davki in prispevki, stroški zaposlitve, donosnost izobraževanja, čas, ki je potreben za zapolnitev delovnih mest, donosnost naložbe v človeški kapital in človekova dodana vrednost).

Kadroviski IS, ki je vpet v rešitev ERP, omogoča dostop do poslovnih podatkov celotne organizacije, ostalim funkcijskim področjem pa dostop do kadroviskih podatkov. Z uporabo te rešitve v organizaciji pridobimo strateško konkurenčno prednost. S samopostrežbo zaposlenim omogočimo dostop in posodabljanje njihovih podatkov, vodjem nadzor nad zaposlenimi, kadroviskom zmanjšamo obremenitev in možnost napake pri administrativnih delih. Kadroviske transakcije izvajamo preko portala, kjer zaposleni berejo novice, organizacijska pravila, komunicirajo, se povezujejo na spletne strani, povezane z delovnim mestom, izvajajo izračune za upokožitev, analizo stroškov in pregledujejo možnosti zavarovanj in ugodnosti (Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti, 2002, str. 43-45).

Z gospodarsko recesijo se je poudarek od zaposlovanja in administriranja kadra preusmeril na upravljanje s talenti in razvoj kadrov. Z globalizacijo trga in s tem posledično kadrov v ospredje postavljamo socialno mreženje, prilagoditev sistema zakonskim in lokalnim zahtevam in integrirani rešitvi, ki pokriva celoten kadroviski proces ter vsebuje najboljšo prakso glede na poslovne cilje organizacije (Epicor Software Corporation, 2013).

Kadroviski strokovnjaki vidijo obsežne možnosti kadroviskih IS v prihodnosti. Kot menijo Kovach et al. (2002, str. 46), sistem ne bo koristil le zaposlenim in vodjem, temveč tudi dobaviteljem, svetovalcem, izvajalcem ugodnosti in ostalim spletno povezanim uporabnikom.

Gabčanova (2011) meni, da IS prinese želene rezultate le, če zna organizacija upravljati s tehnologijo, tako da pri tem upošteva spreminjanje kulture organizacije in ljudi.

Kadroviski IS je sestavljen iz tehničnega dela (strojne in programske opreme), oseb, politike, postopkov in potrebnih podatkov za upravljanje kadroviskih funkcij (Agyenim Boateng, 2007, str. 24). V današnjem IS shranjujemo celotno kadrovisko zgodovino, optično zajemamo in shranjujemo slike, dokumente s podpisi in opombami. Kadroviski IS je del večjega IS, ki vključuje module financ, nabave, proizvodnje, nadzora in drugih. Tudi če imamo centraliziran sistem, ga mora manjša skupina strokovnjakov upravljati, podpirati in redno vzdrževati.

Row Henson (v Gueutal & Stone, 2005, str. 255) pravi, da nihče ne more z gotovostjo napovedati prihodnosti in da tehnološki rek: »edina konstanta je sprememba« potrebuje

dodatek, da se hitrost sprememb povečuje. Če želimo ohranjati konkurenčnost, moramo biti strateško mobilni. Z izkušenimi kadri, ki so osveščeni, iznajdljivi, prilagodljivi in znajo razmišljati dolgoročno, pridobimo dragoceno referenco. V prihodnosti bomo morda imeli futuristično tehnologijo, ki bo vplivala na kader, kadrovice, kadrovski IS in svetovno ekonomijo. Kadroviki se bodo morda spraševali, kako kategorizirati kader, čigar možgani, vid in moč so okrepljeni z bio čipi. V svetu, kjer živimo se bomo razvijali in prilagajali naprej.

Kadroviški postavijo organizacijsko infrastrukturo, ki vsebuje najboljšo rešitev in omogoča prave informacije, dosegljive izbranim osebam, postavijo okolje po meri zaposlenega, kompenzacijsko strukturo, ki je konkurenčna, ter iščejo inovativne načine, kako obdržati talente. Beležijo kompetence in načrtujejo optimiziranje kadra. Oddelek za upravljanje človeških virov bo vedno obstajal, le njegovo poslanstvo se bo spreminjalo. Administrativne naloge bodo opravljale zunanje institucije, preostala, zgoraj navedena dela, pa kadroviki. Ti bodo vodjem delegirali določene aktivnosti, ki so jih prej sami izvajali, kot je npr. zaposlovanje, upravljanje uspešnosti in dodeljevanje dostopa do znanja (Peterschmitt, 2013).

Z današnjo tehnologijo združujemo informacije iz različnih virov IS na enem portalu, ki je dosegljiv vsem zaposlenim. Aplikacijo lahko razvijamo v oblaku, kar nam omogoča večjo prilagodljivost, agilnost, nadzor, hitrejšo dostopnost in cenejšo uvedbo.

1.1 Dejavniki, ki spodbujajo potrebo po informacijski podpori razvoju kadrov

Uvedba informacijske podpore predstavlja rešitev, kadar kadrovske upravljalne naloge postanejo preobsežne, prepočasne in neučinkovite ter omejujejo učinkovitost odločanja. Z uporabo IS zagotovimo pravočasen in hiter dostop do kadrovske informacije, konsistentnost in natančnost podatkov, standardiziramo procese, izboljšamo produktivnost kadrovskega oddelka in zmanjšamo stroške. S sistemom izboljšamo komunikacijo z zaposlenimi in izvajamo hitrejša odločitve pri upravljanju s kadri in njihovimi razvojnimi programi. Podatke lažje shranjujemo, posodabljam, razvrščamo in analiziramo.

Zahteve današnjega, na znanju temelječega gospodarstva, pogojujejo preoblikovanje kadrovskega oddelka iz upravljanja s človeškimi viri v strategijo upravljanja s človeškim kapitalom in s tem povečanje naložb v človeški kapital, njihov potencial in produktivnost.

Upravljanje s človeškim kapitalom povezujemo s kadrovskimi procesi ter informacijami in strategijami, ki povečujejo prihodke. SAP AG (2013c) na svoji spletni strani navaja, da v sodobnih kadrovske oddelkih s pomočjo IS:

- izboljšujemo učinkovitost in produktivnost kadra;
- izvajamo najboljše kadrovske procese z najnižjimi možnimi stroški;

- načrtujemo prihodnje potrebe po kadrih in merimo strategijo;
- iščemo pravi talent danes, ga obdržimo in razvijamo pravi talent za jutri;
- izobražujemo zaposlene z namenom zagotavljanja, da ima vsak zaposleni prave sposobnosti za svoje delo v zelenem in zahtevanem času;
- prilagajamo strategijo s skupnimi in posameznikovi cilji.

V organizacijah, kjer uporabljamo informacijsko podporo za upravljanje strategije s človeškim kapitalom, povečujemo prispevek svojih zaposlenih, lažje tekmujejo na današnjem dinamičnem, inovativnem, rastočem in fleksibilnem trgu. V nadaljevanju opisujemo rešitev SAP HCM, ki nam pomaga pridobiti prave kadre, jih pravilno razvijati, usklajevati talente skladno s cilji organizacije ter obdržati najboljše. Rešitev nam omogoča razporejanje ustrezno usposobljenih kadrov na ustrezna delovna mesta, ob pravem času in optimiziranje naložb v kader (SAP AG, 2013a).

Agyenim Boateng (2007) navaja prednosti uporabe informacijske podpore v organizaciji; z njo lahko:

- povečamo učinkovitost in izboljšamo delovanje;
- izvajamo več različnih kadrovskega aktivnosti;
- preusmerimo administrativno delo v strateško upravljanje s človeškim kapitalom;
- vključimo zaposlene v del kadrovskega IS;
- prenovimo celotno kadrovskega delovanje.

Pri razvoju kadrov le redko govorimo tudi o upravljanju s tveganji. Večinoma tveganje prepoznamo pri načrtovanju nasledstva, na individualnem nivoju, ko zaposleni nepričakovano zapusti delovno mesto in potrebujemo zamenjavo. Tveganja s kadrovskega vidika najpogosteje spremljajo analitiki in investitorji, saj ta neposredno vplivajo na vrednost delnic.

Krämer, Lübke in Ringling (2004, str. 187-188) ugotavljajo, da se tveganj pri razvoju kadra zavemo šele, ko iščemo naslednika. Pomembna tveganja pri razvoju kadrov so:

- nezadostna razširjenost kompetenc;
- koncentracija pomembnih kompetenc na določeno starostno skupino;
- manko zamenjave in naslednikov za pomembna delovna mesta;
- nezadovoljstvo zaposlenih, ki je osredotočeno na določena, specifična področja;
- nepravočasno razvijanje strateško pomembnih kompetenc;
- nezadovoljni zaposleni s pomembnimi kompetencami;
- neskladje med željami zaposlenih in strategijo razvoja;
- majhno zanimanje zaposlenih za strateške naloge in spretnosti.

Podporni sistem pri razvoju kadrov nam olajša integracijo strateškega načrtovanja organizacije, vodenja talentov, načrtovanja, organizacije, izvajanja in kontrole razvoja kadrov.

Zaposleni uporabljajo mobilni, spletni in samopostrežni pristop za vzdrževanje svojih podatkov, izbiranje razvojnega načrta, iskanje mentorjev, rezervacijo in izvajanje spletnega izobraževanja, pregledovanje načrtovanih, predlaganih, izvajajočih se, nadaljevalnih in opravljenih tečajev ter za izvajanje ocenjevanj.

IS mora biti dostopen, enostaven za uporabo in mora zagotavljati varovanje občutljivih kadrovskih podatkov. Pri rešitvi SAP dostop najlažje uredimo prek spletnega portala, npr. SAP NetWeaver, in izpolnimo zahteve z vlogami za samopostrežbo zaposlenega (angl. *employee self service*, krat. ESS) ter samopostrežbo vodje (angl. *manager self service*, krat. MSS). Do kadrovskih podatkov lahko vodje dostopajo tudi prek grafičnega SAP GUI vmesnika ali preko oblike managerjevega namizja (angl. *manager's desktop*, krat. MDT). Z uporabo sodobne tehnologije pridobimo dodatne kadrovske funkcionalnosti. Najbolj opazna so spletna izobraževanja, razvoj kadrov, ocenjevanje usposobljenosti. Temu sledijo spletno zaposlovanje z izpolnjevanjem virtualnih vprašalnikov, spletni testi in geografsko povečanje obsega organizacije za zbiranje kandidatov, zamenjavo kadra ter nasledstvo, obračun plač in upravljanje z ugodnostmi.

Dorel in Bradic-Martinovic (2011, str. 3) navajata, da se v organizaciji pogosto odločimo za uvedbo kadrovskega IS po uspešni uvedbi rešitev ERP in CRM (obvladovanje odnosov s strankami, angl. *customer relationship management*), s ciljem izboljšanja kadrovske odločitvenih procesov. Kadrovski sistem SAP HCM je del rešitve ERP in eden od večjih modulov rešitve SAP R/3 (R pomeni obdelavo podatkov v realnem času, 3 pa trinivojsko arhitekturo odjemalec - strežnik).

1.2 Koristi in nevarnosti uvajanja informacijske rešitve

Uvajanje kadrovskega IS predstavlja veliko naložbeno odločitev za organizacije vseh velikosti. Pred začetkom uvajanja je pomembno, da razumemo njegove koristi tako za vodstvo kot kadrovske oddelek in zaposlene.

Dorel in Bradic-Martinovic (2011, str. 12) navajata koristi za vodstvo:

- učinkovitejše odločanje;
- zmanjšanje stroškov in boljši pregled nad proračunom;
- preglednost poslovanja;
- jasna vizija poslovanja;
- jasen vpogled v proces zaposlovanja in odpuščanje delavcev.

Za kadrovske oddelek navajata Dorel in Bradic-Martinovic (2011, str. 12-13):

- enotna baza za vse zaposlene z vsemi potrebnimi informacijami in možnostmi izdelave različnih poročil;
- sprotno posodabljanje baze, kar je še posebej pomembno za regijsko, razpršene organizacije;
- zmanjšanje papirnatega poslovanja in s tem hitrejši in natančnejši vnosi;
- zmanjšanje možnosti človeških napak;
- sistem upravljanja v skladu z zakonodajo;
- zmanjšana ali odpravljena redundanca v sistemu;
- standardizirani poslovni procesi;
- zanesljivejši podatki v sistemu;
- povečano zadovoljstvo kadrovikov zaradi lažjega in učinkovitejšega izvajanja nalog;
- nadzor nad migracijo zaposlenih in upravljanjem s talenti;
- možnost preventivnih analiz za preprečitev neprijetnih situacij.

Za zaposlenega navajata Dorel in Bradic-Martinovic (2011, str. 13)::

- možnost neposrednega dostopa do podatkov in delo z eno programsko opremo;
- prihranek časa, npr. pri prošnjah za dopust, za šolanje ali potni nalog, kjer preprosto vnesemo zahtevo in čakamo na odobritev ali zavrnitev nadrejenega;
- avtomatično sledenje in opominjanje na obveznosti in poslovne dogodke;
- spodbujanje k sprejemanju odločitev in iniciativ, npr. spremljanje notranjih razpisov za prosta delovna mesta in s tem napredovanje znotraj organizacije;
- razpoložljivost podatkov 24 ur na dan, 7 dni v tednu;
- prihranek časa pri pridobivanju zelenih informacij, ki so shranjene v sistemu;
- možnost udeležbe v internih spletnih izobraževanjih in s tem razvoj novih kompetenc;
- povečanje morale.

V času uvajanja informacijske rešitve (od izbire sistema do delovanja v produkciji) so vseskozi prisotne tudi nevarnosti, povezane s specifikami organizacije, skupine, tehnologije in z velikostjo projekta. Da bi zmanjšali tveganja, je potrebno vnaprej dobro pripraviti infrastrukturo, pridobiti podporo vodstva in celotne skupine, ki jo sestavimo homogeno in kompetentno za področje, ki ga pokriva. Izbrana tehnologija mora zadovoljevati nove potrebe po zmogljivostih in povezljivostih. Velikost projekta ne sme preseči njegove obvladljivosti.

Kulkarni (2010, str. 4) navaja ovire in nevarnosti za uspeh informacijske rešitve zaradi:

- pomanjkanja podpore vodstva;
- zadovoljstva z obstoječim stanjem;
- slabe analize potreb;
- napak pri vključevanju ključnih oseb ter nekompetentne in nehomogene skupine;
- napak pri vodenju projektne skupine - nezadostnega projektnega vodenja;

- skrite politike organizacije in skritih načrtov;
- napak pri vključevanju in posvetovanju pomembnih skupin;
- pomanjkanja komunikacije;
- napačno izbranega časa uvajanja (letni čas in trajanje).

Tekom uvajanja Kulkarni (2010, str. 4) opozarja tudi na:

- odpor zaposlenih do novosti;
- napačno razumevanje funkcionalnosti zaradi napačne predstavitve ciljev in pričakovanj;
- slabo pripravljenost organizacije za spremembe in za prilagajanje na boljše prakse;
- zahtevno in dolgotrajno uvajanje z visokimi stroški;
- spremembo prioritete med tekom projekta;
- premajhen ali prevelik formalizem;
- slabo motivirano skupino in vsiljenost rešitev;
- slabo sodelovanje informatikov pri izvajanju vmesnikov;
- neuporabnost uvedene funkcionalnosti;
- slabo izvajanje izobraževanja;
- prekoračen čas uvajanja;
- prekoračeni stroški;
- nepokrite funkcionalnosti;
- neuspeh.

Pri uvajanju novega IS nastanejo tudi posredni stroški, saj zaposlenim priskrbimo osebne računalnike in internetno povezavo. Prisotni so tudi stroški prehoda iz starega načina dela v informacijsko podprt način z upočasnitvijo dela in napakami. Nakup strojne in programske opreme nam predstavljata precejšnje začetne stroške, in v času, ko je na voljo boljše tehnologija, tudi nove izdatke.

Zmanjšanje stroškov in porabe časa dosežemo s samopostrežno aplikacijo za vodje in zaposlene, kjer z enim dostopom prek portala omogočimo dostop do realnih informacij iz več različnih sistemov. S pomočjo samopostrežbe izvajamo prijavo ali spremembo ugodnosti, prijavo na izobraževanje, spremembo osebnih podatkov: naslova ali elektronske pošte, prijavo na razpisano delovno mesto, dostopamo do organizacijske in poročevalske strukture, pridobivamo odobritve za napredovanje, kreiramo zahteve in se prijavljamo na prosta delovna mesta, izvajamo ocenjevanja, spremljamo individualni razvojni načrt in pregledujemo informacije o organizaciji in njeni politiki. Pri prehodu na samopostrežni način dela moramo preoblikovati organizacijsko kulturo. S samopostrežbo postanejo zaposleni lastniki podatkov in sami iščejo informacije, ki jih potrebujejo. Pri tem se pojavljajo nevarnosti in koristi. Nevarnost obstaja, če si zaposleni informacije razlagajo na različne načine, kar odpira nova vprašanja. Koristi pa so v povečani samostojnosti zaposlenih, ki sami iščejo informacije, ki jo potrebujejo za podporo lastnim in poklicnim odločitvam.

IS poleg sprememb v organizacijski kulturi in tveganju zaupnosti zmanjša stroške, povezane s tiskanjem, objavami, priročniki, posredovanjem obrazcev, pisem, poročil, izjav in podobno. Samopostrežne aplikacije poenostavijo administrativne naloge in jih naredijo dostopnejše. Procese natančno določimo, jih poenostavimo ter usposobimo kader za uporabo sistema. Na ta način v kadrovskih oddelkih občutno zmanjšamo obseg administrativnih nalog in kadrovikom ponudimo možnost za delo na strateških vprašanjih in spodbujanju sprememb.

1.3 Razvoj kadrov kot del informacijskega sistema za upravljanje s človeškim kapitalom - SAP ERP HCM (Human Capital Management)

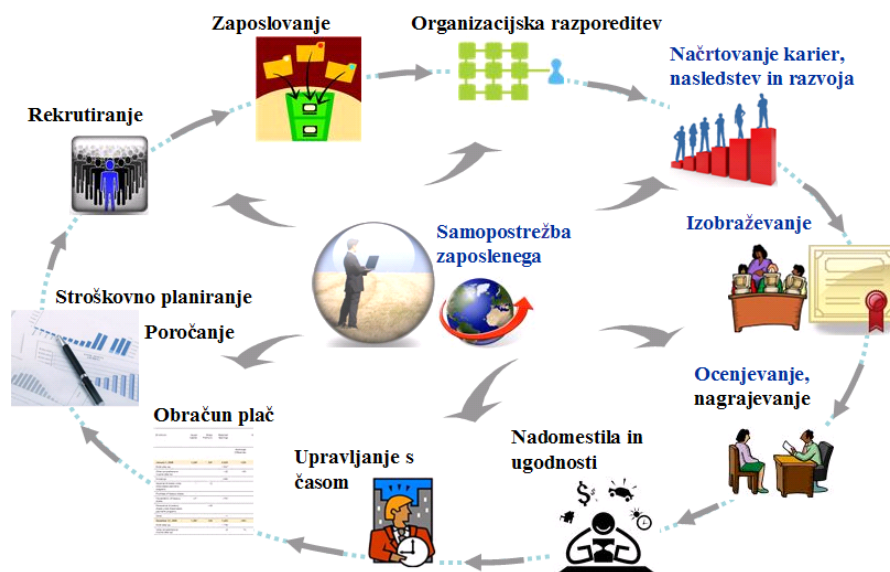
Razvoj kadrov kot del informacijskega sistema za upravljanje s človeškim kapitalom-SAP ERP HCM nam nudi integrirano podporo pri:

- rekrutiranju kadrov z možnostjo izkoriščanja internega trga;
- zaposlovanju;
- izvajanju ukrepov s področja varstva pri delu in zdravstvenih pregledov;
- upravljanju organizacije, razporejanju kadrov, oblikovanju formacij;
- načrtovanju in izvajanju izobraževanja;
- razvoju zaposlenih s spremljanjem individualnega razvoja in načrtovanju kariernih poti in nasledstva;
- nagrajevanju;
- ocenjevanju uspešnosti in izvajanju letnih razgovorov;
- upravljanju ugodnosti delodajalca;
- načrtovanju izmen in upravljanju časa;
- obračunu plač;
- načrtovanju kadrovskega stroška in poročanju.

Vse je podprto s samopostrežbo zaposlenih in vodij, kar nam omogoča, da na spletnem portalu dostopamo do vseh procesov, vnašamo, spreminjamo in pregledujemo svoje podatke in podatke podrejenih.

Glavne procese v SAP-ovem kadrovskem modulu, njihovo medsebojno povezanost in spletno dosegljivost prikazujemo na Sliki 1. Modro zapisani procesi pripadajo razvoju kadrov. V nadaljevanju podajamo kratke opise in značilnosti posameznega modula.

Slika 1: Glavni procesi v kadrovskem modulu



Vir: IBM Slovenija, d. o. o, SAP HCM, 2013a, str. 7, slika 5.

Rekrutiranje začnemo s kreiranjem prostega sistemiziranega mesta (v nadaljevanju SM) v organizacijski strukturi in končamo z zaposlitvijo kandidata oziroma z zapolnitvijo SM. Kandidate pridobivamo med zaposlenimi in zunanjimi, naključno prijavljenimi osebami. Obdelamo jih v avtomatiziranem procesu; tisti, katere izberemo, zapolnijo prosta SM, zavrnjene vpišemo v različne podatkovne baze kandidatov za naslednja kadrovanja. Rekrutiranje sestavljajo trije glavni procesi: ugotavljanje potreb po kadru in oglaševanje, upravljanje kandidatov ter izbira kandidatov. Prisotne so tudi korespondenčne aktivnosti: sprejem ponudbe kandidata, povabilo na kadrovski intervju, zapis poteka kadrovskega intervjuja, priprava obvestil kandidatom, kandidatova zavrnitev ponudbe, povabilo na podpis pogodbe, podpis pogodbe, pošiljanje pogodbe, zaposlitev kandidata in zapolnitev prostega SM. V procesu izbire pridobimo kandidatove podrobne podatke in jih shranimo v profil delavca (npr. kvalifikacije, opravljena izobraževanja). Ob končani izbiri ta profil s kadrovskim ukrepom avtomatično prenesemo v kadrovsko administracijo (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 3).

Proces zaposlitve izvajamo ob zaposlovanju nove osebe ali pri ponovni zaposlitvi osebe v organizacijo. Osebi lahko dodelimo staro kadrovsko številko ali ustvarimo novo, staro pa vpišemo kot referenčno. Če je kandidat že v bazi podatkov iz procesa rekrutiranja, njegove podatke s kadrovskim ukrepom zaposlitve avtomatično prenesemo. Pri zaposlovanju kadrovske procese izvajamo s kadrovskimi ukrepi, ki so sestavljeni iz zelenega zaporedja informacijsko logičnih skupin (v nadaljevanju infotipov), v katere vnašamo osnovne podatke o zaposlenih. S pomočjo kadrovskih ukrepov zaposlene razporejamo po organizacijski strukturi, jim spreminjamo plače, beležimo odhode ter morebiten ponovni prihod v organizacijo. Infotipi imajo obdobje veljavnosti, s tem zagotovimo sledenje lastnostim posameznika po obdobjih (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 5).

Pri procesu razporeditve zaposlenemu dodelimo SM v organizacijski strukturi in mu pri tem posredno določimo njegovo delovno mesto in organizacijsko enoto, kateri pripada. Povezavo SM z delovnim mestom in organizacijsko enoto predhodno izvedemo v organizacijskem managementu, ko načrtujemo zasedbo kadrov. Ob napredovanju zaposlenega na drugo SM izvajamo proces razporeditve, bodisi na podlagi ugotovitev v postopku ocenjevanja bodisi na podlagi načrtovanih kariernih poti (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 4).

Preko modula za razvoj kadra vodimo katalog kvalifikacij, načrtujemo in spremljamo karierni razvoj ter nasledstva, ocenjujemo delovno uspešnost in spremljamo izobraževanje. Na osnovi kvalifikacijskega kataloga, organizacijske strukture in nivojskih lestvic, ki so lahko opisne ali številčne, ustvarjamo zahteve delovnih mest in kvalifikacijske profile zaposlenih. V profil poleg kvalifikacij vpisujemo potencialne, interese in odpor posameznika in spremljamo zgodovino razvojnih poti. Primer profila zaposlenega prikazujemo na Sliki 7 v poglavju 2.4.1. Pri izbiranju primerne kandidata za SM ali pri načrtovanju kariere uporabimo primerjavo profila enega ali več delovnih mest ali SM in enega ali več posameznikov - zaposlenih ali kandidatov za zaposlitev. Sistem nam vrne statistiko ujemanja zahtev s kvalifikacijami posameznikov. Pri načrtovanju karier narišemo z grafičnim vmesnikom karierni načrt za zaposlenega in mu s tem določimo možne cilje. Pri načrtovanju nasledstva iščemo primerne ljudi za zapolnitev SM. Razvojni načrt uporabimo za načrtovanje in vodenje kratkoročnih in dolgoročnih merjenj razvoja osebja. V razvojni načrt lahko preslikamo splošni načrt ter ga prilagodimo zaposlenemu. V ocenjevanju načrtujemo in izvajamo ocenjevanje. Ocenjevanje nam pomaga pri načrtovanju, spremljanju in merjenju individualnega osebnostnega razvoja (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 8).

Potrebe po izobraževanju pripravimo na podlagi primerjave profilov zahtev delovnega mesta s kvalifikacijami posameznika ali med ocenjevalnim razgovorom. Upravljanje izobraževanja sestavljajo štiri glavni procesi: prvi proces je priprava dogodka; določimo trajanje, lokacijo, stroške, organizatorje, potrebne vire za izvedbo ter tip dogodka (interni, zunanji). Za vsako organizacijsko enoto lahko pripravimo proračun, namenjen izobraževanju, in spremljamo porabo. V drugem procesu ustvarimo in vzdržujemo katalog dogodkov. V tretjem procesu administriramo dogodke: izvajamo prijave in odjave udeležencev, jih obveščamo, rezerviramo potrebna sredstva in vire. V četrtem procesu izvajamo zaključne aktivnosti: ocenjujemo dogodke ter izvajamo prenose stroškov. Po koncu dogodka prenesemo doseženo kvalifikacijo v profil udeleženca. S tem med udeležencem in dogodkom vzpostavimo povezavo (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 6-7).

Modul za organizacijski management nam omogoča enostavno vzdrževanje organizacijske strukture, sistematizacijo delovnih mest in simulacijo različnih verzij organizacijskih struktur. Preko prilagojenega uporabniškega vmesnika, ki hierarhično prikazuje organizacijo in razporeditev kadra ter tudi podrobnosti o izbranem objektu, lahko načrtujemo prihodnje organizacije. Naloge opredelimo v katalogu nalog in jih vpišemo v profil zahtev delovnih mest, SM in/ali organizacijskih enot (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 3).

Ko zaposlimo osebo, začnemo proces upravljanja z nadomestili in ugodnostmi. Infotip ugodnosti kreiramo za različna področja: od zdravstva in varstva, zavarovalnih shem, pokojninskega zavarovanja, naložb do načrta kreditov. Zaposlene prijavimo v sistem glede na izbrana merila, pri tem nam sistem avtomatično preračuna stroške za vsakega zaposlenega posebej (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 12).

Z modulom za plače obračunavamo plačo, izvajamo standardna poročila in z zakonom predpisane poizvedbe, naredimo zbirnik plač, bančne prenose, poizvedbe o zaposlenih, letne preglede, statistične poizvedbe in po potrebi obračun za nazaj. Povezava s kadrovske administracije in drugimi komponentami nam omogoča, da organizacijske, administrativne in plačilne podatke vnesemo samo enkrat in s tem zmanjšamo obremenitev administracije in posredno stroške. Če modul plač povežemo s časovnim upravljanjem, nam sistem avtomatično izračuna plačo glede na število dejansko opravljenih ur in logiko obračuna. Modul plač lahko povežemo z različnimi sistemi. Kadarkoli lahko izvajamo simuliranje in testiranje plače za izbrano obdobje. Naredimo lahko analize na zahtevo (angl. *ad hoc*) o zaposlenih in njihovih plačah za določen čas ali pregled, kako vplivajo osnovni podatki ali obračun časa na izračun za določenega zaposlenega. Stroške in izplačila plač povežemo s finančnim računovodstvom (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 14-15).

Vgrajen sistem poročanja omogoča pripravo statističnih analiz vnaprej in je tudi učinkovito orodje za analize na zahtevo (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 25-27).

S samopostrežbo dostopamo do vseh kadrovske funkcionalnosti na eni točki, običajno na spletnem portalu. Spremljamo in posodabljam lastne podatke, oddajamo zahtevke za izobraževanje in poslovna potovanja ter se izobražujemo po spletu, ocenjujemo, oddajamo zahtevke za letni dopust in druge odsotnosti, vnašamo opravljene aktivnosti med delovne naloge. Vodje imajo pregled nad zaposlenimi in možnost izvajanja kadrovske ukrepov. Ker se večina kadrovske administracije prestavi iz kadrovskega oddelka na zaposlene in vodje, s tem zmanjšamo obremenitev kadrovske in možnosti napak. (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 26).

IS za upravljanje s človeškim kapitalom nas podpira v celotnem procesu od zajemanja in zbiranja informacij o kandidatih za prihod v organizacijo, upravljanja s kadrovske podatki, razvojem kadra in obračunom plač do odhoda kadrov iz organizacije. Povezani smo z drugimi moduli, kadrovske podatke vnašamo le enkrat in imamo vgrajene logične kontrole. Podpira tudi lokalizacijo za Slovenijo in zakonsko zahtevano dokumentacijo (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 24).

1.3.1 Osnovni kadrovski podatki in integracija z modulom za razvoj kadrov (PD)

Osnovni kadrovski podatki, kadrovska številka, ime in priimek, stroškovno mesto, datum rojstva in planirani delovni čas so osnova kadrovskih procesov. Kadrovska številka je v sistemu SAP primarni ključ in edina povezava med moduli in celotno delovno zgodovino zaposlenega, sestavimo jo lahko iz največ osmih numeričnih znakov. Pri urejanju kadrovskih podatkov smo pozorni na izbrani čas oz. obdobje zapisa v infotipih, še posebej plačnih, saj lahko sprožimo obračun za nazaj. Preko infotipov ustvarjamo, vzdržujemo, kopiramo, razmejimo, zaklenemo in odklenemo zapis, izbrisemo ali prikažemo seznam in zgodovino kadrovskih dogodkov. Minimalno zahtevani individualni administrativni podatki za razvoj kadrov so: ime, priimek, stroškovno mesto, datum rojstva in organizacijska razporeditev.

V kadrovske administraciji povezujemo objekte iz razvoja kadrov z matičnimi podatki zaposlenega. Če vodimo administracijo kadrovskih podatkov, obračun plač in upravljanje časa v drugem sistemu, lahko v SAP uvedemo le preprosto različico in zaposlene kategoriziramo kot objekt tipa H - zunanja oseba, ki nam je dosegljiv tako v organizacijskem managementu kot izobraževanju. Za izobraževanje v razvoju kadrov uporabljamo infotip 0607 - izobrazba, ki je lokaliziran infotip za Slovenijo (mednarodni infotip je infotip 0022), infotip 0023 - drugi/prejšnji delodajalci, infotip 0034 - poslovne funkcije in infotip 0035 - navodilo podjetja. Z aktivno integracijo med kadrovske administracijo in razvojem kadra povežemo infotip 0024 - kvalifikacije s profilom osebe v razvoju kadrov in posledično z ocenjevanjem. Z neaktivno integracijo lahko v infotipu spremljamo le kvalifikacije v neorganiziranem seznamu z manj možnostmi poročanja. Primer zaslona neaktivne integracije prikazujemo na Sliki 2 iz sistema SAP.

Slika 2: Infotip 0024 - vodenje kvalifikacij brez integracije s kadrovske administracije



Kvalifikacije Kreir.	
Velj.	01.01.2011 Do 31.12.9999
Kvalifikacija	1 Znanje angleščine
Karakter.	7 Visoko

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 31.

V infotipu 0607 - izobrazba nastavimo dejansko stopnjo izobrazbe, ki jo ima oseba, zahtevano stopnjo izobrazbe na delovnem mestu, stopnjo šolske izobrazbe, izobrazbo, poklic in tip šole. Če nimamo modula za izobraževanje, nastavimo še informacije o profesionalnem izobraževanju in o sodelovanju na tečaju. Na Sliki 3 iz sistema SAP prikazujemo zaslon za vnos izobrazbe, ki je integriran z razvojem kadra. Vnos pod stolpcem PA + PD je povezan z

vnosom v profilu osebe v razvoju kadrov, ki ga vidimo prikazanega na Sliki 7 iz sistema SAP, v poglavju 2.4.1.

Slika 3: Infotip 0607 - izobrazba, integrirana z zapisom v razvoju kadrov

Izobrazba SI - IT 607 Prikaz

	PA	PA+PD	
Dej. st. izobrazbe	03		VIŠJA
Zaht.st. izobrazbe	04	04	SREDNJA
Stopnja šol.izobr	13		Višja šola ali prva stopnja fakultete
Izobrazba	67001		EKONOMIST ZA ANALIZE IN PLANIRANJE
Poklic			
Tip šole	735		Ekonomska
Inštitut/kraj			
Država			
Študijska smer 1	00000		
Študijska smer 2	00000		
Leta šolanja	0		

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 58.

Za pridobitev celotne funkcionalnosti v razvoju kadrov uvedemo organizacijski management. Pri tem pridobimo objekte: sistemizirano mesto, delovno mesto in organizacijske enote, ki jih uporabimo za načrtovanje in razvoj kadra. S pomočjo organizacijskih objektov lahko izvajamo zahtevnejše analize. Brez integriranosti z organizacijskim managementom v razvoju kadrov le dokumentiramo kvalifikacije, jih ocenimo takšne, kot so, in označimo potencial.

Priporočljivo je, da vključimo integracijo z drugimi moduli in s tem pridobimo še dodatne funkcionalnosti. Kot navajajo Krämer et al. (2004) in SAP AG (2001), z integracijami dobimo:

- z integracijo z načrtovanjem karier in nasledstev, le-te načrtujemo z uporabo kvalifikacij in zahtev, simuliramo scenarije načrtovanja nasledstev in vnaprej ocenimo negativne učinke. Označimo lahko osebo za SM ali naredimo neposredni prenos na SM;
- z integracijo z razvojnimi načrti dodelimo osebi kvalifikacijo, ki jo je pridobila v razvojnem načrtu. Če profile primerjamo, dobimo predlog primernega razvojnega načrta za zapolnitev kvalifikacijske vrzeli;
- z integracijo z izobraževanjem lahko kvalifikacijo uporabimo kot pogoj za udeležbo na izobraževanju. Izobraževanju pripnemo kvalifikacijo in raven, ki jo prinaša. Po uspešno končanem izobraževanju dodeljeno kvalifikacijo z doseženo stopnjo avtomatično prenesemo v profil udeleženca. S primerjavo profilov oseb z zahtevami SM odkrijemo vrzeli v kvalifikacijah. Če na izobraževanje pripnemo kvalifikacijo, sistem avtomatično generira predloge izobraževanj, ki bodo odstranili te vrzeli. Tako osebo neposredno iz razvoja kadrov rezerviramo za izobraževanje in izobraževanje vključimo v razvojne načrte;

- integriranost z ocenjevalnimi sistemi nam omogoča uporabo kvalifikacije kot ocenjevalni element. Iz zahtev za SM ali delovna mesta lahko pridobimo ocenjevalna merila, ki so osnova za ocenjevanje zaposlenih in vrednotenje SM;
- z integriranostjo z načrtovanjem izmen lahko za zaposlene načrtujemo za določen čas določena delovna mesta. Razpored zaposlenih naredimo s pomočjo načrta delovnih mest ali s primerjavo profilov zahtev na delovnih centrih z zaposlenimi, tako pridobimo seznam primerno usposobljenih zaposlenih glede na zahteve. Pred tem moramo vnesti zahteve delovnih centrov in kvalifikacije zaposlenih;
- v logistiki lahko z integracijo, pri načrtovanju in vzdrževanju obrata s pomočjo zahtev na delovnih centrih načrtujemo kapaciteto za potrebe logistike, proizvodnjo ali vzdrževanje obrata;
- pri integriranosti z rekrutiranjem aktiviramo infotip za prosto SM, da pridobimo možnost vključitve kandidatov v razvoj kadrov in izobraževanje;
- v povezavi z načrtovanimi stroški dela sistemiziranih in delovnih mest lahko ocenimo, koliko je zasedenih SM, koliko jih bo v prihodnosti prostih ali celo zastarelih. Na prosta SM shranimo ciljne stroške in dobimo vrednost načrtovanih stroškov osebja;
- z načrtovanjem kadra, prostimi, zastarelimi in načrtovanimi SM določimo sedanje število SM in prihodnje potrebe v razvoju kadra.

1.4 Glavni procesi v razvoju kadrov

Pri postavitvi IS za podporo razvoju kadrov izhajamo iz tega, kaj želimo doseči - strategije organizacije - in od kod bomo začeli - dejanske situacije. Z integriranim pristopom izpolnujemo zahteve po dejanskih situacijah in jih na pravih mestih izboljšujemo. Z izvajanjem stalnih in projektno povezanih sprememb procesov prispevamo k doseganju ciljev organizacije.

Kot pravijo Krämer et al. (2004, str. 244), pri načrtovanju razvoja kadrov gradimo na:

- upravljanju z znanjem, saj pri izdelavi razvojnih načrtov upoštevamo kvalifikacijske profile in zahteve SM;
- organizacijskem menedžmentu, ker vključujemo organizacijske enote, delovna mesta, SM in delovne centre, ki jih potrebujemo za preslikavo korakov kariere, nasledstva in razvojnih načrtov;
- upravljanju izobraževanja, ker zagotavljamo zahtevano usposabljanje;
- interesih, potencialih in odporu zaposlenega, ki jih upoštevamo pri načrtovanju individualnega razvoja.

Pri postavitvi informacijske podpore si lahko pomagamo z vprašanji, ki jih navajajo Krämer et al. (2004, str. 180, slika 7.4) in so ponazorjena na Sliki 4.

Slika 4: Upravljanje z znanjem kot osnova strategije razvoja kadrov



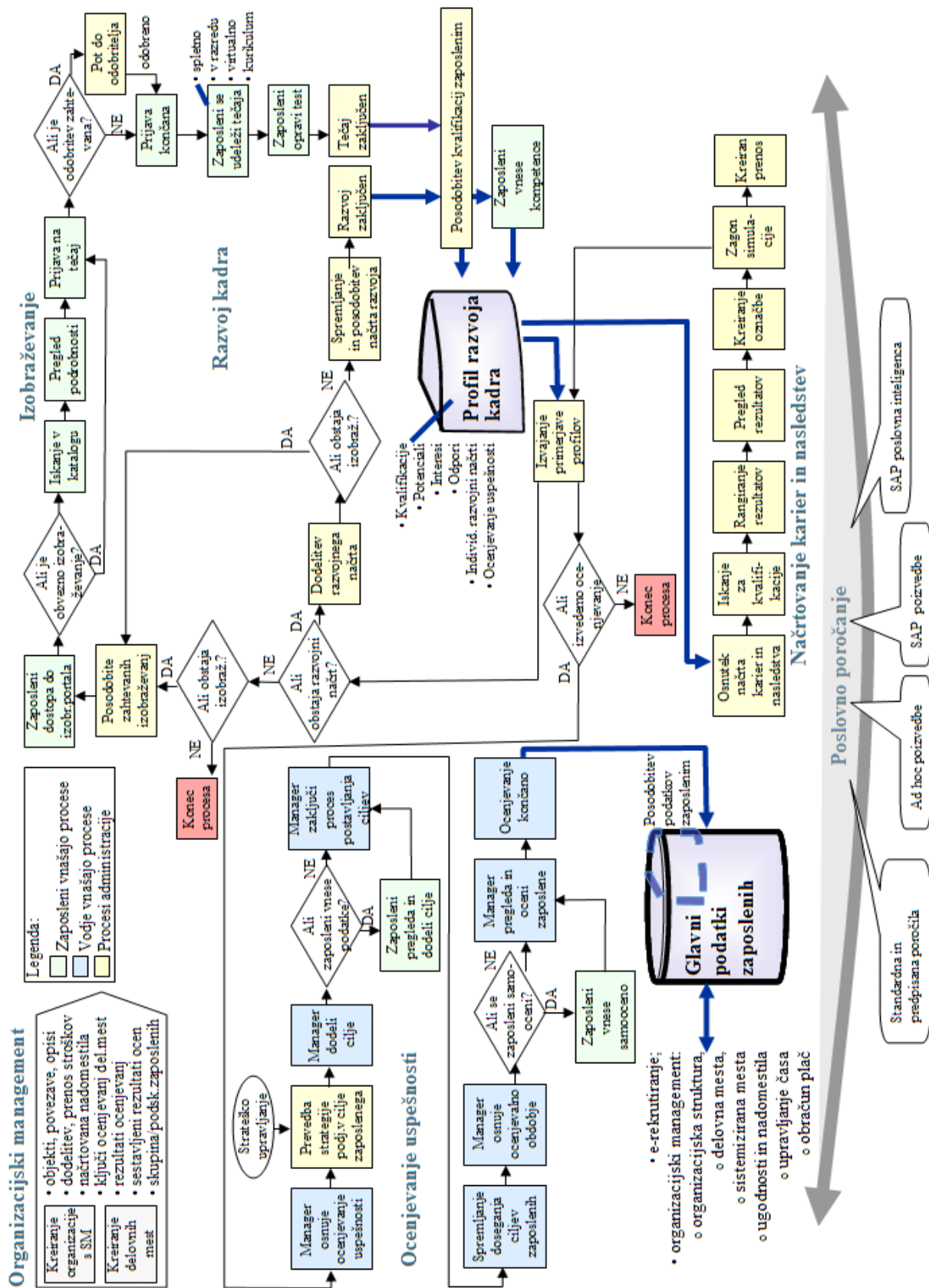
Vir: C. Krämer et al., *HR Personnel Planning and Development Using SAP*, 2004, str. 180, slika 7.4.

Cilj razvoja kadrov je zagotavljanje optimalnih poslovnih procesov, integriranih s poslovanjem organizacije. Osrednji element procesa je dialog med vodjo in zaposlenim. Rezultati dialoga kažejo pot v načrtovanje nasledstev, načrtovanje razvoja kadrov in kadrovska razvojno strategijo.

Na Sliki 5 iz internega gradiva IBM Slovenija, d. o. o. (2012b), prikazujemo glavne procese v razvoju kadrov. Razvojni načrti, izobraževanja, načrtovanje karier in nasledstev, ocenjevanje uspešnosti v povezavi z organizacijskim managementom so bistveni elementi obvladovanja kadrovskega tveganja in strateškega upravljanja. Z razvojnim načrtom zaposlenemu določimo individualni razvoj, ki vsebuje načrt izobraževanj in prerazporeditev po sistemiziranih in delovnih mestih. Pripravimo lahko splošne načrte, ki jih uporabimo kot predlogo pri individualnem načrtu. S kariernim načrtom zaposlenemu določimo razvoj po sistemiziranih ali delovnih mestih. Če kariero zaposlenih načrtujemo, z nasledstvenim načrtom iščemo optimalno kadrovanje po SM. Z ocenjevanjem vrednotimo zaposlene in pridobivamo informacije za strateško upravljanje.

V nadaljevanju podajamo opise glavnih procesov razvoja kadrov s primeri iz prakse, na izmišljenem imenu častnika in zakriti identiteti posameznikov.

Slika 5: Glavni procesi v razvoju kadrov



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP, 2012b, str. 23, slika 15.

1.4.1 Kvalifikacije in zahteve kot osnova strategije razvoja kadrov

Na podlagi zahtev SM in kvalifikacij ter kariernih ciljev zaposlenih ustvarimo katalog kvalifikacij, ki je osnova in začetek procesa uvajanja IS za podporo razvoju kadrov. Pri ustvarjanju kataloga sodelujejo strokovnjaki in odgovorne osebe s področja razvoja kadrov, izobraževanja in sistemizacije delovnih mest.

V katalogu kvalifikacije razporedimo v kvalifikacijske skupine, kar nam omogoča razvrščanje in ohranjanje podobnih kvalifikacij skupaj. Kvalifikacijam določimo stopenjsko lestvico z nivojskimi opisi, ki nam pomagajo pri ocenjevanju, še posebno pri opisnih kvalifikacijah. Na Sliki 6 prikazujemo primer strukture kataloga kvalifikacij iz sistema SAP. Kvalifikacija je dodeljena kvalifikacijski skupini, od katere podeduje kvalifikacijsko lestvico, ima obdobje veljavnosti, kar je zelo uporabno pri kvalifikacijah s časovno omejitvijo, npr. licencah, ter možnost razpolovnega časa doseženega nivoja. Kvalifikaciji lahko dodelimo nadomestno kvalifikacijo, ki velja v obe smeri (npr. poznavanje Worda izenačimo s poznavanjem WinWorda in obratno). Pogledamo lahko razširjenost kvalifikacije, npr. katere osebe jo imajo, njeno zgodovino in jo prevedemo v različne jezike.

Slika 6: Primer kataloga kvalifikacij

The screenshot shows the SAP HCM Qualification Catalog interface. The title bar reads 'Katalog: Prikaz Kvalifikacija(e)'. Below the title bar, there are navigation icons and a search bar. The main content area displays a tree structure of qualifications. The root node is 'Katalog' with a date range '01.01.1961 - 31.12.9999' and '01 Aktualni plan'. The tree is expanded to show 'Dodatna znanja' (Additional knowledge) and 'Splošne kompetence' (General competencies). Under 'Dodatna znanja', there are several categories, each with a list of specific qualifications and their requirements. For example, 'KAKOVOST' (Quality) has a requirement of 'Da / Ne'. 'POGODBENI PARTNERJI' (Contractual partners) has a requirement of 'Da / Ne'. 'RAČUNALNIŠTVO' (Computer science) has a requirement of 'Da / Ne'. 'Stopnja poklicne-strokovne izobrazbe' (Level of professional training) has a requirement of 'Stopnja pokl'. 'STROKOVNI IZPITI' (Professional exams) has a requirement of 'Da / Ne'. 'STROKOVNO USPOSABLJANJE' (Professional training) has a requirement of 'Da / Ne'. 'TUJI JEZIKI' (Foreign languages) has a requirement of '5000'. 'VODENJE' (Management) has a requirement of 'Da / Ne'. 'ZDRAVJE' (Health) has a requirement of 'Da / Ne'. Under 'Splošne kompetence', there are several categories, each with a list of specific competencies and their requirements. For example, 'OSEBNA RAST IN ZDRAVO ŽIVLJENJE' (Personal growth and healthy living) has a requirement of 'OSEBNA RAST'. 'VARSTVO PRI DELU' (Occupational safety) has a requirement of 'VARSTVO PRI'. The requirements are listed as 'Da / Ne', 'Veljavnost: 2 Leta', 'Veljavnost: 3 Leta', 'Veljavnost: 5 Leta', 'Veljavnost: 3 Leta', 'Veljavnost: 1 Leto', 'Veljavnost: 1 Leto', and 'Veljavnost: 1 Leto'.

Category	Qualification	Requirement
Dodatna znanja	KAKOVOST	KAKOVOST Da / Ne
	POGODBENI PARTNERJI	POGODBENI PA Da / Ne
	RAČUNALNIŠTVO	RAČUNALNIŠTV Da / Ne
	Stopnja poklicne-strokovne izobrazbe	Stopnja pokl Stopnja poklicne/strokovne izobrazbe
	STROKOVNI IZPITI	STROKOVNI IZ Da / Ne
	STROKOVNO USPOSABLJANJE	STROKOVNO US Da / Ne
	TUJI JEZIKI	5000 Da / Ne
	VODENJE	VODENJE Da / Ne
	ZDRAVJE	ZDRAVJE Da / Ne
	Splošne kompetence	OSEBNA RAST IN ZDRAVO ŽIVLJENJE
VARSTVO PRI DELU		VARSTVO PRI Da / Ne
Obdobni zdravstveni pregled - 2 leti		Obdobni zdra Veljavnost: 2 Leta
Obdobni zdravstveni pregled - 3 leta		Obdobni zdra Veljavnost: 3 Leta
Obdobni zdravstveni pregled - 5 let		Obdobni zdra Veljavnost: 5 Leta
Prva pomoč		Prva pomoč z Veljavnost: 3 Leta
Usposob. iz požarne varnosti		Preizkus zna Veljavnost: 1 Leto
Usposob. iz varnosti in zdravja pri delu		Izpit iz var Veljavnost: 1 Leto
Usposob. iz varstvo okolja		Varstvo okol Veljavnost: 1 Leto
Usposob. z nevarnimi snovmi - prak		Preizkus zna Veljavnost: 1 Leto
Usposob. z nevarnimi snovmi - teor	Usposobljeno Veljavnost: 1 Leto	

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 32.

Pri kreiranju smo pozorni, da sta katalog kvalifikacij in katalog izobraževanja strukturno čim bolj podobna. Popolne enakosti sicer ne dosežemo in niti ni smiselna, saj za vsa izobraževanja in poslovne dogodke ne vodimo evidence pridobljenih kvalifikacij.

Na osnovi kvalifikacijskega kataloga in organizacijske strukture ustvarjamo profile, ki jih uporabimo za ocenjevanje in primerjavo karakteristik. Za shranjevanje informacij lahko uporabimo kvalifikacije, potenciale, interese in odpor zaposlenega in na drugi strani zahteve, ki jih določajo SM, delovno mesto in organizacijska enota.

Na Sliki 7 prikazujemo primer kvalifikacij, zapisanih v profilu zaposlenega iz sistema SAP. Vidimo skupino kvalifikacij, ime kvalifikacije, dosežen nivo oz. karakteristiko ter začetek in konec veljavnosti kvalifikacije ter to, kdo je kvalifikacijo zapisal. K vsaki kvalifikaciji lahko dodamo zabeležko.

Slika 7: Primer zapisa kvalifikacij v profilu zaposlenega

Skupina kvalifikac.	Oznaka	Karakteristika	Začetek	Konec	Za...	Uporabniško l.
ČIN	ČIN	331 Nadporočnik OF1	01.03.2012	30.08.2013		EPLA
ČIN	ČIN	341 Stotnik OF2	31.08.2013	31.12.9999		EPLA
DVSJU funkcionalno za častnike	Tečaj za poveljnika voda	Da	30.09.2008	31.12.9999		EPLA
DVSJU nadaževalno za častnika	Štabno šolanje	Da	31.08.2013	31.12.9999		EPLA
Izobrazba	Univerzitetna	Da	01.08.2008	31.12.9999		EPLA
MS Office	Word - urejevalec besedil	Da	01.08.2008	31.12.9999		EPLA
pehota	31101 PEH: osnovna	Da	31.08.2009	31.12.9999		EPLA
Psihofizična zmogljivost	Cooperjev test	Da	31.08.2009	31.12.9999		EPLA
Psihofizična zmogljivost	Test psihofizičnih zmogljivosti	Da	01.08.2008	31.12.9999		EPLA
Specialistične veščine rodov in s.	Opravišne veščine po seznamu	Da	01.08.2008	31.12.9999		EPLA
strokovnost	strokovnost	2 nivo	31.08.2013	31.12.9999		EPLA
voditeljstvo	voditeljstvo	2 nivo	31.08.2009	31.12.9999		EPLA
Znanje angleškega jezika	Angleški jezik SLP 3332	Da	31.08.2009	31.12.9999		EPLA

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 33.

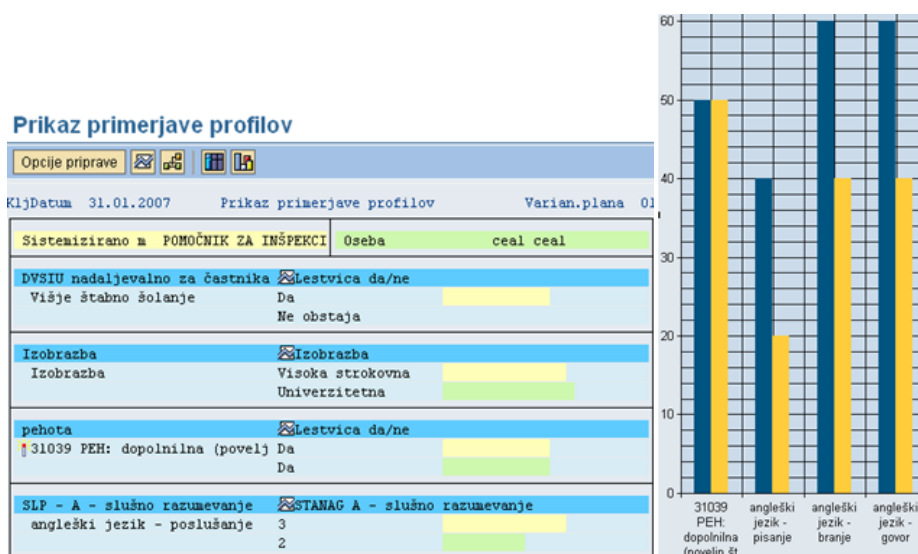
Z integracijo dobimo naslednje možnosti (SAP AG, 2001, str. 31):

- z razvojnim načrtovanjem:
 - določimo kvalifikacije, ki jih dosežemo po razvojnem načrtu;
 - pri primerjavi kvalifikacij pridobimo samodejne predloge primernih razvojnih načrtov za zapolnitev vrzeli v kvalifikacijah med zaposlenimi in SM.
- z načrtovanjem karier in nasledstev:
 - uporabimo kvalifikacije in zahteve SM pri načrtovanju karier in nasledstva;
 - simuliramo scenarije nasledstev in vnaprej ocenimo posledice;
 - osebo predlagamo za SM ali jo neposredno prerazporedimo na primernejše SM;
- z ocenjevanjem uporabimo kvalifikacijo kot ocenjevalni element.

S primerjavo profilov ugotovimo primernost osebe za določeno SM v organizaciji. Če se pojavi vrzel v kvalifikacijah, načrtujemo prihodnje ukrepe izobraževanja tako, da to vrzel

odstranimo. Razpredelnični in grafični prikaz primerjave profilov osebe z zahtevami SM iz sistema SAP prikazujemo na Sliki 8.

Slika 8: Primer primerjave profilov v razpredelničnem in grafičnem prikazu

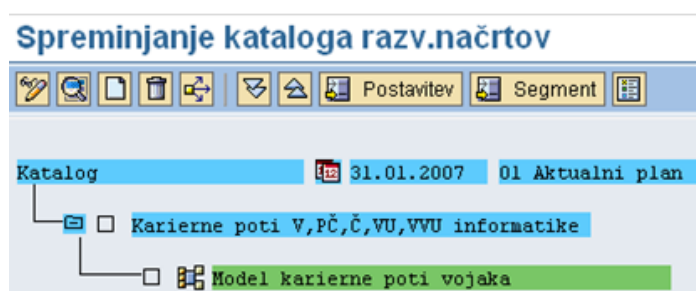


Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str.35.

1.4.2 Razvojni načrti

Razvojne načrte uporabljamo za načrtovanje in vodenje kratkoročnega in dolgoročnega individualnega razvoja. Cilj razvojnega načrta je zagotoviti specifične kvalifikacije, ki jih bomo potrebovali v organizaciji. Razvojni načrt je sestavljen iz serije zaporednih postaj oz. razvojnih stopenj, ki jim določimo čas trajanja in obvezno ali opsijsko izvedbo. Dodamo lahko tudi vzporedne postaje. Postaje so lahko: udeležba na izobraževanju, določeno sistemizirano ali delovno mesto, razporeditev v določeno organizacijsko enoto in razporeditev na določeno lokacijo. Razvojne načrte združujemo v logične skupine in jih upravljamo v katalogu razvojnih načrtov. Na Sliki 9 prikazujemo primer kataloga razvojnih načrtov iz sistema SAP.

Slika 9: Primer kataloga razvojnih načrtov



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 36.

Predloge naredimo za kompleksne in pogosto uporabne razvojne načrte; pri tem imamo možnost razpredelničnega urejanja razvojnih postaj, kar prikazujemo na Sliki 10, ali grafičnega urejanja, kar prikazujemo na Sliki 11, oba iz sistema SAP.

Slika 10: Primer razpredelničnega urejanja razvojnega načrta

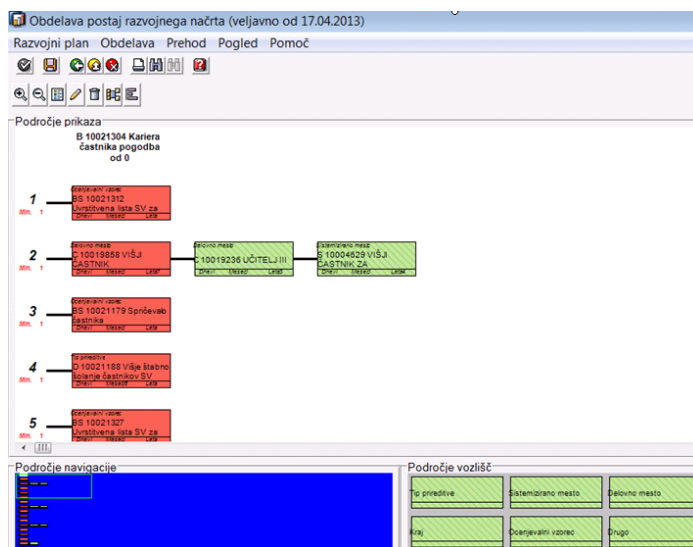
Obdelava postaj razvojnega načrta (veljavno od 16.04.2013)

Obdelava postavke razvojnega plana (veljavno od 16.04.2013)

Obvezna postaja	Tip obj.	ID objekta	Oznaka objekta	Leta	Meseci	Dnev	Zab	Detail
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021312	Uvrstvena lista SV za odhod iz SV					
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10019858	VIŠJI ČASTNIK	7				
<input type="checkbox"/>	C	10019236	UČITELJ III	3				
<input type="checkbox"/>	S	10004629	VIŠJI ČASTNIK ZA OPERATIVNE ZADEVE	4				
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021179	Spričevalo častnika					
<input checked="" type="checkbox"/>	D	10021188	Višje štabno šolanje častnikov SV		6			
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021327	Uvrstvena lista SV za uvrstite na VŠT					
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021217	Uvrstvena lista SV napredovanje v čin					
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10019909	ČASTNIK SPECIALIST	4				
<input type="checkbox"/>	C	10019321	UČITELJ II	3				
<input type="checkbox"/>	S	10008548	ČASTNIK SPECIALIST POVELJNIK ČETE	4				
<input checked="" type="checkbox"/>	D	10021192	Tečaj za poveljnika čete			30		
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021217	Uvrstvena lista SV napredovanje v čin					
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021312	Uvrstvena lista SV za odhod iz SV					
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10020253	ČASTNIK	4				
<input type="checkbox"/>	C	10019389	UČITELJ I	3				
<input type="checkbox"/>	S	10008348	ČASTNIK ZA OPERATIVNE ZADEVE	4				
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021179	Spričevalo častnika					
<input checked="" type="checkbox"/>	D	10021187	Štabni tečaj		6			
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021310	Uvrstvena lista SV za uvrstitev na ŠT					
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10019920	ČASTNIK SPECIALIST	1	6			
<input type="checkbox"/>	S	10008784	ČASTNIK SPECIALIST NAMESTNIK POVELJNIKA	1				
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021217	Uvrstvena lista SV napredovanje v čin					
<input checked="" type="checkbox"/>	BS	10021306	Uvrstvena lista SV za prekvalifikacijo					
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10019947	ČASTNIK SPECIALIST	4				
<input type="checkbox"/>	F	10021305	Priština		6			
<input type="checkbox"/>	S	10008590	ČASTNIK SPECIALIST POVELJNIK VODA	4				
<input checked="" type="checkbox"/>	D	10021190	Tečaj za poveljnika voda			30		
<input checked="" type="checkbox"/>	C	10019484	ČASTNIK	1				
<input type="checkbox"/>	S	10016073	ČASTNIK KANDIDAT	1				

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 37.

Slika 11: Primer grafičnega urejanja razvojnega načrta



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 38.

V individualni razvojni načrt kopiramo ustrezno predlogo, ki jo prilagodimo zaposlenemu ter jo sproti posodabljam. Na vsaki postaji shranimo status, s tem vodimo napredovanje, ter po potrebi vpišemo opombe in dodelimo obdobje veljavnosti. Ko zaposleni uspešno konča razvojni načrt, se pridobljene kvalifikacije avtomatično dodelijo v njegov profil. Primer individualnega razvojnega načrta iz sistema SAP prikazujemo na Sliki 12.

Slika 12: Primer določitve postaj - razvojnih stopenj individualnega razvoja

Vrsta post.	Oznaka	Stanje	Začetek	Konec
Ocenjevalni vzorec	Spričevalo častnika	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Delovno mesto	ČASTNIK	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Delovno mesto	UČITELJ I	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Ocenjevalni vzorec	Spričevalo častnika	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Ocenjevalni vzorec	Uvrstitevna lista SV za uvrstitev na ŠT	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Ocenjevalni vzorec	Uvrstitevna lista SV za prekvafikacjo	0	31.08.2009	31.01.2027
Delovno mesto	ČASTNIK SPECIALIST	Planirano	01.08.2008	31.01.2027
Tip prireditve	Tečaj za povejnika voda	Zaključeno	01.09.2008	06.09.2008
Delovno mesto	ČASTNIK	Zaključeno	01.08.2008	31.08.2009

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 39.

V zgodovini individualnega razvoja vidimo, v katere razvojne načrte je oseba bila oziroma je vključena. Na Sliki 13 prikazujemo primer iz sistema SAP. Če zaposlenega napotimo za izobraževanje, se v njegovem razvojnem načrtu zabeleži postavka (SAP AG, 2001, str. 158).

Slika 13: Primer individualnega razvoja v profilu osebe

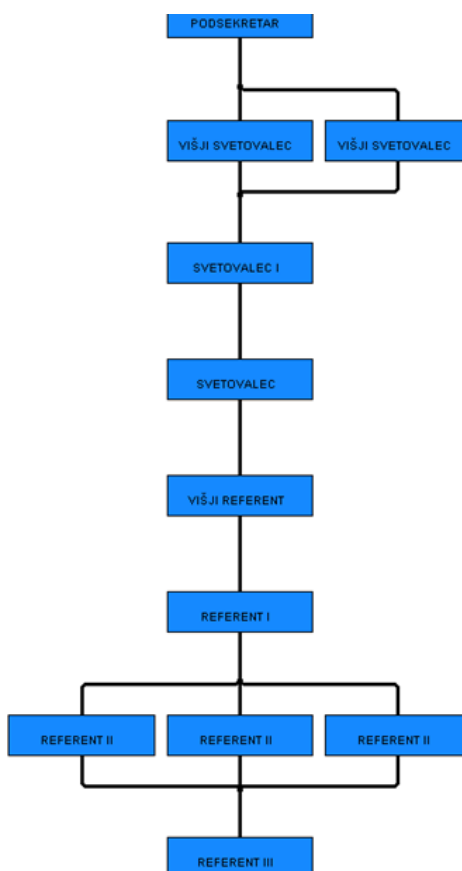
Vrsta post.	Oznaka	Stanje	Začetek	Konec	Za...
Ocenjevalni vzorec	Uvrstitevna lista SV za prekvafikacjo	0	31.08.2009	31.01.2027	
Tip prireditve	Vojaški padalski tečaj	Zaključeno	20.10.2008	25.10.2008	
Tip prireditve	Tečaj za povejnika voda	Zaključeno	01.09.2008	06.09.2008	
Ocenjevalni vzorec	Spričevalo častnika	Planirano	01.08.2008	31.01.2027	
Ocenjevalni vzorec	Uvrstitevna lista SV za uvrstitev na ŠT	Planirano	01.08.2008	31.01.2027	
Delovno mesto	UČITELJ I	Planirano	01.08.2008	31.01.2027	
Delovno mesto	ČASTNIK	Zaključeno	01.08.2008	31.08.2009	
Delovno mesto	ČASTNIK	Planirano	01.08.2008	31.01.2027	
Delovno mesto	ČASTNIK SPECIALIST	Planirano	01.08.2008	31.01.2027	

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 40.

1.4.3 Načrtovanje kariere in nasledstev

Kariera je niz delovnih ali sistemiziranih mest in prikazuje splošne karierne poti znotraj organizacijske strukture. V načrtovanju karier določimo možne cilje karier in narišemo karierne načrte za zaposlene. Primer karierne poti iz sistema SAP prikazujemo na Sliki 14. Vsak element v karieri ima čas trajanja v letih, mesecih in dnevih. V načrtu imamo lahko vzporedne veje. Kariera predstavlja predlogo - osnovo tako načrtovanju karier kot načrtovanju nasledstev. Če pogledamo razčlenitev kariere navzdol, vidimo načrtovanje nasledstva. Glavna cilja načrtovanja karier in nasledstev sta napredovanje strokovnega razvoja zaposlenih in zapolnitev zahtev po zaposlenih na SM. Pri ustvarjanju kariere je za obvladljivost in predstavljaljivost rezultatov bolje, da na dnu načrta uporabimo delovna mesta in na vrhu specifična SM. Pri iskanju zaposlenega lahko uporabimo različna merila: kvalifikacije, zahteve, interese, potencialne, označbe, odpor (za izključitev iz potencialnih rezultatov), obstoječe kariere zaposlenih, druge kariere. Pred tem določimo uporabniške parametre: upoštevanje obveznih zahtev, nadomestnih kvalifikacij, informacije o vrednosti razmejitev in načrtovanje za določen ključen datum. Rezultat, ki ga dobimo, je rangiran seznam potencialnih delovnih in sistemiziranih mest, sortiran po primernosti objektov, ki nam pomaga usmerjati tudi kadrovske intervju z zaposlenimi.

Slika 14: Primer karierne poti



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 41.

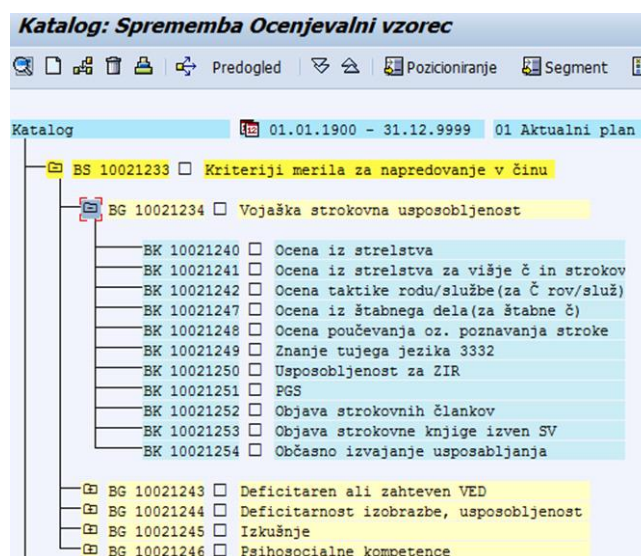
Načrtovanje nasledstev uporabimo za iskanje primerne zaposlenega za zapolnitev določenih ali nezasedenih SM ter delovnih centrov ali opravljanje nalog. Zaradi strateškega vpliva in upravljanja s tveganji ima načrtovanje nasledstva velik pomen. Razlika med rezultati načrtovanja karier in nasledstev je, da lahko pri seznamu kandidatov pri nasledstvih uporabimo uporabniško določen filter, ki ga zapišemo v kadrovski administraciji, npr. starost kandidata, spol, invalidnost, kraj bivanja, zaposlenost s krajšim delovnim časom. Seznam je rangiran na odstotek primernosti profilov. Z izvajanjem simulacije lahko analiziramo posledice nasledstev. Če najdemo primerno SM za zaposlenega ali če izberemo zaposlenega kot naslednika za SM, ga lahko z ukrepom neposredno prenesemo na SM, za katerega delamo poizvedbo (Krämer et al., 2004, str. 243-250; SAP AG, 2001, str. 97).

SAP AG (2001, str. 97) navaja, da lahko z integracijo kvalifikacij in zahtev kreiramo zahtevani profil objekta. Ta objekt vključimo v načrtovanje karier in nasledstev ali medsebojno primerjamo profile in pri tem vidimo primernost zaposlenega za določeno SM. Z integracijo z razvojnim načrtom načrtujemo nadaljnja izobraževanja zaposlenih ter s primerjavo dobimo predlog primernega razvojnega načrta za odpravo vrzeli v kvalifikacijah.

1.4.4 Ocenjevanje

Ocenjevanje uporabimo za vrednotenje zaposlenih, pridobivanje informacij o njihovih značilnostih, obnašanju in delovanju ter za pridobivanje informacij za odločanje na strateški ravni. Z ocenjevanjem sledimo uspešnosti upravljanja s človeškim kapitalom. Ocenjevalni sistem nam omogoča ustvarjanje predlog v katalogu ocenjevanj, njihovo razporeditev v logične skupine, izvajanje individualnih in skupinskih ocenjevanj, anonimnih ali javnih, ter poročanje o njih. Na Sliki 15 prikazujemo primer kataloga.

Slika 15: Primer kataloga ocenjevanj



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 48.

Kadar pri ocenjevanju vključimo v ocenitev element kvalifikacije, se ta po končanem ocenjevanju v profilu zaposlenega posodobi. Enako velja pri ocenjevanju uspešnosti. Sistem izračuna število točk in jih pošlje v kadrovske administracije, kjer obračunavamo bonus. Podprte so vse vrste kadrovskih ocenjevanj:

- ocenjevanje uspešnosti zaposlenega in skupine;
- 360° ocenjevanje;
- ocenjevanje izobraževanja in poslovnih dogodkov;
- dokumentiranje testiranja;
- splošno anketiranje;
- ocenjevanje tečajnikov in predavateljev.

Na Sliki 16 prikazujemo primer ocenjevalnega vzorca z utežmi iz sistema SAP.

Slika 16: Primer ocenjevanja z utežmi

Predogled: Ocenjevalni vzorec						
Posamezna ocenitev: <input type="text" value="Spričevalo častnika"/>						
Nadrejeni: <input type="text"/>						
Zaposleni: <input type="text"/>						
Ocenjevalno obdobje: <input type="text" value="01.01.2012"/> Do <input type="text" value="31.12.2012"/> Kreiranje: <input type="text" value="17.04.2013"/>						
I...	Oznaka	Pond...	Vrednot...	Tekst vrednotenja	= ponderiranj...	Za...
	Spričevalo častnika				0,000	
	1. Predmetne ocene	1,00	3	Dobro	3,000	
	1.1. Vojaška zgodovina	1,00	2	Zadostno	2,000	
	1.2. Strelska usposobljenost	1,00	3	Dobro	3,000	
	1.3. PGS	1,00	4	Izurjen	4,000	
	2. Mnenje vodje usposabljanja	1,00	3	Dobro	3,000	
	3. Pozicija po uspehu na šolanju	1,00			3,000	

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 49.

Pri ocenjevanju določimo:

- ime ocenjevanja;
- kdo ocenjuje koga ali kaj;
- tip ocenjevanja (anonimno, javno, skupinsko, individualno);
- elemente ocenjevanja, njihove lestvice (če uporabimo kvalifikacije, se preslika njihova lestvica) z opisi nivojev, številčenje ter zaporedje. Elementom po potrebi postavimo uteži, jih rangiramo in izberemo dopustnost pisanja opomb;
- tip in postopek kalkulacije za avtomatični izračun delne ali celotne ocene;
- obdobje in status ocenjevanja, pri katerih lahko časovno določimo, kdaj katero izvede kateri ocenjevalec;

- končnega ocenjevalca, ki konča ocenjevanje in potrdi prenos ocene v profil osebe.

SAP AG (2001, str. 173) navaja, da lahko z integracijo z drugimi komponentami ocene prenesemo v kadrovsko administracijo v infotip za izplačilo nagrad ter v izobraževanju kreiramo ocenjevanje izobraževanj in udeležencev. Na Sliki 17 prikazujemo prejete ocene zaposlenega v njegovem profilu iz sistema SAP.

Slika 17: Primer prikaza prejetih ocen v profilu zaposlenega

Oznaka	Končni rezultat	Tekst vredn...	Za...	Status	Kreiranje	Začetek
Spričevalo Častnika				V pripravi		01.01.2012
Uvrstitvena lista SV napredovanje v čin				Zaključeno	15.05.2012	01.01.2012

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 50.

1.4.5 Nadaljnji procesi razvoja kadrov: samopostrežba ter e-izobraževanje in management dogodkov

Krämer et al. (2004) in SAP AG (2001) navajajo, da s pomočjo samopostrežbe zaposleni:

- vzdržujejo lastni profil;
- izbirajo in rezervirajo kadrovske razvojne ukrepe;
- ocenjujejo, izvajajo spletno anketiranje;
- iščejo primerne kontaktne osebe;
- izbirajo, rezervirajo in izvajajo spletno izobraževanje;
- pregledujejo načrtovane, tekoče in pretekle dogodke ter priporočena izobraževanja.

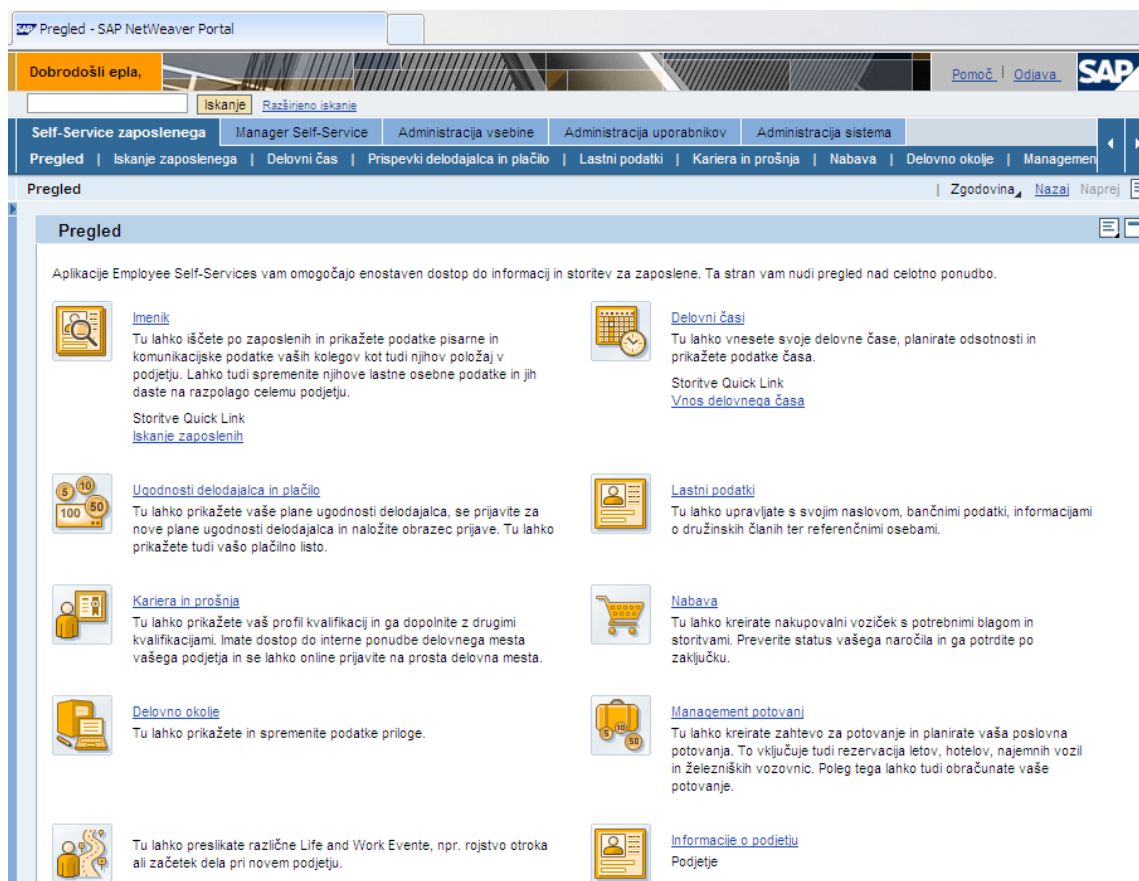
Vodje pa poleg že naštetih točk po Krämer et al. (2004) in SAP AG (2001):

- pregledujejo razvojno zgodovino posameznikov;
- iščejo zaposlene za določeno nalogo ali SM;
- načrtujejo nasledstva in karijerne načrte;
- upravljajo in nadzorujejo proračun izobraževanja;
- pregledujejo rezervirane kadrovske-razvojne ukrepe in njihove uspehe;

- pregledujejo odpovedi in njihove vzroke;
- vzdržujejo profil zaposlenih in vnašajo njihove želje;
- pregledujejo razpoložljivost in potrebe po določeni kvalifikaciji;
- pregledujejo statistiko nadaljnjih izobraževanj.

Na Sliki 18 prikazujemo vstopni portal samopostrežbe zaposlenega in pregled nad možnostmi spletnega dostopa na portalu SAP NetWeaver.

Slika 18: Pregled nad samopostrežbo zaposlenega



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 72.

S samopostrežbo pridobimo dodatne funkcionalnosti. Kot navajajo Krämer et al. (2004, str. 377) pridobimo na področju razvoja kadrov:

- pri izobraževanju dostop do celotnega področja izobraževanja, integriranega z upravljanjem z znanjem in načrtovanjem razvoja;
- pri spletnem ocenjevanju celoten proces vodenja ocenjevanja, podprt s cilji, in integriranost z drugimi kadrovskimi procesi in s strateškim upravljanjem organizacije. Primer spletnega ocenjevanja s portala Sap Self Service prikazujemo na Sliki 19;
- poiščemo lahko strokovnjaka, ki nam pomaga najti strokovnjaka za željeno področje;

- globalno vodenje zaposlenih nam omogoča hitrejše upravljanje z razvojem kadrov;
- e-rekrutiranje z zaposlovanjem internih in zunanjih oseb;
- anonimno iskanje prostih in boljših delovnih mest znotraj organizacije;
- integriranost s strateškim upravljanjem, ki je del poslovnega obveščanja in nadzora, s katerim postavimo cilje v razvoju kadrov.

Slika 19: Primer spletnega ocenjevanja

Za kreiranje nove ocenitve lahko izberete enega od sledečih obrazcev:

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM RAZGOVORU Kreiranje

Tip ocenjenega	Ime ocenjenega	Obrazec ocenitve	Tip ocenitve	Status ocenitve	Obdobje	Do
Oseba	[redacted]	ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM RAZGOVORU (Leto-2010)	Ocenitev	V obdelavi	01.01.2010	31.12.2010
Oseba	[redacted]	ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM RAZGOVORU (Leto-2010)	Ocenitev	V obdelavi	01.01.2010	31.12.2010

Stran 1 Od 1 Brisanje Osvežitev

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM RAZGOVORU

Vodja: [redacted]

Primek in ime sodelavca: [redacted]

Dodatni podatki za Priimek in ime sodelavca

Org. enota	DAVČNI URAD PTUJ
Kadrovsko podr.	DU Ptuj
Kadrov. podpodr.	SNAS
Skupina zap.	Aktivni
Podskup.Zapos.	Aktivni

Obdobje vejavnosti: 01.01.2010 | Do: 31.12.2010

Datum ocenitve: 12.12.2011

Zaključek Shranjevanje Izhod Izpis

ZAPIS DOGOVOROV V LETNEM RAZGOVORU

1 REALIZACIJA CILJEV V PRETEKLEM LETU – USPEŠNOST DELA
Kako uspešno so bile realizirane glavne naloge v preteklem letu, nedokončane naloge in načrti za dokončanje:

VPIŠEMO IN OPIŠEMO REALIZACIJO CILJEV

2 PRIMERNOST SODELAVCA (kompetence)
Primerjala sva zahteve delovnega mesta in sposobnosti, lastnosti, veščine, posebne talente, motive in interese sodelavca, njegove prednosti in pomanjkljivosti in se dogovorila naslednje:

PRIMERNOST SODELAVCA ZA IZVAJANJE ZAHTEVANEGA DELA...

3 INTERESNA PODROČJA SODELAVCA

3.1 Področja dela, ki sodelavca posebej zanimajo in privlačijo. Katera ga ne...

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 76.

Izobraževanje in management dogodkov iz procesnega vidika predstavlja zaključni del razvoja kadrov. Tu pripravimo strukturo izobraževalnega kataloga v skladu s kvalifikacijskim katalogom po logičnih skupinah, upravljamo udeležence izobraževanj, načrtujemo potrebne vire: izobraževalno gradivo, prostore, opremo in predavatelje. Pri izobraževanju izvajamo naslednje poslovne procese:

- pripravljamo dogodke, s katerimi:
 - ugotavljamo potrebe po dogodku;
 - ustvarjamo katalog;
 - načrtujemo datume dogodkov;
 - načrtujemo vire;
 - vnašamo stroške dogodkov;

- spremljamo stroške proračuna izobraževanja;
- izvajamo trženje dogodkov;
- izvajamo dogodke, s katerimi:
 - rezerviramo, predrezerviramo, nadomestimo, storniramo ter spreminjamo rezervacije;
 - vodimo korespondenco z udeleženci;
 - izvajamo fakturiranje;
 - prenašamo stroške;
 - alociramo - načrtno razdelimo aktivnosti;
- izvajamo nadaljnje aktivnosti:
 - ocenjujemo dogodke, udeležence in predavatelje;
 - prenašamo pridobljene kvalifikacije v profil objektov;
 - poročamo o dogodku, udeležencih in virih.

Primer izdelave kataloga izobraževanja in posredovanih ter zahtevanih kvalifikacij za prisotnost na izobraževanju prikazujemo na Sliki 20 iz sistema SAP.

Slika 20: Primer kataloga izobraževanj

Management prireditev: Katalog glavnih podatkov

Item Name	Description	ID	Parent Item
IZPITI		L 10021181	IZPITI
Strokovni izpiti	Obsega	L 10021182	Ostali strok
Pedagoško-andragoški izpit	Obsega	D 10021183	DFU_291
Pedagoško-andragoški izpit	Posreduje	Q 10000514	Pedagoško-an
VOJAŠKA ZNANJA		L 10021184	VOJASKA ZNAN
DVSJU nadaljevalno za častnika	Obsega	L 10021185	DVSJU_NAD_C
Štabni tečaj	Obsega	D 10021187	DVSJU_155
341 Stotnik OF2	Posreduje	Q 10000351	341 Stotnik
331 Nadporočnik OF1	Predpostavlja	Q 50000986	331 Nadporoč
Višje štabno šolanje častnikov SV	Obsega	D 10021188	DVSJU_156
361 Podpolkovnik OF4	Posreduje	Q 10000353	361 Podpolko
351 Major OF3	Predpostavlja	Q 10000352	351 Major OF
Štabni tečaj II	Obsega	D 10021221	ST
ČIN	Posreduje	Q 10021220	ČIN
ČIN	Predpostavlja	Q 10021220	ČIN
DVSJU funkcionalno za častnika	Obsega	L 10021186	DVSJU_FUN_C
Vojaški padalski tečaj	Obsega	D 10021189	DVSJU_177
poklicnega pilota -CPL	Posreduje	Q 50004224	licenca pokl
Tečaj za povejnika voda	Obsega	D 10021190	DVSJU_999
Tečaj za povejnika oddelka	Posreduje	Q 50000172	Tečaj za pov
Šola za častnike	Predpostavlja	Q 10000687	častnik

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 62.

1.4.6 Analize in poročila

Razvoj kadra vsebuje širok seznam standardnih poročil, ki omogočajo vrednotenje podatkov zaposlenih in organizacije. Poleg standardnih poročil in uporabnih transakcij, ki jih podajamo v Tabeli 1 po gradivu IBM Slovenija, d. o. o., (2013a), lahko poročila ustvarjamo sami s poizvedbami na zahtevo na podlagi logičnih baz podatkov PNPCE in PCH. Pri teh poizvedbah pazimo na strukturo sestavljanja poizvedbe ter na avtorizacijski dostop.

Poizvedbo kreiramo za uporabniško določeno skupino ali posameznika in tako zaščitimo osebne in poslovno občutljive informacije.

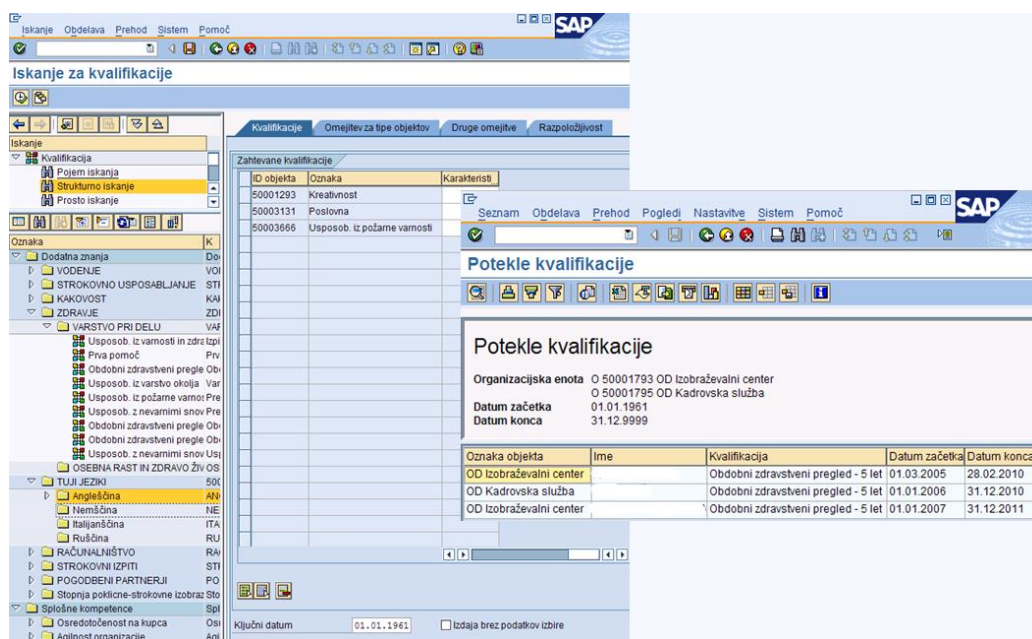
Tabela 1: Uporabne transakcije in standardna poročila SAP na področju razvoja kadrov

Transakcijska koda	Opis	Transakcijska koda	Opis
PPUP	Uporabniško specifične nastavitve	PPSP	Načrtovanje nasledstev
OOQA	Urejanje kvalifikacijskega kataloga	S_PH9_46000017	Pregled nasledstev
PPQD	Prikaz kvalifikacijskega kataloga	S_AHR_61007168	Urejanje kataloga razvojnih načrtov
S_PH9_46000016	Pregled kvalifikacij	PPDPIM	Individualni razvoj
S_AHR_61015536	Potekle kvalifikacije	APPCREATE	Kreiranje ocenjevanj
HRPDV00REPORT0001	Vzdrževane kvalifikacije	APPCHANGE	Urejanje ocenjevanj
PPPM, PPPD	Kreiranje in urejanje profila, prikaz profila	APPSEARCH	Iskanje ocenjevanja
PEPM	Primerjava profilov	PSV2	Katalog izobraževanja
PEPP	Iskanje profila	PSVP	Planiranje izobraževanja
S_AHR_61015533	Profili organizacijske enote	PSV1	Meni udeležbe
S_AHR_61015532	Pozicije/imetniki kvalifikacij v organizacijski enoti	PSV3	Informacijski meni za izobraževanje
OOQ5	Kopiranje zahtev delovnih mest v profil oseb	PP30	Rezervacija učilnic
S_AHR_61015524	Katalog karier	PPEM	Načrtovanje za organizacijsko enoto
PPCP	Načrtovanje karier	S_AHR_61007222	Določitev avtorizacijskih profilov
S_AHR_61007208	Urejanje karier	S_AHR_61003942	Dodelitev avtorizacijskih profilov

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str.80, tabela 5.

Primer iskanja kvalifikacij po strukturi na ključni datum in prikaz seznama poteklih kvalifikacij iz sistema SAP prikazujemo na Sliki 21.

Slika 21: Primer iskanja in poročila poteklih kvalifikacij



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 81.

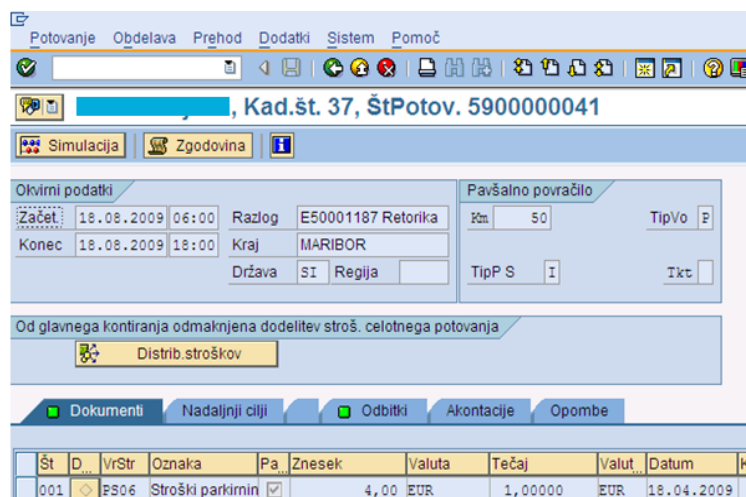
1.5 Razvoj kadrov in integracija/povezljivost z drugimi moduli

Na razvoj kadrov ne smemo gledati kot na izolirano enoto, saj je integriran z drugimi procesi v sistemu SAP: z nadzorom (v nadaljevanju CO, angl. *controlling*), materialnim poslovanjem (v nadaljevanju MM, angl. *material management*), vzdrževanjem (v nadaljevanju PM, angl. *plant maintenance*), ponudbo in povpraševanjem (v nadaljevanju SD, angl. *supply and demand*) ter financami (v nadaljevanju FI, angl. *finance*). Kot navajajo Kramer et al. (2004, str. 21-22), so pomembni procesno-integracijski vidiki:

- prenos temeljnice plač, stroškov izobraževanja in stroškov potovanj v finance (FI) in nadzor (CO);
- prenos rezultatov načrtovanja stroškov kadra v nadzor (CO);
- delitev stroškovnih mest in drugih stroškovnih enot iz nadzora (CO) v kadrovske osnovne podatke;
- vključitev organizacijske strukture v nadzorniško strukturo;
- zaračunavanje storitev (CO), prenos stroškov (CO) ali zaračunavanje tujih storitev (MM) iz upravljanja časa;
- načrtovanje razvoja osebja (načrtovanje kapacitet) za naročila v načrtovanju proizvodnje (PP), vzdrževanju (PM) ali upravljanju storitev (SM);
- izračun stroškov po aktivnostih (CO);
- zaračunavanje stroškov dogodka oz. izobraževanja (SD);
- nabava materiala za izvedbo dogodka oz. izobraževanja (MM);
- potrjevanje različnih zahtevkov (npr. službeni avto ali posojilo) glede na njihovo število (FI-AM);
- generiranje časovne vrednosti za plače po normi iz logistike (PP, PM);
- povezava s CATS-i (angl. *cross application time sheets*), s katerimi vzdržujemo, ocenjujemo in preračunavamo delovni čas zaposlenih.

Pomembne presečne funkcionalnosti, v katere so vključujemo s kadri, so: delovni tok, vloge, razvojno okolje, pisarna SAP, arhiviranje, direktorski IS. Na Sliki 22 prikazujemo primer povezljivosti izobraževanja s potnimi nalogi in prikaz podatkov ter znesek potovanja iz sistema SAP. Ko izberemo osebo in potovanje, dobimo poročilo o okvirnih podatkih potovanja, znesku, dokumentih in dodelitvi stroškov.

Slika 22: Primer povezave izobraževanja z nadzorom stroškov



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 95.

2 UVAJANJE SISTEMA SAP ZA PODPORO RAZVOJU KADROV

Pri izbiri in uvajanju kadrovske informacijske rešitve nujno upoštevamo čas uvajanja ter stroške in rezultate, ki vplivajo na spremembe v organizaciji. Čas uvajanja SAP HCM je odvisen od tipa organizacije, velikosti uvedbe, učinkovitosti in izkušenosti izbrane svetovalne organizacije ter strokovnosti ključnih uporabnikov, ki morajo dobro poznati poslovne procese, možnost odločanja in imeti ustrezno vizijo uporabe novega IS. Za sprejemljiv in ustrezen časovni okvir postavimo jasne cilje projekta in cilje organizacije. Cilje postavimo vsi sodelujoči, ne samo kadrovski oddelek in računovodstvo, temveč tudi vodstvo informatike in višje vodstvo. Pri tem si lahko pomagamo z vprašanji, kot so: Kaj pričakujemo od novega sistema? Katere funkcionalnosti so za nas pomembne? Da lahko odgovorimo na ta vprašanja, moramo dobro poznati poslovanje. Z jasnimi cilji zagotovimo osredotočenost uvedbe in pričakovan rezultat. Cilji nam pomagajo pri pripravi projektnega načrta, članom skupine omogočajo jasno osredotočenost in vodjem projekta kontrolne ukrepe. S postavljenimi cilji lažje izberemo ustreznega izvajalca.

Vivek (2000) predlaga, da si pri uvajanju in izbiri izvajalca pomagamo z vprašanji:

- V kolikšnem času lahko uvedemo sistem?
- Kakšni sta strategija in metodologija uvajanja?
- Kolikšni bodo stroški uvedbe?
- Kakšne izkušnje ima izvajalec z nam ustreznim tipom uvedbe?
- Katere težave vidimo in kako jih lahko učinkovito odpravimo?
- Koliko svetovalcev potrebujemo in kakšne izkušnje imajo?
- Kakšne izkušnje ima izvajalec s težavami pri nadgradnji sistema?

- Kakšna je zmožnost izvajalca za tehnično podporo po prehodu v produkcijsko delovanje?
- Kakšne izkušnje ima izvajalec na področju zahtevanih izobraževanj za kadrovske področje?

Smiselno je, da vprašamo tudi po izvajalčevih referencah in kako so se svetovalci odzvali na težave.

V kadrovskem oddelku ocenimo celoten strošek uvedbe kadrovskega IS, vključno z letnimi, mesečnimi in enkratnimi stroški. Nekoliko dražji sistem nam lahko povrne več, kot znaša plačilo razlike, saj nam omogoča dodatne funkcionalnosti, zaposlenim ponuja vzdrževanje lastne evidence, večjo priročnost, prihranek časa in zanesljivost. Te dejavnike je treba upoštevati, saj se potrebe po kadrovske informacijski podpori povečujejo. Izbiro tehnologije obravnavamo kot naložbo, ki bo rasla z oddelkom in potrebami organizacije (Brooks, 2013).

Člane projektne skupine izberemo skrbno: motivirane, dinamične ljudi, ki jih ni strah sprememb, ki poznajo poslovne procese, so dojemljivi, dobri sodelavci ter analitično in informacijsko pismeni. Zgodaj jih moramo obvestiti o novih pristojnostih. Če je le mogoče, jim vnaprej predstavimo obseg dela, da vedo, kaj lahko pričakujejo. Motivirana skupina, ki deluje dobro, skrajšuje projektni čas uvajanja. V projektni načrt vpišemo seznam nalog, mejnike, osebe, ki so odgovorne za naloge, kontrolne faze in tedenske ter dnevne sestanke - kdaj, kdo, kje in namen sestanka. Pri pripravi obsega projekta naj aktivno sodelujeta informacijski (v nadaljevanju IT) in kadrovske oddelke. Enako velja za formiranje faz, reševanje odprtih vprašanj ter določitev ključnih dejavnikov uspeha (v nadaljevanju KDU). Ko vzpostavimo metodologijo reševanja odprtih vprašanj, je najbolje, da dokument shranimo v skupno bazo, kjer je dostopen vsem članom projektne skupine. Vprašanja zapisujemo z datumom, odgovorno osebo, področjem problema in predlagano rešitvijo. Seznam spremljamo dnevno, pri čemer vodstvo poudarja pomen vzajemne podpore reševanja vprašanj.

Ko se v organizaciji odločimo za metodologijo uvajanja (SAP, pospešeni ASAP ali drugo, morda celo njihova kombinacija), mora biti ta kratka, razumljiva in dobro posredovana. Opišemo jasen projektni načrt, standarde, predloge in navodila za dokumentiranje ter postopke zagotavljanja kakovosti. Povzetek načel uspešnega uvajanja s spletne strani Wikipedija (SAP implementation, 2013):

- izberemo dobre svetovalce SAP, da dobimo ustrezen poslovni načrt. Svetovalec SAP se mora spoznati na poslovno področje in na njegovo integracijo v SAP-u. Razume potrebe poslovanja, ki jih bo IS prenesel v delovanje;
- na uvajanje SAP-a ne smemo gledati kot na IT projekt, saj gre za organizacijski projekt, s katerim vplivamo na vse nivoje organizacije. Vključeni posamezniki morajo na vseh nivojih podpirati uvajanje SAP-a, še posebej pomembna je udeležba in zavezanost vodij organizacije;

- poslovni načrt uporabljamo kot luč, ki nas vodi skozi celotni projekt in ne sme biti le preslikava IT-sistema;
- izogibamo se uvajanju takega načina dela, kot smo ga bili navajeni pred uvedbo SAP-a. Raje uporabimo standardno funkcionalnost SAP, ki nam omogoča avtomatizacijo mnogih procesov ter prihranek časa in denarja;
- dosledno in sproti testiramo strojno in programsko opremo SAP. S testiranjem poslovnih procesov preverjamo delovanje in končne uporabnike pripravljamo na uporabo SAP-a pred prehodom v produkcijsko delovanje. Veliko projektov je neuspešnih zaradi pomanjkanja znanja o SAP-u in podpore v produkciji;
- izvajamo in načrtujemo upravljanje s spremembami in končne uporabnike kar se da hitro seznanimo z novo tehnologijo in načrtom. Usposabljanja izvajamo z namenom pridobitve znanj znotraj organizacije.

Pri spremljanju tveganja na področju **usposobljenosti kadrov** ni dovolj, da uporabimo le ocenjevanje zaposlenih in primerjavo profilov. Neodvisno primerjamo ključne zahteve prihodnosti kadrov, delovnih in sistemiziranih mest, projektov, stanj na področju kvalifikacij in zahteve po kakovosti človeškega kapitala. Za takšno primerjavo naredimo nov strateški kvalifikacijski profil z naborom kvalifikacij. Enako naredimo za načrtovanje sprememb v strategiji, npr. če potrebujemo novo znanje, poznavanje Linuxa zaradi spremembe operacijskega sistema. Pri tem želimo izvedeti, koliko znanja na tem področju že imamo. Za takšno primerjavo ustvarimo nabor kvalifikacij, ki jih pripnemo na tip objekta QP - zahtevan kvalifikacijski profil ali na tip objekta T - nalogo, in ju primerjamo. V obeh primerih skrbimo za strateške zahteve (Krämer et al., 2004, str. 236-238). Izvajamo dve nalogi vzporedno s strateškimi zahtevami in njihovim dokumentiranjem s profili (Krämer et al., 2004, str. 238):

- primerjamo obstoječa znanja in ocenjujemo današnjo situacijo. Vključimo lahko tudi kandidate za zaposlitev;
- s pomočjo interesov in odpora ocenjujemo prihodnji razvoj.

Pri primerjavi preverimo starostno strukturo usposobljenih, da se večji znanja ne približujejo upokojitvi in da ni znanje koncentrirano samo na določeno starostno skupino. Sistem nam omogoča dobre grafične prikaze poizvedb. Z malo dopolnitvami nastavimo opozorila za izvajanje pravočasnih ukrepov in prilagodimo strategijo človeškega kapitala tako, da so zahteve izpolnjene.

Uspeh uvedbe projekta upravljanja z znanjem v **razvoju kadrov** je bolj odvisen od našega načrtovanja procesov kot od tehničnih vidikov. Kot navajajo Krämer et al. (2004, str. 240-242), je ključno, da:

- so cilji upravljanja z znanjem jasni na začetku;
- iz ciljev realno določimo področja, kjer kvalifikacije upoštevamo (npr. če načrtujemo razvoj vodij, naredimo katalog znanja le za ta segment zaposlenih in SM, ne za celoten

katalog). Neupoštevanje te točke je eden izmed glavnih vzrokov, da projekt podaljšamo, podražimo ali da nam ga ne uspe izpeljati.

- zagotovimo zadostno število ljudi za vzdrževanje upravljanja z znanjem in spremljanje ciljev;
- če je le mogoče, proces uvedemo decentralizirano;
- pri uvedbi projekta najprej določimo kvalifikacijski katalog, v katerem uporabimo zahteve vsakodnevnega poslovanja zaposlenih in vodij in nato vključimo strateške zahteve;
- pri mapiranju kataloga kvalifikacij smo pozorni na opredelitev strukture, lestvic, poimenovanje kvalifikacij in skupin, saj imamo lahko težave pri strukturiranju in sortiranju po abecedi v ocenjevanju;
- za mednarodne sisteme upoštevamo prevod. Glede na to, kako razširjen je enotni jezik v organizaciji, je najbolje, da katalog ohranimo le v jeziku organizacije. S tem preprečimo izgubo pomena pri prevodu;
- kvalifikacijski katalog razvijamo skupaj s skupinami za načrtovanje izmen, izobraževanjem in zaposlovanjem;
- zaposlenim in vodjem ponudimo enostavno orodje, npr. samopostrežbo za upravljanje z znanjem, da lahko dnevno uporabljajo in širijo znanje. Za vsebinska vprašanja zagotovimo kadrovika.

Za učinkovito podporo **načrtovanju razvoja** upoštevamo naslednje navedbe po Krämer et al. (2004, str. 285-286):

- natančno opredelimo področje in preverimo:
 - Ali vključujemo vse naloge ali le strateško pomembne naloge?
 - Katere hierarhične nivoje pokrivamo?
 - Katere zaposlene vključujemo?
- dogovorimo se o vzdrževanju podatkov in vplivu na poročanje;
- omejimo se na nekaj orodij, ki jih imamo na voljo;
- zmanjšamo uporabo števila različnih objektov v razvojnem načrtu. Še posebej se izognemo SM v razvojnih načrtih, potencialih, interesih in odporih. Kjer je mogoče, uporabljamo delovna mesta namesto SM;
- zaposlenim omogočimo decentralizirano vzdrževanje želja in odpora;
- razvojni načrti naj bodo del kadrovskega razgovora z zaposlenimi. Sistem nam omogoča vnose za pogovor in njegovo dokumentiranje, zato ga med razgovori uporabimo;
- natančno pretehtamo uporabo kariere, saj je običajno neprilagodljiva in ima le malo pomembnih informacij;
- pri načrtu upravljanja z znanjem upoštevamo uporabo razvojnega načrta;
- iz načrta razvoja izpeljemo zahteve za organizacijski management. Pred tem primerno postavimo razdrobljenost organizacijskih enot, delovnih mest in SM za vzdrževanje potencialov, interesov in odpora;
- dodelimo dovolj časa načrtu in testiranju avtorizacij, še posebej pri decentraliziranem pristopu;

- za samopostrežbo zaposlenih pripravimo primeren uporabniški vmesnik za vpisovanje interesov in odpora;
- načrtujemo razvoj na področjih, ki so pomembna za upravljanje s kadrovskimi tveganji v celotni organizaciji;
- nastavitve za ta proces so preproste. Vključujejo le nekaj posebnih nastavitvev in prilagoditev povezav ter ustvarjanje uporabniško določenih objektov in njihovo povezovanje. Kot pri upravljanju znanja je tudi tu pomembno, da dobro načrtujemo proces ter ustvarimo prilagodljivo in primerno strukturo. Če naredimo neprimerne nastavitve, bomo za izdelavo poročil potrebovali veliko časa in nepotrebnega dela. Ne smemo podcenjevati potrebnega časa za nastavitve, ker je nastavitvev v primerjavi z upravljanjem časa ali obračunom plač manj. Realno oceno lahko postavimo šele po pregledu posebnih zahtev.

Pri dosedanjih procesih razvoja kadrov so bili KDU predvsem na ravni procesa. Pri **ocenjevanju** zaposlenih pa je KDU na tehničnem nivoju, kot navajajo Krämer et al. (2004, str. 313-314), upoštevamo:

- dobro postavitev avtorizacij za občutljive osebne in poslovne podatke; sodelujoči v delovnem procesu delajo neposredno s sistemom, uporabljajo delovne tokove in samopostrežbo zaposlenih ter izvajajo skupinsko ocenjevanje;
- natančno opredelimo procese, še posebej za skupinsko ocenjevanje. Ocenjevanje pripravimo iz centralne točke - kadrovskega oddelka;
- pri večkratnih sodelovanjih v anketiranju nadrejenih težko zagotovimo anonimnost, težave imamo ne samo pri decentraliziranem spletnem dostopu, ampak tudi pri uporabi anonimnih papirnatih obrazcev. Ena od možnih rešitev je, da uporabimo papirnate obrazce, ki zahtevajo vnos imena zaposlenega, zunanji ponudnik storitev pa anonimno vnese podatke v sistem, kjer so ves čas na voljo. V tem primeru moramo zunanjemu izvajalcu zaupati;
- ocenjevanja podrejenih, ki jih opravljajo vodje, niso problematična, zato jih uporabljamo kot prvi tip ocenjevanja.

Pri **izobraževanju in managementu dogodkov**, Krämer et al. (2004, str. 375-376) poudarjajo upoštevanje naslednjih KDU:

- jasno opredelimo procese odobritve rezervacij, stornacij in strukturo izobraževalnega kataloga;
- zgodaj postavimo cilje in določimo, katere integracijske opcije uporabljamo. Pri integraciji z upravljanjem časa in materialnim poslovanjem nismo preveč optimistični;
- preverimo obveščanje integriranih modulov pri spremembi podatkov, npr. brisanje udeleženca na dogodku pri integraciji z upravljanjem časa;

- zaradi veliko možnosti shranjevanja podatkov po tipih poslovnih dogodkov preverimo, da vnašamo podatke, ki jih v resnici potrebujemo in jih uporabljamo za razumne poslovne namene. Po nepotrebnem lahko vnašamo več podatkov, kot jih dejansko potrebujemo;
- zgodaj razjasnimo proces vzdrževanja podatkov. Določitev procesa naj izvaja svetovalec z veliko izkušenj v izobraževanju in menedžmentu dogodkov;
- standardiziramo korespondenco, saj prilagoditve in razširitve zahtevajo veliko časa;
- upoštevamo možnost decentralizirane uporabe, npr. s samopostrežbo;
- zgodaj vključimo skupine, ki integrirajo razvoj kadrov na področju kvalifikacij.

Posamezne **poizvedbe**, ki temeljijo na infosetih, ustvarjamo hitro; če želimo poizvedbe omogočiti širši skupini uporabnikov, upoštevamo, kot navajajo Krämer et al. (2004, str. 168):

- pozorni smo na poimenovanje polj v izhodnih seznamih, saj so le ta vzeta iz podatkovnega slovarja in končnemu uporabniku ne povedo zelenega, zato definicije pozneje dodamo na seznam;
- zaradi različnih zahtev uporabniških skupin pred ustvarjanjem individualnih infosetov in poizvedb pridobimo jasno strukturo uporabniških skupin za poizvedbo in povezanih infotipov. Vsebinsko in kompleksnost infoseta prilagodimo vsakemu posamezniku;
- če izvajamo poizvedbe SAP, potrebujemo veliko časa za usposabljanje;
- skrbno preverimo avtorizacijsko zasnovo in varstvo podatkov v ozadju.

Pri razvoju kadrov imamo običajno več vlog, kot navajajo Krämer et al. (2004, str. 194), delimo kadrovske vloge v razvoju kadra po navedenih skupinah, ki jih lahko grupiramo glede na potrebe in velikost organizacije:

- strateški načrtovalec za razvoj kadra;
- načrtovalec za programe usposabljanj;
- svetovalec za zaposlene in vodje;
- organizator ukrepov;
- predavatelj;
- avtor spletnega izobraževanja;
- kadrovik.

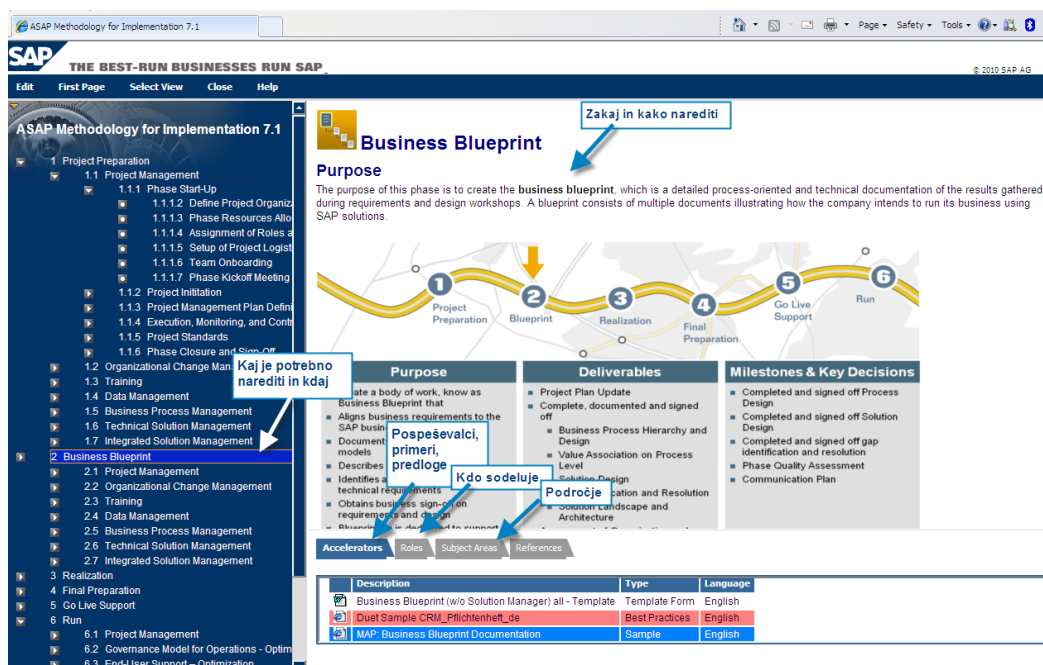
2.1 Metodologija uvajanja - Accelerated SAP

Pospešeni oz. Accelerated SAP (krat. ASAP) je standardna metodologija uvajanja informacijskih rešitev SAP. Metodologija ASAP je strukturirana, sestavlja jo šest faz, ki predstavljajo večje mejnike v projektnem načrtu, razdeljene so na več tematskih delovnih paketov, ti pa na aktivnosti in zadolžitvene naloge. Fazni nivo vsebuje opis namena faze, splošna navodila, kako fazo izpolnjujemo, in delovne pakete za izvajanje faze. Delovne pakete uporabljamo za uresničevanje glavnih ciljev vsake faze, sestavljeni so iz aktivnosti in

nalog za delovni paket. Aktivnosti sestavljajo skupine naloge, ki jih izvajajo člani projektne skupine za izpolnjevanje ciljev projekta. Za izvajanje aktivnosti so nam v pomoč splošna navodila, kako naloge izpolnjujemo, pospeševalci aktivnosti, vhodi v aktivnost, pričakovani rezultati in predloge, ki jih uporabimo za izvajanje aktivnosti. Naloge sestavljajo namen naloge, navodila, kako opravimo nalogo, predlagani postopki, pospeševalci in osebe, odgovorne za njihovo izvajanje. Faze zaključujemo z dobavami storitev in izdelkov, ki so rezultati postopkov (SAP AG, 2013b).

Na Sliki 23 prikazujemo spletni dostop do metodologije uvajanja ASAP, različice sedem. Na levi strani je njena fazna struktura, kjer vidimo, kaj je treba narediti in kdaj. Na desni strani imamo opise izbranega koraka: zakaj in kako določeno aktivnost naredimo, kdo pri tem sodeluje, ter pospeševalce: primere in predloge.

Slika 23: Spletni dostop do metodologije ASAP



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP, 2012b, str. 7.

Metodologija ASAP, različica številka tri, je poleg faz vsebovala tudi bazo vprašanj, ki je novejša različica metodologije ne vsebuje več. Današnja metodologijo, osmo različico, sestavlja šest faz: priprava projekta, poslovni načrt, realizacija, sklepne priprave, prehod v produkcijsko okolje s podporo in delovanje.

- **1. faza - priprava projekta**

V fazi priprave projekta s projektno skupino določimo strategijo uvajanja in potrdimo cilje, višji nivojski obseg in projektni načrt. Postavimo vse pogoje za izvajanje projektne dela: določimo vloge in odgovornosti vodstva projekta in projektne skupine, določimo projektne

postopke in standarde, pripravimo načrt za usposabljanje ter izvedemo splošno šolanje o okolju SAP ERP in metodologiji uvajanja ASAP. Projektne sobe opremimo s tehnično infrastrukturo (komunikacijska oprema, tiskalniki) in vzpostavimo razvojni ter šolski IS (Krämer, Ringling in Yong, 2006, str. 30).

Fazo končamo z vzpostavitvenim, začetnim sestankom projekta (angl. *kick-off meeting*) in s sestankom projektnega sveta za potrditev kakovosti prve faze. Vse začetne aktivnosti dokumentiramo v projektne načrtu. Projekt s to fazo formalno začnemo in začnemo poslovni načrt. Kljub enostavnosti pogojev za izvedbo projekta se zgodi, da pri izvedbi projekta porabimo veliko časa, ker pravočasno ne izvedemo pogojev. Tabelarni prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev prve faze prikazujemo v Tabeli 2 po SAP AG (2013b).

Tabela 2: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 1. faze - priprava projekta

1. faza - priprava projekta		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • pripravimo projekt in začetni projektne načrt; • določimo projektne cilje, obseg in namen projekta; • opredelimo člane skupine, jih vključimo in izvedemo splošno usposabljanje o sistemu in metodologiji. 	<ul style="list-style-type: none"> • določen obseg projekta; • načrt in strategija uvajanja; • dokument podrobnega obsega; • validirani stroški in koristi; • projektne standardi; • projektne infrastruktura; • pristop k prenosu znanja; • načrt uvajalnih delavnic; • načrt vpisovanja osnovnih podatkov; • seznam vmesnikov; • strategija testiranja; • strategija čiščenja podatkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • v organizaciji opravimo revizijo; • opredelimo obseg; • postavimo in usposobimo projektne skupino; • organiziramo projektne skupino, dodelimo odgovornosti in lokacije; • načrt uvajanja; • postavimo pravila za finančno poslovanje; • upokojimo star sistem, postavimo cilje, obveznosti in omejitve; • postavimo proračun in pristop k usposabljanju; • opredelimo ključne deležnike projekta za komunikacijo; • postavimo načrt uvajanja.

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 1.

2. faza - poslovni načrt

Pred začetkom faze realizacije zberemo zahteve in na delavnicah s ključnimi uporabniki izdelamo idejni načrt rešitve v poslovnem načrtu. Popišemo, kako bo naročnik uporabljal rešitev za podporo poslovanju in kaj je z rešitvijo treba dostaviti. Pregledamo naročnikovo razpoložljivo dokumentacijo organizacijskih standardov in predpisov ter podporo v

nastavljeni rešitvi SAP in relevantni dobri praksi. Rezultat delavnic je poslovni načrt, v katerem opišemo obseg projekta in podrobno dokumentiramo rešitev SAP. Popišemo tudi vse projektne zahteve za izdelavo vmesnikov, poročil, obrazcev in potrebnih dopolnitev. Na integracijskih sestankih projektnih skupin in sestankih z vodstvom razpravljamo z drugimi delovnimi skupinami. Vse funkcionalne in tehnične zahteve, skupaj s projektnimi vprašanji in vrzeli, lahko dokumentiramo v aplikaciji za upravljanje rešitve SAP - SAP Solution Manager. Pri oblikovanju podrobnih zahtev si pomagamo z izdelavo prototipa, ki ga nadgradimo v naslednji fazi uvajanja, ali narišemo procese z uporabo oblikovnih orodij. Obe podpora imata prednosti in slabosti. Prototip in procesne modele uporabimo za nadaljnje šolanje projektne skupine. Alternativa prototipu je šolski sistem, npr. SAP IDES; če izberemo ta način, moramo v fazi realizacije, uvajanja IS obširneje izvesti osnovne nastavitve na svojem sistemu, saj nam šolski sistem IDES ne omogoča prenosa nastavitvev in je nastavljen na takšen nivo, da ne upošteva sprememb verzij (Krämer et al., 2006, str. 30-31).

Fazo končamo s predstavitvijo poslovnega načrta in potrditvijo vsebine na sestanku projektnega sveta. Vse spremembe, ki se pojavijo med potekom realizacije projekta, kot razlika med teorijo in prakso, je treba posodobiti kot zahtevek za upravljanje s spremembami (ang. *change request management*). Tabelarni prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev druge faze prikazujemo v Tabeli 3 po SAP AG (2013b).

Tabela 3: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 2. faze - poslovni načrt

2. faza - poslovni načrt		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • Ustvarimo vsebino v poslovnem načrtu, ki je osnova za delo, s katerim: • umestimo poslovne zahteve v sistem SAP; • dokumentiramo prihodnji procesni model; • opišemo načrt rešitve; • identificiramo dodatne funkcionalne in tehnične zahteve; • pridobimo potrditev zahtev ter načrta; • uporabimo poslovni načrt za podporo vrednotenju dobav. 	<ul style="list-style-type: none"> • posodobljen projektni načrt; • dokončani, dokumentirani in podpisani dokumenti: • hierarhija in poslovni načrt; • vrednost pridružitve na procesnih nivojih; • načrt rešitve; • identifikacija vrzeli in njihova rešitev; • postavljena arhitektura in okolje rešitve; • ocena organizacijskih in poslovno procesnih sprememb; • potrjen datum uvedbe. 	<ul style="list-style-type: none"> • dokončamo in potrdimo poslovni načrt; • dokončamo in potrdimo načrt rešitve; • dokončamo in potrdimo ugotavljanje vrzeli ter njihovo odpravljanje; • ocenimo kakovost faze; • postavimo načrt komuniciranja.

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 2.

- **3. faza - realizacija**

Cilj faze je uvedba vseh zahtev poslovnih procesov, ki so bile opredeljene v poslovnem načrtu. Metodologijo sistemskih nastavitvev izvedemo v dveh paketih: v osnovnici, kjer uvedemo večji del vsebine poslovnih procesov, sledi predstavitev delovanja projektni skupini, testiranje in potrjevanje. V tej fazi svetovalec prenese znanje na ključne uporabnike, v končnih nastavitvah uvedemo ostalo vsebino z vsemi zahtevanimi razširitvami, programiranjem, vmesniki, pretvorbami podatkov, tiskanimi obrazci in poročili. Ključni uporabniki po navodilih svetovalcev samostojno vadijo in testirajo sistem ter sporočajo svetovalcem pripombe na delovanje sistema. Rešitev testiramo v več ciklih s testi sprejemljivosti in na koncu potrdimo rešitev z integracijskim testom. Na integracijskem testu, ki pomeni konec faze, verificiramo kritične procese organizacije od začetka do konca, preverimo vmesnike in natisnemo poslovne dokumente in obrazce. Ključni uporabniki vzporedno pripravljajo uporabniška navodila in zasnovo usposabljanja vseh končnih uporabnikov. S sestankom projektnega sveta preverimo in potrdimo kakovost ter fazo končamo. Vse nastavitve in testiranja lahko dokumentiramo v SAP Solution Managerju. V tej fazi postavimo produkcijsko okolje in načrtujemo teste obremenitev in zmogljivosti. V tretji fazi ne smemo izgubiti vidika procesnih rezultatov iz druge faze. Razlike usklajujemo s tistimi, na katere vplivamo, in s tistimi, ki so odgovorni za proces, prav tako ob spremembah dopolnimo dokumentacijo (Krämer et al., 2006, str. 31). Tabelarni prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev tretje faze prikazujemo v Tabeli 4 po SAP AG (2013b).

Tabela 4: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 3. faze - realizacija

3. faza - realizacija		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • kreiramo in testiramo celotno poslovno in sistemsko okolje; • kreiramo gradivo za usposabljanje in dokumentacijo za končne uporabnike; • pridobimo poslovno potrditev; 	<ul style="list-style-type: none"> • nastavitve in testni podatki; • postopki poslovnih procesov; • postavljen sistem za zagotavljanje kakovosti; • sistem za produkcijo; • razviti in testirani vmesniki, konverzije in poročila; • ocenitev in razširitev varnosti in kontrol; • gradivo in načrt za usposabljanje končnih uporabnikov; • postavljen šolski sistem za končne uporabnike; • načrt konverzije podatkov; • test sprejemljivosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • izvedemo usposabljanje projektne skupine; • končamo načrte in nastavitve; • integracijsko testiramo; • postavimo sistemsko infrastrukturo za končne uporabnike; • opravimo uporabniški prevzem ter ugotavljamo ustreznost programa glede na uporabniške zahteve; • ocenimo kakovost faze; • pregledamo pripravljenost.

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 3.

- **4. faza - sklepne priprave**

V četrti fazi dokončamo končne priprave za prehod celotnega nastavljenega sistema v produkcijsko delovanje. Rešimo vsa kritična odprta vprašanja in zagotovimo, da so izpolnjeni vsi pogoji v sistemu za prehod v produkcijo: končamo sklepne priprave z integracijskim testom in končnim usklajevanjem, testiramo vmesnike, ključni uporabniki usposobijo končne uporabnike, končamo zaključne aktivnosti ter izvedemo kontrolo prehoda v produkcijsko delovanje. Kreiramo podroben načrt potrebnih aktivnosti za uspešen prehod v produkcijsko delovanje. Postavimo produkcijski sistem z vsemi prenosi in podatki naročnika ter postavimo podporo ključnim uporabnikom. Morebitne spremembe v nastavitvah sistema v tej fazi podrobno koordiniramo in potrdimo, ker lahko vplivajo npr. na izvajanje integracijskih nalog, podedovane podatke in na usposabljanje končnih uporabnikov (Krämer et al., 2006, str. 32). Fazo sklenemo s sestankom projektnega sveta, na katerem preverimo načrt prehoda v produkcijsko delovanje in sistem za podporo uporabnikom ter potrdimo kakovost faze. Z uspešnim zaključkom te faze preidemo na produkcijsko delovanje in začnemo izvajati poslovne procese v novem okolju. Tabelarni prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev četrte faze prikazujemo v Tabeli 5 po SAP AG (2013b).

Tabela 5: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 4. faze - sklepne priprave

4. faza - sklepne priprave		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • pripravimo sistem za produkcijo; • pripravimo notranjo in zunanjo organizacijo za produkcijsko delovanje in okolje. 	<ul style="list-style-type: none"> • pretvorjeni podatki; • načrt prehoda v produkcijo; • usposobljeni končni uporabniki; • ustvarjena uporabniška imena za končne uporabnike; • vzpostavljen sistem za podporo: <ul style="list-style-type: none"> ○ kompetenčni center za pomoč uporabnikom; ○ tehnična podpora; • operativno produkcijsko okolje. 	<ul style="list-style-type: none"> • uvedemo organizacijske spremembe; • se odločimo, gremo ali ne gremo v produkcijsko delovanje.

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 4.

- **5. faza - prehod v produkcijo in podpora**

Namen pete faze je, da preidemo iz predprodukcijskega okolja v tekoče produkcijsko delovanje. V tej fazi potrdimo rešitev, vzpostavimo stalno podporo in uradno sklenemo projekt. S prenosom končnih podatkov začnemo uporabljati produkcijsko delovanje v novem sistemu. Običajno porabimo veliko časa za prenos podedovanih podatkov. Prenos kadrovskih matičnih podatkov in strukture je precej enostaven, drugi podatki, kot je organizacijska

struktura, pa so bolj kompleksni in zahtevajo več napora pri programiranju vmesnikov. Prenos kadrovskih podatkov je časovno manj kritičen kot tisti v logistiki, predvsem zaradi razlik v številu podatkov. Najpomembnejše je, da izvedemo začetni test s pravimi podatki iz podedovanega sistema. Ta test nam omogoča ugotoviti odzivni čas in kakovost dedovanih podatkov. V kadrovskem modulu podrobno preverimo verodostojnost vnesenih podatkov. Če teh ne preverimo v podedovanem sistemu, bo tak prenos podatkov zahteval veliko nadaljnjega dela in celo ogrozil začetek produkcije (Krämer et al., 2006, str. 32).

Z vodstvom projektne skupine in svetovalci preverimo seznam odprtih vprašanj. Za rešljiva vprašanja se dogovorimo o dodatnem nadaljnjem sodelovanju, pri nerešljivih vprašanjih podamo obrazložitev. Seznam odprtih vprašanj moramo v tej fazi uradno razčistiti. Za končne uporabnike vzpostavimo center za pomoč. S sistemsko skupino in svetovalcem nadzorujemo delovanje sistema in predlagamo rešitve za odpravo ozkih grl in hitrejši odziv. Ko je sistem v polnem zagonu in stabilen, svetovalci skupaj s ključnimi uporabniki potrdijo delovanje ter podpišejo primopredajne zapisnike. Na sestanku projektne sveta preverimo in potrdimo rezultate uvajanja ter projekt s tem uradno končamo. Tabelarični prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev pete faze prikazujemo v Tabeli 6 po SAP AG (2013b).

Tabela 6: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 5. faze - prehod v produkcijo

Faza 5 - prehod v produkcijsko okolje in podpora		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • lastniki procesov in izvrševalci uporabljajo nove poslovne procese in sistem; • spremljamo poslovno-procesne rezultate; • spremljamo produkcijsko okolje; • vzpostavimo kompetenčni center za podporo in razširitve. 	<ul style="list-style-type: none"> • produkcijsko okolje; • delujoč center za pomoč uporabnikom; • zaključen načrt prehoda v produkcijo in aktivnosti konverzije; • poprodukcijsko usposabljanje končnih uporabnikov; • posodobljen poslovni primer; • nova spoznanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • delujemo v produkcijskem okolju; • projekt končamo.

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 5.

• 6. faza - delovanje

Osnovni cilj faze je, da zagotavljamo delujoč IS za podporo poslovanju organizacije z zajamčeno razpoložljivostjo sistema in zahtevano zmogljivostjo. Na začetku faze ocenimo delovanje sistema. Spremembe lahko dokumentiramo v centralni operacijski sistem, SAP Solution Manager, ki vsebuje dokumentacijo projekta in rešitve. Dokumentacija procesov in

sistemskih nastavitvev nam je v veliko pomoč, ko uvajamo spremembe in nove elemente ali po daljšem času sistem nadgrajujemo. V tej fazi se pokaže pomembnost izvajanja druge faze, saj lahko z nespremenjeno skupino, z malo dokumentacije in v kratkem času izvedemo dodatke k projektu (Krämer et al., 2006, str. 33). Tabelarni prikaz namena, ključnih dobav, mejnikov in odločitev šeste faze prikazujemo v Tabeli 7 po SAP AG (2013b).

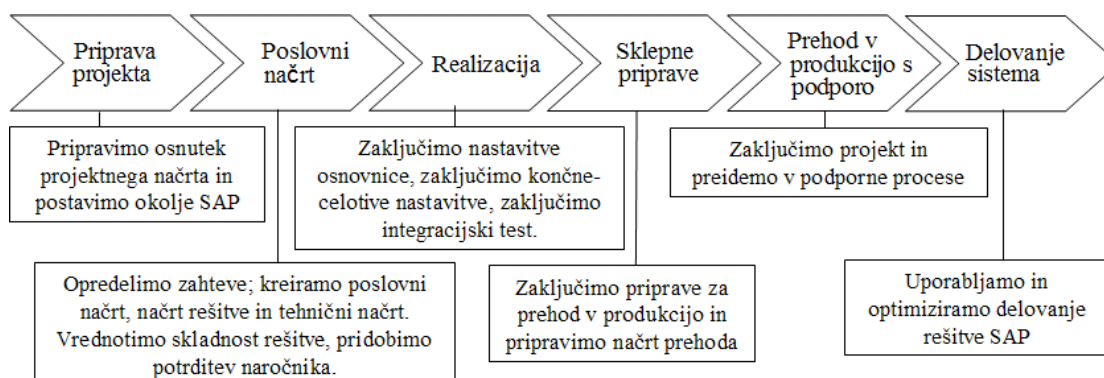
Tabela 7: Namen, dobava, mejniki in ključne odločitve 6. faze - delovanje sistema

6. faza - delovanje sistema		
Namen	Dobava	Mejniki, ključne odločitve
<ul style="list-style-type: none"> • uporabljamo rešitev SAP; • optimiziramo delovanje rešitve z uvajanjem standardnih operacij SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena standardov delovanja za optimiziranje rešitve: <ul style="list-style-type: none"> ○ določimo obseg; ○ postavimo projektni urnik za uvedbo; • za vsak standard delovanja: <ul style="list-style-type: none"> ○ načrtamo procese, organizacijo, vloge in poslovni načrt uporabe orodij; ○ postavimo procese, organizacijo, vloge in orodja; ○ prenesemo v produkcijo, vključno z usposabljanjem in uvedbo; ○ delovanje. 	<ul style="list-style-type: none"> • določimo standarde za optimiziranje delovanja; • načrtamo, postavimo in uporabimo operativne standarde SAP; • uvedemo orodja (največkrat SAP Solution Manager).

Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, tabela 6.

V fazah dostavljamo storitve in izdelke, ki prehajajo kot vhodi v naslednjo fazo. Dobave v kasnejših fazah gradimo na dobavah prejšnjih faz. Grobe dobave glede na faze prikazujemo na Sliki 24 po SAP AG (2013b).

Slika 24: Glavne dobave in mejniki po fazah metodologije ASAP



Vir: SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b, slika 1.

V vsakem projektu določimo čas, potreben za izvajanje faz. Primer trajanja projektnih faz za šestmesečni projekt po metodologiji ASAP v tednih in odstotkih prikazujemo v Tabeli 8 po internem gradivu.

Tabela 8: Trajanje projektnih faz za šestmesečni projekt po metodologiji ASAP

Faze projekta	Tedni	%
1. Priprava projekta	3	12
2. Poslovni načrt	4	15
3. Realizacija projekta		
3.1 Osnovnica	4	15
3.2 Končne nastavitve	5	19
3.3 Integracijski test	3	12
4. Sklepne priprave	5	19
5. Prehod v produkcijo in podpora	2	8

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP, 2012b, tabela 8.

Starejšo verzijo metodologije smo uporabljali decentralizirano, nameščeno na vsakem strežniku posebej, nova različica nam omogoča namestitev v orodju Solution Manager in s tem neposredno povezavo s sistemom SAP in dostop do vseh funkcionalnosti na enem kraju. Orodje Solution Manager ni nujno uporabljati pri uvajanju, nam je pa v veliko pomoč. SAP Solution Manager nas dobro podpira pri opredelitvi projekta, načrtovanju rešitve poslovnih procesov, dokumentiranju, nastavitvah, uvajalni metodologiji ter zemljevidu. Pomanjkljivo pokriva področja usposabljanja končnih uporabnikov in dokumentacije, testiranja, projektne administracije in hierarhije poslovnih procesov. Spremljanje odprtih vprašanj in nadzor statusa ter poročanje je boljše podprto v standardni funkcionalnosti SAP. Za avtorizacije, usposabljanje končnih uporabnikov in prenos podatkov uporaba orodja Solution Manager ni priporočljiva (IBM Slovenija, d. o. o., 2012b).

2.2 Zahtevani kadrovske podatki za uvajanje razvoja kadrov

Minimalno zahtevani kadrovske podatki, ki jih potrebujemo za uvedbo razvoja kadrov, so zapisi in postavitev naslednjih infotipov:

- Infotip 0000 - kadrovske ukrepi za zaposlitev, prerazporeditev, odhod ter ponovno zaposlitev. Prek tega infotipa se določa status zaposlenemu.
- Infotip 0001 - organizacijska dodelitev, iz katere pridobimo informacijo, v katero organizacijsko enoto, delovno ter sistemizirano mesto in katero stroškovno mesto je oseba razporejena.
- Infotip 0002 - podatki o osebi, kot so spol, ime, priimek, datum rojstva.

Na Sliki 25 so prikazani zasloni vseh treh omenjenih infotipov iz sistema SAP.

Slika 25: Minimalni kadrovski podatki za uvajanje razvoja kadrov

The screenshot displays three SAP infotypes for employee management:

- IT-0000 Ukrepi Kreir.:** Shows employee ID (Kadr.št.), validity dates (Velj.), and organizational data like 'Sistemizirano mesto' and 'Kadrovska področje'.
- IT-0002 Podatki o osebi Kreir.:** Contains personal data such as name (Ime), date of birth (Dat. rojst.), and citizenship (Državljan).
- IT-0001 Organizacijska dodelitev Sprem.:** Details organizational assignment, including 'Struktura podjetja', 'Skupina zap.', and 'Referent'.

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 101.

Za vsak modul, ki ga uvajamo, potrebujemo za pripravo poslovnega načrta skupno razumevanje obstoječega in prihodnjega procesa. Najbolje je uporabiti opis, ki je podan s sliko in z vsebino. Pri zapisu zahtev, ki naj jih IS podpira, si pomagamo z vprašanji. Vprašalnik pri razvoju kadrov za določitev obsega uvedbe je predstavljen v nadaljevanju.

- Za kvalifikacije in zahteve:
 - ali spremljate znanje, kompetence, kvalifikacije, zahteve na SM v vaši organizaciji? Če da, ali imate izdelan kompetenčni model ali katalog?
 - kako ocenjujete kvalifikacije in zahteve? Ali vzdržujete lestvico, npr. znanje jezika s strokovnostjo od 1 do 5?
 - ali vodite nadomestne kvalifikacije? Npr. znanje WordPada kot alternativno znanje Worda?
 - za katere zaposlene vzdržujete/boste vzdrževali kvalifikacije?
 - za katera delovna in sistemizirana mesta vzdržujete/boste vzdrževali zahteve?
 - ali izvajate primerjavo profilov med zahtevami profilov in profili kvalifikacij?
 - ali želite da sistem, če odkrije vrzel v znanju, avtomatično predlaga ukrep usposabljanja za zapolnitev vrzeli?
 - ali iščete zaposlene z določenimi kvalifikacijami ali zaposlene, primerne za določeno delovno in sistemizirano mesto?
 - ali želite iskati kvalificirane kandidate za prosto sistemizirano mesto?

- Za načrtovanje nasledstev:
 - katera merila upoštevate pri iskanju potencialnih naslednikov v scenariju za načrtovanje nasledstev? Npr. posameznikove kvalifikacije, interese, označbe, potenciale, odpore.

- Za načrtovanje kariere:
 - ali imate v vaši organizaciji proces načrtovanja karier ali načrt nasledstev? Prosim, opišite vaše kariere za sistemizirana mesta;
 - katera merila uporabljate pri iskanju primerne sistema mest? Npr. posameznikove kvalifikacije, interese, odpore, potenciale.

- Za načrtovanje individualnega razvoja:
 - ali načrtujete in vodite individualni razvoj kadrov?

- Za ocenjevanje:
 - podajte primere ocenjevanj, ki jih uporabljate v organizaciji.

2.3 Sistemske nastavitve za razvoj kadrov

Pred začetkom nastavitve razvoja kadrov izvedemo osnovne sistemske nastavitve. Razmislimo in se vnaprej odločimo o integraciji z ostalimi moduli ter verziji rešitve. Po metodologiji ASAP je proces nastavljanja sistema tretja faza uvajanja projekta - faza realizacije. V njej nastavimo sistem za potrebe delovanja organizacije. Predhodni fazi, ki sta vhod v to fazo, sta priprava projekta in poslovni načrt organizacije.

Nastavljamo skupaj s ključnimi procesnimi strokovnjaki naročnika in svetovalci, ki pokrivajo področje uvajanja. Da faze po nepotrebnem ne podaljšujemo, zagotovimo hitre odločitve in sodelovanje ter dostopnost oseb, odgovornih za odločanje. V organizacijah pogosto pred ali med uvedbo SAP-a začnemo s prenovo poslovnih procesov, tako da sistem postane rezultat prenove. Za dokumentiranje uporabimo poslovni načrt (angl. *business blueprint*), s katerim hitro posodabljam funkcionalnosti v sistemu.

Nastavitve sistema opravimo v orodju IMG (angl. *implementation guide*), interaktivnem modulu, ki deluje kot elektronski vodič za svetovalce. Narejen je hierarhično in ima neposredne povezave do transakcij za nastavljanje sistema in njegove dokumentacije. Transportni sistem uporabljamo za spremljanje, vodenje in prenos nastavitve iz razvojnega v produkcijski sistem. Sistemski svetovalci - administratorji nastavijo infrastrukturo tiskalnikov, opravijo kopiranje klientov in konfigurirajo transportni sistem.

Povezavo med kadrovsko administracijo in razvojem kadra aktiviramo z vključitvijo stikala za integracijo za infotip 0024 - kvalifikacije, ki je v tabeli T77SO. Na Sliki 26 je prikazana nastavitve aktivne povezave PLOGI QUALI 1 A032 Q iz sistema SAP.

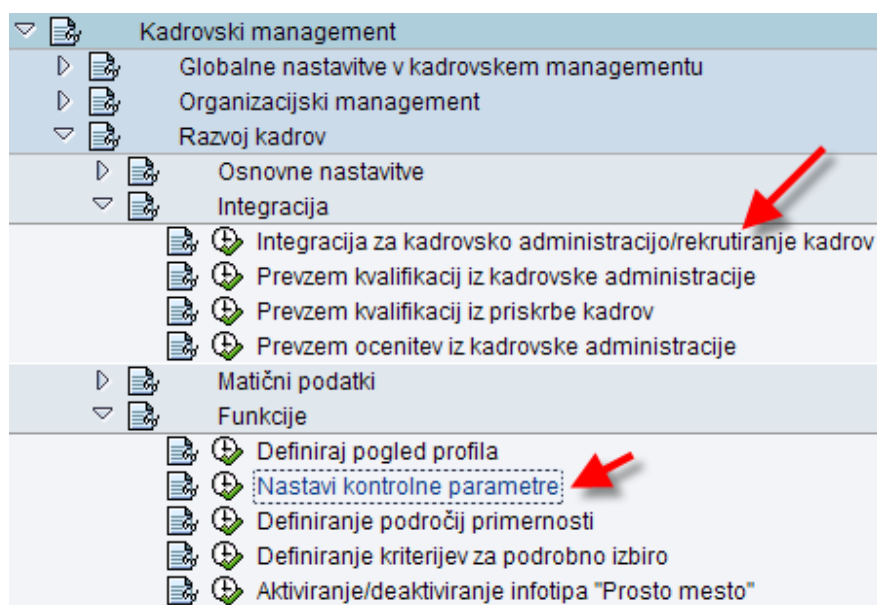
Slika 26: Sistemsko stikalo za povezavo kadrovske administracije in razvoj kadrov

Sistemsko stikalo (iz tab. T77SO)			
Skup.	Sem. krat.	Krat. vred.	Opis
PLOGI	APPRA	0	Stikalo integracije za ocenitve
PLOGI	QUALI	1 A032 Q	Stikalo integracije za kvalifikacije

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Prek poti SAP IMG menija Referenca/Kadrovski management/Razvoj kadra/Funkcije/Nastavi kontrolne parametre nastavimo kontrolne parametre za razvoj kadrov. Na Sliki 27 je iz sistema SAP prikazana menijska pot v IMG okolju do nastavitve v razvoju kadrov.

Slika 27: Menijska pot do nastavitve v razvoju kadrov



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Tu določimo maksimalno število izpisov, ki bodo prikazani na seznamu iskanja zaposlenih za določeno zahtevo, vrednostno ovrednotimo prekvalifikacijo pri računanju primernosti kvalifikacije, ali ta vpliva pozitivno, negativno ali nevtrarno, določimo privzeti odstotek vrednosti nadomestnim kvalifikacijam in se odločimo, ali bomo prikazovali in uporabljali kratice v katalogu kvalifikacij. Primer nastavitve kontrolnih parametrov v sistemu SAP je prikazan na Sliki 28.

Slika 28: Nastavitev kontrolnih parametrov v razvoju kadrov

Sistemska stikalo (iz tab. T77SO)			
Skup.	Sem. krat.	Krat. vred.	Opis
QUALI	MAXEN	20	Maksimalni vnosi v rangirnem seznamu
QUALI	OVERQ	1	Vrednotenje prekvalifikacije
QUALI	QBUSE		Uporaba bloka kvalifikacij
QUALI	QPROZ	100.00	Odstotek nadomestitve za nadomestno kvalifikacijo
QUALI	SHORT		Kratice v katalogu kvalifikacij

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Nadaljujemo z izborom zavihkov, ki jih bomo prikazovali v profilu osebe. Na voljo imamo kvalifikacije, potenciale, interese, odpore, prejete ocenitve, kreirane ocenitve, individualni razvoj, zgodovino razvojnega načrta in blok kvalifikacij. Nastavitev zavihkov v sistemu SAP je prikazana na Sliki 29.

Slika 29: Nastavitev prikaza zavihkov v profilu osebe

Dodelitev delnih profilov

Pogled: V_T77ER_V_H_P
Klient: 200

07.05.2011

Pogled	TO	Števec	Name	Name	Rzv	Akt.	Name
ED	P	1	Razvoj kadrov	Oseba	1	X	Kvalifikacije
ED	P	2	Razvoj kadrov	Oseba	2	X	Potenciali
ED	P	3	Razvoj kadrov	Oseba	3	X	Interesi
ED	P	4	Razvoj kadrov	Oseba	4	X	Odpori
ED	P	5	Razvoj kadrov	Oseba	5	X	Prejete ocenitve
ED	P	6	Razvoj kadrov	Oseba	6	X	Kreirane ocenitve
ED	P	8	Razvoj kadrov	Oseba	7	X	Individualni razvoj
ED	P	9	Razvoj kadrov	Oseba	8	X	Zgodovina razvojnega plana
ED	P	10	Razvoj kadrov	Oseba	9	X	Blok kvalifikacij
ED	P	40	Razvoj kadrov	Oseba	10		Ciljni dogovor in ocenitev (odprto)
ED	P	41	Razvoj kadrov	Oseba	11		Ciljni dogovor in ocenitev (prejeto)
ED	P	42	Razvoj kadrov	Oseba	12		Ciljni dogovor in ocenitev (kreirano)

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

V uporabniško določenem meniju SAP vzdržujemo nastavitve, ki smo jih izbrali: obdobje vrednotenja, za katerega nam bo sistem prikazoval podatke, upoštevanje nadomestnih kvalifikacij, če želimo, da nam sistem pri iskanju prikaže tudi osebe z nadomestno kvalifikacijo, in upoštevanje obveznih zahtev, če želimo, da so na seznamu le osebe, ki izpolnjujejo obvezne zahteve, in upoštevanje merjenja razpolovnega časa - amortizacije. Za prikaz podatkov določene organizacije, le to izberemo pod strukturnim dostopom. Pri planiranju karier lahko izberemo prikaz prostih SM in pri ocenjevanju izberemo ocenjevalni vzorec, s katerim bomo delali in pri tem ne bomo videli celotnega seznama drugih ocenjevanj; določimo, kdo je privzeti ocenjevalec in ocenjeni. Nastavitve lahko nastavimo začasno, za določen čas, tako da bodo dosegljive v trenutni seji, ali fiksno, za nedoločen čas. Na Sliki 30 je prikazan zaslon za uporabniške nastavitve v razvoju kadrov iz sistema.

Slika 30: Vzdrževanje uporabniških nastavitev

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Pozorno postavimo in vzdržujemo kvalifikacijski katalog, ki je osnova upravljanja z znanjem in je pomemben za vse nadaljnje procese in povezave z drugimi funkcionalnostmi upravljanja s kadri. Najprej določimo strukturo kvalifikacijskih skupin in jim dodelimo lestvico. V sistemu postavimo kvalitativen tip lestvice z numerično kratico in imenom, nato vnesemo nivoje karakteristik, tako da nižjo vrednost predstavlja nižja številka. Vsakemu nivoju vpišemo opis karakteristike. Ko kvalifikacijo uporabimo v profilu objekta, je ne moremo več predstavljati v drugo kvalifikacijsko skupino, če ima ta drugačno lestvico. Na Sliki 31 je prikazano vzdrževanje vrednosti nivojev kvalitativne lestvice v sistemu.

Slika 31: Vzdrževanje vrednosti kvalitativne lestvice

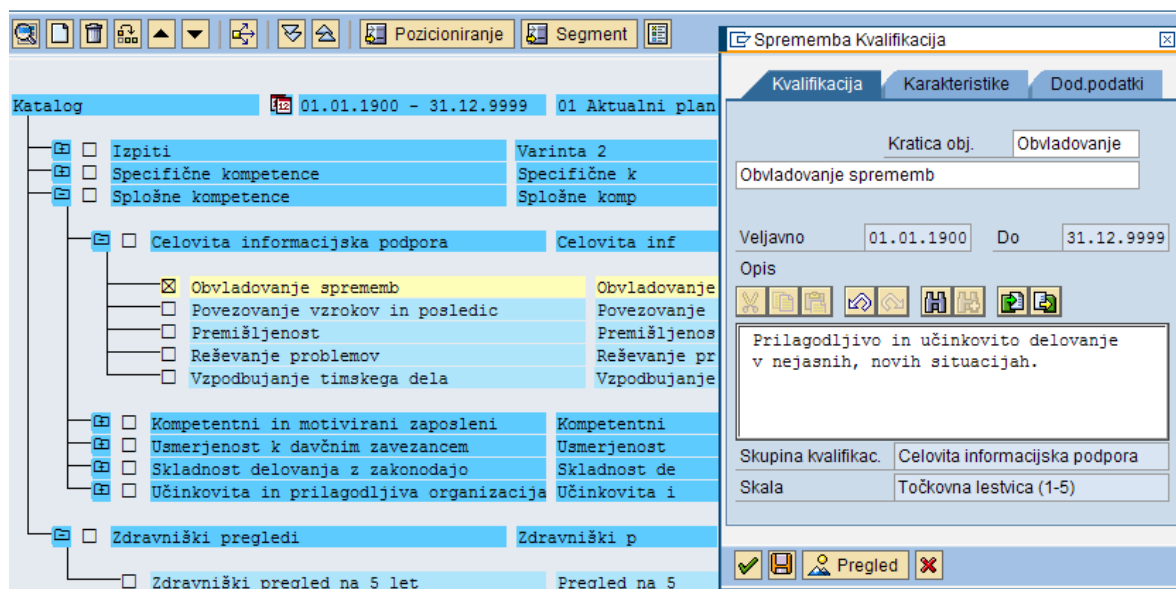
ID	Karakteristika
1	Osnovna znanja
2	Povprečno
3	Tekoče
4	Naravni govorec jezika

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Pod kvalifikacijsko skupino dodamo kvalifikacije, ki avtomatično dedujejo lestvico nadrejene skupine, in dodamo podatke: veljavnost, možnost nadomestne kvalifikacije, ki deluje v obeh

smereh in velja samo za kvalifikacije z enako lestvico, ter razpolovni čas - amortizacijo. Zaradi poročanja kvalifikacijam dodelimo kratko ime, ki lahko obsega največ petnajst znakov. Prek menijske opcije katalog prevedemo v drug jezik. Na Sliki 32 je prikazan primer izdelave kataloga kvalifikacij v sistemu SAP.

Slika 32: Primer kataloga kvalifikacij



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Profile objektov vzdržujemo prek transakcije PPPM. Najprej izberemo objekt, za katerega bomo vzdrževali profil, in nato prek strukturnega seznama vzdržujemo kvalifikacije. Na Sliki 33 je prikazano vzdrževanje zahtev SM v sistemu SAP.

Slika 33: Primer zahtevanih kvalifikacij na sistemiziranem mestu

Planiranje nasledovanja Aktualni imetnik

01.07.1996 Do 31.12.9999

Sistemizirano mesto SVETOVALEC

Velj. 01.07.1996 - 31.12.9999

Lastnik Racman Jakica

Organ. enota Služba za odnose z javnostmi

Zahteve

Skupina kvalifikac.	Oznaka	St.	Karakteristika	Obv.	Začetek	Konec	Zab.
Celovita informacijska podpora	Povezovanje vzrokov in posledic		Nivo 2	<input type="checkbox"/>	01.07.1996	31.12.9999	
Celovita informacijska podpora	Vzpodbujanje timskega dela		Neveljavna karakteristi	<input type="checkbox"/>	01.07.1996	31.12.9999	
Kompetentni in motivirani zaposli	Motivacijska podpora		Nivo 3	<input type="checkbox"/>	01.07.1996	31.12.9999	
Skladnost delovanja z zakonodaj	Enakopravno obravnavanje		Nivo 4	<input type="checkbox"/>	01.07.1996	31.12.9999	
Zdravniški pregledi	Zdravniški pregled na 5 let	Da		<input type="checkbox"/>	01.07.1996	31.12.9999	

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Zahtevanim kvalifikacijam določimo zahtevan nivo doseganja in označimo, ali je kvalifikacija obvezna, da oseba zasede SM, in čas, potreben za prisotnost te kvalifikacije. Vpišemo lahko zabeležko, v kateri zapišemo npr. razlog za dodelitev zahteve.

Ko vnesemo podatke o zahtevanih in imetih kvalifikacijah, lahko prek transakcije PEPM izvajamo primerjavo profilov. Tu izberemo zahtevane kvalifikacije, želen nivo izpolnjevanja, označimo, ali je izpolnjevanje obvezno, dodamo dodatne nezahtevane kvalifikacije ter izberemo opcijo prikaza s predlogom izobraževanja za vrzeli, pri kateri imamo možnost neposrednega rezerviranja izobraževanja. Primerjavo profilov lahko prikažemo tudi grafično. Prikaz primerjave profilov s predlogom nadaljnjega izobraževanja iz sistema SAP je prikazan na Sliki 34.

Slika 34: Primerjava profilov s predlogom nadaljnjega izobraževanja

Prikaz primerjave profilov

Oseba: PLANINC ERNESTINA (00002308)
 Sistemizirano mesto: STROKOVNI SODELAVEC
 Ključni datum: 01.01.2006
 Dodatna nastavitve: Nadomestne kvalifikacije niso bile upoštewane
 Razpolovni čas ni bil upoštevan

Skupina kvalifikac.	Kvalifikacija	Obvezne zahteve	Zahtevano	Izpolnjeno	Razlika	Nad.izobr.
Agilnost organizacije	Aktivnost	<input type="checkbox"/>	Nivo 3	Nivo 3	0	
Agilnost organizacije	Organizacijske sposobnosti	<input type="checkbox"/>	Nivo 3	Nivo 3	0	
Kompetentnost zaposlenih	Ciljno vodenje	<input type="checkbox"/>	Nivo 3	Nivo 3	0	
Kompetentnost zaposlenih	Individualizacija	<input type="checkbox"/>	Nivo 4	Nivo 2	2-	
Kompetentnost zaposlenih	Težnja po znanju	<input type="checkbox"/>	Nivo 3	Nivo 4	1	
Stalna rast in trajnostni razvoj	Coaching	<input type="checkbox"/>	Nivo 2	Nivo 2	0	
Stalna rast in trajnostni razvoj	Doseganje rezultatov	<input type="checkbox"/>	Nivo 3	Nivo 3	0	
VARSTVO PRI DELU	Obdobni zdravstveni pregled - 5 let	<input type="checkbox"/>	Da	Ne obstaja	1-	

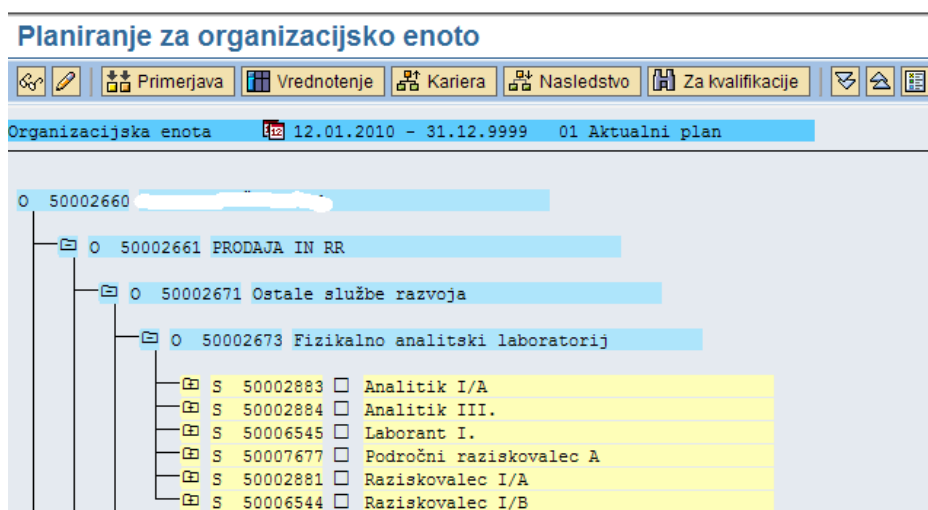
Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Pogosto iščemo osebe za določeno SM ali osebe s specifično kvalifikacijo. Do takega iskanja pridemo prek transakcije PPPE_SEARCH_FOR_Q, s katero iščemo osebe po izbranih kvalifikacijah, prek zahtevanih profilov ali kombinacije obeh. Pri iskanju določimo, kateri tip objekta iščemo (npr. samo interno zaposlene ali samo kandidate za zaposlitev), iz katere organizacijske enote in ali naj sistem preveri, da predlagana oseba ni odsotna v izbranem obdobju. Na seznamu dobimo osebe, ki deloma ali v celoti izpolnjujejo naše zahteve, in so razvrščene glede na število izpolnjenih zahtev.

Pri poročilu za načrtovanje za organizacijsko enoto so vhodi v seznam predhodno narejene uporabniške nastavitve, prikazane na Sliki 30 v poglavju 3.3. Do poročila pridemo prek transakcije PPEM. Na Sliki 35 je prikazan primer takšnega poročila v sistemu SAP. V poročilu pridobimo primerjavo vrednosti profilov zaposlenih ter sistemiziranih in delovnih mest izbrane organizacijske enote. Če imamo avtorizacijo, lahko sistemizirana in delovna

mesta vrednotimo in primerjamo z drugo organizacijsko enoto. Prek te transakcije lahko izvajamo ocenjevanje zaposlenih, sistemizirana mesta ali celo organizacijsko enoto, prikazujemo in vzdržujemo profile, načrtujemo kariere, nasledstva in iščemo zaposlene z določeno kvalifikacijo.

Slika 35: Razvoj kadrov za organizacijsko enoto



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a.

Dodatna ocenjevanja organizacijskih enot izvajamo prek poročil, ki so v meniju pod informacijskim sistemom. Omeniti velja poročilo pregleda kvalifikacij, transakcija S_AHR_61015536, s katerim pridobimo seznam vseh kvalifikacij v organizacijski enoti in njihove imetnike. Tu lahko izračunamo tudi povprečno vrednost na enoto ali izdelamo poročilo o poteklih kvalifikacijah. Transakcija S_PH9_46000016 nam prikaže kvalifikacije, ki bodo postale neveljavne v določenem obdobju, in predloge nadaljnjih izobraževanj z možnostjo njihovih rezervacij. Izbor in videz vseh poročil lahko prilagajamo in shranimo.

Kontrolo vnosa kvalifikacij opravimo prek poročila objekti brez kvalifikacij ali zahtev, transakcija S_PH9_46000019, s katerim pridobimo seznam oseb ali SM brez kvalifikacij. Poročilo omogoča takojšen vnos manjkajočih podatkov. S poročilom objekti z neocenjenimi kvalifikacijami ali zahtevami, transakcija S_PH9_46000018, pridobimo seznam kvalifikacij objektov, za katere smo pozabili vnesti dosežen nivo lestvice.

Poročilo za seznam nadomestnih kvalifikacij, transakcija S_PH9_46000022, nam prikaže kvalifikacije, ki se nadomeščajo in njihov odstotek nadomeščanja. Pri vnosu masovnih podatkov uporabljamo transakcijo za vzdrževanje masovnih podatkov, S_AHR_61003917, s katero lahko več osebam hkrati dodelimo pridobljeno kvalifikacijo in doseženo stopnjo, ki jo npr. uporabimo takrat, ko skupino ljudi hkrati napotimo na določeno izobraževanje.

Sistem nam omogoča tudi kopiranje zahtev sistemiziranega mesta v lastnike SM. Do te transakcije pridemo prek SAP IMG menija nastavitvev, Kadrovski management/Razvoj kadrov/Orodja. To možnost lahko uporabimo le na začetku uvajanja razvoja kadrov. Kasneje zahteve vzdržujemo neposredno na delovnem mestu in specifične zahteve dopolnimo na SM. Kvalifikacije in dosežen nivo posameznika vzdržujemo največkrat prek samopostrežbe in ocenjevanja.

Podprto je certificiranje in standard ISO, saj sistem omogoča dokazovanje, da so pomembna delovna mesta opredeljena in dokumentirana, da so zahteve za zaposlene dokumentirane, da stalno spremljamo izpolnjevanje zahtevanih kvalifikacij, ki jih redno posodabljam, in da skrbimo za pravočasno prekvalificiranje zaposlenih.

Kot navaja Krämer et al. (2004, str. 238-240), SAP podpira naslednje:

- pomembne kvalifikacije so shranjene v kvalifikacijskem katalogu v posamezni kvalifikacijski skupini;
- za kvalifikacije, ki jih redno obnavljamo, vzdržujemo trajanje veljavnosti;
- če uporabljamo modul za izobraževanje, v njem shranjujemo osvežitvene tečaje, ki jih povežemo s kvalifikacijo, ki jo predstavljajo;
- imamo dodeljene zahteve pomembnim sistemiziranim mestom;
- vzdržujemo kvalifikacije zaposlenih;
- prek primerjave profilov redno primerjamo kvalifikacije z zahtevami SM, še posebej pred novo zasedbo SM;
- proaktivno spremljamo potek kvalifikacij;
- kvalifikacije spremljamo s pomočjo delovnih tokov:
 - pri prerazporeditvi zaposlenega na drugo SM, se avtomatično izvede primerjava profilov (1200145, PdvTransfer) in
 - ob poteku kvalifikacije dobimo sistemsko obvestilo (1000089, PDExpiredQua).

2.4 Pričakovani rezultati uvajanja rešitve

Z uvedbo kadrovske informacijske rešitve pričakujemo racionalnost v podpori procesov administracije, pri storitvah, dostopnosti do informacij ter pri vsakodnevnem in strateškem odločanju.

V Tabeli 9 so prikazani odstotki izboljšanja dela v pričakovanem rezultatu (IBM Slovenija, d. o. o., str. 127).

Tabela 9: Pričakovani rezultati uvajanja informacijske rešitve

Pričakovani rezultati	% pričakovanega rezultata
Zmanjšamo administrativne stroške	98
Izboljšamo storitev zaposlenim in vodjem	98
Izboljšamo dostopnost informacij	97
Odpravimo postopkovne korake/odobritvene obrazce	93
Omogočimo vodjem boljše odločitve	86
Omogočimo strateško kadrovsko delovanje	79

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., *Uvajanje sistema SAP, 2012b, str. 123, tabela 7.5.*

S povezavo s poslovnim obveščanjem kreiramo različne scenarije analiz kadrovskih procesov. Kot navaja SAP AG (2013) na svoji spletni strani, lahko:

- spremljamo načrtovanje nasledstev;
- analiziramo kadrovske administracije in razvoj kadrov;
- uporabimo talente;
- analiziramo prednosti in tveganja v organizaciji;
- analiziramo kvalifikacije v organizaciji.

Scenarij analize spremljanja načrtovanja nasledstev v organizaciji nam omogoča ocenjevanje stanja, načrtovanje nasledstva in daje odgovore na nadaljnja vprašanja:

- Ali imamo dovolj potencialnih naslednikov za ključna sistemizirana mesta?
- Ali imamo za vsako ključno sistemizirano mesto vsaj enega naslednika?
- Kateri skupini talentov smo dodelili potencialne naslednike?
- Za koliko časa smo potencialne naslednike dodelili na njihovo trenutno delovno mesto?
- Kdaj bodo nasledniki na voljo?
- Katero razvrstitev je naslednik dosegel?
- Kako visoko je naslednikova moč za ključno SM v organizacijski strukturi?
- Kakšna je razlika med predlaganimi nasledniki glede na različna merila, kot so spol, delovna doba, starost, čas dodeljenega sistemiziranega mesta?
- Katera sistemizirana mesta so brez naslednikov, npr. na osnovi različnih meril analize, kot so kadrovske področje in tip kariere?
- Ali so ključna sistemizirana mesta zapolnjena z zaposlenimi, ki so v določeni skupini talentov (npr. med najboljšimi talenti)?

Analiza kadrovske administracije in razvoj kadrov nam omogočata navzkrižno ocenjevanje upravljanja s kadri in kadrovske administracije. Z analizo določimo in iščemo talente znotraj organizacije, preverjamo organizacijski razvoj glede na ukrepe, npr.

napredovanje, prerazporeditev, in spremljamo odstotek odhodov talentov iz organizacije. Poizvedbe nam pomagajo pri odgovorih na vprašanja:

- Katere podobnosti imajo zaposleni, dodeljeni v isto skupino talentov, glede na različna merila analize, npr. spol, delovno dobo ali starost?
- Ali so v organizaciji talenti enakomerno porazdeljeni?
- Koliko talentov imamo na organizacijsko enoto?
- Koliko razporeditev smo izvedli v organizacijski enoti?
- Ali smo izvajali prerazporeditve ali napredovanja?
- Koliko zaposlenih, dodeljenih v skupino talentov, je napredovalo ali bilo prerazporejenih v zadnjem mesecu?
- Ali je veliko talentov zapustilo organizacijo v zadnjem letu?
- Ali nas zapušča več talentov kot drugih zaposlenih?
- Ali smo sposobni neposredno zaposliti talente?

Scenarij izkoriščanja talentov nam omogoča analizo upravljanja s talenti v organizaciji in ocenjevanje talentov iz različnih bazenov glede na vidik zaposlovanja ključnih sistemiziranih mest, npr. nasledniki, nasledniki podobnih družin delovnih mest, skupina posebnih talentov, novo zaposleni. Analiza nam pomaga pri načrtovanju nasledstev in daje odgovore na nadaljnja vprašanja:

- Ali smo pri zaposlovanju ključnih SM upoštevali načrtovane naslednike za ključna SM?
- Ali smo pri zaposlovanju ključnih SM upoštevali zaposlene iz vseh bazenov naslednikov?
- Ali smo novo zaposlene upoštevali pri kadrovanju in zaposlovanju na SM?
- Ali smo pri zaposlovanju na ključna SM upoštevali zaposlene, ki nimajo nobene vloge pri načrtovanju nasledstva?
- Kakšen odnos smo imeli do teh skupin, ko smo zaposlovali na ključna SM?

Analizo prednosti in tveganj v organizaciji za talente lahko opravimo na ravni organizacijske enote, funkcionalnega področja, skupine talentov ali na podlagi različnih meril, kot so uspešnost, različni kazalniki, ocene kvalifikacij, tveganja, dodelitve talentov v skupine. Poizvedbe nam omogočajo najti odgovore na vprašanja:

- Kakšna so tveganja v bazenu talentov za načrtovanje nasledstva?
- Ali imamo posebne ciljne skupine, kot so zaposleni z visoko učinkovitostjo, in potencialne dodeljene v primerno skupino talentov?
- Ali imamo zaposlene, ki so pomembni za načrtovanje nasledstva, dodeljene v skupino talentov?

Analiza kvalifikacij v organizaciji nam omogoča analizirati znanje in kompetence vseh zaposlenih, njihovo strokovnost in zahteve SM v organizaciji. Za analizo uporabimo

kategorijo določene kvalifikacije ali kvalifikacijsko zahtevo. Poizvedbe nam omogočajo poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšen je trenutni nivo strokovnosti posebnih kvalifikacij zaposlenih?
- Koliko zaposlenih imamo z določeno kvalifikacijo?
- Kako velik delež zaposlenih imamo, ki nimajo posebnih kvalifikacij?
- Kakšna je povprečna stopnja posebnih kvalifikacij zaposlenih v organizaciji?
- Kakšen je povprečni nivo zahtevane strokovnosti kvalifikacijskih zahtev za SM?
- Kako visok je kazalnik SM, ki ima določeno kvalifikacijsko zahtevo?

3 PRAKTIČNI PRIMERI UVAJANJA IS PO METODOLOGIJI ASAP

Opisujemo tipične primere uvajanja IS za podporo razvoju kadrov po metodologiji ASAP v treh različnih organizacijah: eni vladni in dveh proizvodnih podjetjih. V vseh smo uporabili enak pristop uvajanja IS z uporabo metodologije ASAP. Začeli smo s predstavitvijo sistema SAP, sledilo je izpolnjevanje vprašalnika o razvoju kadrov, seznanjanje s procesi naročnika, začetni sestanek projektne skupine, na katerem smo spoznali cilje, projektni načrt, metodologijo uvajanja, ključne dejavnike uspeha, podrobni načrt nalog ter procese in standarde. Nadaljevali smo s poslovnim načrtom in uresničitvijo naročnikovih zahtev, kar zadeva nastavitve osnovnice in končnih nastavitvev. Sledile so sklepne priprave za prehod v produkcijsko delovanje, izvedba avtorizacij, vse vrste testiranj in v dveh organizacijah tudi prešli v produkcijsko delovanje s podporo delovanju sistema. V eni organizaciji delovanje v produkciji ni bilo uvedeno, in sicer zaradi nezadostne podpore vodstva in nedelujočih vmesnikov. Navedeni primeri predstavljajo značilnosti večine primerov uvajanj IS in uporabe metodologije ASAP. V vseh smo uvedli modul za razvoj kadrov (spremljanje kvalifikacij, izobraževanja in kariernega načrta).

• ORGANIZACIJA A

V organizaciji A želimo s celovito rešitvijo, ki vključuje preglednost postopkov, podatkovno celovitost in razpoložljivost informacij za obstoječe in prihodnje naloge sistema, povečati učinkovitost in gospodarnost logističnega in kadrovskega sistema. Hkrati želimo odpraviti posamezne informacijske otoke, ki jih povzročajo nepovezane programske rešitve, in s tem omogočiti celovito podporo strateški, operativni in taktični ravni delovanja in kontrole. Temeljni namen uvedbe je povezava in izboljšanje procesov vseh funkcijskih področij: od oskrbe, skladiščnega poslovanja in materialnega knjigovodstva, vzdrževanja materialno-tehničnih sredstev, financ in nadzora, do upravljanja s kadri. Vneseni podatki bodo brez večkratnih vnosov v različne tehnološke sisteme na voljo v enem sistemu. S povezovanjem procesov, standardiziranimi podatki v skupni bazi in varno ter zanesljivo rešitvijo bo projekt izboljšal operativno učinkovitost organizacije od načrtovanja, izvedbe in poročanja na strateški in operativni ravni.

Cilji uvedbe, povezani z razvojem kadrov:

- dosegamo bolj učinkovito poslovanje organizacije: nižji stroški, manj obremenjeni kadri;
- dosegamo boljše rezultate pri izvajanju procesov: nižji delovni stroški, bolj kakovostno izvajanje procesov;
- zagotavljamo mobilnost mrežne rešitve za mobilne enote, ki je povezana s stacionarnim sistemom, in možnost izmenjave podatkov z gospodarstvom in drugimi sektorji;
- zagotavljamo bazo strokovnega kadra za vzdrževanje uvedenih sistemov in delovanje sistema na visoki ravni razpoložljivosti.

V Tabeli 10 so navedena merila, postavljena za uresničitev ciljev v organizaciji A po vzpostavljenem IS (IBM Slovenija, d. o. o., 2013b).

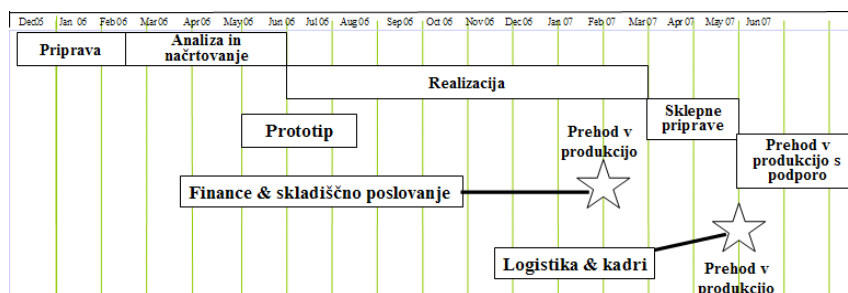
Tabela 10: Merila uresničevanja ciljev v organizaciji A

Cilj	Merilo	Ciljna vrednost
Učinkovito upravljanje s kadri	Skrajšamo delovne cikle.	Skrajšamo temeljne cikle za 30 %.
	Povežemo organizacijo in usposabljanje.	Uvedemo temeljne karijerne poti.
Učinkoviti procesi	Skrajšamo delovne cikle.	Za 20 %.
	Povežemo procese.	Povežemo ključne procese.
	Odpravimo viške in manke.	Na raven 1 %.
	Zmanjšamo število nezaključenih transakcij.	Pod 0,5 %.
	Zmanjšamo stroške transakcij.	Za 2 %.
Dosegljiva rešitev	Delujemo v pogojih premika.	Za mobilne enote.
	Razpoložljivo delovanje.	99,90 %
	Vpogled v vse podatke sistema organizacije.	100 %

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji A, 2013b, str. 8, tabela 3.

Za podporo dokumentiranju metodologije smo uporabili orodje Solution Manager in intranetni portal. Grob projektni načrt uvedbe po fazah metodologije je prikazan na Sliki 36 (IBM Slovenija, d. o. o., 2013b).

Slika 36: Projektni načrt v organizaciji A



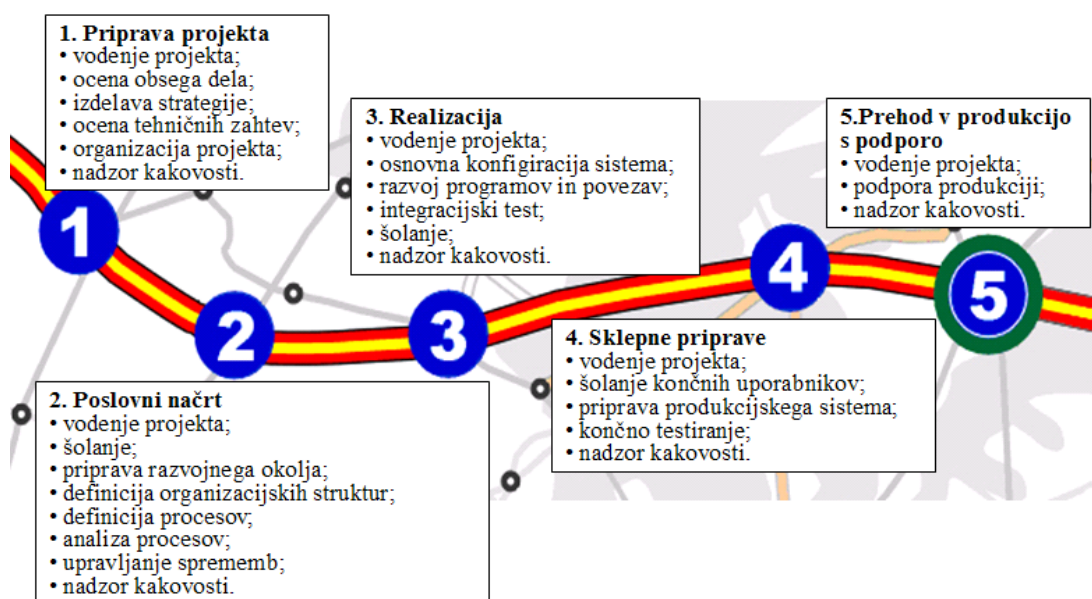
Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji A, 2013b, str. 9.

Temeljne usmeritve pri izvajanju projekta:

- najprej se osredotočimo na poslovne procese in potem na tehnologijo;
- najprej uvedemo procese, kot so opredeljeni s sistemom SAP, in potem spremembe;
- izvedemo temeljne procese logistike in kadrov in potem postopno širimo;
- najprej uvedemo stacionarni sistem, potem zagotovimo delovanje sistema v premikih;
- vpeljujemo skladno z vladnimi finančnimi standardi;
- uporabljamo komercialno tehnologijo SAP;
- izvajamo v dveh fazah - najprej naredimo načrt ocene izvedljivosti, ki mu sledi izvedba na osnovi poslovnega načrta.

Uporabljena metodologija s ključnimi nalogami po fazah uvajanja je prikazana na Sliki 37 (IBM Slovenija, d. o. o., 2013b).

Slika 37: Metodologija uvajanja v organizaciji A



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji A, 2013b, str. 13.

V fazi priprave projekta smo zagotovili vse pogoje za njegovo uspešno organizacijo. Rezultate faz smo zbrali in jih na začetnem sestanku predstavili vodstvu ter projektni skupini.

V fazi priprave projekta smo opravili naslednje naloge:

- pregledali in revidirali strategijo uvajanja;
- vzpostavili delovanje okolja;
- določili organizacijo projekta;
- določili postopke in standarde projektnega vodenja;
- določili postopke in standarde uvajanja;
- določili topologijo sistema;
- izvedli začetni sestanek projektne skupine (angl. kick off meeting);
- izvedli sestanek projektne skupine za standarde;
- določili tehnične zahteve;
- priskrbeli strojno opremo.

V drugi fazi smo na delavnicah izdelali poslovni načrt, v katerem smo dokumentirali zahteve poslovnih procesov in dosegli skupno razumevanje, kako bo organizacija vodila poslovanje v sistemu SAP. V tej fazi smo:

- revidirali in dodelali načrt izobraževanja;
- vzpostavili razvojno okolje;
- namestili začetno vzpostavitev sistema;
- izvedli sistemsko administracijo;
- namestili začetno vzpostavitev v orodju IMG za konfiguracijo sistem;
- izvedli delavnice za določitev poslovnih procesov;
- izvedli delavnice za določitev podrobnih zahtev.

V fazi realizacije smo nastavili sistem v skladu z zahtevami naročnika iz poslovnega načrta. Svetovalci SAP so znanje prenašali na člane projektne skupine naročnika. V fazi realizacije smo:

- izvedli osnovno konfiguracijo sistema (angl. baseline) in pridobili potrditev delovanja;
- upravljali sistem z načrtom testiranja, vzpostavili okolje za nadzor kakovosti (angl. quality assurance, krat. QA) in produkcijo ter izvedli sistemsko administriranje;
- izvedli izobraževanja;
- razvili programe za konverzijo, vmesnike in dopolnitve;
- pripravili poročila in obrazce;
- vzpostavili zasnovane avtorizacije;
- vzpostavili sistem arhiviranja;
- izdelali dokumentacijo za končne uporabnike in gradivo za izobraževanje;
- začeli načrt podpore v produkciji.

V fazi sklepnih priprav smo pripravili vse za delovanje sistema v produkciji. V tej fazi smo:

- pripravili in izvedli izobraževanje končnih uporabnikov;
- izboljšali upravljanje sistema;
- izboljšali načrt za prehod in podporo v produkciji;
- simulirali prehod v produkcijo;
- izvedli nadzor kakovosti.

Za fazo prehoda in podporo produkciji smo postavili podporo končnim uporabnikom. Ker prehod v produkcijo ni bil izvršen, v nadaljevanju navajamo, kaj bo ta faza vključevala:

- podporo produkciji;
- dodatno izobraževanje;
- izdelavo dolgoročnih načrtov;
- revizijo projekta.

Glavni izdelki vseh faz so prikazani v Tabeli 11 (IBM Slovenija, d. o. o., 2013b). Projektni svet je vsako dobavo izdelka potrdil na podlagi poročila nadzora kakovosti.

Tabela 11: Glavni izdelki po fazah metodologije ASAP v organizaciji A

Faza ASAP	Izdelek	Priprava	Sodelovanje pri dopolnitvi
Priprava poslovnega načrta	Listina projekta	Vodja projekta naročnika	Vodja projekta izvajalca
	Načrt projekta	Vodja projekta naročnika	Vodja projekta izvajalca
	Standardi in postopki	Vodja projekta naročnika	Vodja projekta izvajalca
	Poročilo kontrole kvalitete	SAP A. G.	Vodstvo projekta
Izdelava poslovnega načrta	Tehnična zasnova	Vodja delovne skupine za IT in varnost	Vodstvo projekta
	Poslovni načrt	Vodje delovnih skupin	Vodstvo projekta
	Poročilo nadzora kakovosti	SAP A. G.	Vodstvo projekta
Realizacija	Osnovna konfiguracija in potrditev	Vodje delovnih skupin	Vodstvo projekta
	Končna konfiguracija in potrditev	Vodje delovnih skupin	Vodstvo projekta
	Končni integracijski test	Pomočnik vodje projekta za integracijo	Vodstvo projekta
	Poročilo nadzora kakovosti	SAP A. G.	Vodstvo projekta
Sklepne priprave	Prehod v produkcijo	Vodja delovne skupine za IT in varnost	Vodstvo projekta
	Odločitev o prehodu v produkcijo (gremo/ne gremo)	Lastniki procesov v soglasju z vodji delovnih skupin	Vodstvo projekta Svet sponzorjev
	Poročilo nadzora kakovosti	SAP A. G.	Vodstvo projekta

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji A, 2013b, str. 13, tabela 2.

Potencialni dejavniki tveganj v projektu in aktivnosti za njihovo obvladovanje:

- v primeru velikih sprememb pravočasno informiramo vse vključene zaposlene;
- zagotovimo, da zahteve niso preveč kompleksne in jih ohranjamo na enostavni ravni. V primeru razhajanj med poslovnimi zahtevami in standardno funkcionalnostjo SAP zagotovimo pravočasno reševanje;
- ključnim uporabnikom in vodjem projektnih skupin omogočimo, da naloge na projektu opravljajo v zahtevanem času in ob ustrezni kakovosti ter jih razbremenimo na njihovih delovnih mestih;
- zaradi nepoznavanja obsega in tehnologije predstavlja razvoj vmesnikov potencialno nevarnost za izvedbo projekta. Za pravočasno izdelavo in testiranje vmesnikov v fazi izdelave načrta poslovanja identificiramo vse aplikacije in dobavitelje, nastavimo strategijo za povezovanje in sproti nadzorujemo izdelavo vmesnikov;
- kakovost prenosa podatkov je ključna za uspeh projekta. Pred prenosom prečistimo podatke, da zagotovimo njihovo kakovost, in jih preverimo. Strategijo prenosa in čiščenja podatkov je treba načrtovati pravočasno;
- projekt je zelo obsežen. Le z natančnim načrtovanjem in izvajanjem načrta ga lahko izpeljemo v okviru predvidenih stroškov in rokov;
- zaradi nepoznavanja metodologije in standardov dela na projektu organizira vodstvo projekta izobraževanje za projektne skupine v zvezi z upoštevanjem in uporabo metodologije ASAP ter seznanitvijo s standardi dela na projektu;
- tekom projekta je odhod člana projektne skupine kritičen, saj poseduje znanje in informacije o projektu, ki jih je pridobil v procesu izobraževanja in na delavnicah;
- morebitno nadgradnjo sistema SAP tekom projekta izvedemo samo po temeljiti analizi vplivov in tveganj; praviloma nadgradnja ni zaželeno;
- poskrbimo, da so med projektom na voljo svetovalci, predvsem ob prehodu v produkcijo in v fazi podpore po prehodu v produkcijsko delovanje do zaključka projekta;
- sodelujemo z drugimi skupinami in jih pravočasno vključimo v projekt.

Dodatni potencialni dejavniki tveganja in aktivnosti za njihovo obvladovanje:

- dobra angažiranost vodstva za projekt; v ključnih trenutkih mora vodstvo hitro sprejeti odločitve, zato mora biti sproti obveščeno o stanju in problemih v zvezi s projektom;
- kakovostna zasedba projektnih skupin, katerih člani se bodo vsaj 2-3 delovne dni v tednu posvetili projektu;
- ustrezno komuniciramo o projektu z vsemi, na katere projekt vpliva znotraj in zunaj organizacije;
- aktivno vključimo ključne uporabnike, ki dobro poznajo poslovne potrebe;
- sistematično pristopamo k dokumentiranju in izvajanju sprememb na sistemu SAP;
- imamo kakovostno in strokovno usposobljene člane projektne skupine;
- dobro zastavimo projektni načrt in metodološko pristopamo k vodenju projekta;
- jasno definiramo dolgoročne in kratkoročne cilje projekta;

- nagrajujemo člane projektних skupin po uspešnosti.

Za zagotovitev učinkovitega nadzora in zmanjšanje tveganj pri projektu uporabljamo metodologijo ASAP:

- uporabljamo standardni sistem in standardne procese SAP;
- prednost imajo hitro dosegljive in učinkovite rešitve, preproste za uporabo;
- uvajanje sistema SAP izkoristimo za spremembo oz. optimizacijo poslovnih procesov;
- po metodi postopnega uvajanja najprej uvajamo osnovne, nato pa dopolnilne funkcije;
- zamrznimo zahteve in sledimo metodologiji, ki zahteva dogovor o obsegu ter natančno specifikacijo funkcionalnosti v drugih fazah uvajanja projekta, ki se do prehoda v produkcijsko delovanje ne menja;
- organizacijske spremembe sprejema projektni svet. Odgovornost vodij projektnih skupin in ključnih uporabnikov na področju uvajanja sprememb vključuje pripravo načrta uvajanja sprememb, vpliv na poslovne procese in delovanje organizacije, izdelavo načrta izobraževanja, oblikovanje gradiva za izobraževanje, analizo in spremembo avtorizacijskih vlog, obveščanje o projektu znotraj organizacije, priprave pred vpeljavo, oblikovanje in pripravo podporne službe. Vodstvo projekta ugotovi, kakšen vpliv ima zahteva za spremembo na načrtovano obremenitev in časovni načrt trajanja projekta ter predstavi svoje ugotovitve svetu projekta, ki spremembe odobri ali zavrne.

- **ORGANIZACIJA B**

Organizacijo B sestavljajo proizvodna in trgovska podjetja. Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja premazov in umetnih smol, prisotni so v Sloveniji in tujini. Cilji in nameni uvedbe informacijske podpore, povezane s kadri, so:

- informacijska rešitev omogoča doseganje strateških ciljev podjetja in skupine;
- podpira zagotavljanje in ohranjanje prilagodljivosti in odzivnost na zahteve trga ter doseganje poslovne odličnosti v odnosu do kupcev;
- informacijska podpora uspešno sledi organizacijskim spremembam v skupini in zagotavlja podporo pri njihovi realizaciji;
- informacijska podpora omogoča tehnično in tehnološko specializacijo v podjetjih znotraj skupine ter učinkovito povezovanje in sodelovanje med podjetji znotraj skupine;
- podpira postavljanje in realizacijo strateških poslovnih ciljev podjetja in skupine.

Predstavitev smo opravili v marcu 2008, do izbire in začetnega sestanka o izvedbi projekta je minilo leto in še dobro leto do prehoda v produkcijsko delovanje. Na začetnem sestanku o izvedbi projekta je bila predstavljena organiziranost organizacije in informatike, namen in cilj ter grob načrt uvajanja, obseg projekta, organiziranost in struktura projekta, vloge in naloge v okviru projekta, kadrovska zasedba, načrt komunikacij, stroški ter metodologija uvedbe ASAP. Postopki in standardi, ki določajo izvedbo projekta, so vključevali:

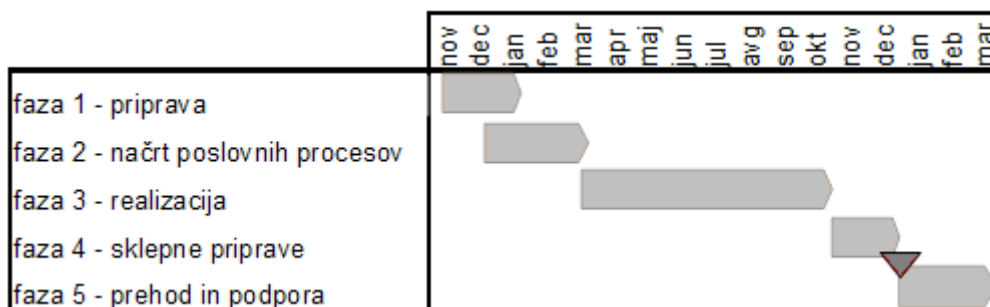
- način dela na projektu: komunikacije, sestanki, potek dela v projektnih skupinah, poročila o stanju projekta, potrjevanje opravljenih del svetovalcev, gradiva po fazah;
- dokumentiranje projekta: dokumentiranje poslovnih procesov, projektnega načrta, delavnic in sestankov, dokumentiranje SAP ERP nastavitev in prilagoditev, dokumentiranje odprtih zadev, postopkov pri napakah in sistemskih problemih, zapisniki sestankov in dokumentacije za končne uporabnike;
- dostop do podatkov;
- postopek nadzora nad spremembami;
- zagotavljanje nadzora kakovosti med projektom in nadzor kakovosti s strani zunanje organizacije;
- priprava delovnega okolja projekta: razporeditev sistemov SAP, prostorov in opreme ter uporaba orodja Solution Manager (oznake skupin, tipi dokumentov, poimenovanje elementov strukture in dokumentov).

Namen postopkov in standardov je boljša preglednost in razumljivost projekta, njegovo učinkovito dokumentiranje, komuniciranje in obveščanje v okviru projekta ter izogibanje dvojnemu in nepotrebnemu delu.

Najvišji organ in lastnik projekta je bil projektni svet, ki ga je vodil direktor projekta. Operativne naloge je izvajal projektni tim, ki ga je vodil vodja projekta. Projektni tim je bil razdeljen na projektne skupine. Projektno skupino je vodil vodja projektne skupine. Vodstvo projektnega tima je predstavljal vodja projekta, člani pa so bili vodje projektnih skupin. Projekt je bil organiziran tako, da je bila ena projektna skupina zadolžena za en projektni del. V projektnem timu je delovala še tehnična skupina, ki je bila zadolžena za tehnični del projekta: administriranje sistema, računalniško opremo, omrežje, programiranje. Ta skupina se je po potrebi vključevala v vse projektne dele. Projektni deli so bili razdeljeni po modulih. Za vsak projektni del je bila zadolžena aplikativna projektna skupina z enakim imenom. Tehnična podpora je bila namenjena sistemski administraciji in razvoju.

Metodologija uvedbe ASAP je bila sestavljena iz petih faz. Projektni tim je med uvajanjem odločal, katera orodja in pospeševalniki bodo uporabljeni. Za podporo metodologiji ASAP smo uporabljali orodje Solution Manager. Grob projektni načrt po fazah je prikazan na Sliki 38, uporabljena metodologija uvajanja pa na Sliki 39, oba po internem gradivu IBM Slovenija, d. o. o. (2012a).

Slika 38: Projektni načrt v organizaciji B



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji B, 2012a.

Slika 39: Metodologija uvajanja v organizaciji B

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1. Priprava																				
Osn. dokumenti	d																			
Instalacija IDES	d																			
Instalacija Solman	d																			
Kick-off	d																			
2. Načrt posl. procesov																				
Potrditev blueprinta																				
BW šolanje																				
BW instalacija																				
BW blueprint																				
Potrditev BW blueprinta																				
3. Realizacija																				
Dokončanje posl. procesov																				
Nastavitve, podatki, testi																				
75% dokončane vsebine procesov																				
Nastavitve, testi za nepredvidene funkcionalnosti																				
Navodila za FRICE, pomoč razvojnikom																				
Navodila za končne uporabnike																				
Testiranje scenarijev																				
Priprava testnih scenarijev																				
Dokončanje testnih scenarijev																				
Testiranje																				
Integracijski test																				
Priprava integr. scenarijev																				
Izvedba integr. testov																				
BW																				
BW tehnični design																				
BW reporting																				
BW avtorizacije																				
BW dokumentacija																				
Koordinacije med skupinami																				
Razvoj																				
Solanje forme																				
Razvoj prvih konverzij																				
FRICE																				
Avtorizacije																				
Koncept avtorizacij																				
Predstavitve koncepta klj. uporabnikom																				
Določitev vlog in avtorizacij																				
Izvedba avtorizacij na sistemu																				
Priprava šolanja KoU																				
Instalacija QAS, PRD, administriranje																				
Čiščenje šifrantov na starih sistemih																				
Čiščenje artiklov																				
Čiščenje receptor																				
Čiščenje posl. partnerjev																				
Čiščenje zalog																				
Priprava plana TVZ																				
4. Sklepne																				
Solanje KoU																				
Konverzija podatkov																				
BW prenos zgodovine																				
TVZ																				
5. Podpora																				
Izvajanje podpore KoU																				
Zaključevanje meseca																				

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji B, 2012a.

Glavni izdelki v organizaciji B po fazah metodologije ASAP so prikazani v Tabeli 12.

Tabela 12: Glavni izdelki po fazah metodologije ASAP v organizaciji B

Priprava projekta	Poslovni načrt	Realizacija	Sklepne priprave	Prehod v produkcijo in podpora
<ul style="list-style-type: none"> • projektni svet potrdi načrt in projektno listino; • vzpostavimo postopke in standarde. 	<ul style="list-style-type: none"> • potrdimo zapisnik o namestitvi programske opreme; • potrdimo poslovni načrt; • prikažemo rešitve za vrzeli; • potrdimo nalog o šolanju ključnih uporabnikov. 	<ul style="list-style-type: none"> • po potrebi popravimo poslovni načrt; • potrdimo načrt rešitve posebnih poslovnih procesov; • realiziramo prototipni poslovni model na testnem sistemu; • pripravimo testne scenarije; • zapišemo opravljeno testiranje posameznega sklopa; • zapišemo integracijsko testiranje; • pripravimo gradivo in navodila za končne uporabnike; • kreiramo produkcijski sistem. 	<ul style="list-style-type: none"> • zapišemo dodatna testiranja; • pripravimo načrt prehoda v produkcijsko delovanje; • pripravimo produkcijski načrt. 	<ul style="list-style-type: none"> • zapišemo končno poročilo projekta; • projektni svet potrdi zaključek projekta; • delujemo v produkcijskem sistemu.

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., *Uvajanje sistema SAP v organizaciji B, 2012a, str. 3, tabela 2.*

Med projektom so nastajali naslednji dokumenti: poslovni načrt procesov, poslovni načrt organizacijske strukture, poslovni načrt glavnih podatkov, poslovni načrt razvoja, dodatna dokumentacija, funkcionalna specifikacija, navodila za delo za uporabnike, testni scenarij, protokol testnih scenarijev ter zapiski. Opredeljeni so bili ključni dejavniki uspeha:

- sodelovanje in vključevanje zaposlenih;
- optimalna uporaba standardnih modulov in procesov SAP (zahteve za razširitve);
- hitre odločitve;
- jasen in določen obseg;
- osredotočenost na bistvene procese v prvem koraku;
- skupno razumevanje ciljev projekta.

Za spremljanje stanja na projektu, njegovo razumevanje, poročanje o pomembnih vidikih in boljšo komunikacijo smo uporabljali ogrodje sedmih ključev. Stanje za vsak ključ smo prikazovali semaforično. Zelena barva je pomenila, da aktivnosti za izboljšanje niso potrebne in da je stanje v redu. Rumena je pomenila opozorilo, da je treba načrtovati akcije za izboljšanje; pojavili so se problemi in tveganja, ki so zahtevala rešitve. Takojšnja akcija ni bila potrebna, korektivne aktivnosti bo treba izvajati v prihodnosti. Rdeča je pomenila potrebo po takojšnji akciji, pojavili so se pomembni problemi oziroma tveganja. Sedem ključev je sestavljalo:

- ocenjevanje projektne skupine in obveščanje projektne in drugih skupin, ki vplivajo na projekt ali projekt vpliva nanje;
- določitev ocenjevanja, nadzora poslovne koristi in ciljev. Koristi vključujejo pričakovane rezultate, ki jih bo naročnik dobil s projektom, ter z njimi povezane stroške;
- priprava načrta in aktivnosti, s katerimi aktivnosti nadzorujemo, potrjujemo njihovo izvajanje ter dostavljamo gradiva;

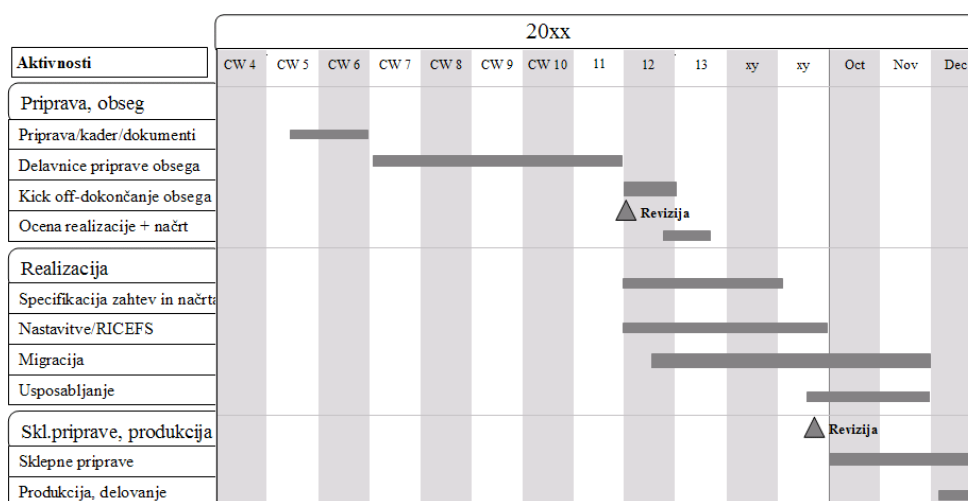
- realistična določitev obsega in nadzor; aktivno izvajanje nalog projektne tima, izbran kader za projektne tim, ki deluje in se razvija. Zagotovili smo primerne prostore, opremo in druge vire, potrebne za dokončanje projekta;
- zmanjšali smo tveganja; določitev in ocena tveganj in izvajanje aktivnosti, namenjenih izogibanju in reševanju tveganj;
- koristi, ki jih svetovalna organizacija pridobi s projektom (finančna plačila, pridobljeno znanje in izkušnje), pri čemer izpolnjuje zahteve naročnika.

• ORGANIZACIJA C

Organizacija C, ki se ukvarja s proizvodnjo, je eden od vodilnih proizvajalcev električnih grelnih plošč na svetu. Z namenom poslovanja znotraj istega sistema in doseganja celovitega pregleda nad poslovanjem skupine na področju financ, finančnega nadzora, prodaje, nabave, logistike, priprave proizvodnje in upravljanja s kadri je bila sestavljena projektne skupina z zaposlenimi iz matične organizacije in podružnice ter svetovalci iz Slovenije in države matične organizacije.

Funkcionalnost sistema SAP smo predstavili v januarju, za boljšo pripravo ponudbe smo po predstavitvi skupaj izpolnili vprašalnik in marca začeli z delom. Sledil je sestanek začetka izvedbe projekta, na katerem smo se seznanili z vodstvom projekta, projektne skupino, cilji projekta, projektne načrtom po fazah in aktivnostih, njihovimi pregledi in metodologijo, uporabljeno na delavnicah. Poudarek je bil na spremljanju upravljanja s spremembami in vnaprej pripravljenem načrtu dela po področjih, ki smo ga upravljali v enem dokumentu, s čimer smo zagotovili optimalno izvajanje delavnic pri naročniku in potovanj k njemu. Sledila je predstavitev projektne organizacije z osebami, odgovornimi za posamezna področja, komunikacijska matrika, zahtevani izdelki in njihova soodvisnost od matične organizacije, standardi in ključni dejavniki uspeha projekta. Uporabljen projektne načrt je prikazan na Sliki 40.

Slika 40: Projektne načrt v organizaciji C



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., Uvajanje sistema SAP v organizaciji C, 2011, str. 7.

Informacijsko podporo smo uvajali po metodologiji ASAP po naslednjih korakih:

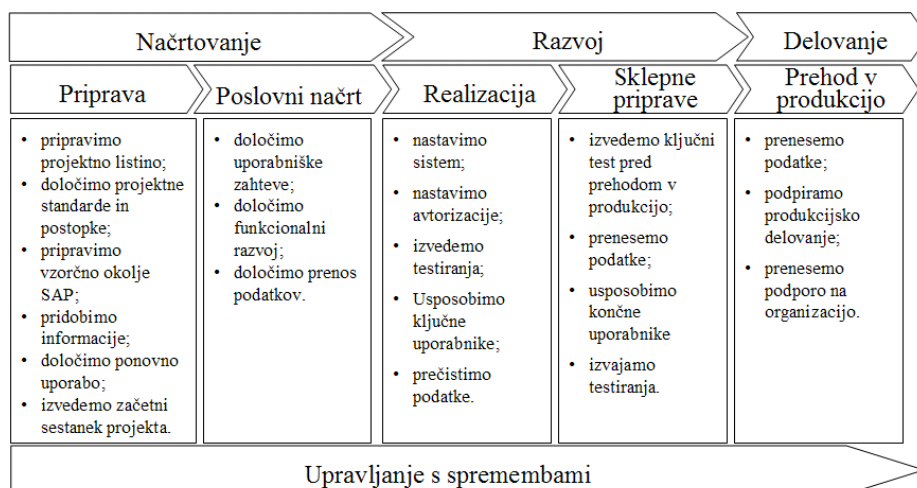
- posnetek stanja (angl. as - is analysis);
- obseg projektnega uvajanja (angl. business process master list, krat. BPML);
- načrt poslovanja (angl. business blueprint);
- izvedba osnovnih (angl. baseline) in nato končnih nastavitev sistema;
- definicija in izdelava vmesnikov do sistemov izven sistema SAP;
- integracija z zunanjimi aplikacijami;
- migracija podatkov na področja FI, MM in HR;
- standardno testiranje realizacije SAP in odprava napak;
- sodelovanje pri prehodu v produkcijsko delovanje;
- pomoč uporabnikom po prehodu v produkcijsko delovanje.

Oblikovali smo dokumente ob upoštevanju standardov organizacije, ki jih bomo uporabili kot predloge pri nadaljnjih uvedbah:

- dokument uporabniških zahtev (angl. user requirement specification, krat. URS), ki vsebuje analizo vrzeli in načrt rešitve za procese, funkcije, obrazce in poročila;
- dokument funkcijskega razvoja (angl. functional development specification, krat. FDS) s potrebami razvoja nestandardnih obrazcev, programiranja in prenosa podatkov;
- nastavitveni dokument (angl. configuration guide, krat. CGD) z upoštevanjem internih standardov, ki vsebuje uporabo nastavitve, pot v nastavitvenem meniju ter vrednosti;
- zahtevani obrazci, poročila;
- avtorizacijske vloge, testni scenariji;
- zasnova usposabljanja in navodila za uporabnike.

V vsaki fazi so bile opredeljene zahteve. Na Sliki 41 je prikazana metodologija uvajanja z zahtevami.

Slika 41: Metodologija uvajanja v organizaciji C



V fazi priprave projekta je naročnik pripravil dokumentacijo in okolje za uvajanje SAP, izvajalci smo se pripravili na delavnice, pripravili smo sistem SAP za prikaz vzorčnih procesov ter izpolnili dokumente o obsegu projektnega uvajanja. Nato smo na tematsko vnaprej določenih delavnicah skupaj dokumentirali uporabniške zahteve in prikazali razumevanje njihovih procesov z vzorčno rešitvijo v sistemu SAP. Pripravili smo prevzemni list za dokument uporabniških zahtev in po potrebi dopolnjevali dokument do potrditve.

V fazi poslovnega načrta smo pri določitvi razvojno-funkcijskih zahtev oblikovali dokumente zahtev za razvoj delovnih tokov, vmesnikov, nestandardnih obrazcev in poročil, konverzij in razširitev (angl. *workflows, reports, interfaces, conversions, enhancements, forms*, krat. *WRICEF*). Prikazali smo vzorčno rešitev in predlagali ravnanje z vrzelmi. Naročnik je izvajal nadzor kakovosti, zanesljivosti in veljavnosti.

V fazi realizacije je matična organizacija namestila lokacijske zahteve in lokalno infrastrukturo, nastavila organizacijo in oblikovala potrebne vloge in avtorizacije za testiranje. Podružnica je v delo vključila lokalne uporabnike in zasnovala usposabljanje, določila ter izvajala testni načrt, dokumentirala testne primere, testirala funkcionalnost in sprejemljivost, izvajala potrebne prilagoditve v vgrajenih sistemih, razvijala lokalne vmesnike in SAP poročila, izvajala ekstrakcijo podatkov in določila lokalne potrebe po informacijah in poročilih. Kot izvajalci smo jih pri tem podpirali in nastavljali lokalne zahteve, programirali poslovne delovne tokove, poročila, vmesnike, konverzije, razširitve in obrazce. Prenašali smo znanje na ključne uporabnike, jim pomagali pri pripravi gradiva, jih metodološko podpirali pri testnem načrtovanju in izvajanju ter odpravljali napake.

V sklepnih pripravah je matična organizacija komunicirala in pripravila načrt prehoda v produkcijo in splošno testno okolje s potrebnimi sistemskimi viri, podatki in razpoložljivostjo zaposlenih. Podružnica je ekstrahirala podatke, izvajala usposabljanje končnih uporabnikov, testirala integracijo, izvajala test sprejemljivosti in preverila prenesene podatke. Pripravili so kompetenčni center za podporo uporabnikom po prehodu v produkcijo in lokalno infrastrukturo za prehod v produkcijsko delovanje. Naloga izvajalcev so bile testne aktivnosti in korektivni ukrepi s prilagajanjem sistema, izvedba načrta prehoda v produkcijo in migracija podatkov.

V podpori produkcijskemu delovanju je naročnik izvajal podporo svoji skupini SAP, postavil lokalno podporo na prvem in drugem nivoju in opravljal produkcijske nadzore kakovosti glede na smernice in standarde. Kot izvajalci smo podpirali naročnika na tretjem nivoju reševanja problemov.

Pri metodologiji smo uporabljali IBM orodje Lotus Quickr, ki je omogočalo verzioniranje in avtomatično obveščanje skupine o spremembah.

Ključni dejavniki uspeha projekta so prikazani v Tabeli 13.

Tabela 13: Ključni dejavniki uspeha organizacije C

KDU	Opis
Komunikacija	Komunikacijo potrebujemo na vseh nivojih, kar zahteva čas in energijo. Omogoča nam prenos strokovnega znanja in izkušenj. (angl. <i>know-how</i>).
Gradnja tima (angl. <i>team building</i>)	Ker gre za organizacijski projekt, podprt s strani informatikov, potrebujemo na svoji strani zaposlene in njihovo zavezanost k uspehu.
Harmonizacija procesov in upravljanje s spremembami	Razumemo in komuniciramo prednosti uporabe obstoječih procesov, ki so osnova za diskusijo in uvajanje harmoniziranih procesov in podatkov v novem sistemu.

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., *Uvajanje sistema SAP v organizaciji C*, 2011, str. 1, tabela 4.

Status na projektu smo spremljali tedensko in vsak ponedeljek pošiljali poročilo vodji projekta. Vsebovalo je semaforično oznako o:

- učinkovitosti v skupini;
- obvladovanju obsega;
- predvidljivosti in obvladljivosti dela in urnika;
- zavzetosti deležnikov za projekt;
- zmanjševanju tveganj.

Zelena barva je pomenila, da ni opaznih nevarnosti, oranžna, da aktivnost lahko vpliva na časovne roke oziroma dokončanje načrtovanih aktivnosti v danih projektnih okvirih; težave je bilo mogoče obvladovati znotraj projekta. Rdeča barva pa je pomenila, da aktivnosti projekta ne bomo opravili v načrtovanih rokih ter da potrebujemo zunanjo podporo in nadzor s strani managementa. V obrazcu smo izpolnili tudi kategorije uspeha, slabosti, tveganja in sprejete ukrepe za zmanjšanje tveganja.

Uporabili smo zelo široko paleto funkcionalnosti SAP in povezali dva ločena sistema SAP. Matične podatke smo izvedli v dveh jezikih, ponekod v treh (slovenskem, angleškem in nemškem) in s tem omogočili bolj prijazen sistem različnim uporabnikom. Uvedena rešitev ima za matično organizacijo koristi, saj se je izboljšal nadzor nad poslovanjem. Skupina ima sedaj skupne matične podatke. Medorganizacijski procesi so postali preglednejši in bolj pretočni. Poročanje iz podatkovno-informacijskega skladišča (angl. *business information warehouse*, krat. BW) je enotno.

3.1 Kritična analiza primerov uvajalne metode

Kot se je pokazalo tudi v naših primerih, je uspeh uvajanja IS za podporo razvoju kadrov bolj odvisen od ljudi in procesov kot od informacijske tehnologije. Ta vidik so potrdile tudi različne študije. Felix in Harrison (1984) sta zapisala, da lahko tehnične probleme odkrijemo in popravimo pred sistemsko ogroženostjo, pri čemer lahko nastanejo proračunski ali časovni stroški, vendar napako lahko popravimo. To pa ne velja za organizacijske in kadrovske težave, saj jih pogosto ne moremo odpraviti in še naprej ogrožajo uspešnost sistema. Tudi študija, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, kaže, da so v fazah metodologije ASAP organizacijski vidiki bolj pomembni od tehnoloških.

Poznavanje KDU po organizacijskih in tehnoloških vidikih nam pomaga prepoznati strateške in taktične dejavnike, ki vplivajo na uspeh projekta v različnih fazah uvajanja. Strateški dejavniki nam pomagajo v začetnih fazah uvajanja, taktični pa bolj v srednjih in končnih. Ustreznost KDU glede na faze uvajanja metodologije ASAP in organizacijski ter tehnološki vidik so prikazani v Tabeli 14, kjer je vrednost KDU izračunana glede na število ponovitev v delovnih paketih izbrane faze. Število 3 na primer pomeni, da med KDU in nalogami v metodologiji ASAP obstajajo tri relacije. Število ponovitev je normirano v desetiško lestvico, kjer rezultat od 1 do 3 pomeni, da je KDU v tej fazi nepomemben, od 4 do 7 ima normalen vpliv in od 8 do 10 zelo pomemben vpliv. Nizka vsota še ne pomeni, da je v tem obdobju projekta nepomemben, temveč da je manj relevanten. Vsem KDU namenimo pozornost in jih skrbno analiziramo (Esteves de Souza, 2008, str. 129).

Tabela 14: Pomembnost ključnih dejavnikov uspeha po fazah metodologije ASAP

POGLED		KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA	ASAP FAZE				
			1	2	3	4	5
ORGANIZACIJSKI VIDIK	STRATEŠKI	zagotavljamo trajno podporo vodstva	8	6	5	5	8
		učinkovito upravljamo organizacijske spremembe	6	9	5	5	6
		dobro vodimo projektni obseg	5	3	4	4	4
		ustrezno sestavimo projektno skupino	4	4	4	4	4
		celovito prenovimo poslovne procese	4	7	4	3	4
		vključimo sodelovanje uporabnikov	5	9	10	8	6
		imamo ustrezno vlogo projektnega sponzorja	7	6	4	5	7
	imamo ustrezno vlogo vodje projekta	10	9	9	10	10	
	TAKTIČNI	vzpostavimo zaupanje med partnerji	6	4	4	4	6
		osebje in svetovalce namenimo projektu	4	4	4	4	6
		dobro komuniciramo navznoter in navzven	8	7	6	8	10
		oblikujemo projektni načrt, urnik	8	7	7	7	7
		uvedemo ustrezen program usposabljanja	5	5	5	6	4
		preventivno odpravljamo težave	4	4	8	8	7
ustrezno uporabljamo svetovalce		6	9	9	6	4	
TEHNOLOŠKI VIDIK	STRATEŠKI	pooblastimo odločevalce	4	4	4	5	4
		izvajamo ustrezno strategijo uvajanja ERP	5	4	4	4	6
	TAKTIČNI	izogibamo se prilagoditvam	4	4	5	3	4
		izberemo ustrezno verzijo ERP sistema	4	3	3	3	4
		postavimo ustrezno infrastrukturo in vmesnike	6	6	7	6	4
		imamo ustrezno znanje podedovanega sistema	4	4	4	4	4
TAKTIČNI	oblikujemo načrt testiranja	4	4	9	6	4	
	ustrezno migriramo podatke	4	4	5	6	4	

Vir: J.M. Esteves de Souza, *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP*, 2008, str. 129, tabela

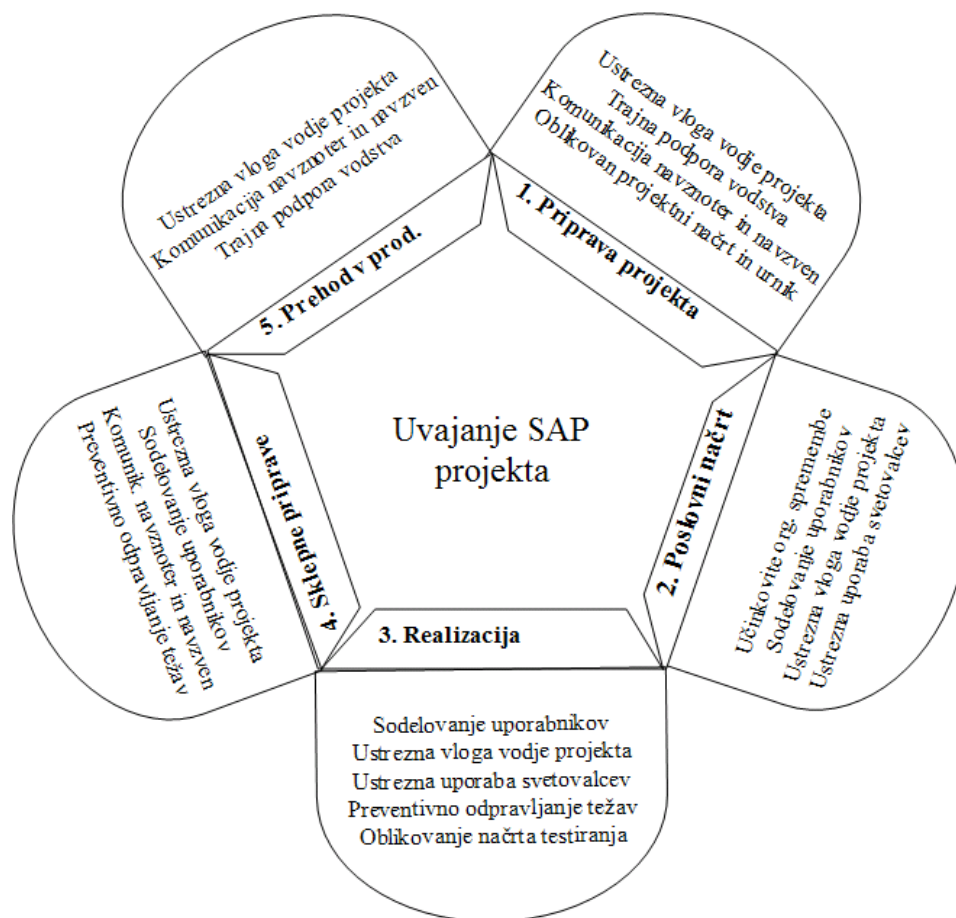
Esteves de Souza (2008, str. 130-132) opisuje pomembnost KDU po organizacijskih in tehnoloških vidikih v fazah uvajanja v metodologiji ASAP.

- Organizacijski vidiki:
- potrebujemo dobro **podporo vodstva** na začetku in koncu uvajanja. Na začetku nam pomaga pri zagonu projekta, analizi poslovnih koristi, določitvi ciljev, obsega projekta in zagotovitvi potrebnih virov, na koncu pa spodbuja uporabnike k uporabi sistema;
- učinkovito **upravljamo organizacijske spremembe** in **prenovimo poslovne procese** v drugi fazi, kjer postavljamo poslovni načrt z analizo in prenovo procesov. Razumemo poslovanje organizacije v sistemu SAP in spremembe, potrebne v organizaciji;
- ustrezno sestavimo **projektno skupino**, saj je njena vloga pomembna v vseh fazah projekta. Metodologija ASAP se ne osredotoča na ta proces, saj predvideva, da imamo izbrano pravo skupino za projekt;
- **projektni obseg** dobro upravljamo na začetku, ko obseg določamo, in na koncu, ko revidiramo obseg in rezultate testiranj v produkciji;
- **vloga projektne sponzorja** je pomembna na začetku projekta, ko ljudje potrebujejo motivacijo za zagon projekta in ohranjanje potrebnih virov, in na koncu, ko sponzor spodbuja k uporabi sistema;
- **vloga vodje projekta** je pomembna v vseh fazah, nekoliko manj v drugi in tretji, ker v teh fazah nastavljamo naloge, njegova vloga pa je zagotavljanje izvajanja načrta;
- vzpostavimo **zaupanje med partnerji** na začetku, kjer si vsi vključeni v projekt delimo cilje in znanje, in na koncu, ko analiziramo in delimo znanje za uspešen zaključek projekta;
- vključimo **sodelovanje uporabnikov** v vseh fazah, saj so njihovo znanje in izkušnje pomembne za dobro nastavitve sistema. Uporabniki naj sodelujejo pri določitvi poslovnih zahtev, analizi konfiguracij sistema ERP, konverziji podatkov in testiranju sistema;
- največjo **predanost osebja in svetovalcev** potrebujemo v zadnji fazi, ki zahteva največ napora, da sistem vpeljemo v produkcijo, in pri pomoči uporabnikom v produkciji;
- načrtujemo **ustrezno uporabo svetovalcev** v drugi fazi za izboljšanje poslovnih procesov in v tretji fazi pri nastavitvah parametrov v sistemu;
- **pooblaščen odločevalci** so pomembni za doseganje projektnega načrta in urnika v drugi fazi, ko potrebujemo hitre odločitve pri prenovi poslovnih procesov in v četrti fazi za ustrezno nastavljanje sistema ERP;
- **ustrezen program usposabljanja** potrebujemo v četrti fazi, ko usposabljammo končne uporabnike, in v prejšnjih fazah, ko izvajamo šolanje projektne skupine in pripravljamo uporabniško dokumentacijo;
- **dobra komunikacija navznoter in navzven** je pomembna v prvih dveh fazah, ko z nadrejenim vodstvom in projektno skupino komuniciramo pri določitvi projektnega načrta in obsega, ter v zadnji fazi v komunikaciji s celotno organizacijo na začetku prehoda v produkcijsko delovanje sistema SAP;

- pomen **oblikovanja projektnega načrta in urnika** se med uvajanjem zmanjšuje. Pomembno je, da začnemo čim prej, in tekom projekta izvajamo spremembe za doseg rezultata;
- **preventivno odpravljamo težave** v zadnjih treh in še posebej v četrti fazi, ko se pojavijo odprta vprašanja, med testiranjem produkcijskega sistema in konvertiranjem starih podatkov v nov sistem.
- Tehnološki vidiki:
 - **izogibamo se dodatnim prilagoditvam** v tretji fazi, ko nastavljamo sistem SAP, saj konfiguriramo poslovne zahteve, ki smo jih določili v predhodnih fazah;
 - določimo **ustrezno uvajalno strategijo** v prvi fazi;
 - izbiramo **ustrezno verzijo** sistema **ERP** skozi vse faze. Od začetka do konca uvajanja SAP priporoča, da projektna skupina upošteva verzije nadgradnje in sprejetje novih;
 - postavimo **ustrezno infrastrukturo in vmesnike** v tretji in četrti fazi, ko jih konfiguriramo za produkcijsko delovanje in pripravimo poročila ter obrazce;
 - imamo **ustrezno znanje o podedovanem sistemu** v tretji fazi, da olajšamo konfiguracijo in pomagamo pri konverziji podatkov in kreiranju vmesnikov;
 - dobro **oblikujemo načrt testiranja** v tretji in četrti fazi, saj v teh fazah testiramo nastavitve sistema, funkcionalnosti in uporabniško sprejemljivost, da bi ocenili ustreznost sistema glede na uporabniške zahteve;
 - **ustrezno** izvajamo **migriranje podatkov** v četrti fazi, ker v tej fazi prenašamo podatke v sistem ERP. Proces lahko izvajamo z uporabo avtomatičnih postopkov, ročno ali v kombinaciji obojega. Na koncu uporabniki potrjujejo sprejem rezultatov prenesenih, migriranih podatkov.

Najpomembnejši KDU pri uvajanju projekta SAP po fazah metodologije ASAP, ki jih navaja Esteves de Souza (2008, slika 18, str. 133), so prikazani na Sliki 42. Tudi iz te slike vidimo, da so organizacijski in vodstveni dejavniki v vseh fazah pomembnejši in da je potrebna večja osredotočenost na ljudi in procese kot na tehnologijo.

Slika 42: Najpomembnejši KDU pri uvajanju projekta SAP po fazah metodologije ASAP



Vir: J.M. Esteves de Souza, *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP*, 2008, str. 133, slika 18.

Za uspešno uvajanje informacijske rešitve je pomembno poznavanje ključnih delovnih paketov (v nadaljevanju KDP) v fazah metodologije ASAP. Organizacijske delovne pakete povezujemo z organizacijsko strukturo, kulturo, poslovnimi procesi in projektnim vodenjem. Tehnološke delovne pakete povezujemo s tehničnimi vidiki produkta ERP, kot so potrebe po programski in strojni opreми. Njihova pomembnost in opredelitev po vidikih je prikazana v Tabeli 15, po Esteves de Souza (2008, tabela 29, str. 140), kjer za vsak delovni paket seštejemo povezave med KDU in nalogami v njem. Ker imamo v delovnih paketih različno število nalog, izračunamo njihovo vrednost tako, da vsoto povezav delimo s številom nalog delovnega paketa. Tako omogočimo primerjavo z drugimi delovnimi paketi. V zadnjem stolpcu vrednosti KDP normiramo v desetiško lestvico in jih rangiramo. Rezultate vplivov tolmačimo enako kot pri KDU.

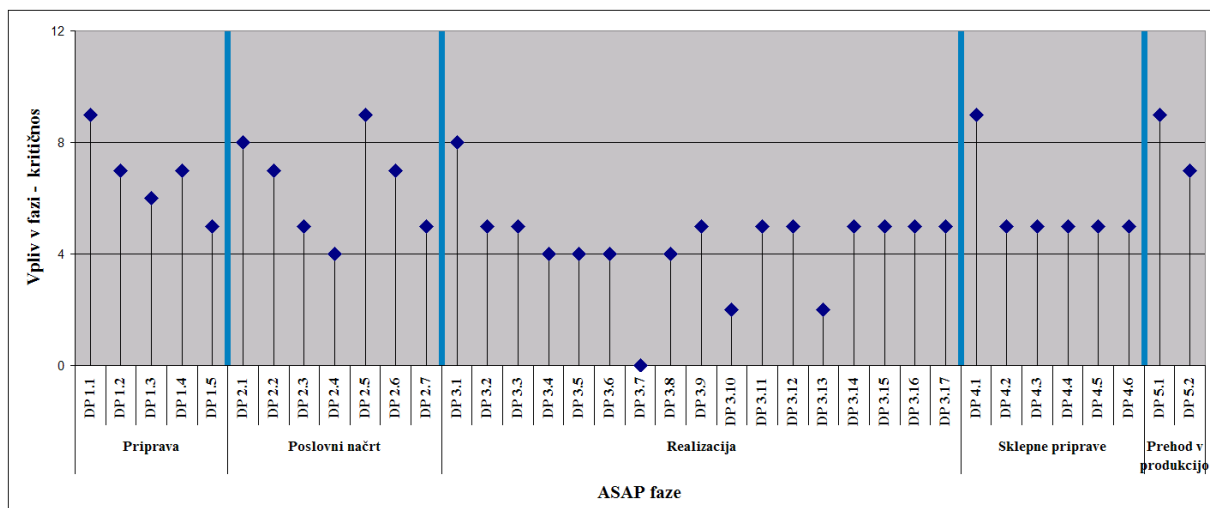
Tabela 15: Ključni delovni paketi po fazah metodologije ASAP

ASAP faza	DP	Delovni paketi	Vidik	Št. vplivov na KDU	Ključnost delovnega paketa	rang
Priprava	DP 1.1	začetni projektni plan	organizacijski	15	3,63	9
	DP 1.2	projektni standardi in postopki	organizacijski	16	3,18	7
	DP 1.3	projektni kick - off	organizacijski	6	2,8	6
	DP 1.4	načrt tehničnih zahtev	tehnološki	7	3,14	7
	DP 1.5	kontrola kakovosti	organizacijski	2	1,5	5
Poslovni načrt	DP 2.1	priprava poslovnega načrta	organizacijski	11	3,31	8
	DP 2.2	upravljanje organizacijskih sprememb	organizacijski	11	3,67	7
	DP 2.3	načrt usposabljanja projektne skupine	organizacijski	6	2,5	5
	DP 2.4	postavitev razvojnega sistema	tehnološki	9	1,47	4
	DP 2.5	določitev strukture organizacije	organizacijski	7	3,25	9
	DP 2.6	določitev poslovnih zahtev	organizacijski	14	2,73	7
	DP 2.7	kontrola kakovosti	organizacijski	2	1,5	5
Realizacija	DP 3.1	vođenje projekta realizacije	organizacijski	9	2,24	8
	DP 3.2	upravljanje organizacijskih sprememb	organizacijski	6	2,54	5
	DP 3.3	vođenje usposabljanja projektne skupine	organizacijski	6	2,4	5
	DP 3.4	nastavitve osnovnice in potrditev	tehnološki	8	2,19	4
	DP 3.5	upravljanje s sistemom	tehnološki	6	1,26	4
	DP 3.6	izvajanje končnih nastavitvev in potrditev	tehnološki	8	1,95	4
	DP 3.7	izvajanje ABAP razvoja	tehnološki	1	1	0
	DP 3.8	razvoj konverzijskih programov	tehnološki	3	1,85	4
	DP 3.9	razvoj vmesnikov	tehnološki	6	1,85	5
	DP 3.10	razvoj razširitev	tehnološki	3	0,85	2
	DP 3.11	kreiranje poročil	tehnološki	8	2,14	5
	DP 3.12	kreiranje obrazcev	tehnološki	6	2,14	5
	DP 3.13	postavitev koncepta avtorizacij	tehnološki	5	1,57	2
	DP 3.14	postavitev arhiviranja	tehnološki	3	1,75	5
	Realizacija	DP 3.15	priprava dokumentacije za končne uporabnike in gradivo za usposabljanje	organizacijski	7	2,56
DP 3.16		končni integracijski test	tehnološki	5	2	5
DP 3.17		kontrola kakovosti	organizacijski	2	1,5	5
Sklepne priprave	DP 4.1	vođenje projekta sklepnih priprav	organizacijski	9	3	9
	DP 4.2	usposabljanje končnih uporabnikov	organizacijski	3	2,4	5
	DP 4.3	upravljanje s sistemom	tehnološki	4	1,3	5
	DP 4.4	podrobni projektni načrt	organizacijski	9	2,11	5
	DP 4.5	prehod na produkcijski sistem	tehnološki	6	1,83	5
	DP 4.6	kontrola kakovosti	organizacijski	2	1,5	5
Prehod v produkcijo	DP 5.1	podpora produkciji	organizacijski	9	3,5	9
	DP 5.2	zaključek projekta	organizacijski	8	3,2	7

Vir: J.M. Esteves de Souza, *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP*, 2008, str. 140, tabela 29.

Na Sliki 43 je grafični prikaz analize KDP po Esteves de Souza (2008, slika 23, str. 143). Ključni sta prvi dve fazi (priprava projekta in poslovni načrt) ter zadnja faza (prehod v produkcijo s podporo). V začetnih fazah sprejemamo strateške odločitve in določamo poslovni model. V zadnji fazi nastavljam sistem in potrebujemo več podpore in časa projektnega vodje, da projekt uspešno uvedemo (Esteves de Souza, 2008, str. 138-143).

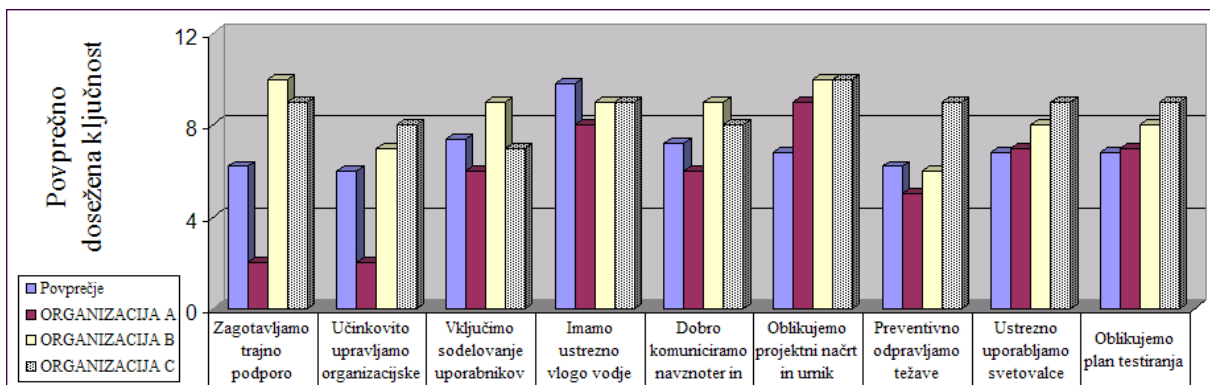
Slika 43: Analiza ključnih delovnih paketov po fazah metodologije ASAP



Vir: J.M. Esteves de Souza, *Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP*, 2008, str. 143, slika 23.

Najpomembnejše KDU smo upoštevali in primerjali na uvedenih primerih, ki predstavljajo značilna uvajanja. Na Sliki 44 je grafično prikazano upoštevanje KDU v organizacijah v metodologiji uvajanja ASAP. V nadaljevanju podajamo opise analize.

Slika 44: Povprečno zagotavljanje najpomembnejših KDU po fazah ASAP v organizacijah



- Kritična analiza, organizacija A

V funkcionalnem smislu smo rešitev zastavili obširno, podpora v sistemu je bila narejena po metodologiji ASAP in dokumentirana z orodjem Solution Manager. Če primerjamo zagotavljanje najpomembnejših KDU po fazah ASAP in tudi sicer, je v organizaciji primanjkovalo podpore najvišjega vodstva za prehod v produkcijsko delovanje. Pomanjkljivo je bilo upravljanje z organizacijskimi spremembami in sodelovanje uporabnikov ter vodij skupin, ki so bili dobro izbrani, vendar so se zaradi dolgotrajnosti projekta in reorganizacije zamenjevali. Preventivnega odpravljanja težav nismo izvajali. Izvedli smo vsa testiranja in se ustavili pri vmesniku za izmenjavo kadrovskih podatkov. Vmesnik ni dokončno realiziran in

testiran s strani organizacije. Vzrok lahko iščemo v slabi strategiji za povezovanje, nezadostni podpori vodstva in nezadostnem številu dodeljenih informatikov za projekt in obremenitvi na delovnih mestih. Problem orodja Solution Manager in skupnih datotek je, da nimamo možnosti verzioniranja in revizije sprememb oziroma vnosov v dokument, temveč smo se zanašali na poštenost in natančnost uporabnikov pri uporabi sistema. Prihajalo je tudi do neželenega brisanja dokumenta. Težave z metodologijo ASAP smo imeli na začetku, saj ni bilo enostavnega in hitrega izobraževanja o metodologiji, pogrešali smo tudi podporo pri prenosu in čiščenju podatkov. Ko bodo vmesniki delovali, lahko zaradi dobre dokumentiranosti rešitev začnemo uporabljati in jo po potrebi razširimo.

- Kritična analiza, organizacija B

V organizaciji B smo uporabili standardno metodologijo ASAP in orodje Solution Manager za shranjevanje dokumentov ter dostop do transakcij SAP. Projekt smo uvedli v skladu s poslovnim načrtom naročnika, vodstvo nas je ves čas projekta podpiralo. Pri projektu so sodelovali ključni uporabniki, informatiki in kmalu po začetku projekta so se vključili tudi končni uporabniki, se sproti šolali, izvajali testiranja in iskali dodane vrednosti. S tem so bili testi bolje izvedeni in prehod v produkcijo delovanje je bilo lažje. Projektni načrt in urniki so bili dobro načrtovani. Pomanjkljivost metodologije smo opazili pri postavitvi avtorizacije za osebne in poslovne občutljive podatke. V organizaciji B so bili dobro postavljeni in zagotovljeni KDU in imeli smo dober načrt delavnic po vsebini po dnevih. Vodja projekta bi z večjo vlogo in prisotnostjo lahko pospešil upravljanje z organizacijskimi spremembami.

- Kritična analiza, organizacija C

Uporabili smo prilagojeno metodologijo ASAP, imeli veliko podporo vodstva, vloga vodje projekta je bila ustrezna, izvajali smo komuniciranje navznoter in navzven, preventivno odpravljali težave, upoštevali standardne funkcionalnosti s standardi organizacije ter ustrezno uporabljali in upoštevali mnenja svetovalcev. Rešitev s širokim naborom funkcionalnosti je bila dobra in njena uvedba uspešna. Pomanjkljivost projekta je nezadostno sodelovanje končnih uporabnikov, zato so bili ključni uporabniki bolj obremenjeni. Uvajali smo fazno in vsako fazo ter napredek pregledovali. Vodja projekta je tedensko spraševal o napredovanju in težavah ter ob morebitni težavi poskrbel za takojšnjo rešitev. Redno smo testirali in spremljali doseganje ciljev projekta in videli, koliko je še treba postoriti in koliko časa imamo še na voljo. Uvajanje v tej organizaciji je bilo na visoki ravni. Za dokumentiranje smo uporabili orodje IBM Lotus Quickr, ki nam je omogočalo verzioniranje in spremljanje dokumentacije. Z oddaljeno skupino matične organizacije smo določili urnik dosegljivosti za hitro podporo in reševanje odprtih vprašanj s pomočjo vizualnega spletnega klepeta. V organizaciji C smo pri uvedbi upoštevali postavljene KDU, dokumentirali vse postopke, ki jih lahko uporabimo kot predloge za nadaljnja uvajanja ali uvedbo novih dopolnitev. Izboljšali bi lahko sodelovanje končnih uporabnikov. V danem času smo rešitev uvedli optimalno.

Na podlagi študij Esteves in Pastorja (2001 in 2002), Esteves de Souza (2008) ter Lau (2005) navajamo bistvene ključne dejavnike uspeha in ključne delovne pakete v fazah metodologije ASAP:

V 1. fazi, pripravi projekta, je poudarjen KDU in KDP **oblikovan projektni načrt**. Ker smo na začetku uvajanja projekta, je pomembno, da natančno določimo obseg, cilje in ključne elemente ocenjevanja. V tej fazi postavimo **projektne standarde in postopke**, zagotavljamo **trajno podporo vodstvu** in imamo **ustrezno podporo in vlogo vodje projekta**.

V 2. fazi, poslovnem načrtu, oba ključna dejavnika poudarjata učinkovito **upravljanje z organizacijskimi spremembami**, saj z njimi upravljamo organizacijska tveganja, optimiziramo organizacijske procese, pospešujemo procese in določimo organizacijske in človeške dejavnike, ki vplivajo na uvajanje IS. V tej fazi **pripravimo poslovni načrt v sodelovanju z uporabniki, določimo poslovne zahteve in organizacijsko strukturo**. Potrebujemo dobro vodjo projekta.

V 3. fazi, realizaciji, začnemo z nastavitvami sistema, ki smo jih določili v fazi poslovnega načrta. Projektno vodstvo pripravi projektne aktivnosti, da zagotovi uvajanje projekta v določenem času, upravlja z organizacijskimi spremembami, ocenjuje projektno skupino in tveganja ter obvešča o spremembah. V tej fazi potrebujemo sodelovanje ključnih uporabnikov pri nastavitvah in testiranjih, usposobimo jih in zadolžimo za pripravo gradiva in usposabljanje končnih uporabnikov. Postavimo **ustrezno infrastrukturo, vmesnike in arhiviranje**.

V 4. fazi, sklepne priprave, **projektni vodja vodi sklepne priprave, pripravi podroben načrt prehoda v produkcijo in preventivno odpravljanje težav**. V tej fazi izvedemo konverzijo podatkov in testiramo sistem. S projektnim vodstvom izvedemo aktivnosti, da dosežemo postavljene cilje projekta, ter spremljamo in prilagajamo **usposabljanje končnih uporabnikov**. Identificiramo in rešujemo odprta vprašanja, ki vplivajo na prehod v produkcijsko delovanje in podporo.

V 5. fazi, prehod v produkcijsko delovanje in podporo delovanju, je pomembna vloga **vodje projekta, podpora vodstva in dobra komunikacija navznoter in navzven**. KDP sta **produkcijska podpora uporabnikom in vzdrževanje optimalne sistemske vzdržljivosti**. V tej fazi projekt zaključimo. Morebitna odprta vprašanja rešujemo, pregledujemo in zapiramo.

4 PREDLOG DOPOLNITVE METODOLOGIJE ASAP

Metodologija ASAP je obširna in razdeljena na več tematskih delovnih paketov, ki vsebujejo aktivnosti in zadolžitvene naloge za uvajanje informacijske rešitve SAP. Da pravilno določimo, katere aktivnosti, pospeševalce in naloge bomo uporabljali na projektu, potrebujemo izkušnje iz prakse. Metodologija nam ne nudi priporočil, kateri KDP in naloge so bistveni pri vpeljavi projekta, temveč izbiro prepušča uvajalcu. Metodologija pred začetkom uvajanja IS ne predvideva usposabljanja, zato nam vzame dragoceni čas na začetku projekta, da jo prilagodimo in se z njo spoznamo, namesto da bi ta čas že uporabili za pripravo poslovnega načrta za idejno rešitev uporabe informacijske rešitve.

Temeljno hipotezo, da je obstoječa metodologija presplošna in da novincu ne omogoča optimalnega uvajanja, ker so v njej premalo opredeljene značilnosti podpore razvoja kadrov, delno zavrnilo na podlagi navedenih tipičnih primerov uvajanj in izkušenj iz vrste podobnih primerov iz prakse ter analize, ki smo jo izvedli v četrtem poglavju.

Dobra stran metodologije je, da si pri pripravi poslovnega načrta in postavitvi obsega rešitve za podporo razvoja kadrov pomagamo z vprašalnikom. Vprašalnik v novi verziji metodologije ni več na voljo, zato smo pri vseh navedenih tipičnih primerih uvajanja in pri številnih drugih primerih iz prakse uporabili starega. Nadgrajeni vprašalnik z novimi funkcionalnostmi rešitve bi nam bil v naslednjih uvajanjih v pomoč.

V metodologiji pogrešamo upravljanje s tveganji pri uvajanju in ključnih dejavnikih uspeha po fazah. Kot primer navajamo poslovni načrt, ki predstavlja osnovo za nastavitve sistema. V praksi je poslovni načrt v metodologiji ASAP časovno pomemben mejnik, ki ga želimo kar najhitreje doseči. Ker smo na začetku uvajanja in želimo mejnik čim prej doseči, pustimo problematične točke in odprta vprašanja za konec, kar se izkaže kot veliko tveganje za projekt, ki pomeni dodatne stroške ali celo neuspeh projekta. K temu prispeva tudi slabo vodenje in neznanje ali zamolčana dejstva uvajalca. Poslovni načrt dobro in razumljivo napišemo, vpišemo tudi kazalnike, ki jih bomo v projektu spremljali, in dodano vrednost, ki jo bo naročnik pridobil z uvedbo te rešitve. Kakovost poslovnega načrta pred prehodom v realizacijo ocenimo in potrdimo. Lahko se odločimo tudi za zunanjo neodvisno revizijo poslovnega načrta in projekta.

Metodologija ne pomaga pri postavitvi skupine sodelavcev na projektu, temveč predpostavlja, da je skupina ustrezna. Dobra postavitev homogene skupine, z vizijo uporabljanja rešitve se je najbolj izkazala pri dolgotrajnih projektih.

Kljub temu, da se kompleksnost metodologije zmanjšuje z novimi različicami, se je nekatere organizacije izogibajo, saj zahteva čas za postavitev okolja, usposabljanje uporabnikov za ravnanje z njo in izkušnje za pravilno uporabo. Organizacije si želijo hitrejšo metodologijo

uvedbe s pospeševalci in dobro prakso, iščejo načine za doseg do dane vrednosti, z godaj želijo viden napredek projekta in merljive rezultate.

Za optimalno uvajanje informacijske rešitve za podporo razvoju kadrov predlagamo dopolnitev metodologije ASAP v povezavi s ključnimi dejavniki uspeha in ključnimi delovnimi paketi s fazami metodologije ASAP po Esteves in Pastor (2001) in Esteves de Souza (2010) ter koraki uvajanja z vnaprej pripravljenim scenarijem rešitve za razvoj kadra po internem gradivu in izkušnjah iz prakse, kar bo omogočilo lažje in hitrejše prilagajanje zahtevam naročnika ter vnaprejšnjo pripravo navodil, testnih scenarijev in avtorizacij. Metodologija ASAP predlaga za prikaz funkcionalnosti rešitve šolsko okolje SAP IDES, vendar nas to omejuje, ker nanj ne moremo namestiti slovenske lokalizacije in iz njega ne moremo prenesti nastavitve na razvojno in posledično produkcijsko okolje. Predlagamo, da po vsaki fazi preverimo kakovost izvedbe faze projekta, odprta vprašanja, kazalnike donosnosti, opravljena testiranja, porabljen čas in proračun ter doseganje ciljev in mejnikov. Po vsaki fazi se na tej podlagi odločimo, ali s projektom nadaljujemo ali ne in v največji možni meri uvajamo standardno funkcionalnost in dobro poslovno prakso. Zavedajmo se, da poslovni načrt predstavlja osnovo nastavitvam rešitve, zato ga dobro pripravimo, ob upoštevanju vseh odprtih vprašanj in problematičnih točk. Seznanitev z metodologijo in postavitve tehnološke infrastrukture predlagamo pred začetkom projekta.

Za uvajanje IS predlagamo postavitve KDU in KDP, njuno vključenost v faze metodologije ASAP, SAP AG (2013b), uporabo korakov po Esteves in Pastor (2001) in Esteves de Souza (2008), skladno z našimi dopolnitvami:

- najprej določimo cilje uvedbe IS glede na poslovanje in potrebe organizacije. Projektni skupini pokažemo dodano vrednost IS z izpolnjevanjem zahtev;
- nato določimo KDU, pomagamo si z modelom KDU iz Tabele 14, J.M. Esteves de Souza, Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP, 2008, str. 129, tabela 25;
- za lažje izpolnjevanje obsega dela prilagodimo metodologijo ASAP in ji določimo korake, aktivnosti in naloge, ki jih bomo uporabljali pri uvajanju rešitve, ter povežemo izbrane KDU s KDP v procesne faze metodologije ASAP, kot smo naredili v Tabeli 15, J.M. Esteves de Souza, Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP, 2008, str. 140, tabela 29;
- pred prvo fazo naredimo študijo izvedljivosti ter poučimo uporabnike o sistemu SAP in metodologiji uvajanja, ki jo bomo pri projektu uporabljali, ter jih seznanimo z novo vlogo, da s temi aktivnostmi ne izgubljam dragocenega časa, ko začnemo projekt;
- pred uradnim začetkom projekta pripravimo vso tehnološko infrastrukturo: sobe, računalnike, tiskalnike, telefone in postavimo sistem komuniciranja ter obveščanja;
- projektni načrt pripravimo s prvim dnem, ko se projekt začne, kljub temu da dokument med uvajanjem dopolnjujemo;
- določimo projektne standarde in jih začnemo uporabljati takoj, saj popravki in delo za nazaj pomenijo več stroškov in več časa;

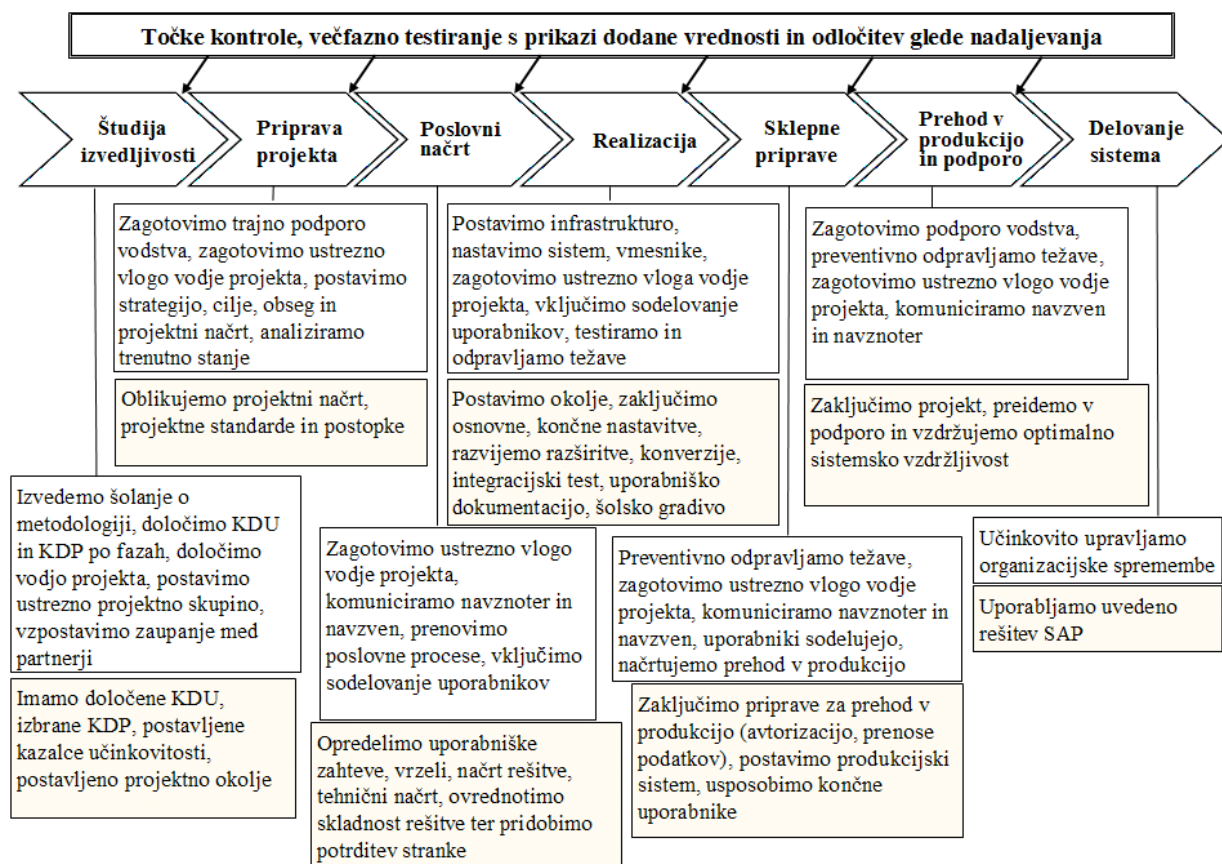
- postavimo kazalnike uspešnosti, kaj želimo z uvedbo pridobiti in njihova merila;
- preverimo obseg projekta z obsegom, opisanim v pogodbi. Obseg projekta jasno določimo, pri njegovi določitvi sodelujemo s kompetentnimi osebami z vizijo, katerih cilj je uporaba rešitve;
- vnaprej pripravimo načrt delavnic z vsebino in načrt skupnih delavnic;
- prenavo poslovnih procesov preverimo pri drugem naročniku. Vse spremembe čim prej posredujemo vsem članom projektne skupine in povezanim skupinam;
- s pomočjo vnaprej nastavljenih scenarijev naredimo poslovni načrt. Prevzemamo standardno rešitev SAP in ne stremimo k temu, da bi imeli na vsak način enako rešitev, kot je bila predhodna. Pri nadgradnji bodo potrebni ročni popravki, ki zahtevajo čas in denar;
- vodimo sestanke napredovanja po vsaki fazi metodologije ASAP, še posebej po fazi poslovnega načrta, da smo seznanjeni z napredovanjem projekta, kar zadeva čas in denar;
- pri nadzoru kakovosti poleg verificiranja projektnega načrta in izdelkov rešujemo odprta vprašanja, spremljamo kazalce donosnosti naložbe in se odločimo, ali s projektom nadaljujemo ne glede na zastavljene cilje in možnost njihovega doseganja;
- s čiščenjem podatkov začnemo takoj na začetku projekta;
- v zgodnjih fazah projekta začnemo izvajati testiranja, da se izognemo obširnejšim prilagoditvam v nadaljnjih fazah in zmanjšamo tveganje težav in funkcijskih vrzeli. V testiranja vključimo končne uporabnike, da nam pomagajo identificirati področja problemov, in jih hkrati naučimo uporabljati sistem;
- po potrebi izvedemo revizijo projekta s strani neodvisnega svetovalca, kar je uporabno za poslovni načrt, ki je temelj za razvoj sistema;
- na dnevni ali tedenski osnovi spremljamo napredek projekta. Seznam odprtih vprašanj posodabljammo dnevno in načrtujemo aktivnosti za vsak dan;
- funkcionalnosti uvajamo postopoma po sklopih, kar nam omogoča nadzor nad stroški in skrajša čas uvedbe, saj uporabnike sproti seznanjamo s sistemom. Zaradi različnih vlog, procesov in nalog v kadrovskega sistemu je dobro, da končne uporabnike kmalu naučimo uporabljati sistem, da postopoma preidejo v produkcijsko delovanje. Pri uvajanju kadrovskega modula predlagamo naslednje sklope, ki jih lahko še bolj podrobno razdelimo glede na potrebe:
 - 1. sklop: uvedba glavnih podatkov, upravljanje časa, obračuna plač, upravljanje z ugodnostmi in organizacijskim managementom;
 - 2. sklop: uvedba razvoja kadrov, rekrutiranja, izobraževanja, managementa potovanj in kompenzacij;
 - 3. sklop: uvedba samopostrežbe zaposlenega, samopostrežbe vodje in/ali managerjevega namizja z analizami zaposlenih.
- z usposabljanjem informatikov začnemo zgodaj, da čim hitreje prevzamejo večino razvojnega dela. Naročnik postane samostojnejši pri upravljanju vzpostavljenega sistema in prihrani denar;
- sestavimo homogeno skupino, ki ima vizijo, željo in cilj uporabljati informacijsko rešitev v nadaljevanju poslovanja. Neprimerne člane skupine prerazporedimo, takoj ko je

mogoče. Delo razdelimo med več različnih posameznikov, določimo in izvajamo usposabljanje ključnih in končnih uporabnikov;

- usposabljanje se izvaja v času uvajanja, projektni vodje naj spremljajo prenos znanja, svetovalci naj prenašajo znanje na ključne uporabnike, ti pa naj usposabljujejo končne uporabnike. Na ta način zmanjšamo stroške ter skrajšamo čas usposabljanja;
- za migracijo podatkov uporabimo orodja SAP, npr. LSMW, ki omogočajo prenos podatkov z malo ali skoraj nič programiranja;
- nadgradnja programske opreme vsebuje dodatne funkcionalnosti in najnovejšo tehnologijo. Če se sprašujemo o naložbi, je dobro, da ocenimo donosnost naložbe in prihranjene stroške, npr. naredimo analizo, koliko časa porabimo za vzdrževanje kadrovskega zapisa, vzdrževanje izobraževanj v različnih preglednicah in koliko denarja in virov porabimo, da pridobimo poročilo iz različnih sistemov, ali koliko ponavljajočih se vnosov izvajamo za zagotavljanje povezljivosti več sistemov in baz podatkov. Po zaključku tega postopka poiščemo prihranke, ki jih prinese uporaba informacijske rešitve.

Na Sliki 45 povzemamo grobe predloge dopolnitve metodologije ASAP na podlagi SAP AG (2013b), Esteves in Pastor (2001), Esteves de Souza (2008) in našimi dopolnitvami.

Slika 45: Prikaz predlogov dopolnitve metodologije ASAP



Vir: Prirejeno po SAP AG, ASAP Implementation Roadmap, 2013b; J. Esteves & J. Pastor, Analysis of Critical Success Factors Relevance Along SAP Implementation Phases, 2001; J.M. Esteves de Souza, Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP, 2008.

Pri pripravi poslovnega načrta se pri zbiranju zahtev in gradnje rešitve osredotočimo na ljudi, ki bodo uporabljali sistem za doseganje svojih ciljev. Kot navaja Robson (2013), skupno kreiranje zemljevida uvajanja sistema pomaga ljudem pri razumevanju uvedene rešitve, jih združuje in spodbuja k sodelovanju ter odločanju o tem, kaj bomo uvajali.

Za hitrejšo uvajanje informacijske podpore na področju razvoja kadrov predlagamo vnaprejšnjo nastavitev scenarija osnovnice po internem gradivu, IBM Slovenija, d. o. o., (2012) za celovito podporo, in sicer:

- v kadrovske administraciji nastavimo strukturo organizacije, strukturo kadra, menije infotipov in kadrovske ukrepe: zaposlitev, preizkušnja, organizacijska prerazporeditev, odhod, ponovna zaposlitev, sprememba delovnega časa, plačana odsotnost, neplačana odsotnost, vrnitev iz odsotnosti;
- v organizacijskem managementu postavimo organizacijsko strukturo, delovna mesta, sistemizirana mesta in stroškovna mesta;
- v spremljanju časa postavimo infotipe: IT0007 - delovne urnike, IT2006 - kvote in IT2001 - tipe odsotnosti;
- v obračunu plač pripravimo plačne infotipe: IT0008 - osnovne prejemke, IT0014 - periodične ponavljajoče prejemke in odbitke, IT0015 - dodatna enkratna plačila;
- v managementu ugodnosti postavimo tipe in obdobje proračuna, programe ugodnosti in pravila ocenjevanja za povišico plače in izplačilo bonusa;
- v razvoju kadra pripravimo katalog kvalifikacij, lestvice ter postavimo cilje in predloge ocenjevanj učinkovitosti.

Za potrebe dokumentacije po metodologiji ASAP pripravimo predloge dokumentov po internem gradivu:

- za prvo fazo, pripravo projekta, pripravimo dokument za organizacijsko strukturo in globalne nastavitve;
- za drugo fazo, poslovni načrt, pripravimo predloge tehničnih dokumentov za delovne tokove, poročila, vmesnike, konverzije, razširitve, obrazce. Pripravimo številčna območja in seznam objektov, ki jih bomo uporabljali v kadrovskega sistemu;
- v fazi realizacije pripravimo dokumente za nastavitev avtorizacijskega dostopa, primer referenčnih podatkov, testne scenarije ter pripravimo programe za prenos podatkov;
- za sklepne priprave pripravimo predloge za načrt prehoda v produkcijo, validacijo podatkov, integracijske poizvedbe in gradivo za usposabljanje;
- za prehod v produkcijo in podporo pripravimo dokumente podpore, predlogo načrta prehoda in predlogo za spremljanje prehoda v produkcijo;
- za fazo delovanja pripravimo dokumente prenosa znanja in naučenih spoznanj.

Z uporabo predlaganih postopkov uvajanja IS lahko zmanjšamo stroške in čas uvajanja in bolje pripravimo dokumentacijo. Vnaprej pripravljen scenarij osnovnice predstavlja

izhodišče, poenostavi nastavitve ter zmanjša čas za dokončanje faz analize, načrta in razvoja. Z uporabo preizkušenih in vnaprej pripravljenih scenarijev zmanjšamo tveganja, olajšamo razširitev procesov in pospešimo uvajanje. Scenarij znova uporabimo za naslednje projekte in ponudbe.

SKLEP

V magistrskem delu smo najprej razložili pomen uvajanja informacijskega sistema za podporo razvoju kadrov, njegovo zgodovino, dejavnike, ki spodbujajo potrebo po njegovi vpeljavi, koristi in nevarnosti pri uvajanju ter povezljivost z ostalimi moduli. Predstavili smo SAP rešitev SAP ERP HCM.

Nato smo podrobneje predstavili potek uvajanja rešitve SAP za podporo razvoju kadrov in metodologijo uvajanja ASAP z opisom namena, dobave, mejnikov in ključnih odločitev po fazah. Predstavili smo minimalne zahtevane podatke za uvedbo informacijske rešitve za razvoj kadrov ter podali optimalne nastavitve sistema in pričakovane rezultate uvedene rešitve.

V osrednjem delu smo opisali praktične primere uvajanja v tri različne organizacije po metodologiji ASAP, ki predstavljajo tipične primere podobnih uvajanj. Sledila je kritična analiza primerov uvajalne metode z uporabo in opisi ključnih dejavnikov uspeha in ključnih delovnih paketov v fazah metodologije ASAP.

Z vidika uvajanja smo hipotezo, da je metoda presplošna in da novincu ne omogoča optimalnega uvajanja, ker so v njej premalo opredeljene značilnosti podpore razvoju kadrov, na osnovi tipičnih praktičnih primerov in vrste podobnih primerov iz prakse delno zavrnili. Slabost metodologije je, da je obširna in ne vsebuje priporočil, katere naloge so ključne pri uvajanju IS. Za uporabo metodologije se moramo usposobiti in jo prilagoditi potrebam naročnika, za kar potrebujemo veliko časa. Prednost metodologije je, da nam pomaga z vprašalnikom pri pripravi poslovnega načrta, spremljanju procesnih korakov uvajanja in s predlogami dokumentov.

Za optimalno uvajanje smo predlagali dopolnitev metodologije ASAP v povezavi s ključnimi dejavniki uspeha, ključnimi delovnimi paketi in koraki uvajanja z vnaprej pripravljenim scenarijem rešitve za razvoj kadra. Seznanitev z metodologijo in postavitve tehnološke infrastrukture predlagamo pred začetkom projekta. Predlagamo, da po vsaki fazi preverimo kakovost izvedbe faze projekta, odprta vprašanja, kazalnike donosnosti, opravljena testiranja, porabljen čas in proračun ter doseganje ciljev in mejnikov. Po vsaki fazi se odločimo, ali s projektom nadaljujemo ali ne in v največji možni meri uvedemo standardno funkcionalnost in dobro poslovno prakso. Zavedajmo se, da poslovni načrt predstavlja temelje razvoja, zato ga dobro pripravimo, ob čemer upoštevamo vsa odprta vprašanja in problematične točke.

Pri ključnih dejavnikih uspeha in ključnih delovnih paketih so se organizacijski vidiki izkazali kot pomembnejši od tehnoloških. Uspešnost vpeljave informacijske rešitve je v veliki meri odvisna od ljudi, trajne in popolne podpore vodstva v času uvajanja, njihovih hitrih odločitev, postavljanja prioritet v primeru konflikta ter motivirane, homogeno sestavljene skupine, katere cilj in vizija sta delovati na novem sistemu. Pri testiranju in usposabljanju kar se da hitro vključimo uporabnike, s čimer jih pripravljamo in usposabljammo za delovanje v novem sistemu. Izberimo sposobno vodjo projekta. Vse spremembe in napredek na projektu hitro posredujemo osebam, ki so znotraj ali izven organizacije vključene v projekt. Organizacijske spremembe in odprta vprašanja spremljamo na dnevni ravni in si postavimo realne cilje. Dobro oblikujemo projektne načrte in urnike, preventivno odpravljamo težave in ustrezno uporabimo svetovalce. Pri tehnoloških dejavnikih je pomembna pravilna postavitvev, spremljanje in izvajanje načrtov ter vseh vrst testiranj, od uporabniško sprejemljivega do integracijskega.

Pomen kadrovskega IS se povečuje zaradi vse večje količine podatkov in informacij, ki so nam v pomoč pri odločanju. IS podpira hitro obdelavo in analizo podatkov, projektno vodenje, samopostrežbo, izboljšanje znanja in vrednosti organizacije. Smo v zanimivem času kadrovskega potencialov in človeškega kapitala, ki predstavlja danes v svetu pomembno znanje. Ne glede na to, kako bomo kadrovske oddeleke v prihodnosti imenovali, bo prihodnost usmerjena v človeški kapital in organizacijsko kulturo. Tisti, ki bomo uporabljali najboljše rešitve, bomo lahko vodili, pri čemer bodo kadroviki imeli pomembnejšo vlogo kot doslej.

LITERATURA IN VIRI

1. Aberdeen Group, Inc. (2004, avgust). The ABCs of ERP: An Executive Primer. Najdeno 7. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.opendoor.ca/wp-content/uploads/2010/04/erp_primer_aberdeen.pdf
2. Agyenim Boateng, A. A. (2007). The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM) (magistrsko delo). Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.pafis.shh.fi/graduates/agyasa05.pdf>
3. Bakija, A. (2001). ARIS + ASAP ... procesno orientirana vpeljava poslovno informacijskega sistema SAP R/3. Najdeno 7. aprila 2009 na spletnem naslovu www.drustvo-informatika.si/fileadmin/dsi2001/sekcija_a/bakija.doc
4. Bellingham, R., & Campanello, R. (2004). *HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development*. Amherst: HRD Press.
5. Brochhausen, E., Kielisch, J., Schnerring, J., & Staeck, J. (2005). *mySAP HR: Technical Principles and Programming* (2nd ed.). Bonn: Galileo Press.
6. Brooks, A. (2013). How to Select Human Resources Information Technology. Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu http://humanresources.about.com/od/hristechnology/a/assess_needs.htm
7. Darwin, C. (1962). *The Origin of the Species* (6th ed.). New York: Macmillan.
8. Dorel, D., & Bradic-Martinovic, A. (2011). The role of information systems in human resource management. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/35286/>
9. Epicor Software Corporation (2013). Epicor® Next-Generation Human Capital Management (HCM). Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.epicor.com/Products/Pages/Epicor-HCM.aspx>
10. Esteves de Souza, J. M. (2008). Definition and Analysis of Critical Success Factors for ERP (doktorska disertacija). Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://jesteves.com/Tesis_phd_jesteves.pdf
11. Esteves, J., & Pastor, J. (2001). Analysis of Critical Success Factors Relevance Along SAP Implementation Phases. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.profesores.ie.edu/jmesteves/AMCIS2001.pdf>
12. Esteves, J., & Pastor, J. (2002). A framework to Analyse Most Critical Work Packages in ERP Implementation Projects. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/1428420/A_Framework_to_Analyze_Most_Critical_Work_Packages_in_ERP_Implementation_Projects
13. Felix, R. G., & Harrison, W. L. (1984). Project management considerations for distributed processing applications. *MIS Quarterly*, 8(3), 161-170. Najdeno 23. julija 2012 na spletnem naslovu <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2017656>
14. Gabčanová, I. (2011). The role of Information technology in Human Resources management. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu www.konference.fbm.vutbr.cz/phd/papers/papers2010/gabcanova.doc

15. Gueutal, H. G., & Stone, D. L. (2005). *The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. IBM Slovenija, d. o. o. (2011). *Uvajanje IS v organizaciji C* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.
17. IBM Slovenija, d. o. o. (2012a). *Uvajanje IS v organizaciji B* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.
18. IBM Slovenija, d. o. o. (2012b). *Uvajanje sistema SAP* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.
19. IBM Slovenija, d. o. o. (2013a). *SAP HCM* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.
20. IBM Slovenija, d. o. o. (2013b). *Uvajanje IS v organizaciji A* (interno gradivo). Ljubljana: IBM Slovenija, d. o. o.
21. Khan, A. (2002). *Implementing SAP with an ASAP Methodology Focus*. Lincoln: Writers Club Press.
22. Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43-48. Najdeno 5. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.10039/abstract>
23. Krämer, C., Lübke, C., & Ringling, S. (2004). *HR Personnel Planning and Development Using SAP*. Bonn: Galileo Press.
24. Krämer, C., Ringling, S., & Yang, S. (2006). *Mastering HR Management with SAP* (1st ed.). Bonn: Galileo Press.
25. Kulkarni, P. (2010). Human Resources Information System (HRIS). Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/42909444/Human-Resources-Information-System>
26. Lau, L. K. (2005). *Managing Business with SAP: Planning, Implementation, and Evaluation*. Hershey: Idea Group Publishing.
27. Peterschmitt, Y. (2013, 3. junij). SAP and SuccessFactors' hybrid model: what is next? Najdeno 18. julija 2013 na spletnem naslovu <http://scn.sap.com/community/erp/hcm/blog/2013/06/03/sap-and-successfactors-s-hybrid-model-what-is-next>
28. Robson, S. (2013). *Agile SAP*. Cambridgeshire: IT Governance.
29. SAP AG (2001). Personnel Development Release 4.6 C. Najdeno 07. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://help.sap.com/printdocu/core/Print46c/en/data/pdf/PAPD/PAPD.pdf>
30. SAP AG (2010). ASAP for Implementation 7.0 Overview. Najdeno 23. junija 2010 na spletnem naslovu <http://service.sap.com/asap>
31. SAP AG (2013a). SAP ERP Human Capital Management. Najdeno 25. aprila 2013 na spletnem naslovu <https://websmp208.sap-ag.de/erp-hcm>
32. SAP AG (2013b). ASAP Implementation Roadmap. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://service.sap.com/asap>
33. SAP AG (2013c). Talent Management and Talent Development. Najdeno 10. julija 2013 na spletnem naslovu

http://help.sap.com/saphelp_nw70/helpdata/en/2f/00a01c3063466687e371e20f0af14d/frameaset.htm

34. SAP implementation. (b.l.) V *Wikipediji*. Najdeno 23. junija 2013 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_Implementation
35. Vivek, K. (2000). *Implementing SAP R/3: The Guide for Business and Technology Managers*. Indianapolis: Sams.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1: Terminološki slovar.....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Kratice in tipi objektov pri razvoju kadrov</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Vprašalnik za pripravo poslovnega načrta pri razvoju kadrov.....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Uporabniški meni SAP za razvoj kadra s transakcijskimi kodami.....</i>	<i>9</i>
<i>Priloga 5: Nastavitveni meni za razvoj kadrov v SAP IMG okolju</i>	<i>10</i>
<i>Priloga 6: Razpredelnična struktura metodologije ASAP, različice sedem</i>	<i>11</i>
<i>Priloga 7: Predloga začetnega sestanka projektnega tima</i>	<i>19</i>

Priloga 1: Terminološki slovar

Terminologija ASAP po fazah:

- 1 Project preparation = priprava projekta
- 2 Business Blueprint = poslovni načrt
- 3 Realization = realizacija
- 4 Final Preparation = sklepne priprave
- 5 Go Live & Support = prehod v produkcijo in podporo

In po abecedi:

Accelerate = pospeševati

Baseline = osnovnica

Business Blueprint, krat. BBP = načrt poslovanja

Business Process Master List, krat. BPML = glavni seznam poslovnih procesov

Customizing = prilagajanje

Cutover plan = načrt prehoda v produkcijo

Employee empowerment = opolnomočenje zaposlenih pomeni omogočiti zaposlenim znanje in informacije s katerimi so sposobni sprejemati odločitve ter zanje odgovarjati

End-to-end = celovita

Generate = izdelamo

Helpdesk = pomoč uporabnikom

Implementation Guide, krat. IMG = priročnik uvajanja, orodje za konfiguracijo sistema.

Issue Database = baza odprtih vprašanj

Kick Off Meeting = začetni sestanek projektnega tima

Know-How = prenos strokovnega znanja in izkušenj

Legacy data = podedovani podatki

Project Charter = listina projekta

Project team = projektni tim

Roadmap = zemljevid

SAP = Systems Applications and Products in Data Processing = sistemske aplikacije in produkti za obdelavo podatkov

Steering Committee = projektni svet

Steering Committee Member = član projektnega sveta

System Landscape = sistemska arhitektura

Team Building = gradnja tima

Workflows, reports, interfaces, conversions, enhancements, forms, krat. WRICEF = delovni tok, poročila, vmesniki, konverzije, razširitve in obrazci

Priloga 2: Kratice in tipi objektov pri razvoju kadrov

- O - organizacijska enota (angl. *organizational unit*)
- S - sistemizirano mesto (angl. *position*)
- C - delovno mesto (angl. *job*)
- P - oseba (angl. *person*)
- AP - kandidat (angl. *applicant*)
- K - stroškovno mesto (angl. *cost center*)
- Q - kvalifikacija (angl. *qualification*)
- QK - skupina kvalifikacije (angl. *qualification block*)
- D - izobraževanje
- L - skupina izobraževanj
- E - termin, obdobje izobraževanja
- H - zunanja oseba
- A - kandidat za prosto sistemizirano mesto
- U - podjetje
- R - vir

Priloga 3: Vprašalnik za pripravo poslovnega načrta pri razvoju kadrov

Po internem gradivu (IBM Slovenija, d. o. o., 2013a, str. 123-130) in prirejeno po metodologiji ASAP, različice tri:

Organizacijski management

Organizacijski načrt

Kadrovska administracija

Kadrovski ukrepi

Vprašanja:

- 1) Uvod
- 2) Kateri so tipični kadrovski ukrepi v vaši organizaciji (npr. zaposlovanje, spreminjanje plače, prenehanje delovnega razmerja, prerazporeditve) in kateri so razlogi, da želite zapisovati te ukrepe?
- 3) Kadar je potrebno, kateri kadrovski ukrep spremeni status zaposlenemu?
- 4) Katere infotipe (npr. naslov, osnovna plača) bi želeli v vseh teh kadrovskih ukrepih?
- 5) Ali obstaja kakšen kadrovski ukrep, ki ga izvaja druga uporabniška skupina?
- 6) Ali imate scenarije, kjer bi radi uporabili dinamične ukrepe?

Zaposlovanje

Spreminjanje plače

Prerazporeditev zaposlenih

Odhod zaposlenega - prenehanje delovnega razmerja

Podatki o zaposlenih za spreminjanje plače

Razvoj kadra

Kvalifikacije / Zahteve

Vprašanja:

- 1) Ali spremljate znanja, kompetence, kvalifikacije, zahteve v vaši organizaciji? Če da, potrebujete za njih kvalifikacijski katalog hierarhične strukture kompetenc, ki zanimajo vašo organizacijo?
- 2) Kako ocenjujete kvalifikacije / zahteve? Ali vzdržujete lestvico (npr. znanje jezika s strokovnostjo od 1 do 5)?
- 3) Ali obstajajo nadomestne kvalifikacije? (npr. Znanje WordPada kot alternativno znanje Word-a)
- 4.) Za katere zaposlene se bodo kvalifikacije vzdrževale?
- 5.) Za katera delovna mesta/sistemizirana mesta se bodo zahteve vzdrževale?
- 6.) Ali izvajate primerjavo profilov med zahtevami profilov in profili kvalifikacij?
- 7.) Če se odkrije vrzel v znanju, želite, da sistem predlaga ukrep usposabljanja za zapolnitev vrzeli?
- 8.) Ali poskušate najti zaposlene z določenimi kvalifikacijami ali zaposlene, primerne za določena delovna mesta/sistemizirana mesta?
- 9.) Ali želite najti kvalificirane kandidate za prosta sistemizirana mesta?

Načrtovanje nasledstva

Seznam kandidatov nasledstva [standarden]

Izbor kandidatov nasledstva [standarden]

Vprašanja:

1.) Katere kriterije upoštevate pri iskanju potencialnih naslednikov v scenariju oz. načrtovanju nasledstva? (npr. posameznikove kvalifikacije, interese, označbe, potenciale, odpore).

Spremljanje nasledstvenega načrta [standard]

Načrtovanje karier

Vprašanja:

1.) Ali imate v vaši organizaciji proces načrtovanja karier ali načrt nasledstev? Prosim, opišite vaše kariere za sistemizirana mesta.

2.) Katere kriterije uporabljate pri iskanju primerne posameznika za sistemizirano mesto? (npr. posameznikove kvalifikacije, interese, odpore, potenciale ...)

Spremljanje kariernega načrta [standard]

Načrtovanje individualnega razvoja

Individualni razvojni načrt [standard]

Vprašanja:

1.) Ali načrtujete in vodite individualni razvoj kadrov?

Spremljanje individualnega razvojnega načrta [standard]

Ocenjevanje

Vprašalniki Individualni razvojni načrt [standard]

Izobraževanje in management dogodkov

Stroški

1) Prosimo, določite stroškovne elemente, ki jih potrebujete

Urniki

Lokacije poslovnih dogodkov

1) Ali poslovni dogodki potekajo na več kot eni lokaciji?

2) Če imate več kot eno lokacijo, ali potrebujete hierarhijo lokacij?

Skupina poslovnih dogodkov

1) Določite hierarhijo poslovnih dogodkov za katalog dogodkov

Tipi poslovnih dogodkov

1) Katere informacije morate shranjevati za tipe poslovnih dogodkov?

2) Kako določite ceno poslovnim dogodkom?

Tipi virov

1) Ali imate na voljo prostore za poslovne dogodke ali dostopate do zunanjih virov?

2) Ali pod viri spremljate le učilnice, ali bi želeli v sistemu voditi še uporabo drugih virov, kot je npr. projektor ali grafoskope?

3) Ali so učilnice različno opremljene?

4) Je treba učilnice zakleniti zaradi vmesnih vzdrževanj?

5) Ali se v sistemu vodi tudi predavatelje?

6) Ali so predavatelji zaposleni v organizaciji ali so tudi zunanji sodelavci?

7) Je treba obvestila pošiljati tudi predavateljem?

Viri

Tipi udeležencev

1) Katere vrste udeležencev uporabljate?

Vprašanja:

- 1.) Katere intranetne in internetne scenarije zahteva kupec?
- 2) Je potrebna administratorska avtorizacija za strukturo kataloga poslovnih dogodkov - izobraževanj?

3) Določite avtorizacije po uporabniških skupinah.

Načrtovanje poslovnega dogodka in uspešnosti

Določitev zahtev poslovnega dogodka

Vprašanja:

- 1.) Kako načrtujete katalog dogodkov? Na podlagi povpraševanj?

Načrtovanje poslovnega dogodka

Kreiranje kataloga poslovnega dogodka

Vprašanja:

- 1.) Želite uporabiti izobraževanje in management dogodkov za vodenje internih in zunanjih poslovnih dogodkov?

- 2) Določite hierarhijo poslovnih dogodkov za katalog kupcem.

Vodenje virov poslovnih dogodkov

Vprašanja:

- 1.) Kateri medij uporabljate pri ponudbi kataloga poslovnih dogodkov ciljni skupini?

Izvajanje poslovnega dogodka

Odpoved poslovnega dogodka

Vprašanja:

- 1.) Kakšen je postopek do udeležencev, če se dogodek odpove?

Nadaljnje aktivnosti poslovnega dogodka

Vprašanja:

- 1.) Katere aktivnosti se izvedejo po končanem poslovnem dogodku? Prenos kvalifikacij - tisk certifikatov - brisanje podatkov?

- 2) Želite oceniti poslovni dogodek s strani udeležencev ali predavatelja?

Ocenjevanje poslovnega dogodka

Ocenjevanje poslovnega dogodka s strani udeležencev

Obdelava rezultatov poslovnega dogodka

Postavitev in razporeditev - alokacija stroškov poslovnega dogodka

Razporeditev in preknjižba stroškov poslovnega dogodka

Spremljanje poslovnega dogodka

Vodenje udeležencev poslovnega dogodka

Vnos povpraševanja

Vnos povpraševanja udeležencev poslovnega dogodka

Vprašanja:

- 1) Kako se registrira udeležence na poslovnih dogodkih?

- 2) Ali želite uporabiti kakšno posebno funkcijo za rezervacije?

Kreiranje ponudbe

Kreiranje ponudbe udeležencem poslovnega dogodka.

Vprašanja:

- 1) Ali spremljate povpraševanje, tudi če nimate ponujenega poslovnega dogodka?

Registracija

Stornacija, odpoved dogodka

Vprašanja:

1) Ali zaračunavate pristojbine za odpoved?

Postopek odpovedi poslovnega dogodka udeležencem

Odpoved udeležencem s strani organizatorja poslovnega dogodka

Obvestila

Obvestila vodenja poslovnih dogodkov

Vprašanja:

1) Ali naj bo korespondenca avtomatična, kot je udeležba rezervirana?

2) Katere izhodne naprave (tiskalnik, faks ...) se bodo uporabljale za korespondenco? Ali morajo biti uporabniško odvisne?

3) Pripravite predloge za korespondenco.

4) Ali se obvestila pošljejo tudi predavateljem?

Vodenje rezervacij učilnic

Vmesniki

Upravljanje časa

Vprašanja

1) Ali potrebujete integracijo/povezavo z upravljanjem časa?

2) Ali so narejene nastavitve v celoti za upravljanje časa?

3) So potrebni časovni zapisi za predavatelja in udeležence poslovnega dogodka?

4) Ali se poslovni dogodki izvajajo izven delovnega časa?

Materialno poslovanje

Vprašanja:

1) Ali imate integracijo/povezavo z materialnim poslovanjem?

2) Katere tipe materiala uporabljate pri izobraževanju in poslovnih dogodkih? Ali ti materiali že obstajajo v materialnem poslovanju? Vmesnik je primeren samo za potrošniško blago, kot so registratorji in svinčniki, in ni primeren za vodenje računalnikov.

3) Ali že imate nastavitve za materialno poslovanje, nabavo in spremljanje zalog?

Vodenje proračuna

Postavitve in prerazporeditev - alokacija

Obračun

Vprašanja:

1) Želite uporabiti možnosti obračuna?

2) Ali že imate nastavitve v sistemu za glavne podatke kupcev in obračun?

3) Katere transakcije v vašem sistemu kreirajo dokument obračuna?

4) Ali nameravate prenašati podatke obračuna v finance in nadzor?

5) Ali se dogodkov udeležujejo tudi osebe, ki niso vaši kupci? Potrebujete funkcionalnost za enkratne stranke?

6) Ponujate popust na ceno poslovnega dogodka?

7) Ali ponujate obročno odplačevanje?

8) Prosimo, ustvarite predlogo za obračunski obrazec.

Alokacija aktivnosti in preknjižba stroškov

Vprašanja:

- 1) Želite prenesti stroške v stroškovno računovodstvo?
- 2) Imate nastavitve za nadzor (kontroling)?
- 3) Ali je celotna stroškovna struktura organizacije v vašem sistemu?
- 4) Prosimo, določite stroškovne elemente, ki jih potrebujete.

Koledar

Vprašanja:

- 1) Ali so stroški notranje alokacije za udeležence vključeni?
- 2) Potrebujete alokacijo stroškov za vaše notranje predavatelje?
- 3) Ali so bile za to narejene nastavitve v kontrolniški komponenti?

Poštna povezava

Vodenje kompenzacij

Proračun

Cena delovnega mesta

Vprašanja:

- 1) Ali uporabljate alternativno plačilno strukturo ali lestvico plačilne strukture v glavnih podatkih?
- 2) Katere vprašalnike uporabljate za primerjavo kompenzacijskih podatkov?
- 3) Katere metode vrednotenja delovnega mesta uporabljate?
- 4) Katero valuto uporabljate kot referenčno za proračun?
- 5) Katere vrste proračuna kreirate (npr. proračun za povečanje uspešnosti, proračun za bonus)?
- 6) Določite obdobje, za katerega načrtujete proračun.
- 7) Želite avtomatično generiranje začetne vrednosti proračuna?

Rekrutiranje

Vprašanja:

- 1) Ali vaša organizacija uporablja internet/intranet za proces rekrutiranja?
- 2) Rekrutiranje in kadrovska administracija se lahko nastavita na ločenih ali na istem sistemu. Ali boste uporabljali ločena sistema?
- 3) Želite integrirati rekrutiranje z razvojem kadra?
- 4) Uporabljate kompetenčni model?
- 5) Uporabljate modul organizacijskega vodenja in kreirate prosta sistemizirana mesta v razvoju kadra?
- 6) Bi želeli uporabiti SAP-ov delovni tok v modulu rekrutiranja?
- 7) Ali ima vaša organizacija standardni operativni postopek za rekrutiranje?
- 8) Potrebujete posebno avtorizacijo za omejevanje dostopa do določenih funkcionalnosti? Npr. vloga za prosto delovno mesto vodje se procesira za enega ali za vse zaposlene.
- 9) Ali med obdelavo prošenj shranjujete dokumente ali podatke o kandidatih?
- 10) Korespondenca: Prosimo, priložite kopijo različnih tipov korespondenc s kandidati, ki jih uporabljate za komuniciranje pri različnih statusih zaposlovanja.
- 11) Ali želite kreirati pogodbo za zaposlene že pri zaposlovanju?

Rekrutiranje

Prejem prijav [standardno]

Vprašanja:

1) Delovni tok - znotraj rekrutiranja se lahko pošilja e-pošta za vsako administrativno nalogo naslednjim osebam: kadroviku, ki je odgovoren za prijavljene, osebi, ki je odgovorna za kadrovske ukrepe, in osebi, odgovorni za referenčne ukrepe.

2) Poročanje - Ali vaša organizacija analizira učinkovitost različnih inštrumentov za zaposlovanje, ki jih uporabljate?

3) Skupina kandidatov in rang kandidatov se lahko prikazuje po hierarhični ali funkcionalni strukturi. Kateri način se vam zdi boljši?

Potrditev prijav [standardno]

Izbor kadra

Izbor kadra [standardno]

Postopek ponudbe delovnega razmerja - pogodbe [standard]

Ponovitev prijave [standardno]

Vprašanja:

1) Če vaša organizacija uporablja razloge za postopek ponovitve prijav, jih navedite.

Postopek zavrnitve pogodbe [standardno]

Priprava za zaposlitev [standardno]

Administracija bazena kandidatov

Administracija bazena kandidatov [standardno]

Vprašanja:

1) Za pravilen zajem kandidatovih podatkov gre kandidat skozi različne postopke zaposlovanja. Npr. začetni prenos podatkov, dodajanje dodatnih podatkov, zavrnitev kandidatov. Naredite seznam procesov, ki se uporabljajo za kandidate v vaši organizaciji.

2) Administrativne naloge si sledijo v določenem vrstnem redu. Sistem SAP vas lahko obvesti o naslednjem administrativnem koraku. Ali je tak način zahtevan v vašem okolju? Če da, določite vrstni red administrativnih nalog.

3) Zaposlovalni uradniki so večinoma odgovorni za obdelavo kandidatov, ko pridejo v kadrovsko službo. Naredite seznam oseb, naslove in telefonske številke oseb, ki bodo odgovorni za te kandidate.

4) Prosimo, navedite seznam statusnih razlogov, če jih vaša organizacija uporablja pri zavrnitvi kandidata.

5) Če želite kreirati in dodeliti vašo lastno številčenje v sistemu, navedite želeno število. Razpon številke je osem znakov, npr. 00000000 do 99999999

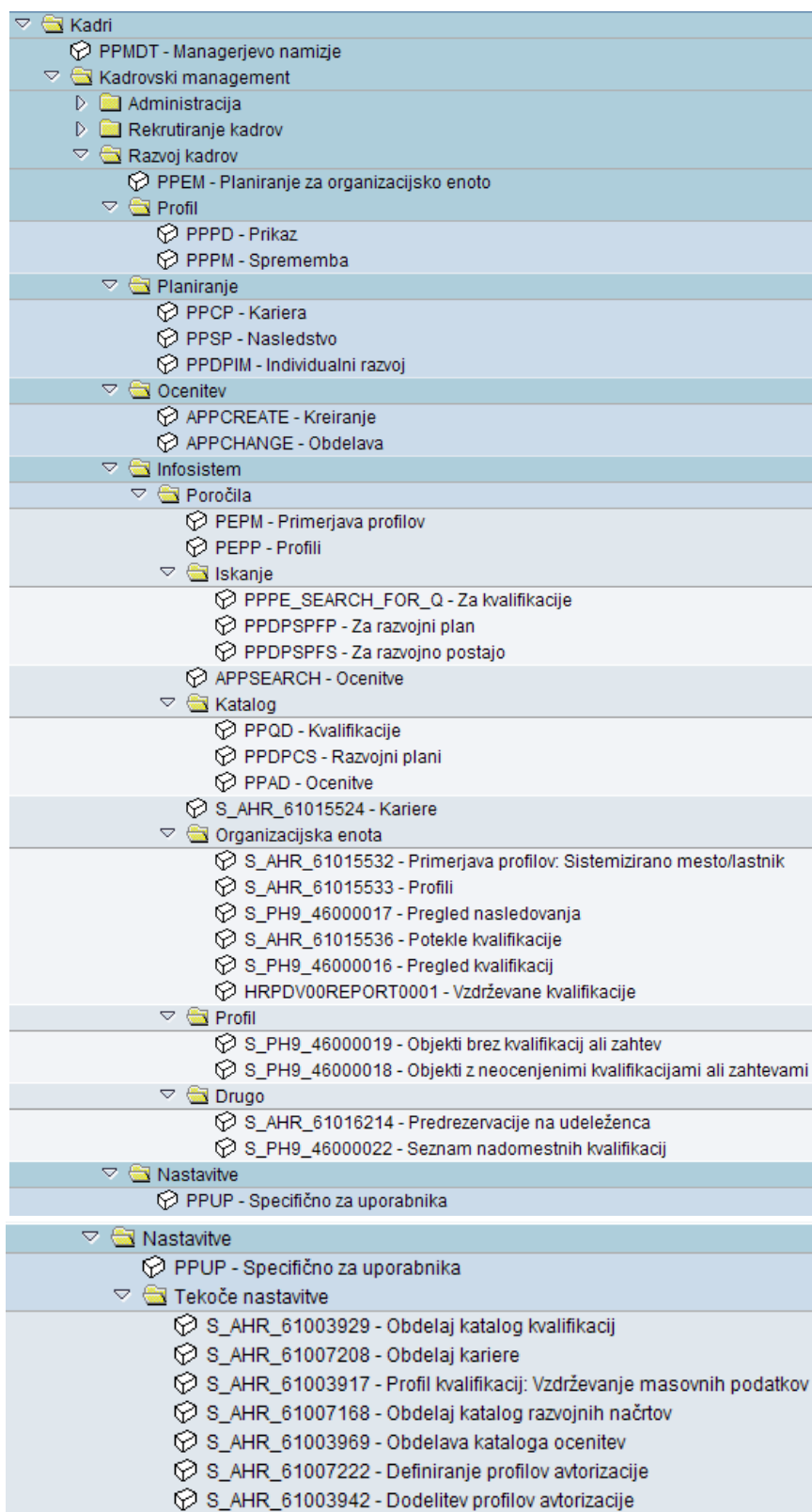
Obvestilo, da je vloga na čakanju [standardno]

Vprašanja:

1) Ali pošiljate elektronsko obvestilo osebam v vaši organizaciji, da je kandidat v določenem statusu?

Priloga 4: Uporabniški meni SAP za razvoj kadra s transakcijskimi kodami

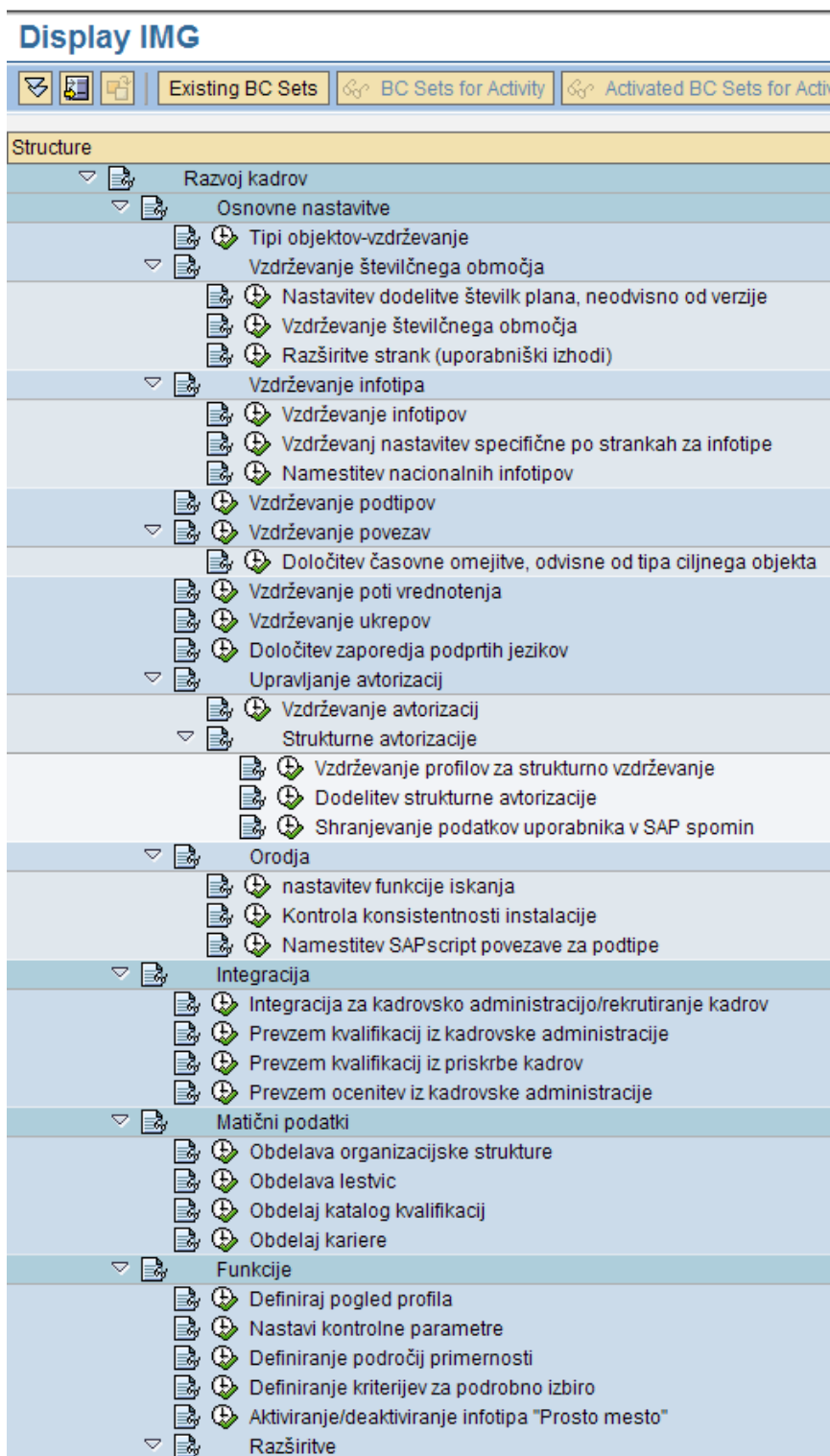
Slika 1: Uporabniški meni SAP za razvoj kadra



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, slika 94.

Priloga 5: Nastavitveni meni za razvoj kadrov v SAP IMG okolju

Slika 2: Nastavitveni meni za razvoj kadra



Vir: IBM Slovenija, d. o. o., SAP HCM, 2013a, str. 95.

Priloga 6: Razpredelnična struktura metodologije ASAP, različice sedem

Tabela 1: Struktura metodologije ASAP

ASAP Methodology for implementation 7.0					
1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.1 Project Management	2.1 Project Management	3.1 Project Management	4.1 Project Management	5.1 Project Management	
1.1.1 Phase Start-Up	2.1.1 Phase Start-Up	3.1.1 Phase Start-Up	4.1.1 Phase Start-Up	5.1.1 Phase Start-Up	6.1.1 Assessment and Scoping for Operations Optimization
1.1.1.2 Define Project Organization, Roles, and Responsibilities	2.1.1.1 Phase Resources Allocation	3.1.1.1 Phase Resources Allocation	4.1.1.1 Phase Resources Allocation	5.1.1.1 Phase Resources Allocation	6.1.2 Project Quality Gate - Handover into Production
1.1.1.3 Phase Resources Allocation	2.1.1.2 Detailed Phase Schedule	3.1.1.2 Detailed Phase Schedule	4.1.1.2 Detailed Phase Schedule	5.1.1.2 Detailed Phase Schedule	6.2 Governance Model for Operations - Optimization
1.1.1.4 Assignment of Roles and Responsibilities	2.1.1.3 Phase Kickoff Meeting	3.1.1.3 Phase Kick Off Meeting	4.1.1.3 Phase Kickoff Meeting	5.1.1.3 Phase Kick Off Meeting	6.2.1 Maturity Model
1.1.1.5 Setup of Project Logistics and Infrastructure	2.1.2 Project Management Plan Update	3.1.2 Project Management Plan Update	4.1.2 Project Management Plan Updated	5.1.2 Project Management Plan Updated	6.2.2 Vision and Strategy
1.1.1.6 Team Onboarding	2.1.3 Execution, Monitoring, and Controlling Results	3.1.3 Executing, Monitoring, and Controlling of Results	4.1.3 Executing, Monitoring, and Controlling Results	5.1.3 Executing, Monitoring, and Controlling Results	6.2.3 Governance
1.1.1.7 Phase Kickoff Meeting	2.1.4 Phase Closure and Sign-Off	3.1.4 Phase Closure and Sign-Off	4.1.4 Phase Closure and Sign-Off	5.1.4 Project Closure and Sign-Off	6.2.4 Processes
1.1.2 Project Initiation	2.1.4.2 Lessons Learned Log Updates	3.1.4.2 Lessons Learned Log Updates	4.1.4.2 Lessons Learned Log Updates	5.1.4.2 Lessons Learned Log Updates	6.2.5 Technology
1.1.2.1 Business Case	2.1.4.3 Project Quality Gate	3.1.4.3 Project Quality Gate	4.1.4.3 Project Quality Gate	5.1.4.3 Project Quality Gate	6.2.6 Culture and Skills
1.1.2.2 Project Charter	2.1.4.4 Project Review Service Report	3.1.4.4 Project Review Service Report	4.1.4.4 Project Review Service Report	5.1.4.4 Project Review Service Report	6.2.7 SOA Readiness

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.1.2.3 Scope Statement	2.1.4.5 SAP Technical Feasibility Check	3.1.4.5 Phase Acceptance and Closure	4.1.4.5 Phase Acceptance and Closure	5.1.4.5 Project Acceptance and Closure	6.3 End-User Support - Optimization
1.1.2.4 Schedule for Project Planning	2.1.4.6 Phase Acceptance and Closure	3.2 Organizational Change Management	4.2 Organizational Change Management	5.2 Organizational Change Management	6.3.1 Incident Management
1.1.3 Project Management Plan Definition	2.2 Organizational Change Management	3.2.1 Role Mapping	4.2.1 Business Readiness Check	5.2.1 Lessons Learned Workshop	6.4 Change Management - Optimization
1.1.3.1 Integrated Change Control Procedure	2.2.1 Stakeholder Analysis	3.2.2 Sounding Boards	4.2.2 OCM Roadshow	5.2.2 End User Acceptance Survey	6.4.1 Change Request Management
1.1.3.2 Issue Management Procedure	2.2.2 Change Impact Analysis	3.2.3 Communication Activities	4.3 Training	5.3 Training	6.4.2 Change Control Management
1.1.3.3 Scope Management Plan	2.2.3 Communication Plan	3.3 Training	4.3.1 Training Delivery and Readiness Checklist	5.3.1 Knowledge Support Strategy	6.4.3 Test Management
1.1.3.4 Time Management Plan	2.2.4 Value Argumentation	3.3.1 Project Team Level 3 Skills Development	4.3.2 Training Evaluations	5.3.1.1 Go-Live Training Sessions	6.4.4 Upgrade Change
1.1.3.5 Cost Management Plan	2.3 Training	3.3.2 End User Training and Documentation Development	4.4 Production Support Readiness	5.3.1.2 Content Update Schedule	6.5 SAP Application Management Services - Optimization
1.1.3.6 Quality Management Plan	2.3.1 Learning Needs Analysis	3.3.2.1 Training Master Data Requirements	4.4.1 Functional/Technical Requirements and Production Support Processes Defined	5.3.1.3 Key User Training Strategy	6.5.1 Solution Documentation
1.1.3.7 Human Resource Management Plan	2.3.1.1 Role Mapping	3.3.2.2 Courseware Developer's Workshop	4.4.1.1 Support Processes Defined	5.4 Production Support	6.5.2 Remote Supportability

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.1.3.8 Communication Management Plan	2.3.2 Training Project Plan (Detailed)	3.3.2.3 Curriculum Development and Customization	4.4.1.2 Support Center Staffing Strategy	5.4.1 Functional and Technical Requirements and Production Support Processes Enabled	6.5.3 Root Cause Analysis
1.1.3.9 Risk Management Plan	2.3.3 Learning and Deployment Strategy	3.3.3 Training Environment Population and Testing	4.4.1.3 Transition to Support	5.4.1.1 Support Processes Enabled	6.5.4 Availability and Continuity Management
1.1.3.10 Project Contract Inventory	2.3.4 Content Development	3.3.4 Training Roles Security Mapping	4.4.1.4 Governance Model for Operations	5.4.1.2 Transition to Standard Support Processes	6.6 Business Process Operations - Optimization
1.1.4 Execution, Monitoring, and Controlling of Results	2.3.4.1 Training Tools Selection	3.3.5 Training of the Trainers	4.4.1.5 Business Process Operations	5.4.1.3 Complete Transition of Implementation Elements to Sustaining Processes	6.6.1 Exception Handling and Business Process and Interface Monitoring
1.1.4.1 Project Performance Reports	2.3.4.2 Authoring Tool Environment	3.3.6 End User Training Schedule and Logistics	4.4.1.6 System Administration and Control	5.4.1.4 Governance Model for Operations	6.6.2 Data Volume Management
1.1.4.2 Project Budget	2.3.4.3 Training Infrastructure Checklist	3.3.7 Educational Readiness Review	4.4.1.7 Security / Role and Authorization Management	5.4.1.5 System Administration and Control	6.6.3 Job Scheduling Management
1.1.4.3 Change Request Log Updates	2.3.4.4 Training Environment Strategy	3.4 Data Management	4.4.2 Master Data Support Processes Established	5.5 Transfer to Solution	6.6.4 Transactional Consistency and Data Integrity
1.1.4.4 Issues Log Updates	2.3.4.5 Remote Delivery Strategy	3.4.1 Legacy Data Migration	4.5 Approved Technical and Operational Tests	5.5.1 Solution Manager Update	6.7 Custom Code Operations - Optimization
1.1.4.5 Work Breakdown Structure and Dictionary	2.3.5 Project Team- Level 2 Skills Development	3.4.1.1 Data Profiling Scripts	4.5.1 Approved Performance Tests	5.5.2 Solution Documentation	6.7.1 Custom Code Management
1.1.4.6 Project Schedule and Blueprint Workshop Schedule	2.4 Data Management	3.4.1.2 Final Data Quality Assessment	4.5.2 Approved System Tests		6.8 SAP Technical Operations - Optimization

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.1.4.7 Communication Matrix	2.4.1 Legacy Data Migration	3.4.1.3 Data Migration Program Units	4.6 Production Cutover		6.8.1 System Administration
1.1.4.8 Team Member Evaluations and Appraisals	2.4.1.1 Data Quality Assessment	3.4.1.4 Manual Data Migration	4.6.1 Results of Go Live Simulations 1 thru N		6.8.2 System Monitoring
1.1.5 Project Standards	2.4.1.2 Automated Data Migration Design	3.4.1.5 Data Quality Reports	4.6.2 Final Cutover Plan		6.8.3 Security
1.1.5.1 SAP Solution Manager Usage Guidelines	2.4.1.3 Manual Data Migration Plan	3.4.1.6 SAP Load-Ready Data	4.6.3 Readiness for Cutover - Sign-Off		6.9 Technical Infrastructure Management - Optimization
1.1.5.2 Business Process Modeling Standards	2.4.1.4 Data Quality Plan	3.4.1.7 SAP Target Load	4.6.4 Cutover Complete - Sign-Off		6.10 Training
1.1.5.3 Initial Development Management Standards	2.4.1.5 Data Security Design	3.4.1.8 Data Migration Test Results	4.6.4.1 Final Production Data Load		6.10.1 Knowledge Management
1.1.5.4 SAP Services Deployment Plan	2.4.1.6 Testing Strategy	3.4.2 SAP Data Archiving			
1.1.5.5 Software System Configuration Standards	2.4.2 Legacy Data Archive	3.4.2.2 Data Archive Plan			
1.1.5.6 Enhancement and Modification Standards	2.5 Business Process Management	3.4.2.3 Data Archive Storage Plan			
1.1.5.7 Support Package and Upgrade Standards	2.5.1 Blueprint Approach	3.4.2.4 Data Archive Implementation Testing			
1.1.5.8 Change Request and Transport Management Standards	2.5.1.1 Solution Manager and Business Process Management	3.5 Business Process Management			

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.1.5.9 Test Management Standards	2.5.2 Value Realization	3.5.1 Value Audits			
1.1.5.10 Post Implementation Service and Support Standards	2.5.3 Business Objects Modeling	3.5.2 Configured General Settings and Organizational Structure			
1.1.5.11 Enterprise Service Design Standards	2.5.3.1 Business Organizational Structure	3.5.3 Configured Master Data Objects 1-n			
1.1.5.12 Composite Application Design and Development Standards	2.5.3.2 General Settings and Master Data	3.5.3.1 Master Data Baseline Configuration			
1.1.6 Phase Closure and Sign-Off	2.5.3.3 User Role Concept	3.5.3.2 Master Data Final Configuration			
1.1.6.1 Lessons-Learned Log Updates	2.5.3.4 Logical Data Modeling	3.5.3.3 Master Data Validation Test Cases			
1.1.6.2 Project Quality Gate	2.5.4 Business Solution Design	3.5.4 Core Configuration			
1.1.6.3 Project Review Service Report	2.5.4.1 Business Process Requirements	3.5.4.1 Scenario Configuration Documentation			
1.1.6.4 Phase Acceptance and Closure	2.5.4.2 Business Process Requirements - Cross Functional	3.5.4.2 Business Process Baseline Configuration			
1.2 Organizational Change Management	2.5.4.3 Business Process Map	3.5.4.3 Business Process Final Configuration			
1.2.1 Organizational Change Management Charter	2.5.4.4 Business Scenario Design	3.5.5 Solution Gaps and Core Enhancement			
1.2.2 Stakeholder Identification	2.5.4.5 Business Process Design	3.5.5.1 Business Process Report Development			

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.2.3 Organizational Change Management Roadmap	2.5.5 Solution Transformation and Design	3.5.5.2 Business Process Interface Development			
1.2.4 Project Team Building	2.5.5.1 Core Configuration	3.5.5.3 Business Process Enhancement Development			
1.3 Training	2.5.5.2 SOA and Composition	3.5.5.4 Business Process Form Development			
1.3.1 Project Team Training Strategy	2.5.5.3 Solution Gaps and Core Enhancements	3.5.5.5 Business Process Workflow Development			
1.3.2 Project Team Level 1 Skills Development	2.5.5.4 Third-Party Solution	3.5.5.6 Final Code Review			
1.3.3 Management of End-User Training	2.6 Technical Solution Management	3.5.5.7 Technical Specifications Complete			
1.4 Data Management	2.6.1 Technical and Integration Design	3.5.6 SOA and Composition			
1.4.1 Data Migration Workshop	2.6.2 Development Environment	3.5.6.1 Enterprise Services Development			
1.4.2 Data Audit	2.6.3 System Administration Procedures	3.5.6.2 Developed Composition Application			
1.4.3 Data Migration Scope and Requirements Document	2.6.4 Support Strategy and Procedures	3.5.7 Business Process Procedures			
1.4.4 Data Migration Approach and Strategy Document	2.6.5 Project IMG	3.5.8 Scenario Test Cases and Results			
1.5 Business Process Management	2.6.6 Authorization Requirements and Design	3.5.8.1 Business Process Unit and String Test Cases			

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
1.5.1 Value Determination	2.6.7 SOA/Composition Development Environment	3.5.9 Business Process Monitoring			
1.5.2 Business Process Map	2.6.7.1 Development Landscape Concept	3.6 Technical Solution Management			
1.5.3 Business Scenario Design	2.6.7.2 Solution Deployment Concept	3.6.1 Quality Assurance Infrastructure and Environment Design and Setup			
1.6 Technical Solution Management	2.7 Integrated Solution Management	3.6.2 Production Infrastructure and Environment Design and Setup			
1.6.1 Interface Inventory	2.7.1 Testing Strategy and Approach	3.6.3 Technical Operations and Handover Strategy			
1.6.2 Technical Requirements and Design and Solution Landscape Deployment Plan	2.7.2 Test Planning	3.6.4 Failover Environment Design and Setup			
1.6.3 Initial Hardware Sizing Proposal		3.6.5 Failover Environment Test Results			
1.6.4 Project Support Tools and System Setup		3.6.6 System User Roles and Authorization Administration			
1.7 Integrated Solution Management		3.6.7 Technical Integration Check			
1.7.1 Testing Assessment		3.6.8 SAP GoingLive Check			
		3.7 Integrated Solution Management			
		3.7.1 Preliminary cutover plan			

se nadaljuje

nadaljevanje

1 Project Preparation	2 Business Blueprint	3 Realization	4 Final Preparation	5 Go Live Support	6 Run
		3.7.2 Functional Test Results			
		3.7.2.1 Regression Test Results			
		3.7.2.2 User Acceptance Test Results			
		3.7.2.3 Performance Test Results			

Vir: SAP AG, ASAP for Implementation 7.0 Overview, 2010.

Priloga 7: Predloga začetnega sestanka projektnega tima

Tabela 2: Dnevni red začetnega sestanka projektnega tima

Čas	Trajanje	Predstavitev		Govornik
SEJA 1: PREGLED POGODBE / OBSEG DELA				
10:00 - 12:00	120 min	<ul style="list-style-type: none"> • Kratak pregled pogodbe • Obseg projekta • Poslanstvo in cilj projekta 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaračunavanje in izdajanje računov • Pogodbene obveznosti • Potovanje in stroški 	
KOSILO (12:00 - 13:30)				
SEJA 2: PRISTOP K IZVEDBI IN PLANU				
13:30 - 15:00	90 min	<ul style="list-style-type: none"> • Obseg projekta • Pristop uvajanju • Časovnica • Projektni tok • Tim, organizacijska struktura 	<ul style="list-style-type: none"> • Ključni dejavniki uspeha • Vloge in odgovornosti • Izdelki in prizadevanja • Naslednji koraki 	
ODMOR ČAJ/KAVA (15:00 - 15:15)				
SEJA 3: VODENJE IN KONTROLA				
15:15 - 16:00	45 min	<ul style="list-style-type: none"> • Projektne vloge • Pogoji in obveznosti • Komunikacija in sestanki • Delovni nalogi in potovanje • Kodeks ravnanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Vodenje odprtih vprašanj, tveganj in sprememb • Vodenje kakovosti, projektna lokacija in logistika • Orodja • Vodenje dokumentov • Zbrane obveznosti 	

Vir: IBM Slovenija, d. o. o., *Uvajanje sistema SAP, 2012b, str.15.*