UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA VPELJAVE KADROVSKIH INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Ljubljana, 2. marec 2018 ALEN ROGULJIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alen Roguljić študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ključni dejavniki uspeha vpeljave kadrovskih informacijskih sistemov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Jurijem Jakličem

I Z J A V L J A M

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV **3**

1.1 Prehod iz administrativnega v strateški management človeških virov **4**

1.2 Strateški management človeških virov **5**

1.3 Pomen zaposlenih v podjetju **6**

1.4 Procesi strateškega managementa človeških virov **8**

1.4.1 Upravljanje talenta 12

1.4.2 Kadrovanje 16

1.4.3 Upravljanje izobraževanj in razvoja zaposlenih 17

1.4.4 Upravljanje ciljev in uspešnosti 20

1.4.5 Upravljanje kompenzacij in plač 27

1.4.6 Upravljanje razvoja kariere 27

1.5 Vpliv človeških virov na poslovni rezultat podjetja **31**

1.6 Management sprememb **32**

1.7 Učeča se organizacija **35**

2 INFORMACIJSKI SISTEMI ZA MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV **37**

2.1 Sodobne rešitve **37**

2.2 Vpeljava strateškega kadrovskega informacijskega sistema **41**

2.3 Gonila in ovire vpeljave strateških kadrovskih informacijskih sistemov **44**

3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI VPELJAVE INFORMACIJSKIH SISTEMOV **46**

3.1 Uspešnost vpeljave informacijskega sistema **46**

3.2 Model ključnih dejavnikov uspeha vpeljave informacijskega sistema **48**

3.2.1 Vidik končnega uporabnika 48

3.2.2 Vidik organizacijske kulture 50

3.2.3 Ključni dejavniki uspeha vpeljave celovitih informacijskih sistemov 52

3.2.4 Primer vpeljave informacijskega sistema – UKC Ljubljana 54

3.2.5 Ključni dejavniki uspeha vpeljave strateškega kadrovskega informacijskega sistema 55

3.3 Dejavniki uspeha za management človeških virov **59**

4 RAZISKAVA **62**

4.1 Namen raziskave **62**

4.2 Metodologija raziskave **63**

4.3 Rezultati **65**

5 Diskusija in ugotovitve **74**

SKLEP **78**

LITERATURA IN VIRI **80**

PRILOGA **83**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava razlik med toerijo potiska in teorijo uveljavljenja 35
Tabela 2: Primerjava treh največjih ponudnikov kadrovskih informacijskih sistemov 40
Tabela 3: Analiza primerjave tehnologij ponudnikov strateških kadrovskih informacijskih sistemov 41
Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha pri vpeljavi celovitih informacijskih rešitev 52
Tabela 5: Pogosti ključni dejavniki uspeha vpljave kadrovskih informacijskih sistemov .. 58
Tabela 6: Klasifikacija ključnih dejavnikov uspeha glede na izbrano teorijo 61
Tabela 7: Vzorec intervjujev 65
Tabela 8: Procesi MČV v podjetju 1 – podjetje ima vpeljan SKIS 66
Tabela 9: Procesi MČV v podjetju 2 – podjetje v fazi vpeljave SKIS 67

KAZALO SLIK

Slika 1: Strateški management človeških virov 6
Slika 2: Ključni procesi managementa človeških virov 8
Slika 3: Strateški procesi za management človeških virov 10
Slika 4: Povezava ključnih točk znotraj procesov MČV 12
Slika 5: Upravljanje talentov 13
Slika 6: Podrobni proces upravljanja talentov 15
Slika 7: Proces kadrovanja od načrtovanja do uvajanja kandidata 17
Slika 8: Proces učenja in razvoja posameznika 18
Slika 9: Cikel upravljanja uspešnosti 22
Slika 10: Strateška karta (povezava različnih vidikov) – BSC 23
Slika 11: Model 360 stopinjskega ocenjevanja zaposlenih 25
Slika 12: Proces upravljanja razvoja kariere 29
Slika 13: Sistem kariernega napredovanja - kompetence 30
Slika 14: Motivacijski model (Porter in Lawler, 1968) 31
Slika 15: Tri ravni strateškega kadrovskega informacijskega sistema 38
Slika 16: Model uspešnosti informacijskega sistema (DeLon & McLean, 1992) 47
Slika 17: Prenovljen model uspešnosti informacijskega sistema 47
Slika 18: Model ključnih dejavnikov uspeha vpeljave IS 48
Slika 19: Mreža ključnih dejavnikov uspeha z vidika organizacijske kulture 51

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik 1

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

ČV – Človeški viri

ČK – Človeški kapital

IS – (ang. Information system); Informacijski sistem

IT – (ang. Information technology); Informacijska tehnologija

MČV – (ang. Human resource management); Management človeških virov

KDU – Ključni dejavniki uspeha

ROI – (ang. Return on investment); Donosnost investicije

BSC – (ang. Balanced scorecard); Sistem uravnoteženih kazalcev

ERP – (ang. Enterprise resource planning); Celovite programske rešitve

SKIS – Strateški kadrovski informacijski sistem

UVOD

Dandanes je zelo pomembno, da se podjetja prilagajajo okolju in spremembam, ki so zaradi novih tehnologij vse pogostejše. Z digitalizacijo se vse bolj pogosto srečujejo podjetja, ki želijo ostati na trgu. Digitalizacija ali digitalna transformacija omogoča podjetjem nove poslovne priložnosti, inovacije in prenovo procesov znotraj podjetja, ki so posledica novih tehnologij. Digitalizacija vključuje tudi procese na področju managementa človeških virov (v nadaljevanju MČV). MČV se hitro spreminja prav zaradi sodobnih naprednih tehnologij. Glede na raziskave glavnih ponudnikov strateških kadrovskih informacijskih sistemov (v nadaljevanju SKIS), kot so Workday, Success Factors in Oracle, obstaja pet trendov, ki prikazujejo, da lahko nov način strateškega MČV pripelje do boljših poslovnih rezultatov podjetja. Med trende spadajo digitalizacija procesov MČV, decentralizacija človeških virov, MČV se zaveda poslovanja podjetja, človeški viri predstavljajo dodano vrednost podjetju ter MČV postane digitaliziran (AccentureTechnology, 2016).

Z uporabo SKIS lažje pridemo do želenih poslovnih rezultatov, zmanjšanja stroškov, izboljšanja vodenja zaposlenih ter izboljšanja produktivnosti. Uporaba SKIS kot oblačnih storitev pa pripomore k zmanjšanju stroškov vzdrževanja, saj je tako ogovornost za varnost kot tudi skalabilnost na strani ponudnika.

K poslovnim uspehom podjetja največ prispevajo zaposleni, ki vložijo veliko truda v delo in dodatna izobraževanja, zato je pomembno, da se vsak zaposleni zaveda, kakšne naloge opravlja, kakšno je njegovo delo, ali uspešno izvaja delo ter kako lahko izboljša izvedbo svojega dela in pripomore k doseganju poslovnih ciljev.

Prav zaradi tega je cilj vpeljave SKIS za sodobni MČV doseči večjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih in posledično podjetja, zato želim v magistrski nalogi ugotoviti ključne dejavnike uspeha (v nadaljevanju KDU) vpeljave SKIS v podjetje. Iz literature in prakse poznamo že veliko ključnih dejavnikov uspeha implementacije informacijskega sistema (v nadaljevanju IS).

SKIS omogoča vsakemu zaposlenemu nadzor nad dogajanjem v podjetju do določene mere, prav tako pa omogoča vodstvu, da se namesto vsakodnevne administracije ukvarja z analitiko, statistiko, napovedovanjem in upravljanjem človeških virov ter s tem omogoči dodane vrednosti na področju MČV, kot so načrtovanje delovne sile, izobraževanje zaposlenih ter povečanje vključevanja posameznega zaposlenega v ključne procese podjetja. Vodstvo lahko definira napredovalni model, vpelje vodenje talentov, opredeli doseganje ciljev vsakega posameznika, vpelje proces mentorstva in meri, do kakšne mere je vsak posameznik dosegel zastavljene cilje. Z uporabo SKIS in sodobnim strateškim MČV, so lahko odločitve vodstva precej bolj učinkovite, kar posledično pozitivno vpliva na poslovni rezultat. Stroški izvajanja procesov za MČV se lahko znatno zmanjšajo, saj je čas, ki je

potreben za izvedbo določenih procesov, z uporabo SKIS krajši (AccentureTechnology, 2016).

Sodobni strateški MČV prinaša ogromno potencialnih koristi in možnosti za boljši uspeh podjetja, saj je bistvo strateškega načina zagotoviti, da so zaposleni izkušeni, polni znanja, zavzeti in motivirani, z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Do danes je bilo razvitih že veliko strategij in dobrih praks za izvajanje strateškega MČV, vendar se podjetja nahajajo v različnih okoljih, imajo različne cilje in namene doseganja željenih rezultatov, torej lahko trdimo, da ni najboljše strategije, temveč samo dobra izvedba le-te (Armstrong, 2011).

Podjetja se srečujejo s problematiko učinkovitega MČV in s tem, kako v podjetju obdržati kvalitetni kader. Uporaba SKIS lahko omogoča podjetju učinkovitost MČV ter povečanje uspešnosti, vendar je za to potrebno veliko več kot sama vpeljava SKIS. Z uporabo SKIS lahko podjetja zagotovijo učinkovit MČV, s čimer se lahko posledično povečajo učinkovitost, konkurenčna prednost in finančna uspešnost podjetja. Podjetja morajo razumeti, da sama vpeljava in uporaba sistema ne izboljša poslovanja podjetja, temveč je za to potrebno vse od podpore vodstva, managementa sprememb, prenove procesov in vključenosti zaposlenih do same implementacije SKIS. Na uspešno vpeljavo SKIS vpliva veliko dejavnikov, s katerimi se podjetja pri vpeljavi sistema srečujejo. Pomembno je, da se podjetja, ki vpeljujejo SKIS, zavedajo, kateri so KDU vpeljave, saj ti pripomorejo k uspešnosti vpeljave. Zaradi vse bolj pogostih vpeljav SKIS in prehoda iz administrativnega v strateško poslovanje podjetij, želim v magistrski nalog ugotoviti, kateri so ključni dejavniki uspeha vpeljave SKIS v podjetje.

Namen magistrske naloge je, da na podlagi identifikacije ključnih dejavnikov uspeha prispevam k izboljšanju vpeljave SKIS v katero koli podjetje.

Cilj magistrske naloge je identificirati ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS za sodoben strateški MČV, ki pripomorejo k uspešnosti podjetja in doseganju želenih ciljev, ter na podlagi ugotovitev podati priporočila za uspešno uvedbo SKIS v podjetje.

Magistrsko delo bo metodološko temeljilo na kvalitativni raziskavi in bo sestavljeno tako iz teoretičnega kot tudi iz empiričnega dela. Znotraj empiričnega dela magistrske naloge bom izvedel polstrukturirane intervjuje s katerimi, bom od vodilnih članov dveh podjetij pridobil informacije, o njihovih strateških ciljih, ključnih procesih na področju MČV, katere procese želijo izboljšati z uporabo rešitev za MČV ter kje podjetje pričakuje izboljšave ob vpeljavi sodobnega IS za MČV. Na podlagi analize rezultatov intervjujev in dobrih praks bom opredelil KDU vpeljave IS za MČV, in jih razvrstil v vsebinsko zaokrožene skupine.

V magistrski nalogi bom predstavil strateški MČV, zakaj je pomemben in kako vpliva na produktivnost podjetja. Nato bom opisal pogled na zaposlene pri strateškem MČV ter kako zaposleni vplivajo na produktivnost podjetja. V nadaljevanju bom predstavil ključne procese MČV ter predstavil učečo se organizacijo. V poglavju, ki sledi, bom predstavil tri večje

svetovne ponudnike SKIS ter prikazal, kako je videti vpeljava SKIS v podjetje. V tretjem poglavju bom predstavil kazalce uspešnosti za MČV, vrste dejavnikov uspeha, uspešnost vpeljave IS v podjetje ter KDU vpeljave IS v podjetje. Na realnih primerih iz člankov bom predstavil KDU vpeljave IS v podjetje z različnih vidikov, na koncu poglavja pa bom povzel KDU na podlagi literature. V zadnjem poglavju sledi raziskava, v kateri bom na podlagi dveh podjetji s področja IT predstavil KDU vpeljave SKIS. Na eni strani je podjetje, ki se prvič srečuje z implementacijo SKIS, na drugi strani pa podjetje, ki je že implementiralo SKIS in ga implementira tudi v druga podjetja. Kot rezultat raziskave bom predstavil KDU vpeljave SKIS z vidka dveh realnih podjetij, v katerih sem opravil intervjuje ter naredil analizo podatkov, obenem pa bom podal priporočila za uspešnost uvedbe SKIS v podjetje.

1 STRATEŠKI MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

V literaturi najdemo različne definicije pomena strateškega managementa. Strateški management je proces oblikovanja strategije in spreminjanje le-te skozi čas. Strateški management je razumevanje strateškega položaja organizacije, ustvarjanje strateških odločitev za prihodnost in ustvarjanje dodane vrednosti. Strateški management je aktivnost, pri kateri podjetje določi, kakšen način poslovanja bo izbralo in definira strateško vizijo, kamor želi priti, z namenom zagotavljanja dolgoročne usmeritve in vzpostavljanja jasnih ciljev, ki jih je treba doseči (Armstrong & Taylor, 2014).

Strateški management in metode izvajanja se razlikujejo glede na velikost podjetja, notranje in zunanje okolje podjetja ter ostale druge dejavnike. Velika podjetja uporabljajo sofisticirana načrtovanja ter podroben strateški management, mala podjetja pa uporabljajo enostavnejše modele in se osredotočajo na načrtovanje posameznih korakov. Ne glede na velikost podjetja, produkte in tehnologijo, podjetja za analizo strateškega managementa uporabljajo podobne module (Rai Technology University, brez datuma).

Strateški management je v osnovi sestavljen iz štirih osnovnih korakov (Rai Technology University, brez datuma):

- definicija vizije in poslanstva,
- definicija namena in splošnih ciljev podjetja,
- opredelitev strategij,
- izvajanje strategij ter
- vrednotenje strategij.

Strateški management ni vedno formaliziran proces. Najprej se je potrebno vprašati, kje se trenutno nahaja naše podjetje, nato sledi vprašanje, kje želimo biti čez eno, dve ali pet let v primeru, če ničesar ne spremenimo. V primeru, da odgovori niso sprejemljivi, se je potrebno vprašati, katere ukrepe mora višji management sprejeti ter kakšni so želeni rezultati (Rai Technology University, brez datuma).

Raziskave so pokazale, da imajo podjetja, ki uporabljajo strateški management, boljše rezultate kot tista, ki ga ne. Strateško načrtovanje zagotavlja racionalno razporeditev virov in izboljša komunikacijo različnih oddelkov znotraj podjetja, kar omogoča vodjem, da lahko razmišljajo vnaprej in pričakujejo težave, preden se te pojavijo. Glavna prednost načrtovanja je stalen vpogled v prihodnost podjetja (Rai Technology University, brez datuma).

Glavne prednosti strateškega managementa so (Rai Technology University, brez datuma):

- jasno opredeljena strateška vizija podjetja,
- osredotočenost na to, kaj je strateško pomembno za podjetje ter
- boljše razumevanje hitro spreminjajočega se okolja.

1.1 Prehod iz administrativnega v strateški management človeških virov

Prehod iz administrativnega načina MČV v sodobni strateški način prinaša ogromno koristi in možnosti za boljši uspeh podjetja, saj je bistvo strateškega načina zagotoviti, da so zaposleni izkušeni, polni znanja, zavzeti in motivirani, z namenom doseganja konkurenčne prednosti. Do danes je bilo razvitih že veliko strategij in dobrih praks izvajanja strateškega managementa, vendar se podjetja nahajajo v različnih okoljih, imajo različne cilje in namene doseganja želenih rezultatov, torej lahko trdimo, da ni najboljše strategije, temveč samo dobra izvedba le-te (Armstrong, 2011).

Na eni strani imamo administrativni način, ki se ukvarja s pogodbami zaposlenih, plačami, skladnostmi in odsotnostjo zaposlenih, na drugi strani pa sodobni strateški MČV, ki se ukvarja s procesom vodenja talentov zaposlenih, kjer je cilj imeti prave ljudi, ki opravljajo pravo delo in na pravi način, z namenom doseganja strateških ciljev podjetja.

Z vpeljavo sodobnega strateškega MČV, prehodom iz administrativnega načina vodenja v strateški način, hranjenjem podatkov o zaposlenih, kratkoročnih in dolgoročnih ciljih, izpolnjevanjem izobraževalnih načrtov in še marsičim, podjetje zbira ogromno količino podatkov, ki so lahko zelo uporabni pri načrtovanju zaposlovanja novega kadra, vpeljevanju napredovalnih modelov ipd., zato je kvaliteta podatkov ključnega pomena. S prehodom iz administrativnega načina vodenja v sodobni strateški način so lahko odločitve precej bolj učinkovite, saj je kakovost podatkov boljša, procesi pa so bolj usmerjeni k uresničevanju strategije podjetja, kar omogoča podjetju doseganje boljših rezultatov. Stroški poslovanja se lahko znatno zmanjšajo, saj se čas, ki je potreben za izvedbo določenih procesov znotraj strateškega MČV, zmanjša (AccentureTechnology, 2016).

Pri izvajanju strateškega MČV želijo vodje prilagoditi strateški pogled na delo zaposlenih ter najti povezavo med organizacijsko in kadrovsko strategijo. Za uspešno izvedbo dobrih praks mora podjetje ugotoviti zahteve za posamezno delo, izbrati in zaposliti kvalificirane ljudi, izobraževati zaposlene, z namenom doseganja potreb podjetja, ter zagotoviti ustrezne nagrade, da pritegne in obdrži najboljše zaposlene. V sodobnem MČV pogosto najdemo

namesto izraza "človeški viri" (v nadaljevanju ČV) izraz "človeški kapital" (v nadaljevanju ČK), saj se na zaposlene glede kot na investicijo in ne kot na strošek (Fried & Fottler, 2011).

Želja vpeljave SKIS za sodobno MČV je doseči večjo učinkovitost podjetja, zato moramo ugotoviti ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS, ki bodo zagotovili konkurenčno uspešnost zaposlenega, ekipe in podjetja. Zastareli informacijski sistemi za MČV so ena izmed ovir pri prehodu iz administrativnega v strateški MČV, saj ovirajo delo in možnost doseganja strateških ciljev podjetja (AccentureTechnology, 2016).

1.2 Strateški management človeških virov

Strateški management človeških virov je postal standard, kako voditi podjetje na način, ki omogoča razvoj in impementacijo strategij za kadrovsko vodenje s poslovnimi strategijami in doseganjem želenih ciljev. Cilj strateškega managementa je narediti podjetje, ki je bolj inteligentno in fleksibilno od konkurence. Potrebno je zagotoviti, da je MČV popolnoma vključen v strategijo podjetje ter da je delo pri vsakodnevnih opravilih sprejeto in prilagojeno, tako s strani vodij kot tudi zaposlenih. V podjetju se vsi zavedajo, kaj kdo počne, kaj so cilji, h katerim je potrebno stremeti, kako so zastavljene prioritete dela, razvoj posameznika ter kako vsako uspešno opravljenjo delo pripomore k uspešnosti podjetja (Armstrong & Taylor, 2014).

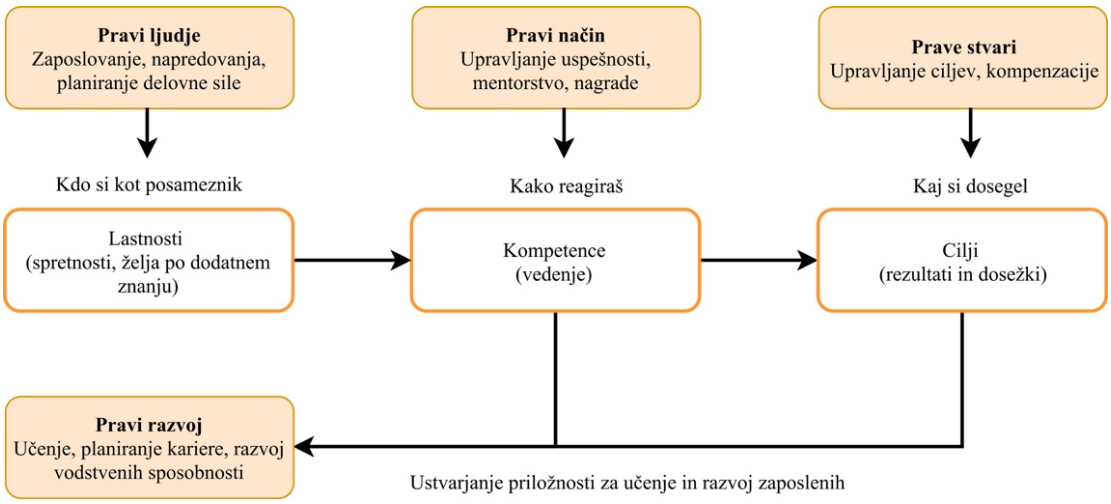
Strateški management, kot ga je leta 1962 definiral Chandler, je sestavljen iz določitve dolgoročnih ciljev podjetja, sprejemanja le-teh in dodeljevanja sredstev, potrebnih za uresničitev teh ciljev. Podjetje mora imeti jasno zastavljeno organizacijsko strategijo. Priprava in izvajanje organizacijske strategije sta procesa razvoja smeri, v katero se podjetje usmeri. Nova smer omogoča boljše izkoriščanje virov in zagotavlja strateško prilagajanje. Prva značilnost organizacijske strategije je namen, kam želimo priti in kako bomo prišli tja. Druga značilnost je spoznati sposobnosti podjetja (kakšne zaposlene imamo, koliko dela smo sposobni narediti, ipd.). Tretja značilnost pa je doseganje želenih poslovnih rezultatov znotraj in zunaj podjetja (Armstrong & Taylor, 2014).

Model strateškega MČV temelji na prepričanju, da je potrebno strategije MČV vključiti v poslovne strategije. V praksi je zelo težko doseči integracijo med poslovnimi in kadrovskimi strategijami. Strategijo MČV je potrebno jasno definirati, prav tako pa je potrebno definirati poslovne cilje, kaj bomo z njimi dosegli ter kako jih bomo podprli. Usklajevanje poslovnih in kadrovskih strategij je zahteven proces, vendar potreben. Vodje za MČV se morajo zavedati in razumeti poslovni model podjetja ter načrte za izboljšanje poslovnega modela. Glavni cilj strateškega vodenja je doseči, da ima podjetje izobražene, motivirane, predane ter zavzete zaposlene, kar omogoči trajno konkurenčno prednost in uspešno doseganje strateških ciljev podjetja (Armstrong & Taylor, 2014).

Strateški management človeških virov je v grobem sestavljen iz štirih sklopov – pravi ljudje, pravi način (obnašanje, nagrajevanje) prave stvari (cilji) ter pravi razvoj zaposlenih. Vsak

sklop bomo predstavili bolj podrobno, saj je vsak pomemben za uspešno delovanje sodobnega strateškega MČV. Za začetek so potrebni ljudje (pravi ljudje), ki ustrezajo zahtevam delovnega položaja, kjer ima vsak zaposleni svoje značilnosti, kot so spretnost, znanje, interesi, odnos, ipd. Da bi pridobili in obdržali prave ljudi, je potrebno v MČV vključiti procese zaposlovanja, načrtovanja delovne sile, vhodnih intervjujev, plač, nagrajevanja zaposlenih ter uporabe analitike. Sledi sklop kompetenc (pravi način), ki predstavlja obnašanje zaposlenih. Vsak zaposleni mora svoje delo opravljati na pravilen način, da lahko le-to uspešno izvedemo. Sklop vsebuje procese merjenja uspešnosti, mentorstev, ustrezno plačilo za pravilno in uspešno izvedbo dela ter zagotavljanje povratnih informacij uspešnosti zaposlenih, kar pripomore k boljšem načrtovanju in izvedbi dela. Sedaj, ko smo definirali sklop ljudi in načina dela, lahko definiramo še sklop pravih stvari, kjer je namen doseganje ciljev podjetja ter osredotočanje pozornosti in motivacije zaposlenih za projekte, na katerih delajo, ter izvedbo le-teh v roku, zato v ta sklop spadajo procesi definiranja ter merjenja ciljev in dosežkov ter definiranje variabilnih kompenzacij (nagrad) za uspešno opravljenjo delo. Bistvo treh sklopov, ki sem jih pravkar opisal, lahko smiselno oblikujemo v stavek, ki je pomemben za strateški MČV: "Cilj podjetja je imeti prave ljudi, ki opravljajo pravo delo na pravi način in so ob tem ustrezno nagrajeni.". Vendar pa sledi še zadnji, ključni sklop razvoj zaposlenih (pravi razvoj), ki vsebuje procese učenja, razvoja kariere ter razvoja vodstvenih spretnosti posameznika, kar omogoči zaposlenim pridobivanje in nadgrajevanje znanja in spretnosti (SAP, 2015).

Slika 1: Strateški management človeških virov



Prirejeno po SAP (2015).

1.3 Pomen zaposlenih v podjetju

Pri sodobnem strateškem MČV je potreben podroben pogled na zaposlene, ki so ključ do uspeha v podjetju. V praksi pogosto najdemo zahtevo s strani vodstva, da kadrovski oddelek poskrbi za vse podatke o napovedi potreb zaposlenih v prihodnosti, potencialnih stroških ter

dolgoročnih načrtih. Pogled na zaposlene z vidika investije namesto stroška omogoči podjetju določiti način, kako najbolje investirati v ljudi, kar pa lahko privede do dileme. Če podjetje ne investira v zaposlene, to lahko povzroči neučinkovitost in šibkost pred konkurenco. V nasprotnem primeru pa mora podjetje zagotoviti, da se investicije v zaposlene ne izgubijo ter da se investicija povrne v zameno za znanje in spretnosti, ki jih je podjetje omogočilo zaposlenim. Podjetja pogosto odlašajo, da bi postala kadrovsko usmerjena, saj ta proces vključuje dolgoročno sodelovanje z zaposlenimi, vendar se moramo zavedati, da je investicija v strateški MČV dolgoročna investicija, ki bo zelo verjetno trajala daljše obdobje in bo omogočila boljšo konkurenčno prednost (Fried & Fottler, 2011).

Vsak posameznik v podjetju ima značilnosti, ki obsegajo človeški kapital. Kot človeški kapital lahko štejemo znanje, spretnosti in sposobnosti zaposlenih v podjetju. Znanje, spretnosti ter zmožnosti posameznika, ki prinašajo dodano vrednost, je potrebno vzdrževati in razvijati. Človeški kapital je last posameznika in ne podjetja, saj ima vsak človek prirojene zmožnosti, potrebe in načine, kako razvija lastno znanje. Posameznik lahko namerno ali prisiljeno nadgrajuje svoje znanje, vlaga čas, razvija nove ideje in skrbi za dobrobit podjetja, zato je pomembno, da podjetje pravilno vlaga v razvoj zaposlenih (Armstrong & Taylor, 2014).

Pomembna vprašanja, ki izhajajo iz teorije človeškega kapitala, so (Armstrong & Taylor, 2014):

- Kateri so ključni dejavniki uspešnosti, ki ustvarjajo vrednost?
- Katere spretnosti imamo v podjetju?
- Katere spretnosti potrebujemo sedaj in v prihodnosti, da dosežemo strateške cilje?
- Kako bomo pridobili, razvili in obdržali te spretnosti?
- Kako lahko razvijemo kulturo in okolje, v katerem organizacijsko in individualno učenje pripomoreta k potrebam podjetja in posameznika?

Na podlagi prejšnjih vprašanj vidimo, da teorija človeškega kapitala pomaga ugotoviti vpliv zaposlenih na poslovanje in vrednost podjetja, torej lahko rečemo, da investicija v zaposlene primore k dodani vrednosti podjetja (ROI – *povratek denarja na investicijo v zaposlene, ang. return on investment*). Pri investiciji v zaposlene je potrebno meriti tudi uspešnost, ki mora biti povezana s poslovno uspešnostjo. Na podlagi statistik lahko napovedujemo prihodnost, lažje upravljamo s sredstvi ter analiziramo izvedbo (Armstrong & Taylor, 2014).

Poznamo tri pristope merjenja uspešnosti (Armstrong & Taylor, 2014):

- indeks človeškega kapitala (Watson Wyatt),
- model organizacijske uspešnosti (Mercer HR Consulting) ter
- nadzor človeškega kapitala (Andrew Mayo).

Glavni podatki, potrebni za merjenje uspešnosti MČV, so (Armstrong & Taylor, 2014):

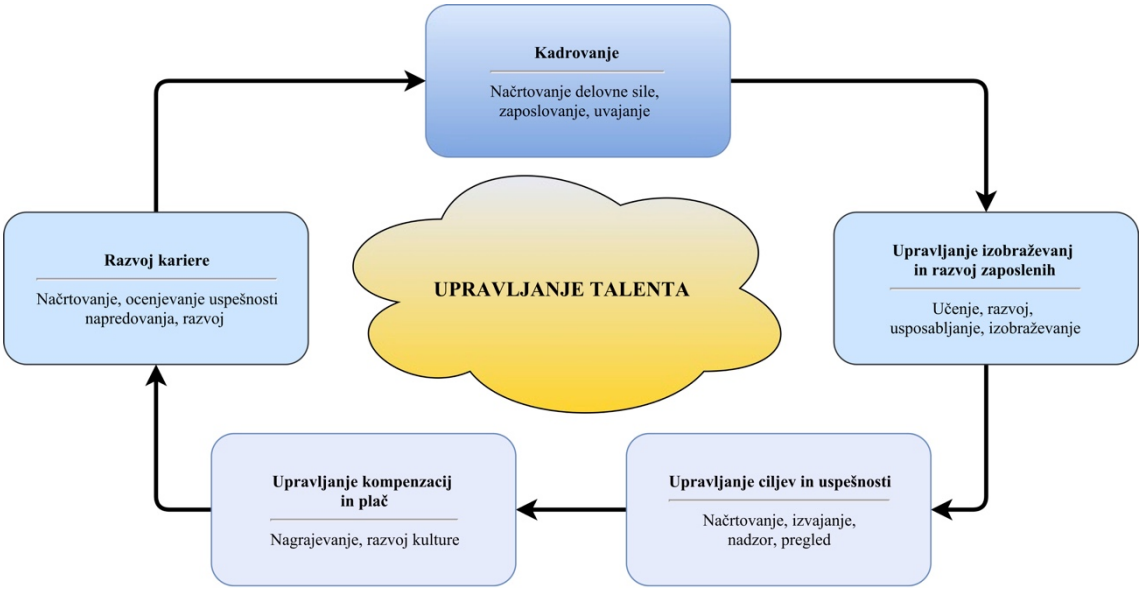
- osebni razvoj in podatki o uspešnosti (programi za učenje in razvoj, ocena izvedbe dela, spretnosti in usposobljenost posameznika),
- zaznavni podatki (odnos in mnenje posameznika, fokusna skupina, vhodni/izhodni intervjuji) ter
- podatki za uspešenost (finančni, operativni, stranka).

Človeški kapital je nestandardiziran, dinamičen in pomemben člen za uspešnost podjetja in se razlikuje od podjetja do podjetja glede na potrebe in okolje, v katerem podjetje deluje. Glavni cilji za merjenje uspešnosti so poslovni cilji, ključni kazalci uspešnosti, količina uporabnih podatkov ter uporaba uravnoteženega seznama ciljev (Armstrong & Taylor, 2014).

1.4 Procesi strateškega managementa človeških virov

Strateški management človeških virov si lahko predstavljamo kot okolje, sestavljeno iz petih ključnih procesov, ki jih bom v nadaljevanju podrobno predstavil, opisal izvajanje procesov ter ključne elemente vsakega izmed njih.

Slika 2: Ključni procesi managementa človeških virov



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014); SAP (2015).

Če pogledamo strateški MČV z abstraktnega vidika (glej sliko 2), je proces, ki začne verigo, kadrovanje oz. načrtovanje delovne sile, kjer se vprašamo, ali imamo pokrit proces zaposlovanja, reorganizacije delovnih mest ter odločitve glede napredovanj. Ko imamo potrebne ljudi za delo, sledi upravljanje izobraževanj in razvoja v podjetju, kjer je cilj ponuditi zaposlenim možnost izpopolnjevanja znanj, potrebnih za delo, kar omogoči

podjetju doseganje boljših rezultatov. Pri procesu upravljanje ciljev ter uspešnosti je pomembno definirati cilje za uspeh podjetja ter kratkoročne in dolgoročne cilje posameznika. Sledi upravljanje kompenzacij, ki se ukvarja z nagrajevanjem zaposlenih, ugodnostmi za zaposlene ter plačami. Sledi načrtovanje napredovanj in razvoj kariere, kjer želimo identificirati primerne, kvalificirane ter izkušene zaposlene za delo na krajši rok, nekje od 2 do 5 let, ter na dolgi rok definirati karierno pot posameznika (SAP, 2015).

Pri implementaciji procesov za strateški MČV moramo upoštevati vse štiri sklope strateškega MČV, ki sem jih navedel v poglavju 1.2 (glej sliko 1), kajti če pogledamo primer, kjer bi izobraževali zaposlene, pri tem pa ne bi zaposlovali novih ljudi, bodo ti odšli, saj ne bodo imeli možnosti napredovati. Enako je v nasprotnem primeru, če bi konstantno zaposlovali ljudi in jih pri tem nebi izobraževali, bi imeli v kratkem prazen seznam talentiranih ljudi, ki naj bi imeli znanje, potrebno za določeno delo.

Pri sami implementaciji se moramo najprej vprašati "*Kaj morajo ljudje doseči za uspešno opravljanje dela ter ali se osredotočajo na to delo?*". Tukaj govorimo o upravljanju ciljev, kjer definiramo jasno zastavljene cilje in preverjamo, ali se zaposleni osredotočajo na stvari, ki so pomembne za podjetje. To je proces, ki se v podjetju stalno ponavlja, vendar če želimo povečati uspešnost zaposlenih, se moramo tudi vprašati, kako zaposleni opravljajo svoje delo, kaj prinašajo v podjetje, kako se morajo pripravljati na prihodnja dela ter kako bi lahko bili bolj učinkoviti pri delu, ki ga opravljajo. Ta vprašanja pripeljejo do tega, da so zaposleni vključeni v proces ocene izvedbe dela ter mentorstva, kar omogoči podjetju bolj podroben vpogled v zaposlenega, od tega, kako se obnaša, kaj počne, kakšni so njegovi načrti za prihodnost, ipd.

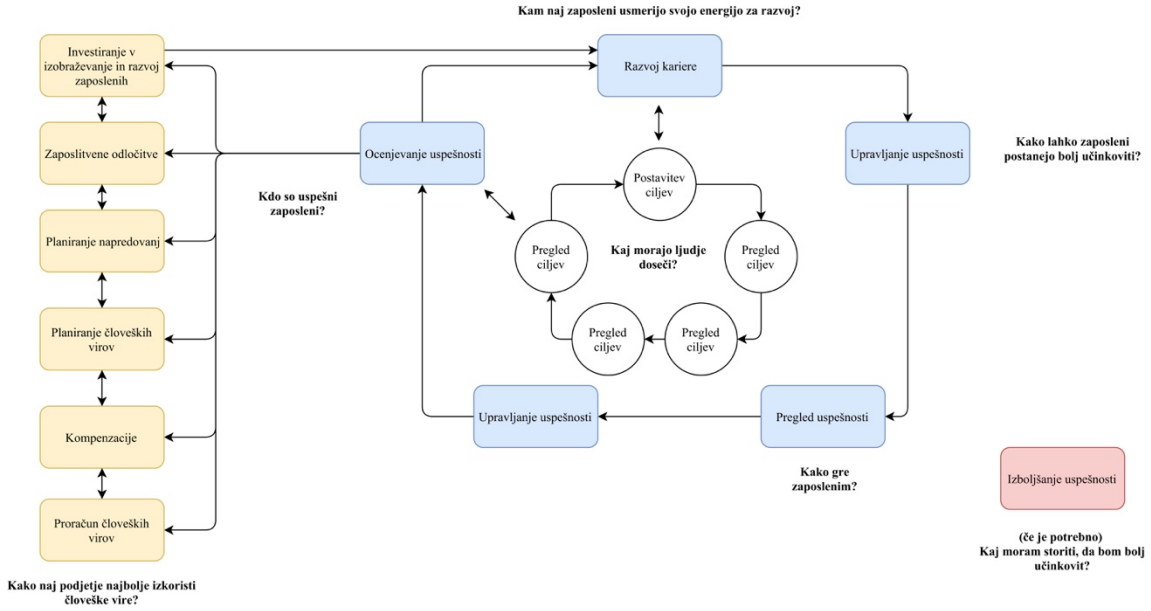
Zaposlenim lahko omogočimo tudi nagrajevanje, ki omogoča boljše počutje in boljšo izvedbo delo, kar pa pripelje do vprašanja, "*Kako ravnati z zaposlenimi, ki ne izpolnjujejo zahtev dela?*". V tem primeru pride na vrsto izboljševanje uspešnosti zaposlenih, zato moramo ugotoviti, kdo so najboljši zaposleni in kako jih definirati, saj se lahko posledično po njih zgledujemo. Pogosto se lahko poslovanje podjetja spremeni, pri čemer se spremenijo tudi zahteve in potrebe, kar pa pripelje do izvajanja procesov, kot so kadrovski načrti, načrtovanje delovne sile, investicije v izobraževanje in razvoj, nagrajevanje ter načrtovanje proračuna za zaposlene.

Veliko podjetij med prestrukturiranjem položajev dela zaposlenih ne razmišlja o znanju posameznega zaposlenega, temveč vse zaposlene dojema enakovredno. To je problem administrativnega načina MČV, saj pri strateškem načinu upoštevamo razlike posameznikov, njihovih zmožnosti, prednosti in slabosti. Na podlagi podatkov iz upravljanja ciljev ter upravljanja uspešnosti lahko pridobljene podatke povežemo s procesom *vodstva - upravljanja uspešnosti*, kar pripelje do procesov, kjer lahko podjetje pravilno postavi zaposlene na delovna mesta, ki posemezniku ali ekipi najbolj odgovarjajo (*kadrovski načrti, investicije v izobraževanje in razvoj, načrtovanje delovne sile, nagrajevanje ter načrtovanje proračuna za zaposlene).* Prav tako pa lahko podatke iz teh procesov povežemo nazaj v

procese zaposlenih (*mentorstvo, ocenjevanje izvedbe dela, razvoj kariere*), kjer lahko načrtujemo bodisi izobraževanja za zaposlene glede na njihova prihodnja dela ali izpopolnjevanje znanj, definiranje novih ciljev, ocenjevanje itd. Tukaj vidimo, kako se procesi in podatki med seboj povezujejo, zato je učinkovita uporaba strateških kadrovskih informacijskih sistemov ključna za uspešen strateški MČV.

Pri vpeljavi SKIS se moramo zavedati, kako so procesi in podatki med seboj povezani, kar posledično omogoča učinkovit strateški MČV. Uporaba SKIS privede do tega, da vsi zaposleni postanejo del upravljanja uspešnosti, kar pripelje do tega, da se vsi zaposleni začnejo zavedati, kako lahko njihovo znanje v primerjavi z ostalimi zaposlenimi vpliva na njihovo kariero. Ko ljudje začnejo uporabljati sistem, je pomembno, da se zavedajo prednosti sistema, saj se ob tem poveča motivacija, obenem pa lahko dosežemo tudi boljše rezultate. Ko sistem začnejo uporabljati vsi deležniki in podatki začnejo krožiti od vodstva do zaposlenih in obratno, lahko na podlagi kvalitetnih podatkov pričakujemo vidne rezultate pri poslovanju podjetja (SAP, 2015).

Slika 3: Strateški procesi za management človeških virov



Prirejeno po SAP (2015).

Ne glede na to, ali ima podjetje vpeljan SKIS ali ne, je potrebno razmišljati, kako povečati učinkovitost različnih procesov za MČV. Razmišljati je potrebno, kako se različni koraki znotraj MČV povezujejo in dopolnjujejo med seboj. Če pogledamo MČV s procesnega zornega kota, se moramo vprašati, kaj so osnovna vprašanja, na katera moramo odgovoriti, ne glede na to, ali imamo v podjetju implementiran SKIS ali ne.

Če pogledamo sliko 3, se moramo najprej vprašati, *kaj morajo ljudje doseči ter ali se že osredotočajo na to.* Okoli tega vprašanja lahko definiramo proces upravljanja ciljev ter

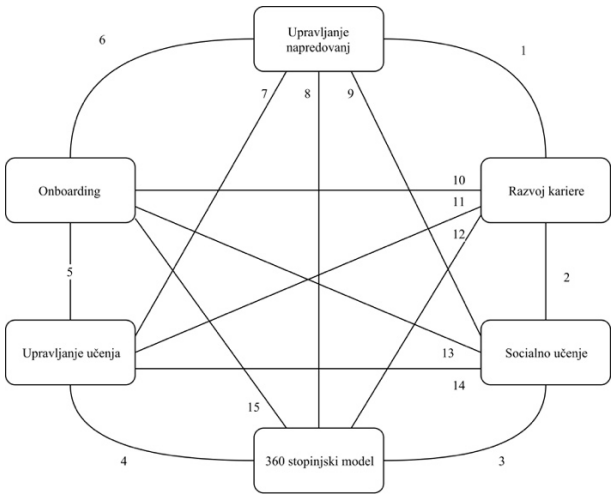
definiramo in posodabljamo cilje, z namenom, da se zaposleni osredotočajo na stvari, ki so pomembne za podjetje.

Posledično se pojavi veliko vprašanj okoli zaposlenih: ali dejansko počnejo, kar bi morali početi, kako bi lahko bili bolj efektivni, kako jim gre, kako prispevajo k poslovanju podjetja ter kaj naj bi zaposleni delal v prihodnosti glede na to, kaj počne sedaj. Tukaj ne gre za vprašanja, ali zaposleni znajo opravljati svoje delo, temveč ali dejansko počnejo, kar bi morali početi. Zato lahko okoli teh vprašanj postavimo upravljanje uspešnosti in mentorstvo, kjer lahko zaposlenim ponudimo povratne informacije o kvaliteti opravljenega dela, nadzorujemo, kaj počnejo, jim dajemo nagrade in ostale bonitete. Pri tem je potrebno proces upravljanja uspešnosti povezati s cilji podjetja, saj želimo zaposlene nagraditi glede na to, ali prispevajo k uspešnosti poslovanja in zahtevam podjetja ter ali zaposleni opravlja zahtevano delo na pravilen način, s čimer povečamo produktivnost in prispevke zaposlenega.

Če imamo v podjetju proces upravljanja uspešnosti, se je potrebno vprašati, ali imamo kakšne zaposlene, ki svojega dela ne opravljajo učinkovito. Dobri zaposleni si ne želijo delati s slabimi, zato je potrebno v procesu upravljanja uspešnosti ugotoviti, kdo so ti zaposleni, ki neučinkovito opravljajo svoje delo. Na drugi strani pa moramo ugotovi, kdo so zaposleni, ki svoje delo opravljajo nadpovprečno in v katere je potrebno največ investirati, saj takšni zaposleni najbolj prispevajo k uspešnosti podjetja. Pri prestrukturiranju delovnih mest se podjetja pogosto ne zavedajo talenta, ki ga imajo v podjetju. Pri ocenjevanju talenta in dodeljevanju nalog podjetja ne smejo obravnavati vseh zaposlenih enako. Učinkovit MČV upošteva posameznikove razlike pri uspešnosti in zmožnostih posameznika. V sklopu upravljanja ciljev in upravljanja uspešnosti moramo skozi razgovore ugotoviti, katere so te razlike. Posledično lahko vidimo, kako se podatki iz upravljanja ciljev in uspešnosti prenašajo v proces upravljanja napredovanj, vendar pa želimo, da se podatki prenašajo tudi nazaj.

Pri vpeljavi SKIS je potrebno razmišljati o integraciji vseh procesov med seboj, saj lahko v nasprotnem primeru razvijamo procese vsakega za sebe, kjer se podatki ne prenašajo iz procesa v proces, kot je to zaželeno. Proces upravljanja uspešnosti je pogosto dober primer, zakaj ta proces ne deluje vedno. Razlog je, da se podatkov zavedata samo zaposleni in njegov nadrejeni. Če bi se podatki iz tega procesa prenašali v proces upravljanja napredovanj, ki ga upravljajo tudi drugi zaposleni (vpliv na posameznikovo kariero), bi jemali te podatke bolj resno, posledično pa bi jih bolj pravilno uporabljali in rezultati bi bili vidni (dobri podatki potrebujejo dobro uporabo). Na sistem je potrebno gledati kot na celoto povezanih procesov in podatkov (SAP, 2015).

Slika 4: Povezava ključnih točk znotraj procesov MČV



Prirejeno po SAP (2015).

Drugi način pogleda na integracijo procesov znotraj MČV je povezava ključnih točk. Če pogledamo sliko 4, vidimo, da so ključne točke upravljanje napredovanj, razvoj kariere, socialno učenje, 360 model, upravljanje učenja ter proces uvajanja zaposlenega (onboarding).

Točke predstavljajo različne oblike razvoja posameznika, vsaka številka na povezavah med dvema točkama pa ima nek pomen. Če pogledamo točko št. 1, vidimo, da je razvoj kariere povezan z upravljanjem napredovanj, saj je razvoj kariere posameznika posledica tega, na katera delovna mesta želimo zaposlenega postaviti. Prav tako točka št. 2 predstavlja povezavo med razvojem posameznika in socialnim učenjem, kjer ugotovljamo, kdo bi moral zaposlenemu pomagati razvijati znanje, potrebno za razvoj kariere, ter kdo bo izvajal mentorstvo. Prav tako sta povezana socialno učenje in model 360 stopinjskega ocenjevanja, kjer želimo pridobiti povratne informacije, ki pomagajo posamezniku pri nadaljnjem razvoju. Prav tako mora biti model 360 stopinjskega ocenjevanja povezan z upravljanjem učenja, kjer ugotovimo, katera dodatna izobraževanja zaposleni potrebuje, kar je posledično povezano z dodeljevanjem novih vlog zaposlenim (št. 6), to pa pripelje do uvajanja zaposlenega na novem delovnem mestu ali vlogi. Proces uvajanja na koncu verige sklene cikel z upravljanjem napredovanj, kjer zaposlenim omogočimo napredovanje in razvoj.

Sledijo podpoglavja, kjer bom predstavil ključne procese strateškega MČV, slabosti, prednosti in korake, ki so vključeni v posamezen proces.

1.4.1 Upravljanje talenta

Upravljanje talenta sta leta 2013 definirala Tansley in Tietze. Vsebuje strategijo in protokole za sistematično pridobivanje, identifikacijo, razvoj, obdržanje in uvajanje posameznikov z

visokim potencialom, ki predstavljajo dodano vrednost podjetju. Upravljanje talenta lahko definiramo kot proces, ki zagotavlja, da ima podjetje talentirane zaposlene, ki jih potrebuje za doseganje poslovnih ciljev, zato upravljanje talenta vključuje tudi strateško upravljanje, z namenom ustvarjanja in vzdrževanja talentov v podjetju. Veliko različnih mnenj je, kdo naj bi bil vključen v upravljanje talenta. Po eni strani so to lahko samo ljudje s talentom, po drugi strani pa je lahko vključen kdorkoli.

Iles in Preece sta leta 2010 definirala tri vidike ljudi, vključenih v upravljanje talenta (Armstrong & Taylor, 2014):

- ekskluzivni ljudje: pomembni ljudje z visoko stopnjo uspešnosti in/ali potenciala, ne glede na delovno mesto,
- ekskluzivni položaj: pravi ljudje na strateško kritičnih delovnih mestih ter
- vključeni ljudje: vsi ljudje znotraj organizacije, ki imajo potencialen talent.

Skozi teorije raznih avtorjev lahko definiramo štiri faze napredovanja talenta (Armstrong & Taylor, 2014):

- talent v vzponu: visoko izobraženi posameznik, ki se izobražuje in usposablja za osnovna, tehnična ali strokovna delovna mesta,
- vodja v razvoju: se razvija in izobražuje za vodenje in upravljanje v sklopu mentorstva,
- vodja nove generacije: se zaveže za program razvoja vodenja in se lahko udeleži organizacijskega učenja ter
- vodja organizacije nove generacije: je deležen izobraževanj in mentorstev in je seznanjen z vizijo in strategijo ter vodenjem podjetja.

Proces upravljanja talentov lahko opišemo kot cevovod (glej sliko 5), ki deluje znotraj strategije upravljanja talentov, ki mu sledi zaporedje razvoja virov in talentov z dejavnostmi za izdelavo bazena talentov.

Slika 5: Upravljanje talentov

Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

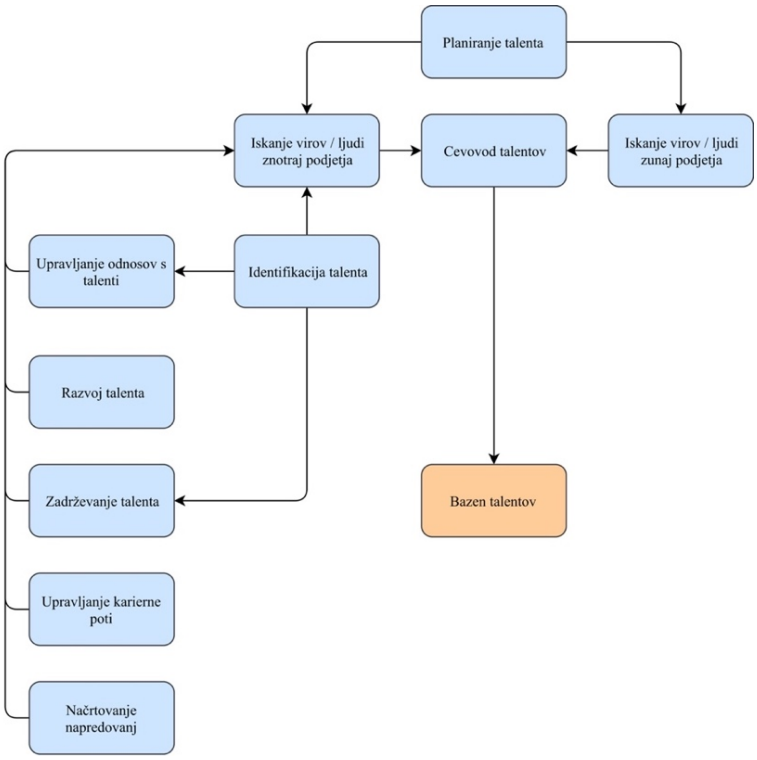
Upravljanje talenta se začne s strategijo upravljanja talenta in vprašanjem, kaj v prihodnosti pomeni povpraševanje po nadarjenih ljudeh. Cilj je razviti in vzdrževati skupino nadarjenih ljudi znotraj procesa upravljanja talentov, ki ga sestavlja iskanje virov, načrtovanje kariere in razvoj talenta ter posledično vzdrževanje dotoka nadarjenih ljudi v podjetje.

Ključni elementi procesa upravljanja talenta (Armstrong & Taylor, 2014):

- *Načrtovanje talentov:* process, kjer definiramo, koliko in kakšne nadarjene ljudi potrebujemo sedaj in v prihodnosti. Proces uporablja tehnike načrtovanja delovne sile in vodi do razvoja strategij za privabljanje in ohranjanje talentov, obenem pa tudi ocenjevanje prihodnjih zahtev.
- *Iskanje virov/ljudi:* je razultat načrtovanja talentov. Gre za proces pridobivanja ljudi bodisi znotraj ali izven podjetja. Znotraj podjetja gre za identifikacijo, razvoj talenta in upravljanje kariere, izven podjetja pa gre za pridobivanje visokokakovostnih ljudi.
- *Identifikacija talenta:* proces pregleda talentov pove, kdo je primeren, da postane del bazena talentov in je deležen koristi učenja, razvoja in upravljanja kariere.
- *Upravljanje odnosov s talenti:* grajenje učinkovitih odnosov z ljudmi na posameznih delovnih mestih. Bolje je nadgraditi obstoječi odnos, kot pa zgraditi novega, kadar nekdo odide iz podjetja. Cilji upravljanja odnosov s talenti so:
  - prepoznati vrednost posameznih zaposlenih,
  - zagotoviti možnost za rast posameznika ter zavezanost za delo ter
  - pošteno obravnavati posameznike in doseči sodelovanje talentov.
- *Razvoj talenta:* Cilj je zagotoviti, da ljudje krepijo ali pridobijo potrebne spretnosti in kompetence. Strategijo je potrebno oblikovati glede na posameznikov profil uspeha, ki je opisan v obliki kompentenc in kvalitete, ki jo mora posameznik doseči.
- *Zadrževanje talenta:* vpeljevanje strategij z namenom zagotavljanja, da nadarjeni zaposleni ostanejo enako zavezani organizaciji tudi po daljšem časovnem obdobju.
- *Upravljanje karierne poti:* proces, kjer ljudje razvijejo svoje spretnosti in svojo kariero. Omogoči, da ima organizacija pretok talentov, ki jih potrebuje, da zadosti potrebam posameznika ter organizacije.
- *Načrtovanje napredovanj:* cilj procesa je zagotoviti, da ima podjetje zaposlene vodje, ki so potrebni za prihodnje poslovne potrebe.
- *Cevovod talentov:* vključuje iskanje virov, razvoj talenta in karierno načrtovanje, ki ohranja pretok talentov, potrebnih za ustvarjanje talenta znotraj podjetja.
- *Bazen talentov:* nabor talentov, ki so na voljo znotraj podjetja.

Slika 6 prikazuje podrobni proces uporavljanja talentov, kot sem ga opisal v prejšnjem odstavku.

Slika 6: Podrobni proces upravljanja talentov



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

Uspešna strategija upravljanja talenta lahko rešuje morebitne neskladnosti med ponudbo in povpraševanjem talentov. Cappeli je mnenja, da ima veliko podjetji preveč zaposlenih na posameznih delovnih mestih, kot jih dejansko potrebuje, ter da upravljanje talenta ne pomeni samo razvoj talenta in načrtovanje napredovanj, ampak bi se moralo upravljanje talenta usmeriti tudi v pomoč pri doseganju strateških ciljev podjetja.

Štirje principi povpraševanja talentov (Armstrong & Taylor, 2014):

- kupimo ali ustvarimo talent, s katerim upravljamo tveganje povpraševanja,
- zmanjšamo negotovosti pri povpraševanju talentov,
- povračilo v vložek razvoja talenta ter
- interes zaposlenih, ki mora biti uravnotežen z ustvarjanem notranjega trga dela, ki ponuja vse prednosti zunanjega trga dela, s čimer se posledično izognemo izgubi talentov in dodatnim stroškom.

Strategija upravljanja talenta je sestavljena iz pogleda, kako so procesi vključeni v ustvarjanje bazena talentov. Strategija bi morala temeljiti na razumevanju talenta v smislu kompetenc in potenciala ter tega, kaj naj bi program upravljanja talenta vseboval.

Cilji strategije razvoja talenta naj bi bili (Armstrong & Taylor, 2014):

- Razviti podjetje z načelom, naj podjetje izbere zaposlenega.

- Načrtovati in vpeljati zaposlovanje ter izbiro kandidatov na način, da bodoči zaposleni zagotavljajo kakovost in ostanejo dolgo v podjetju.
- Načrtovanje in izvajanje zadrževanja talenta.
- Uvesti strategijo nagrajevanja, ki pomaga privabiti in ohraniti visokokakovostne ljudi.
- Oblikovati delovna mesta in razviti vloge, ki ljudem omogočajo nove položaje in razvoj spretnosti, posledično novi izivi in interesi.
- Vpeljati proces razvoja posameznika.
- Nadarjenim zaposlenim nuditi priložnosti za karierni razvoj in rast.
- Ustvarjati in vzdrževati bazen talentov, tako da so talenti vedno na voljo za zagotovitev upravljanja napredovanj.

V realnosti je zelo težko uvesti celovito upravljanje talentov, ki zajema vse vključene dejavnosti. V praksi je najprej pomembno identificirati nadarjene zaposlene skozi proces upravljanja uspešnosti, kasneje se je smiselno osredotočiti na vodenje in upravljanje razvoja zaposlenih, na koncu pa še na upravljanje napredovanj (Armstrong & Taylor, 2014).

1.4.2 Kadrovanje

Pri strateškem managementu človeških virov se uporablja izraz strateško kadrovanje, ki je ključ do strateškega MČV, kjer je cilj najti in obdržati kader, ki ustreza tako strateškim kot operativnim zahtevam podjetja ter kulturi znotraj podjetja. Strateško kadrovanje je usmerjeno k temu, da zagotovi podjetju prave ljudi, ki so primerni za doseganje poslovnih ciljev (Armstrong & Taylor, 2014).

Pred procesom načrtovanja delovne sile mora podjetje ugotoviti, kako povezati poslovno in kadrovsko strategijo, ki temelji na razumevanju, v katero smer gre podjetje, ter razumevanju dejavnikov, ki so potrebni za načrtovanje delovne sile.

Dejavniki, potrebni za načrtovanje delovne sile (Armstrong & Taylor, 2014):

- število ljudi, potrebnih za dosego poslovnih potreb,
- znanje in vedenje, potrebno za podporo doseganja poslovnih strategij,
- vpliv organizacijskega prestrukturiranja, kot je posledica racionalizacije, decentralizacije, prevzemov, združitev, razvoja trga ali uvedbe novih tehnologij ter
- načrti za spreminjanje kulture podjetja na področjih, kot so zmožnost prinašanja dodane vrednosti strank, standardi uspešnosti ter kakovosti, storitve za stranko, timsko delo ter fleksibilnost, kar kaže na potrebo ljudi z različnimi stališči, prepričanji ter osebnimi značilnostmi.

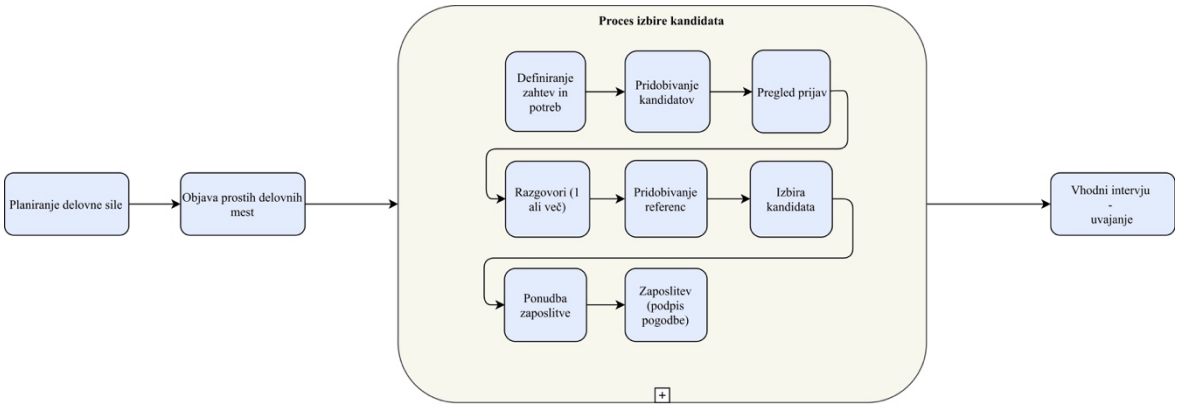
Zgoraj navedeni dejavniki močno vplivajo na vrsto poslovne strategije, ki jo bo podjetje sprejelo, ter delo, ki ga bo opravljalo (Armstrong & Taylor, 2014).

Strategije, ki so vključene v strateško kadrovanje, so (Armstrong & Taylor, 2014):

- *Načrtovanje delovne sile:* vključuje ocenjevanje poslovnih potreb in določanje števila in tip ljudi, potrebnih za delo.
- *Razvoj vrednosti zaposlenih in blagovne znamke podjetja:* vrednost zaposlenega je to, kar podjetje ponuja bodočim ali obstoječim zaposlenim ter pomaga prepričati ljudi, da se pridružijo podjetju ali ostanejo v njem. Blagovna znamka podjetja pa predstavlja podjetje kot dobrega delodajalca.
- *Kadrovski načrti:* priprava načrtov za iskanje ljudi znotraj podjetja in/ali za učenje novih spretnosti in razvoj zaposlenih. Če potrebe ne morejo biti zagotovljene znotraj podjetja, je potrebno narediti dolgoročne plane za zaposlovanje in izbiro kadra, ki bo zagotovil potrebe podjetja.
- *Načrti za ohranitev kadra v podjetju:* priprava načrtov za ohranitev ljudi, ki jih podjetje potrebuje.
- *Načrti za prilagodljivost:* priprava načrtov za povečano prilagodljivost pri uporabi človeških virov, ki omogoča podjetju, da najbolje izkoristi kader in se uspešno prilagaja hitro spreminjajočemu se okolju.
- *Upravljanje s talentom:* podjetje poskuša zagotoviti, da so zaposleni nadarjeni, kar zagotovi uspeh ter doseganje sedanjih in bodočih poslovnih potreb podjetja.

Na sliki 7 lahko vidimo proces kadrovanja od načrtovanja delovne sile do uvajanja kandidata v podjetje, kot sem ga opisal v prejšnjem odstavku.

Slika 7: Proces kadrovanja od načrtovanja do uvajanja kandidata

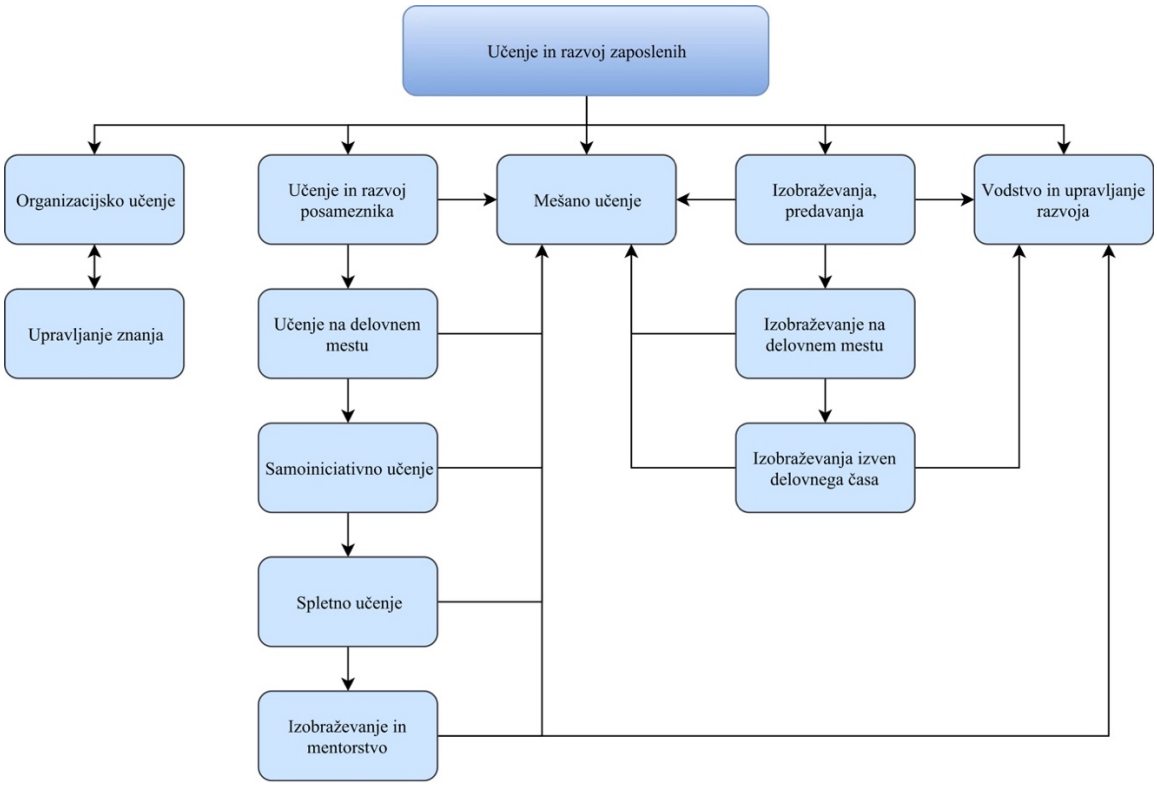


Prirejeno po Members of the Mwamba Peace Club (2011).

1.4.3 Upravljanje izobraževanj in razvoja zaposlenih

Upravljanje izobraževanj lahko definiramo kot proces strategije učenja in razvoja zaposlenih. Omogoča, da ljudje v podjetju pridobijo in razvijejo potrebno znanje, veščine in kompetence za učinkovito opravljanje dela, kar obenem koristi tako posamezniku kot podjetju (Armstrong & Taylor, 2014).

Slika 8: Proces učenja in razvoja posameznika



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

Slika 8 prikazuje podroben proces učenja in razvoja posameznega zaposlenega, ki ga bom sedaj bolj podrobno opisal.

Ključne komponente, ki sestavljajo proces upravljanja izobraževanj (Armstrong & Taylor, 2014):

- *Učenje*: proces, kjer zaposleni pridobi in razvije znanje, spretnosti, zmožnosti in lastnosti, potrebne za delo. Proces vključuje spreminjanje obnašanja.
- *Razvoj*: rast spretnosti in potenciala posameznika skozi proces učenja, izobraževanja in pridobivanja izkušenj.
- *Trening*: proces sistematične uporabe formalnih postopkov za prenos znanja, z namenom pridobivanja novih izkušenj za uspešno opravljanje dela. Trening je proces, kjer podjetje nadzoruje in koordinira posameznika.
- *Izobraževanje*: proces razvoja znanja, spretnosti, zmožnosti, vrednosti in razumevanja, potrebnega na področju vseh življenjskih vidikov, namesto znanja in spretnosti, potrebnih za izvajanje določenih aktivnosti.

V sodobnih implementacijah MČV je ključna uporaba strateških procesov. Cilj strateškega procesa izbobraževanj in razvoja je nuditi celovito ogrodje za razvoj ljudi z oblikovanjem kulture učenja in formulacije organizacijskega ter individualnega učenja. Proces omogoča povečanje zmogljivosti virov v skladu s prepričanjem, da so zaposleni v podjetju pomemben

vir za doseganje konkurenčne prednosti. Prav tako pa gre za razvoj intelekutalnega kapitala, ki ga podjetje zahteva, kakor tudi zagotavljanje, da ima podjetje na voljo kvaliteten kader za izpolnjevanje sedanjih in prihodnjih potreb. Pri procesu je potrebno poskrbeti, da cilj zagotovi okolje, ki spodbuja zaposlene, da se učijo in razvijajo (Armstrong & Taylor, 2014).

Izobraževanje in razvoj zaposlenih lahko privedeta do dodatnih stroškov podjetja, kar pomeni, da je pomembno, da se investicija v ta proces povrne. Na podlagi dobrih praks bomo našteli potencialne koristi implementacije procesa izobraževanja in razvoja v podjetje.

Koristi implementacije izobraževanja in razvoja zaposlenih (Armstrong & Taylor, 2014):

- izboljša uspešnost posameznika, ekipe ter podjetja,
- privabi visoko kakovostne ljudi s tem, da jim podjetje ponudi dodatno znanje in razvoj, kar pripelje do povečanja stopnje usposobljenosti, zadovoljstva, napredovanj ter nagrad,
- izboljša operativno prožnost s povečanjem nabora znanj posameznika,
- poveča zavezanost zaposlenih k zavedanju o poslanstvu in ciljih podjetja,
- pomaga pri upravljanju sprememb, kar poveča razumevanje zaposlenih za lažje prilagajanje novim spremembam,
- vodstvu ponudi znanje, potrebno za vodenje, upravljanje in razvoj zaposlenih,
- Razvija pozitivno kulturo v podjetju, ki je usmerjena k izboljšanju uspešnosti,
- zagotovi višjo raven storitev za stranke ter
- zmanjša stroške razvoja zaposlenih (skrajša krivuljo učenja).

Pri procesu učenja in razvoja zaposlenih je kultura učenja znotraj podjetja zelo pomembna, tako z vidika vodstva, nadrejenih in zaposlenih, ki morajo biti konstantno vključeni in zavzeti, saj govorimo o neprekinjenem procesu. Značilnost učenja kulture je samoiniciativa za učenje, dolgoročno gledano z možnostjo opolnomočenja zaposlenih. Če želimo ustvariti kulturo učenja, je potrebno znotraj podjetja razviti prakse, ki motivirajo zaposlene, da predano opravljajo delo, z možnostjo praktične podpore pri učenju (Armstrong & Taylor, 2014).

Koraki za ustvarjanje kulture učenja (Armstrong & Taylor, 2014):

- razvoj in širjenje vizije - prepričanje v želeno in prihajajočo prihodnost,
- opolnomočenje zaposlenih,
- omogočiti zaposlenim okolje za učenje, kjer lahko zaposleni odkrije in uporabi sposobnosti za mreženje, čas za učenje, itd.,
- uporaba tehnik mentorstva z namenom, da zaposleni razvije možnost samostojnega reševanja problemov ter širjenja znanja na ostale zaposlene,
- usmerjati zaposlene skozi njihovo delo ter jim omogočiti čas, vire ter povratne informacije,
- prepoznati vodje, ki morajo biti vzor ostalim zaposlenim,
- spodbujati mreženje – druženje in širjene kolegialne kulture ter

- odstraniti administrativne sisteme, ki povzročajo težave, namesto da olajšajo delo.

Ljudje se učijo bolj učinkovito, če so motivirani, zato je potrebno v podjetju vzpostaviti takšno kulturo, ki omogoča tako zadovoljstvo zaposlenih kot učinkovitost poslovanja. Motivacija je večja, kadar je zaposleni usmerjen k doseganju zastavljenih ciljev, ko so te cilji sprejeti in dosegljivi ter ko dobi povratno informacijo o pretekli izvedbi dela. Tako kot za vse ostale procese je potrebno definirati tudi cilje za proces učenja, ki morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realistični ter časovno omejeni. Cilji se lahko definirajo za posameznega zaposlenega, skupino ali celotno podjetje, prav tako pa lahko zaposleni definira svoje cilje, kar kaže na samoiniciativno učenje (Armstrong & Taylor, 2014).

1.4.4 Upravljanje ciljev in uspešnosti

Upravljanje ciljev in uspešnosti je ponavljajoč proces, usmerjen v prihodnost, ki se ukvarja z razvojem zaposlenih, kjer je namen doseganje trajnostne visoke kvalitete dela, ki ga posameznik ali ekipa opravlja, za kar sta potrebna čas in trud pri razvoju ljudi. Pri implementaciji procesov za upravljanje uspešnosti moramo poskrbeti za jasno definirane cilje. Cilji se razlikujejo glede na okoliščine v podjetju. Na podlagi dobrih praks obstajajo generični elementi, ki jih morajo zagotoviti sistem in procesi upravljanja uspešnosti.

Učinkovito upravljanje uspešnosti mora zagotoviti, da ljudje (Ashdown, 2014):

- razumejo, kaj se zahteva od njih, kaj so rezultati ter kaj so vhodi in izhodi,
- razumejo, kako prispevajo k doseganju ciljev podjetja,
- so motivirani za delo,
- imajo znanja in zmožnosti za uspešno opravljanje dela glede na raven zahtevnosti,
- so s strani podjetja seznanjeni, kaj se od njih zahteva,
- vedo oz. razumejo, kako uspešno izvajajo svoje delo (povratne informacije s strani vodstva),
- izvajajo delo v skladu z zahtevami ter
- so pravično nagrajeni glede na njihov prispevek k uspešnemu izvajanju dela.

Na osnovnem nivoju mora proces upravljanja uspešnosti zagotoviti, da zaposleni jasno razumejo, kaj se od njih zahteva. Podjetje mora zaposlene podpirati pri doseganju tega, kar se od njih zahteva, obenem pa morajo zaposleni imeti konstantne povratne informacije, kar omogoča konstantno izboljševanje (Ashdown, 2014).

Vsak zaposleni mora znati odgovorit na tri ključna vprašanja (Ashdown, 2014):

- Kaj podjetje od mene pričakuje?
- Kako mi gre?
- Kako lahko izboljšam, izpopolnim in razvijem svoje znanje?

Ljudje, ki se ukvarjajo z uvedbo procesa upravljanja ciljev in uspešnosti, se morajo zavedati teorij, ki podpirajo upravljanje uspešnosti. Poznamo tri teorije: *teorija cilja*, *teorija nadzora* ter *socialno kognitivna teorija*.

Teorijo cilja sta leta 1979 razvila Latham in Locke. Poudarja štiri mehanizme in povezuje cilje z rezultati uspešnosti. Prvi usmerja pozornost k prednostnim nalogam, drugi stimulira napor, tretji usmerja ljudi, da povečajo svoje znanje in spretnosti, z namenom povečanja možnosti za uspeh, četrti pa pravi, da cilj, ki ima večji izziv, pritegne več ljudi s čim več znanja. Teorija cilja osredotoča pozornost na povratne informacije, kot je želja po oblikovanju obnašanja. Ko ljudje dobijo povratne informacije o lastni izvedbi dela, cenijo razlike med tem, kaj počnejo in kaj se od njih pričakuje, nakar je potrebno sprejeti ukrepe, kako zmanjšati to razliko. Proces povratnih informacij šteje kot ključni proces pri upravljanju uspešnosti.

Teorija nadzora se osredotoča na povratne informacije, z namenom oblikovanja obnašanja. Kadar ljudje dobijo povratne informacije o svoji izvedbi dela, spoštujejo neskladja med tem, kako opravljajo delo, in tem, kaj se od njih dejansko pričakuje, da delajo, zato je potrebno ukrepati, da zmanjšamo ta neskladja.

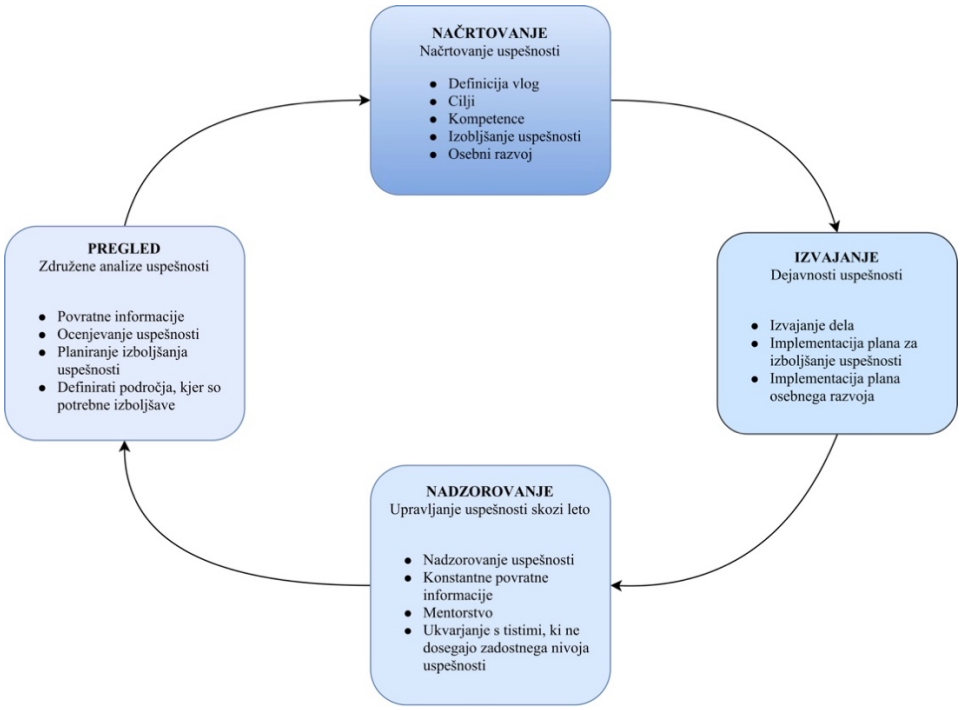
Socialno kognitivno teorijo je leta 1986 razvil Albert Bandura in temelji na konceptu samoučinkovitosti, kar pomeni, da tisto, kar ljudje verjamejo, da lahko ali ne morejo narediti, močno vpliva na njihovo uspešnost. Razvoj in krepitev pozitivne samozavesti pri zaposlenih je pomemben cilj upravljanja uspešnosti.

Upravljanje uspešnosti avtorji v praksi pogosto definirajo kot razvojni proces, zato v literaturi najdemo tudi ime upravljanje uspešnosti in razvoja. Upravljanje uspešnosti ima lahko štirikratno namembnost, katero sestavlja (Armstrong & Taylor, 2014):

- Strateško komuniciranje: posredovanje ljudem, kaj dobro delo pomeni in kaj to prinaša.
- Gradnja medsebojnih razmerij: ustvarjanje močnejših delovnih vezi s povezovanjem zaposlenih in vodij, ki redno pregledujejo dosežke in nadgrajujejo uspešnost.
- Razvoj zaposlenih: zagotoviti uspešnost povratnih informacij, z namenom izvajanja analiz o predanosti, slabostih, področjih za izboljšanje izvajanja del ter dogovorih za osebni razvojni načrt.
- Ocenjevanje zaposlenih: oceniti uspešnost zaposlenega, z namenom sprejemanja odločitev o prerazporeditvi delovnega mesta, napredovanj ali nagrad za delovno uspešnost.

Proces upravljanja uspešnosti (glej sliko 9) je sestavljen iz načrtovanja, upravljanja, pregledovanja in ocenjevanja. Načrtovanje uspešnosti se največkrat opredeli za posameznika na ključnih področjih dela.

Slika 9: Cikel upravljanja uspešnosti



Prirejeno po SAP (2015).

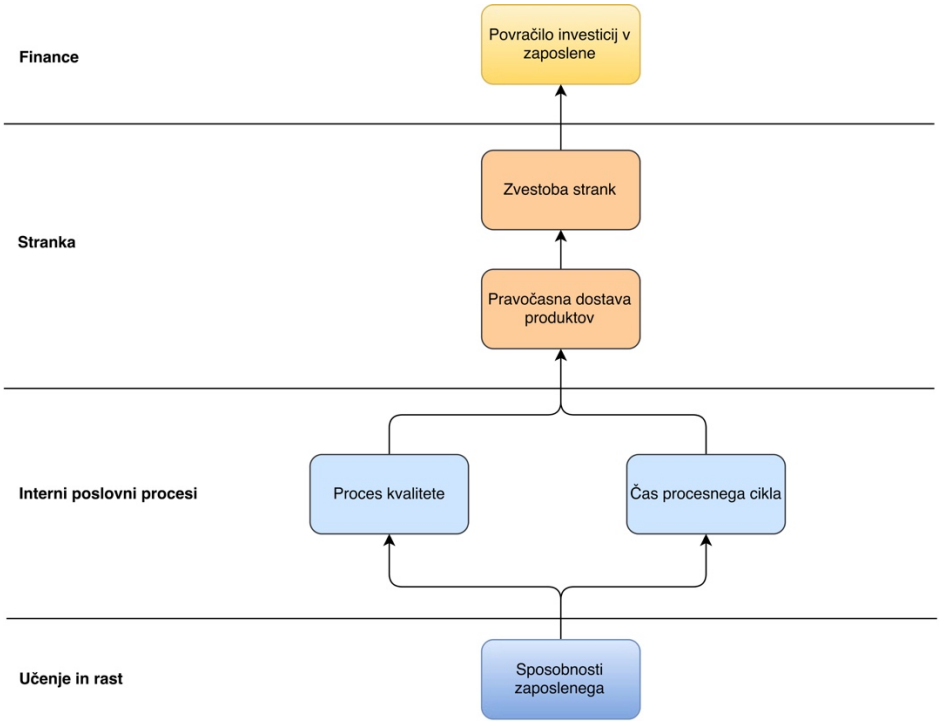
Za dobro izvedbo dela so potrebni znanje, spretnosti in sposobnosti posameznika. Vse, kar želi podjetje doseči na ključnih področjih, je potrebno definirati v obliki ciljev. Postopek planiranja specifičnih ciljev je pomemben korak pri načrtovanju uspešnosti, saj je potrebno cilje posameznika uskladiti s strateškimi cilji podjetja.

Pri definiciji ciljev se je potebno držati uveljavljene prakse SMART, kjer črka S stoji za specifičen cilj, M za merljiv cilj, A za dosegljiv cilj, R za relavanten cilj ter T za časovno usmerjen cilj. Če se pri definiciji ciljev držimo tega načela, lahko definiramo dober cilj, ki je pomemben za zaposlene, saj točno vedo, kaj morajo narediti, kdaj morajo narediti, če so sposobni narediti, zakaj ali za koga morajo narediti določeno delo, ter vedo, da bodo dobili povratne informacije o uspešnosti izvajanja določenega dela. Črka T lahko predstavlja tudi sledljivost cilja, saj je pri ciljih pomembno, da lahko napredek spremljamo skozi čas.

Namen merjenja uspešnosti v podjetju je ostati v stiku s konkurenco, saj je vse težje ostati na hitro rastočih se trgih. Merjenje uspešnosti pripomore k stabilnosti podjetja in ohranjanju konkurenčnega položaja na trgu. Poznamo uravnotežen sistem ciljev (ang. Balanced Scorecard, v nadaljevanju BSC), ki ga podjetja uporabljajo, da uskladijo delo, kjer je želja, da vsi počnejo tisto, kar je v skladu s strategijo za merjenje in nadzorovanje procesov, z namenom usmeritve k doseganju ciljev, kar posledično pripelje do želenih poslovnih rezultatov ter izboljšanja notranje in zunanje komunikacije. BSC predlaga pogled na organizacijo s štirih vidikov, ki povezujejo razvoj ciljev, kazalcev uspešnosti in akcij za doseganje uspešnosti. Na sliki 10 lahko vidimo strateško karto, ki je sestavljena iz

finančnega vidika, vidika stranke, internih poslovnih procesov ter učenja in razvoja zaposlenih. Za izboljšanje uspešnosti so potrebni zaposleni, ki morajo imeti zahtevano znanje, kar pripomore h kvalitetnemu izvajanju procesov v želenem roku, kar pa posledično vpliva na zadovoljstvo strank in finančni uspeh podjetja (Gabčanová, 2012).

Slika 10: Strateška karta (povezava različnih vidikov) – BSC



Prirejeno po Gabčanová (2012).

Definiranje strateških ciljev je ponavljajoč proces, kjer lahko podjetje definira svojo strategijo. Podjetje mora imeti zastavljeno vizijo, iz katere izhajajo nadaljnje strategije, zato je pomembno, da se podjetje zaveda, da morajo biti cilji poravnani z vizijo podjetja. Posledično je potrebno definirati akcije, s katerimi bomo prišli do željenih rezultatov, obenem pa mora imeti podjetje zastavljene kazalce uspešnosti, saj lahko na podlagi teh in s pomočjo BSC-ja spremlja in nadzoruje uspešnost različnih projektov. Vsak cilj v strateški karti je potebno spremljati in meriti z uporabo kazalcev uspešnosti, kjer vsak kazalec kaže napredek proti želenemu cilju. Strateški kazalci uspešnosti spremljajo implementacijo in učinkovitost organizacijske strategije, določijo razliko med dejansko in želeno izvedbo ter določijo organizacijsko ter izvedbeno učinkovitost (Balance Scorecard Institute, brez datuma).

Dober kazalec uspešnosti ima naslednje lastnosti (Gabčanová, 2012):

- Mora biti lahko merljiv.
- Jasno definiran (npr. točno število izdelanih avtov na dan).
- Mora biti v skladu s strategijo, cilji ter kulturo podjetja.

- Zagotovi objektiven način, da vidimo, ali strategija deluje.
- Omogoči primerjavo sprememb uspešnosti na dolgi rok.
- Usmerja pozornost zaposlenih na tisto, kar je pomembno za uspeh.
- Dovoli merjenje dosežkov neopravljenjega dela.
- Pomaga zmanjšati neotipljivo negotovost.
- Bolje je definirati manj dobrih kazalcev uspešnosti kot pa več slabih.
- Uporabnik lahko raziskuje kazalec uspešnosti v podrobnosti.
- Preprost (uporabnik ga razume).
- Vsak kazalec uspešnosti mora imeti lastnika.
- Uporabniki vedo, kako kazalec uspešnosti vpliva na rezultate.
- Uporabnik si lahko ogleda izvor in kontekst kazalca uspešnosti.
- Kazalec uspešnosti je gonilo za želene rezultate.
- Kazalci uspešnosti morajo biti različni (podobni ali enaki kazalci niso dobri).

Primeri ključnih kazalcev uspešnosti za MČV na podlagi različnih vidikov znotraj strateške karte (Gabčanová, 2012):

Finančni vidik:

- strošek zaposlenih (kazalec uspešnosti: produktivnost)
- učinkovita uporaba sredstev za izobraževanja (kazalec uspešnosti: ROI izobraževanj)

Vidik stranke:

- uspeh načrtovanja (kazalec uspešnosti: % zaposlenih, ki so napredovali)
- uporaba človeških virov (kazalec uspešnosti: % bolj izobraženih zaposlenih)

Notranji vidik:

- poenostavitev procesa prodaje (kazalec uspešnosti: čas, ki ga porabimo za stranko)
- povečanje motivacije (kazalec uspešnosti: rezultat raziskave motivacije zaposlenih)

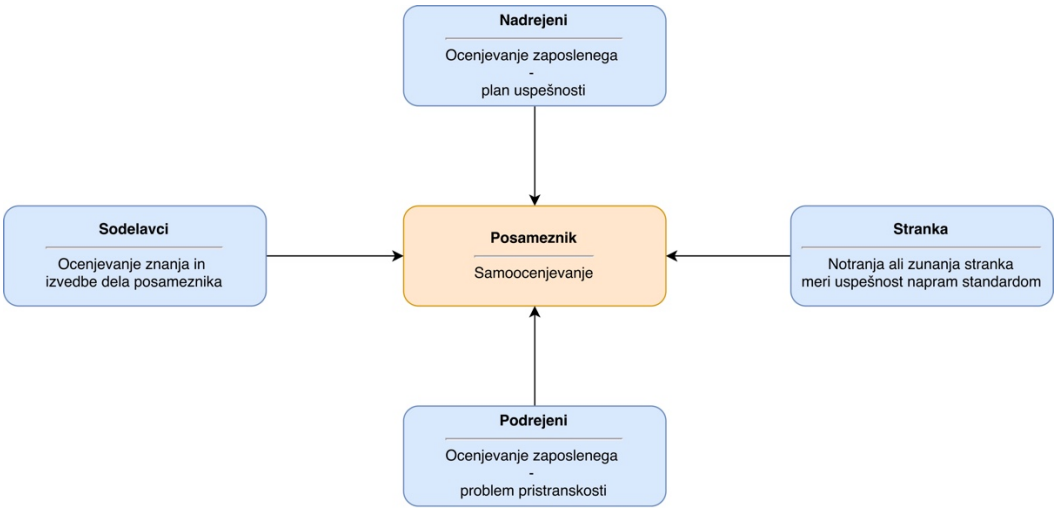
Vidik učenja in razvoj zaposlenih:

- izboljšanje sistema nagrajevanja (kazalec uspešnosti: stroški kompenzacij)
- spretnost opravljanja več nalog (kazalec uspešnosti: strošek treningov)
- konstantna podpora za prekvalificiranje zaposlenih (kazalec uspešnosti: % opravljenih tečajev treninga, ki ustrezajo zahtevam podjetja)

Kazalci uspešnosti predstavljajo ogledalo organizacijske uspešnosti. Managament lahko definira veliko kazalcev uspešnosti, vendar je malo tistih, ki so dejansko povezani s poslanstvom in vizijo podjetja. Prav tako pa morajo biti kazalci poravnani s strategijo MČV in njenimi cilji. Merjenje in nadzorovanje kazalcev uspešnosti je pomembno, vendar je pomembno, da vodstvo izbere pravilne kazalce ter vloži več časa za pripravo le-teh, kot pa

za vzdrževanje, spreminjanje in napačno ocenjevanje kazalcev. V praksi poznamo nekaj primerov uspešnega definiranja kazalcev uspešnosti, ki pravijo, da mora biti kazalec uspešnosti poravnan s strategijo in cilji podjetja, podatki, ki jih pridobimo z merjenjem in ocenjevanjem, morajo biti preprosti za vdrževanje, kazalci morajo biti zastavljeni tako, da usmerjajo podjetje v pravo smer, podatki, ki jih vnašamo v kazalce uspešnosti, morajo biti točni in pravilni, kazalci morajo dati vpogled v poslovanje podjetja ter se morajo spreminjati skozi čas, saj se tudi poslovanje spreminja (Gabčanová, 2012).

Slika 11: Model 360 stopinjskega ocenjevanja zaposlenih



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

Ena izmed najbolj pomembnih značilnosti upravljanja uspešnosti je, da gre za stalen proces, ki odraža dobro prakso upravljanja določanja smeri, spremljanja ter merjenja uspešnosti in posledično ustreznega ukrepanja. Za ocenjevanje in poročanje povratnih informacij se v sodobnem MČV uporablja 360 stopinjski proces vračanja informacij (glej sliko 11), v katerem sodeluje večje število ljudi, ki so lahko nadrejeni, podrejeni, sodelavci, stranka ali katera koli druga oseba, povezana z delom posameznika. Model 360 stopinjskega ocenjevanja se pogosto površno uporablja, ker gredo povratne informacije samo od podrejenih do nadrejenih, kar nas pripelje do 180 stopinjskega pristopa. Povratne informacije morajo biti predstavljene tako posameznikom kot tudi njihovim nadrejenim (Armstrong & Taylor, 2014).

Vprašalnik za ocenjevanje posameznikovih kompentenc je sestavljen iz vprašanj o vodenju, skupinskem delu, komunikaciji, organizacijskih veščinah, odločnosti, želji po delu ter prilagodljivosti. Rezultati so ponavadi predstavljeni anonimno in so potem gonilo za razvojni proces posameznika. Pri vpeljavi upravljanja uspešnosti je potrebno upoštevati, da morajo za uspešno izvedbo procesa biti zavzeti tako vodje kot zaposleni. Vodje morajo biti vključeni v proces načrtovanja in implementacije, obenem pa morajo biti prepričani, da bo čas, potreben za vpeljavo, pripomogel k izboljšanju uspešnosti. Proces mora biti enostaven ter jasno definiran. Za realizacijo so potrebne sposobnosti za sklepanje sporazumov o

uspešnosti, definiranje ciljev, ocenjevanje uspešnosti, poročanje povratnih infomacij ter znanje za izobraževanje (mentorstvo) zaposlenih (Armstrong & Taylor, 2014).

Pregled uspešnosti

Proces pregleda uspešnosti združuje pet ključnih elementov upravljanja uspešnosti: *dogovori*, *merjenje*, *povratne informacije*, *pozitivna okrepitev* ter *dogovor, kako povečati uspešnost,* kar vodi do zaključka cikla procesa upravljanja uspešnosti z obveščanjem zaposlenih o uspešnosti izvajanja. Pregled uspešnosti se največkrat nanaša na uspešnost posameznika, kar omogoča vodjem in zaposlenim, da najdejo način, kako izboljšati izvedbo dela ter rešiti probleme, ki se pojavijo. Prav tako je pomembno podpirati zaposlene, da izvajajo samoocenjevanje, kar omogoči zaposlenim, da postanejo bolj agilni za spremembe ter predloge za izboljšanje rezultatov. Prava vloga upravljanja uspešnosti se pokaže, kadar gledamo v prihodnost, ko želimo doseči, da zaposleni dosegajo nove cilje in premagujejo izzive, z namenom boljše uporabe znanj, spretnosti, zmožnosti ter z namenom razvoja samoiniciativnega učenja (Armstrong & Taylor, 2014).

Nagrajevanje

Če se proces upravljanja uspešnosti izvaja pravilno, lahko nagrajujemo zaposlene z nefinančnimi nagradami. Namen je na poklicni poti zagotavljati možnosti za doseganje razvoja novih spretnosti ter smernic. Nefinančne nagrade spodbujajo delo in organizacijsko sodelovanje ter imajo močnejši vpliv na zaposlene kot finančne nagrade za delovno uspešnost (Armstrong & Taylor, 2014).

Upravljanje uspešnosti je uspešno, kadar (Armstrong & Taylor, 2014):

- obstaja več izobraževanj upravljanja uspešnosti za vodje, ki zajemajo trening uspešnosti ter podajanje konstruktivnih povratnih informacij,
- je znanje delavca priznano,
- se kaže zavzetost h kulturi podjetja,
- je upravljanje uspešnosti strateško povezano z MČV in poslovnim načrtom podjetja,
- so zaposleni cenjeni in
- v podjetju obstaja pozitivna klima med zaposlenimi.

Vodje na vseh nivojih hirarhije igrajo pomembno vplogo pri procesu upravljanja uspešnosti. Če je sistem upravljanja uspešnosti povezan s strategijo poslovanja, je pomembno, da vodje naredijo povezavo med poslovno strategijo in sistemom za upravljanje uspešnosti. Obnašanje vodstva je pokazatelj, kako pomemben je proces, kar ima močan vpliv na zaposlene in posledično na izvajanje uspešnosti procesa. Proces upravljanja uspešnosti je uspešen, kadar je kultura v podjetju uspešnostno usmerjena (Armstrong & Taylor, 2014).

Pri procesu uspešnosti lahko poudarimo, da gre za proces vodenja poslovanja podjetja, kar je naloga vodij, da širijo pozitivno klimo po hirearhiji navzdol, pri čemer je uspešnost

odvisna od zaposlenih ter kulture znotraj podjetja. Kultura uspešnosti mora biti bolj usmerjena k učinkovitosti, komunikaciji med zaposlenimi, njihovi vključenosti v proces in izobraževalni proces kot pa v finančne nagrade posameznika.

1.4.5 Upravljanje kompenzacij in plač

Proces upravljanja kompenzacij je namenjen zaposlenim, da bi se doseglo boljše počutje na delu ter da bi se pridobivali in ohranjali zaposleni. Kompenzacija pokriva celotno plačilo, ki ga podjetje izplača zaposlenemu, vključno z redno plačo in dodatki. Dodatki so lahko finančni ali nefinančni, kot so razna izobraževanja, osebni razvoj, priznanja, večje število dni dopusta ali dodelitev večje odgovornosti. S tem, ko podjetje ponudi nagrade zaposlenim, postanejo zaposleni bolj tekmovalni in željni napredovanj, s ciljem doseganja boljših rezultatov poslovanja podjetja. Kompenzacije se dodelijo primerno glede na zahtevnost dela, količno dela ter težavnost dela, ki ga zaposleni opravlja. Kompenzacije in nagrade morajo biti skladne z zakonodajo države, v kateri podjetje posluje. Proces dodelitve kompenzacij ne prinaša samo prednosti, temveč lahko pripelje tudi slabo počutje, zato mora podjetje pravično definirati plačilne lestvice, zahteve dela, lestvico ocenjevanja itd., saj lahko v nasprotnem primeru pride do nezadovoljstva zaposlenih, kar lahko vodi v slabše poslovne rezultate (Members of the Mwamba Peace Club, 2011).

Cilji upravljanja nagrad in kompenzacij so (Armstrong & Taylor, 2014):

- Nagrajevanje ljudi glede na vrednost, ki jo zaposleni ustvari z namenom, da bi bil spoštovan in plačan v skladu s pričakovanji, ki jih dosega ali presega.
- Podpora pri doseganju poslovnih ciljev z namenom zagotavljanja, da ima podjetje nadarjane ljudi.
- Spodbujanje nadpovprečnih dosežkov z namenom zagotavljanja in spodbujanja uporabe sistema nagrajevanja .
- Razvoj organizacijske kulture.
- Definiranje pravega načina obnašanja in rezultatov z definiranjem pričakovanj skozi management uspešnosti in plačilnih shem.

1.4.6 Upravljanje razvoja kariere

Proces upravljanja kariere spada pod vidik upravljanja talentov. Proces se ukvarja z zagotavljanjem možnosti za zaposlene, da razvijejo sposobnosti in kariero z namenom, da ima podjetje zagotovljen talentiran kader za svoje potrebe. Pri tem procesu govorimo o integraciji potreb podjetja in posameznika. Pomembni del upravljanja kariere je načrtovanje, ki oblikuje posameznikovo napredovanje znotraj podjetja v skladu z organizacijskimi potrebami ter željami posameznika (Armstrong & Taylor, 2014).

Upravljanje razvoja kariere se ukvarja tudi s svetovanjem posameznika, da ta razvije kariero, tako v svojo korist kot v korist podjetja. Cilj procesa je doseganje ciljev upravljanja politike talenta v podjetju, ki mora zagotoviti, da ustvarja in vzdržuje potreben talentiran kader (Armstrong & Taylor, 2014).

Cilji zaposlenih pri upravljanju razvoja kariere so (Armstrong & Taylor, 2014):

- Dobiti smernice, podporo in spodbudo, ki je potrebna, da izpopolnijo svoj potencial in dosežejo uspešno kariero v podjetju znotraj kroga posameznikovih spretnosti in ambicij.
- Ponuditi zaposlenim z izkušnjami in ponavljajočimi učnimi dejavnostmi katerokoli odgovornost, saj imajo sposobnost, da to dosežejo.

Upravljanje razvoja kariere poziva k pristopu, ki upošteva tako potrebe podjetja kot tudi posameznika, zato poziva k ustvarjalnosti pri odkrivanju načinov za zagotavljanje razvoja posameznika.

Koraki kariere posameznika v podjetju (Armstrong & Taylor, 2014):

1. Prihod v podjetje - posameznik začne proces samousmerjenega planiranja.
2. Napredek znotraj določenih področij dela – posameznik razvija spretnosti in potencial skozi izkušnje, trening, mentorstvo in proces upravljanja uspešnosti.
3. Srednji del kariere - potrebno je zagotoviti, da zaposleni ostanejo na podobnih ravneh ter ne izgubijo zanimanja, kar dosežemo z menjavo delovnih mest, dodeljevanjem posebnih nalog, priznanj, nagrad za delovno uspešnost, ipd.
4. Pozni del kariere – posamezniki se ustalijo na delovnih mestih ter začnejo razmišljati o prihodnosti, kar pripelje do tega, da potrebujejo zagotovilo za obstanek v podjetju ter o tem, kaj se bo z njimi zgodilo, ko odidejo iz podjetja.
5. Konec kariere znotraj podjetja – možnost postopnega uvajanja umika na način krajšega delovnega časa pred odhodom iz podjetja.

Strategije za razvoj kariere (Armstrong & Taylor, 2014):

- Politika napredovanj od znotraj, kjer je to mogoče.
- Karierne poti omogočajo talentiranim ljudem med osebnim razvojem, da pridejo znotraj podjetja z dna hirearhije na vrh.
- Načrtovanje osebnega razvoja je glavni del procesa upravljanja uspešnosti, z namenom razvoja posameznikovega znanja in spretnosti.
- Sistemi in procesi za doseganje širjenja in razvoja znanja znotraj podjetja.

Vodenje kariere zajema zaposlovanje, osebni razvojni načrt, premike po hirearhiji, dodeljevanje specifičnih nalog, razvoj delovnega položaja ter podporo zaposlenim, ki se želijo razviti. Pet najbolj pogostih aktivnosti je interno objavljanje odprtih delovnih mest, uradno izobraževanje v sklopu razvoja kariere, ocena uspešnost kot podlaga za načrtovanje

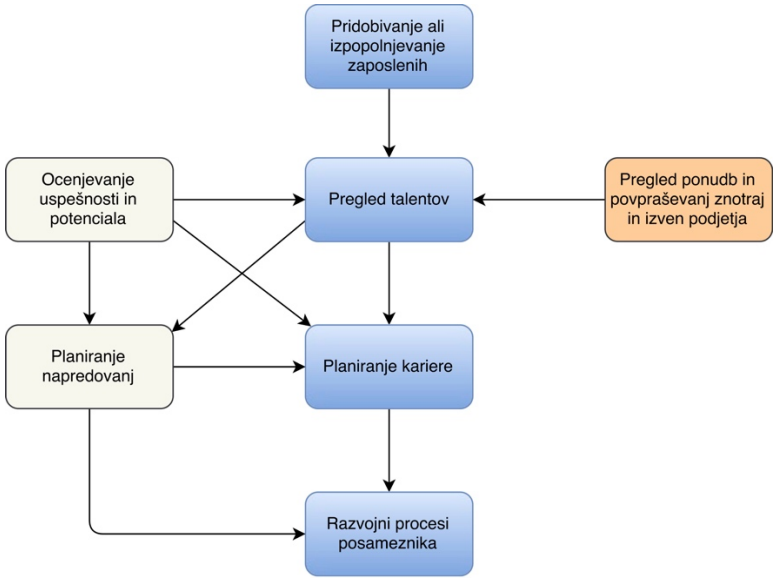
kariere, karierno svetovanje s strani vodij ter menjava delovnih mest s pridobivanjem izkušenj (Armstrong & Taylor, 2014).

Načrtovanje kariere zahteva definiranje karierne poti, ki kaže pot, po kateri lahko posameznik napreduje znotraj podjetja. Karierna pot uporablja vse informacije od ocenjevanja zahtev, uspešnosti, potenciala, upravljanja načrtov uspešnosti, ki jih nato pretvori v obliko za programe posameznikovega kariernega razvoja, proces vodenja razvoja, svetovanja ter mentorstva. Karierno pot je možno definirati tudi na podlagi tega, kar morajo zaposleni poznati in biti sposobni narediti, da napredujejo. Ljudje se morajo zavedati, kakšne so potrebne kompetence za dosego določenega nivoja v njihovi karieri, kar jim lahko pomaga pri načrtovanju osebnega razvoja ter svetovanju s strani nadrejenih ali mentorjev. Načrtovanje dodatnih izobraževanj ali treningov se lahko dogovori glede na potrebe, vendar mora biti jasno definirano, kaj mora zaposleni narediti, če želi napredovati znotraj podjetja (Armstrong & Taylor, 2014).

Podjetje lahko upravlja karierne poti zaposlenih znotraj procesa upravljanja talenta in uspešnosti ter nudi podporo ljudem s potencialom, vendar mora tudi vsak posameznik načrtovati svojo osebno karierno pot znotraj in izven podjetja, da si zagotovi delo, osebni razvoj ter prednost pred ostalimi kandidati (Armstrong & Taylor, 2014).

Na primeru slike 12, si bomo pogledali proces upravljanja razvoja kariere, ki je ključen pri sodobnem strateškem kadrovanju, kjer je cilj podjetja zaposliti čim bolj talentiran kader.

Slika 12: Proces upravljanja razvoja kariere



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

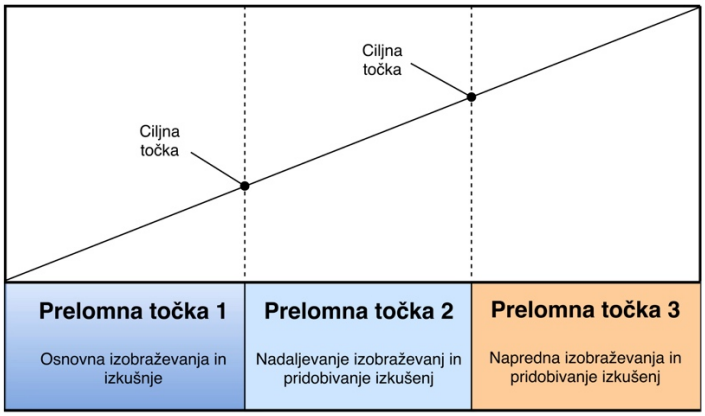
V prvem koraku procesa upravljanja razvoja kariere se mora podjetje odločiti, v kakšni meri bo pridobilo ali izpopolnilo znanje zaposlenih. Prvi način je postopek kadrovanja in zaposlitve talentiranih ljudi, drugi način pa upravljanje zaposlenih, ki verjamejo v

dolgoročno načrtovanje karirere in razvijejo strukturiran pristop k njenemu upravljanju. Drugi način vključuje izdelane ocene učinkovitosti in potenciala, ocene centrov za prepoznavo talenta ter načrtovana napredovanja (Armstrong & Taylor, 2014).

Sledi korak *pregleda taletov*, ki jih ima podjetje na voljo, ter pregled napredovanj glede na napovedi povpraševanja in ponudbe ter ocenjevanje uspešnosti in potenciala. Pregled talenta zagotavlja osnovo za načrtovanje napredovanj in načrtovanje kariere. Cilj *ocenjevanja uspešnosti in potenciala* je opredeliti potrebe za učenje in razvoj, nuditi smernice o možnih poteh kariere posameznika ter naznaniti, kdo ima potencial za napredovanje. Informacije o tem lahko pridobimo iz procesov upravljanja uspešnosti. Ocenjevanju potenciala sledi *pregled uspešnosti*, kjer lahko definiramo zaposlene z visokim potencialom, kdaj bodo pripravljeni za *napredovanje* ter do katerega položaja bi lahko napredovali. Pri takšnih ocenjevanjih se soočamo s problemom težavnosti napovedovanja prihodnosti za zaposlene, saj ni nujno, da se bodo zaposleni znašli v novi vlogi, če jim dodelimo dodatne odgovornosti (Armstrong & Taylor, 2014).

Sledi korak *načrtovanja kariere*, ki vključuje *načrtovanje karierne poti posameznika*. Znotraj tega procesa uprabljamo podatke iz ocenjevanja zahtev podjetja, ocenjevanja uspešnosti in potenciala ter upravljanja napredovanj. Te podatke nato pretvorimo v obliko posameznikove karierne poti ter dogovore za upravljanje razvoja in mentorstva. Lahko definiramo tudi napredek razvoja kariere v obliki, ki določa, kaj mora zaposleni na določeni stopnji razvoja obvladati (glej sliko 13). Prelomne točke na karierni lestvici pa lahko označujemo kot kompetence, ki jih mora posameznik obvladati, ko pride do posamezne točke, kar pomaga zaposlenim pri načrtovanju njihovega razvoja, saj imamo potem jasen pregled nad tem, kje na začrtati karierni poti se zaposleni nahaja (Armstrong & Taylor, 2014).

Slika 13: Sistem kariernega napredovanja - kompetence



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

Pri načrtovanju kariere posameznika lahko podjetje investira in načrtuje razvoj zaposlenega, vendar pa je pomembno, da vsak posameznik načrtuje svojo kariero, bodisi znotraj podjetja

ali izven njega. Ljudje se skozi svojo delovno kariero samoiniciativno izobražujejo, izpopolnjujejo, spreminjajo zanimanja in načrtujejo svojo karierno pot, kar pripelje do razvoja talenta znotraj in zunaj podjetij (Armstrong & Taylor, 2014).

1.5 Vpliv človeških virov na poslovni rezultat podjetja

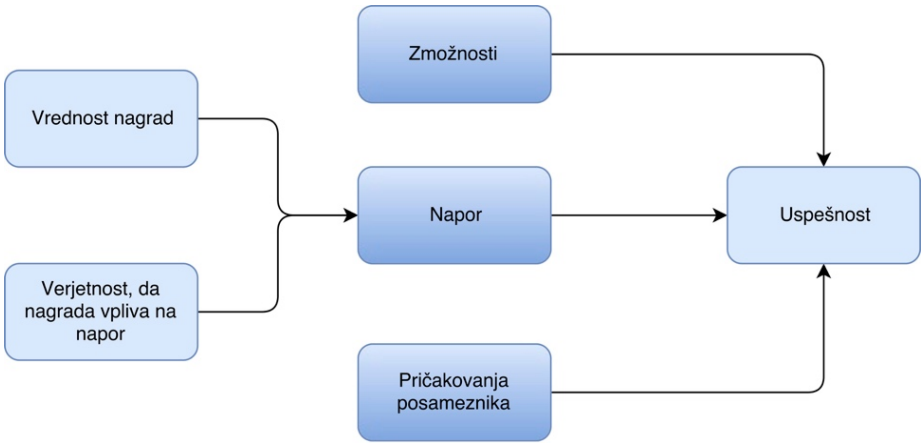
Na poslovni rezultat podjetja vpliva veliko dejavnikov. V prejšnjih poglavjih smo govorili o zaposlenih kot dodani vrednosti, za katere podjetje želi, da ostanejo motivirani, če želi doseči želeno poslovno uspešnost.

Motivacijo lahko definiramo kot silo, ki usmerja in ohranja človeško vedenje. Če podjetju uspe motivirati svoje zaposlene, lahko ti ne glede na zahteve nadrejenih naredijo več, kot se od njih pričakuje. Ljudje smo motivirani, kadar pričakujemo, da bomo na podlagi nekih akcij dosegli nek željeni cilj in bili ob tem nagrajeni, vendar se pričakovanja razlikujejo od posameznika do posameznika.

Motivacija je sestavljena iz treh komponent: smer – kar želi oseba narediti, napor – kako močno se oseba trudi, ter vztrajnost – kako dolgo se oseba trudi. Ljudje, ki so zelo motivirani, se sami odločijo, da naredijo nek napor, za kar ostanejo motivirani toliko časa, dokler gredo v pravo smer z namenom dosežka želenjega cilja.

V grobem lahko definiramo tri glavna področja motivacijske teorije, to so *instrumentalna teorija*, ki pravi, da sta nagrajevanje in kaznovanje najboljša instrumenta za oblikovanje obnašanja posameznika, *teorija vsebine*, kjer proces poteka od identifikacije potrebe, vspostavljanja cilja ter izvajanja akcij za dosego cilja, ter *procesna teorija*, ki se osredotoča na psihološke in mentalne procese, obenem pa se ukvarja z okrepitvami, pričakovanji, cilji, pravičnostjo in kognitivno oceno (Armstrong & Taylor, 2014).

Slika 14: Motivacijski model (Porter in Lawler, 1968)



Prirejeno po Armstrong & Taylor (2014).

V motivacijskem modelu (glej sliko 14) imamo tri glavne komponente: *zmožnosti*, *napor* ter *pričakovanja posameznika* za njegovo delo. Vse tri komponente vplivajo na uspešnost izvedbe dela, kar vpliva na poslovni rezultat podjetja. Vendar če želimo, da zaposleni dosegajo visoko stopnjo uspešnosti, morajo biti motivirani. Nekateri so že sami motivacijsko usmerjeni, druge je potrebno spodbuditi z raznimi nagradami, vendar tudi to vedno ne zagotovi povečanja posameznikovega napora, ki ga vloži v delo in s tem poveča uspešnost.

Kako so ljudje zadovoljni z delom, lahko definiramo z odnosom in počutjem zaposlenih na delovnem mestu. Pozitiven odnos do dela kaže na delovno zadovoljstvo, negativen pa na delovno nezadovoljstvo. Poznamo tudi moralno vrlino, ki jo raje definiramo kot skupinsko namesto individualno spremenljivkoin se navezuje na stopnjo pripadnosti posameznika skupini ter željo, da ostane v njej. Običajno velja, da se povečanje zadovoljstva pri delu kaže v povečanju učinkovitosti pri delu. Produktivnost se lahko poveča, če so zaposleni zadovoljni, kar je posledica prijaznega in spodbunega nadzora nadrejenih in izpolnjevanja njihovih socialnih potreb, vendar pa to ni vedno nujno.

Na podlagi raziskav skozi leta so ugotovili, da je korelacija med zadovoljstvom zaposlenih na delu in uspešnostjo izvedbe dela zelo nizka (0.14), vendar pa lahko iz raziskav sklepamo, da uspešna izvedba dela vpliva in poveča zadovoljstvo, kar pa ni nujno, da vpliva na uspešnost izvedbe dela (Armstrong & Taylor, 2014).

1.6 Management sprememb

Upravljanje sprememb je proces načrtovanja in uvajanja sprememb na načrtovan in voden način, kjer je cilj doseganje želenih poslovnih rezultatov. Cilj je v podjetje učinkovito vpeljati nove metode, procese ali sisteme. Pri upravljanju sprememb je potrebno vključiti tudi proces upravljanja vpliva sprememb na zaposlene, ki so pogosto vključeni v proces sprememb. Pri vpeljevanju *osebnih* sprememb, sprememba ne sme biti prisiljena, temveč mora biti realistična, dosegljiva in merljiva. Pri vpeljevanju *organizacijskih* sprememb se moramo vprašati, kaj želimo doseči s spremembo, zakaj in kako bomo vedeli, da je bila sprememba dosežena, kdo so udeleženenci v procesu spremembe ter kako se bodo odzvali na spremembe. Zaposleni v podjetju ne nosijo odgovornosti upravljanja sprememb, ampak so za to odgovorni nadrejeni, ki morajo zagotoviti uspešno vodenje sprememb na način, da se lahko zaposleni brez skrbi spopadejo z njimi. Odgovornost vodje je, da omogoči in olajša obvladovanje sprememb, pri čemer pomaga zaposlenim razumeti, zakaj je sprememba potrebna ter kakšen bo pozitiven vpliv na poslovanje. Kadar podjetje vpeljuje nove spremembe, se bodo prej ali slej pojavile težave, zato je sodelovanje, vključenost zaposlenih in komunikacija ključnega pomena. Dobra praksa je, da podjetja organizirajo delavnice, kjer se zaposlenim predstavi vpliv in namen sprememb (Kotter, 1996).

Principi upravljanja sprememb (BusinessBalls Ltd., 2013):

- V vsakem trenutku podpiramo zaposlene, bodisi znotraj organizacijskega ali individualnega sistema, kjer sistem predstavlja okolje, procese, kulturo, realcije ali obnašanje.
- Razumeti, kje se posameznik ali podjetje nahaja v tem trenutku.
- Razumeti, kje želimo biti, kdaj, zakaj in kakšne ukrepe bo potrebno sprejeti, da pridemo, kamor želimo.
- Razvojni načrt za dosego prejšnje točke mora biti dosegljiv.
- Komunikacijo, vključenost ter sodelovanje zaposlenih je potrebno vključiti že v zgodnjih fazah upravljanja sprememb.

Osemstopenjski proces uvajanja spremembe (Kotter, 1996):

- Vzpostavitev občutka nujnosti:
  - Pregled trga in konkurence.
  - Prepoznavanje in razpravljanje o krizah, potencialnih krizah in priložnostih.
- Oblikovanje vodilne koalicije:
  - Oblikovanje skupine z dovolj moči za vodenje spremembe.
  - Preoblikovanje skupine v delovno skupino.
- Razvoj vizije in strategije:
  - Ustvarjanje vizije za neposredno pomoč naporu pri uvajanju spremembe.
  - Razvoj strategij za doseganje vizije.
- Komunikacija z namenom osveščanja zaposlenih o viziji:
  - Z namenom stalnega komuniciranja nove vizije in strategij naj se uprabljajo katerakoli sredstva.
  - Vodilna koalicija naj razvije model pričakovanega obnašanja zaposlenih.
- Ojačitev široko zastavljenega delovanja:
  - Znebiti se je treba vseh ovir.
  - Sprememba sistema ali struktur, ki spodkopavajo strategijo.
  - Spodbujanje k povečanemu tveganju, novim idejam, dejavnostim in samemu delovanju.
- Doseganje kratkoročnih ciljev:
  - Načrtovanje vidnih izboljšav uspešnosti in majhnih zmag.
  - Oblikovanje zmag.
  - Vidno prepoznavanje in nagrajevanje posameznikov, ki so zaslužni za zmage.
- Združitev, pridobitev in ustvarjanje še večjih sprememb:
  - Uporaba povečane kredibilnosti za spreminjanje vseh sistemov, struktur in politik, ki niso skladne med seboj in ne podpirajo transformacijske vizije.
  - Najemanje, promoviranje in razvoj ljudi, ki lahko vpeljejo vizijo spremembe.
  - Krepitev procesov z novimi projekti in tematikami.
- Vpletanje novih pristopov v kulturo organizacije:

- Oblikovanje večje uspešnosti skozi obnašanje, usmerjeno h kupcu ali produktivnosti, boljšega vodenja in bolj učinkovitega managementa.
- Osvetlitev povezave med novim obnašanjem in uspehom organizacije.
- Zagotavljanje razvoja vodenja in uspešnosti organizacije.

Danes podjetja poslujejo v hitro spreminjajočih se okoljih, zato so načrtovanje, implementacija in upravljanje sprememb zelo pomembni. Dinamična okolja za uspešno in učinkovito optimizacijo organizacijskega odziva na tržne priložnosti in nevarnosti zahtevajo dinamične procese, ljudi, sisteme in kulturo (Kotter, 1996).

Ključni elementi za uspeh delovanja podjetja (BusinessBalls Ltd., 2013):

- Dolgoročno načrtovanje, kjer je cilj ustvariti strateško vizijo, ne podroben načrt, ki ga ni mogoče zanesljivo napovedati. Usmeriti se na podrobnosti za ugotavljanje in merjenje doseganja takojšnjih ukrepov, ne pa srednje in dolgoročnih.
- Vspostavitev komunikacijskih metod, kar omogoči takojšnji pregled in izbiro odločitev.
- Usposobiti ljudi, da se odločajo na operativni ravni delovanja – prenesejo odgovornost in moč, kolikor je to mogoče.
- Iz strateških procesov odstraniti (kolikor je mogoče) ves dodaten kader v vodstvu, ki ovira vzpostavitev uspešne in trajnostne dinamične kulture v podjetju.
- Spodbujati, omogočiti in razvijati sposobnosti ljudi, da so aktivni na čim več področjih organizacije, bodisi preko virtualnih skupin in matrike upravljanja.
- Nadzorovati in optimizirati sisteme za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, ki omogočajo učinkovito upravljanje z informacijami in ključnimi aktivnostmi za timsko delo.
- Uporaba delavnic za pregled prednostnih nalog, za doseganje srednjih in dolgoročnih vizij in ciljev ter implementacija načina izvajanja in odgovornosti.
- Prilagoditi zaposlovanje, usposabljanje in razvoj ljudi, ki pozitivno prispevajo h kulturi, kar lahko poveča dinamiko v podjetju.

V sklopu upravljanja sprememb pogosto slišimo izraz teorija potiska (ang. Nudge theory). Teorija potiska je moderno fleksibilen koncept za razumevanje, kako ljudje razmišljajo, sprejemajo odločitve in se obnašanjo. Prav tako pomaga ljudem izboljšati njihovo mišljenje in odločanje. Teorija se ukvarja z upravljanjem vseh vrst sprememb ter spreminjanjem obstoječih načinov vpliva na ljudi. Načeloma (in ustrezno, v skladu z izvorom) teorija deluje tako, da oblikuje možnosti za ljudi in spodbuja pozitivne odločitve. Teorija potiska si prizadeva k zmanjšanju odpora in soočenja, ki pogosto izhaja iz prisiljenih ukazov in avtokratskih metod za spreminjanje ljudi in vedenja. Za razliko od ostalih konvencialnih teorij, kot je teorija uveljavljenja, kjer poizkušamo spreminjati ljudi s silo in kaznovanji, pri teoriji potiska spreminjamo človeško okolje in njihove odločitve na pozitiven in kolegialen način (BusinessBalls Ltd., 2014). V tabeli 1, lahko vidimo ključne razlike med teorijo potiska in teorijo uveljavljenja, na podlagi uporabe metod.

Tabela 1: Primerjava razlik med toerijo potiska in teorijo uveljavljenja

Teorija potiska	**Teorija uveljavljenja**
Metode so: – lažje razumljive za ljudi, da si predstavljajo, kaj je potrebno narediti, ter manj nevarne in moteče	Metode so: – drastične, neposredne – zahtevajo zavestne napore posameznika
Metode so: – posredne, taktične in manj provokativne – prijetne in usmerjene v sodelovanje med ljudmi	Metode so: – konfliktne – lahko povzročijo odpor ljudi

Prirejeno po BusinessBalls Ltd. (2014).

S procesom upravljanja sprememb se sooča vsako podjetje, saj gre vsako podjetje skozi proces sprememb, takšnih ali drugačnih. Razlika je le v pripravljenosti in kulturi v podjetju, kako so ljudje pripravljeni na drastične spremembe, kajti manjših sprememb v delovanju zaposleni niti ne opazijo. Pri velikih spremembah, kot je vpeljava procesa merjenja uspešnosti in nagrajevanja, pa lahko ljudje postanejo zelo občutljivi, zato je potrebno predčasno poskrbeti, da so procesi za upravljanje sprememb definirani ter da je kultura v podjetju vzpostavljena, saj je potem precej lažje vpeljati določeno spremembo (BusinessBalls Ltd., 2014).

1.7 Učeča se organizacija

Ljudje, zaposleni v učeči se organizaciji, so zavzeti pri svojem delu in si prizadevajo, da bi dosegli svoj potencial s širjenjem vizije o doseganju ciljev med sodelavci. Imajo mentalne modele, ki jih vodijo k doseganju odličnosti pri delu, njihovi osebni cilji pa so usklajeni s poslanstvom podjetja oz. organizacije. Delo v učeči organizaciji še zdaleč ni suženjsko ter ponižujoče. Na delo je potrebno gledati kot celoto, ker je sistem sestavljen iz procesov in medsebojnih odnosov, ki so odvisni drug od drugega. Zaposleni se morajo naučiti in razumeti, kako poiskati trajne rešitve namesto hitrih, kratkoročnih rešitev. Kakovostno delo na dolgi rok lahko vidimo pri ekipi, kadar le-ta deluje v sinergiji konstantnega učenja za optimalno učinkovitost. Učeča se organizacija je tista, ki ima vspostavljene sisteme, mehanizme in procese, ki se nenehno izboljšujejo, z namenom doseganja trajnostnih ciljev. David Garvin je leta 1993 definiral učečo se organizacijo kot organizacijo, ki je usposobljena za ustvarjanje, pridobivanje, prenos znanja in spreminjanje vedenja, tako da odraža nova znanja in spoznanja zaposlenih (Agarwal, 2012).

Dejavnosti v učeči se organizaciji (Agarwal, 2012):

- Sistematično reševanje problemov
  - Razmišljanje s sistemsko teorijo
  - Vztrajanje na podatkih namesto na predpostavkah
  - Uporaba statističnih orodij

- Eksperimentiranje z novimi pristopi
  - Priskrbeti stalen dotok novih idej
  - Spodbude za sprejemanje tveganj
  - Demonstracijski projekti
- Učenje na podlagi lastnih izkušenj in preteklih praks
  - Prepoznavanje vrednosti produktivne napake namesto neproduktivnega uspeha
- Učenje na podlagi izkušenj in dobrih praks
  - Izposoja idej
- Hiter in učinkovit prenos znanja v podjetju
  - Poročila, delavnice, osebni razvoj, mentorstva

Pri organizacijskem učenju poznamo tri temeljne vrste učenja, kako izboljšati trenutno organizacijsko znanje, učenje za usvajanje novega znanja ter učenje za širjenje in prenos znanja znotraj organizacije. V sklopu organizacijskega učenja je potrebno omeniti individualno učenje, do katerega pogosto pride zaradi potrebe po spremembi. Ko zaposleni potrebuje dodatno znanje, ga vodja pošlje na izobraževanje, kjer pridobi dodatno znanje, na koncu pa vodja oceni njegovo znanje, po potrebi ga pošlje še na dodatna izobraževanja, kjer se cikel izobraževanja ponovi (Nayak, Garvin, Maira & Bragar, 1995).

Proces organizacijskega učenja je sestavljen iz štirih korakov: *zavedanje*, *razumevanje*, *učenje* in *pregled stanja*. Gre za proces, v katerega je vključenih več različnih tipov ljudi. Gre za kolektivni proces, kjer je najprej potrebno zavedanje potrebe po učenju ter razumevanju, kaj je potrebno narediti v prihodnosti, sprejeti usklajene ukrepe za izboljšanje učinkovitosti ter izvajati skupna izobraževanja. Ljudje v učeči se organizaciji se morajo naučiti timskega dela, za katerega je pomembna iskrena in odkrita komunikacija. Za učinkovito učenje je potreben učinkovito oblikovan proces, ki se skozi čas stalno izboljšuje (Nayak, Garvin, Maira & Bragar, 1995).

Če želimo v podjetju vzpostaviti dolgoročno kulturo učenja, je potrebno zagotoviti primerno infrastrukturo, za kar je potrebno omogočiti zaposlenim dostop do znanja, vspostaviti mehanizme za spremljanje tehnologije, konkurence in strank, vpeljati izobraževanja ter mentorstva, s katerimi omogočimo hitrejši napredek zaposlenih, omogočiti razvoj novih idej, vzpostaviti timsko delo ter širiti znanje znotraj podjetja. Za učinkovito učenje morajo biti zaposleni vključeni v proces ustvarjanja ciljev podjetja, da lahko sami opredelijo učne cilje. Obenem pa morajo imeti poglobljeno znanje o poslovanju in njihovih ključnih tehnologijah kot tudi željo in sposobnost sodelovanja pri ustvarjanju novega znanja. Za razvoj spretnosti so potrebni predanost, trud, vztrajnost in mentorstvo. Bistvo učenja je ustvariti prihodnost, ki si jo želita posameznik in podjetje (Nayak, Garvin, Maira & Bragar, 1995).

Kadar imamo primer učeče se organizacije, lahko v podjetju povežemo proces organizacijskega učenja s procesom upravljanja znanja. Proces učenja z motiviranjem ustvarjanja, širjenja in uporabo znanja, pomaga podjetju vključiti znanje v organizacijske

procese, tako da jih stalno izboljšuje, spreminja in nadaljuje z doseganjem želenih ciljev. S tega vidika je organizacijsko učenje eden ključnih načinov, s katerim lahko podjetje trajno izboljša uporabo znanja. Procesi upravljanja znanja izboljšujejo organizacijske procese, kot so inoviranje, skupinsko odločanje ter individualno in skupinsko učenje. Posledično pa izboljšajo tudi vmesne rezultate za odločanje in organizacijsko obnašanje ter storitve in odnose med zaposlenimi, kar izboljša organizacijsko uspešnost (King, 2009).

Proces ustvarjanja učeče se organizacije prebudi posameznikovo ustvarjalnost ter spodbuja skupinsko učenje, ki je ključno za spodbujanje in razvoj inovativnosti ter hitro odzivnost na trgu. Učeča se organizacija nenehno postaja pametnejša, saj je učenje načrtovano, sistematično in usklajeno s poslovnimi strateškimi cilji podjetja. Lastnosti, ki so specifične za učečo se organizacijo, so decentralizirana hirearhija, dostop do informacij je omogočen vsem zaposlenim, vzpostavljena je visoka stopnja zaupanja, komunikacijski proces je decentraliziran, spodbuja se inoviranje, proces učenja je ponavljajoč in neprestan. Vsako podjetje, ki želi konkurirati na trgu, bi moralo uvesti kulturo učenja, proces upravljanja znanja ter postati učeča se organizacija (Agarwal, 2012).

2 INFORMACIJSKI SISTEMI ZA MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

2.1 Sodobne rešitve

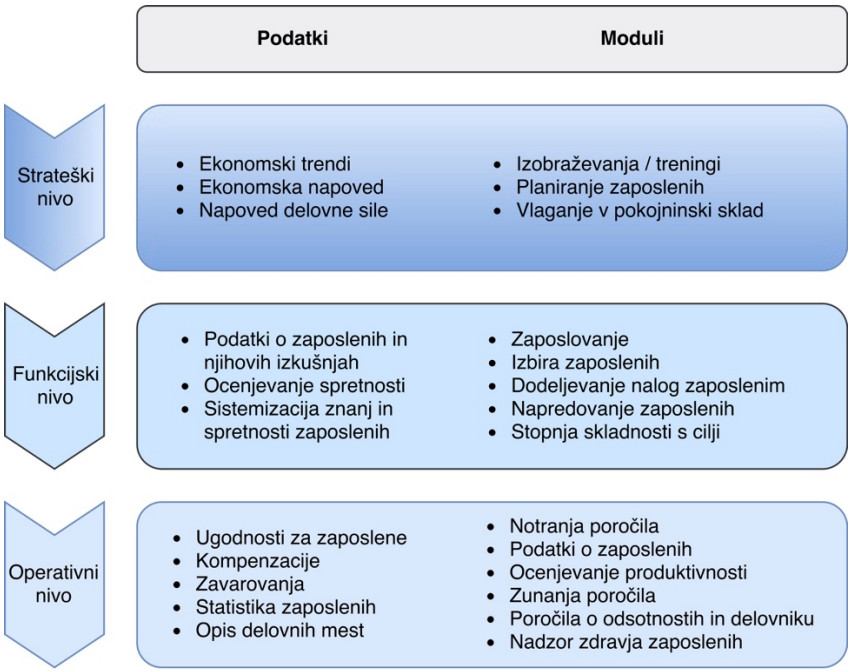
Zaradi socialnih in organizacijskih sprememb v okolju je pomembno, da so informacijski sistemi za MČV celoviti, kakovostni, hitri, prilagodljivi in v skladu s prihajajočimi trendi, kar je ključno za uspešno poslovanje podjetja. Uporaba IS je postala pomembna tako za MČV kot tudi za ostale dejavnosti v podjetju. Iz preteklosti poznamo celovite programske rešitve (ang. Enterprise resource planning, v nadaljevanju ERP), ki omogočajo integracijo informacij in procesov znotraj podjetja, vendar moderno gospodarstvo nalaga potrebo po doslednih podatkih v realnem času, predčasnem načrtovanju delovne sile, fleksibilnosti ter hitrem in učinkovitem opravljanju nalog. Prav zaradi tega so IS za MČV ločeni od ERP rešitev ter postajajo samostojne in vse bolj napredne aplikacije, z možnostjo prilagajanja vsakemu podjetju. Sodobne IS za MČV povezujemo s strateškim poslovanjem podjetja, zato jih lahko tudi imenujemo strateški kadrovski informacijski sistemi.

Sodobne rešitve v primerjavi s klasičnimi kadrovskimi IS omogočajo zaposlenim večjo osredotočenost na delo, povečajo produktivnost, vodje pa so bolj osredotočeni na strateško načrtovanje človeških virov, kar lahko pripomore k boljšemu poslovanju podjetja. Klasični kadrovski IS ne podpirajo strateških procesov in se večino časa ukvarjajo z administrativnimi procesi in opravili. Sodobne rešitve poleg administrativnih procesov podpirajo tudi strateške kadrovske procese, ki sem jih opisal v prejšnjem poglavju. Uporaba sodobnih rešitev omogoča bolj avtomatizirano in realno uporabo podatkov, obenem pa postopoma ukinja izvajanje nepotrebnih administrativnih del, kar omogoča zaposlenim

večjo predanost delu, z namenom doseganja strateških ciljev podjetja. Klasični kadrovski IS so bili v svojem času uporabe primerni za MČV, vendar so zaradi potreb in zahtev trga podjetja prešla na strateško poslovanje, kar je posledično prineslo potrebo po uporabi strateških kadrovskih IS. V primerjavi s klasičnimi kadrovskimi IS je prednost sodobnih rešitev vidna predvsem v uporabnosti, saj imamo vse podatke na enem mestu in lahko do njih dostopamo kadarkoli in kjerkoli, kar omogoča lažje iskanje in urejanje podatkov. Podatki, ki se uporabljajo v sodobnih rešitvah, so med seboj povezani, kar omogoča večjo natančnost/pravilnost podatkov, zmanjša možnost napak, izboljša kvaliteto poročil, omogoči napovedovanje prihodnosti podjetja ter zmanjša stroške, kar je posledica avtomatizacije procesov.

Razvoj SKIS se je začel, ko so računalniki postali dostopni večini uporabnikov in ko so podjetja začela informacije človeških virov uporabljati v strateške namene. Vodstva podjetij so se začela zanašati na SKIS in sprejemati odločitve, povezane s človeškimi viri, tako v malih kot velikih podjetih, zaradi tega je SKIS postal integriran sistem, s ciljem ponuditi informacije za odločitve MČV. Osnova za delovanje sistema so podatkovne baze, ki hranijo ogromno količino podatkov, od informacij o zaposlenih, razvoju zaposlenih, naprednih poročil, itd. Uporabnike SKIS lahko razdelimo v tri skupine: strokovnjake za MČV, ki so direktno vključeni v oddelek človeških virov, vodstvo podetja in zaposleni. Vsak od teh uporabnikov ima svoje namene uporabe SKIS, zato ima tudi vsaka skupina različne module znotraj sistema, ki jih uporablja za doseganje potreb in zahtev podjetja. SKIS lahko razdelimo v strateško, funkcijsko in operativno raven (glej sliko 15) (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011).

Slika 15: Tri ravni strateškega kadrovskega informacijskega sistema



Prirejeno po Dorel & Bradic-Martinovic (2011).

Podjetja imajo različne potrebe po uporabi SKIS, nekatera potrebujejo vse module, ki jih SKIS ponuja, nekatera samo enega, nekatera pa izberejo poljubne module in jih integrirajo v ostale sisteme, če SKIS to omogoča.

V večini primerov SKIS vsebujejo naslednje module (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011):

- *Kadrovanje*, kjer modul omogoča zaposlovanje preko spleta, zbiranje informacij o kandidatih, proces izbire kadidatov, generiranje poročil s statistiko o trgu kadrov, proces opravljanja razgovorov s kandidati.
- *Shranjevanje podatkov*, kjer hranimo vse podatke o zaposlenih. Pomembno je, da so podatki standardizirani, saj v primeru velikega števila zaposlenih potrebujemo iskanje po podatkih, ki je učinkovito. Modul ponavadi vključuje še podatke o plačah, zgodovini plač, odsotnostih zaposlenih, izobraževanjih in certifikatih, poškodbah na delu in podatkih, ki jih lahko podjetja sama prilagodijo svojim potrebam.
- *Plačilni modul* avtomatizira plačilni proces z zbiranjem podatkov o delovnem času zaposlenih in odsotnostih, kar omogoča, da sistem avtomatsko izračuna in zgenerira plačilne liste in poročila.
- *Modul ugodnosti* omogoča različne načine ugodnosti za zaposlene, odvisno od podjetja. Večinoma vključuje dejavnosti za pokojnino, nakup zavarovalnih polic, razdelitev delnic podjetja, ipd.. Glavna funkcija tega modula je spremljanje vseh načinov ugodnosti in opaziti morebitne pomanjkljivosti.
- *Upravljanje izobraževanj* je modul, za katerega se podjetja pogosto odločajo. Najpomebnejše funkcije tega modula so sledenje razvoju in izobraževanju zaposlenih, spremljanje njihovih spretnosti in sposobnosti.
- *Upravljanje uspešnosti* je zelo pomemben modul za vsako podjetje, saj sta neprekinjen nadzor in ocenjevanje pomembna za podjetje, kadar sprejema odločitve o učinkovitosti SKIS in MČV. Modul pomaga ugotoviti, kdaj so zastavljeni cilji doseženi in katera področja je potrebno izboljšati.

Funkcionalnosti treh največjih globalnih ponudnikov strateških kadrovskih informacijskih sistemov

Na trgu obstaja precej kadrovskih informacijskih rešitev za MČV, tako odprtokodnih kot plačljivih. V Sloveniji poznamo rešitev Gecko HRM podjetja Agilcon, ki je vodilni partner podjetja Salesforce.com, na globalnem trgu pa prevladujejo rešitve podjetij SAP, Oracle in Workday. Dandanes morajo podjetja poskrbeti, da so digitalizirana, agilna in v prednosti pred konkurenco, zato podjetja ponujajo informacijske sisteme kot oblačne storitve. Vsako podjetje na drugačen način definira ter opredeli MČV in posledično tudi temu primerno razvije SKIS, v vsakem primeru pa se je vedno dobro držati dobrih uveljavljenih praks.

V poglavju 2.1 sem predstavil, kateri so najbolj pogosti moduli pri vpeljavi SKIS, vendar pa svetovni ponudniki SKIS storitev ponujajo vrsto različnih modulov, ki jih bom sedaj

predstavil. Tabela 2 prikazuje primerjavo treh največjih svetovnih ponudnikov kadrovskih informacijskih sistemov.

Tabela 2: Primerjava treh največjih ponudnikov kadrovskih informacijskih sistemov

Oracle Fusion HCM	**SAP SuccessFactor**	**Workday**
Global HR Človeški viri, optimizacija in analitika	Jedro HR Upravljanje zaposlenih, plačilni sistem	Management človeških virov Upravljanje talenta
Upravljanje talenta Uspešnost, razvoj kariere, učenje, ustvarjanje talenta	Upravljanje talenta Kadrovanje, učenje, uspešnost, cilji, kompenzacije, razvoj zaposlenih	Upravljanje znanja in razvoja zaposlenih
Nagrajevanja delovne sile Kompenzacije, ugodnosti, plače, plačilne kompenzacije	Analitika Načrtovanje delovne sile, analitika delovne sile	Plačilni sistem, računovodstvo in finance
Upravljanje delovne sile Čas in delo, upravljanje odsotnosti, upravljanje projektov	Sodelovanje Jam (povezovanje zaposlenih, upravljanje in širjenje znanja, za prodajnike)	Načrtovanje zaposlovanja, nagrajevanje delovne sile
MČV za manjša podjetja Življenjske rešitve, odsotnosti, plače, zdravje zaposlenih, število korakov, nosljive naprave, analitika, poročila	Do 500 zaposlenih: hierarhija zaposlenih, upravljanje ciljev in uspešnosti, spodbujanje zaposlenih. Od 500 do 1500 zaposlenih: kompenzacije, razvoj, učenje, zaposlovanje, Jam.	Upravljanje kompenzacij, prihodkov, stroški, poročila. Podpora za povezavo z ostalimi plačilnimi ponudniki, spletna podpora, analitika

Prirejeno po Finances online (2016).

Podjetje Oracle je po statistikah iz leta 2015 imelo 6% delež trga IS za MČV, Workday 5%, ter SAP 10%. Podjetja, ki so v preteklosti vložila svoja sredstva v produkte podjetja Oracle, imajo možnost uveljavljanja dodatnih popustov. IS Fusion je produkt podjetja Oracle in ga lahko integriramo ločeno od ostalih storitev, če želimo to storiti zaradi varnostih razlogov. Prav tako lahko nekatere storitve namestimo v oblaku, nekatere pa na strežniku. Fusion pri stranki ovira rast modulov za MČV, saj nima podprtih vseh modulov, kot je naprimer zaposlovanje, prav tako pa ni v celoti implementiran kot SaaS - produkt kot storitev, zato Oracle priporoča uporabo dodatnih storitev drugih ponudnikov, kot je Taleo, prav tako pa ima Fusion slabo implementirane funkcionalnosti za kompleksne poslovne procese.

Oraclov največji nasprotnik je SAP, ki je kupil podjetje SuccessFactors, ki je vodilno na razvoju oblačnih storitev za MČV. Tako kot Fusion ima tudi SuccessFactor (v nadaljevanju SF) pomankljivosti pri plačilnem modulu. SAP je za produkt razvil svojo metodologijo implementacije, zato se je pri implementaciji potrebno prilagoditi njihovi metodologiji, kar lahko oteži prilagodljivost poslovnih procesov. Ker sistema SF ne moremo popolnoma spreminjati, je posledično stabilen, prav tako pa ga podjetje stalno vzdržuje in posodablja. Znotraj SAP-ovega okolja lahko stranka namesti aplikacije drugih ponudnikov, ki so kompatibilni s SAP-ovim ekosistemom. Tehnologije, ki se uporabljajo pri razvoju aplikacij

so SAP Hana, SAP Fiori ter SAPUI5, aplikacije pa lahko namestimo znotraj okolja in povežemo z obstoječimi aplikacijami.

Za podjetje Workday se govori, da imajo produkt prihodnosti za MČV v oblaku, kar jim uspeva na način, da so naredili sistem po principu SaaS in uporabili najboljše prakse procesov MČV. Workday ima implementacijo narejeno za potrebe oblačnih storitev, prav tako pa imajo podprte vse pomembne procese za management človeških virov. Produkt Workday ponuja podporo od zelo osnovnih procesov za upravljanje dela (ang. Time Tracking) do zahtevnih procesov za upravljanje talenta, načrtovanje kariere, itd. (Oracle, SAP, Workday).

Worday je v primerjavi z Oraclom in SAP-om razvil sistem od začetka po načelih najboljših praks za MČV, zato ima tudi najbolj čist model za procese MČV. Plačilni sistemi vseh ponudnikov imajo težavo, da ima vsaka država svojo zakonodajo, ki se ji morajo SKIS prilagajati, zato se podjetja za izbiro plačilnega sistema večinoma odločijo za uporabo poznanega sistema oziroma sistema, ki je prilagojen zakonodaji države, v kateri podjetje deluje. Glej tabelo 3, za primerjavo tehnologij treh največjih ponudnikov strateških kadrovskih informacijskih sistemov.

Odločitev, katero storitev bo podjetje izbralo, je odvisna od različnih dejavnikov, kot so sodelovanje s podjetjem, ki ponuja SKIS rešitev, kakšne so omejitve pri implementaciji posameznega produkta, zakonodaja, podprtost procesov, znanje za implementacijo, finance ter ostali dejavniki, ki jih bomo v raziskavi poizkušali ugotoviti.

Tabela 3: Analiza primerjave tehnologij ponudnikov strateških kadrovskih informacijskih sistemov

Kriterij	**Oracle Fusion**	**SAP SuccessFactor**	**Workday**
Uporabniška izkušnja	Povprečna	Nadpovprečna	Odlična
Oblačna storitev / SaaS	Ne	Skoraj	Ja
Upravljanje procesov	Slaba	Povprečna	Dobra
Prilagodljivost	Dobra	Dobra	Povprečna
Varnost podatkov	Povprečna	Dobra	Povprečna

Prirejeno po Ahmed (2016).

2.2 Vpeljava strateškega kadrovskega informacijskega sistema

Glavni cilj vsake vpeljave strateškega kadrovskega informacijskega sistema je uspešna implementacija, ki se začne z obsežnim načrtovanjem. Z razumevanjem potrebe po novem informacijskem sistemu, tehničnih zmožnostih, parametrov rešitve ter procesa implementacije produkta se poveča verjetnost, da bo vpeljava dosegla želene cilje in potrebe podjetja za MČV. Uspešna vpeljava je v grobem odvisna od načrtovanja, implementacijske ekipe, podpore vodstva in zavedanja možnih ovir, vendar obstaja še veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešno vpeljavo SKIS, ki jih bom poizkušal ugotoviti v raziskavi. Pri

implementacijah IS pogosto popišemo obstoječe procese ter jih prenovimo po načelih dobrih praks MČV. Uporabniki, ki uporabljajo strateški kadrovski informacijski sistem, se razlikujejo po uporabi informacij, ki prihajajo v sistem in iz njega. Vsi podatki, ki jih zbiramo o zaposlenih, se uporabljajo za MČV z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Varnost podatkov je pri vpeljavi SKIS ključnega pomena, predvsem pri plačilnem modulu, modulu ugodnosti ter osebnih podatkih o zaposlenih, kjer sta nivo varnosti in nivo občutljivosti podatkov zelo visoka. Za varnost mora biti poskrbljeno na več ravneh, tako na ravni podatkovne baze, omrežja in operacijskega sistema, v primeru dostopa do podatkov zunaj lokalnega omrežja pa je potrebna uporaba varne povezave (virtualno privatno omrežje) (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009).

Prvi korak pri vpeljavi SKIS je načrtovanje, ki je kritičen korak pri katerem koli poslovnem procesu, ne glede na velikost vpeljave. Načrtovanje ne zagotovi uspešnosti vpeljave, vendar poveča verjetnost za njen uspeh. Za načrtovanje skrbi ekipa vodij v podjetju, vodja projekta, oddelek za MČV ter ostali akterji, odvisno od zahtevnosti projekta. Pri vpeljavi je potrebno tako tehnično kot operativno osebje, ki ima poglobljeno znanje o delovanju in procesih MČV. Implementacijska ekipa posreduje informacije o napredku vodji projekta, prav tako pa je dobro, da se implementacijska ekipa udeleži treningov za vpeljavo določenega produkta, da pridobijo potrebno znanje. Ko sta procesa načrtovanja in pridobivanja potrebnih znanj za vpeljavo končana, se lahko dejanska vpeljava SKIS začne (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009).

Prvi korak implementacije SKIS je *verifikacija strojne opreme*, ki mora biti opravljena pred katero koli namestitvijo programske opreme. V koraku verifikacije je potrebno preveriti različne specifikacije, bodisi za podatkovne baze ali datotečni strežnik, in zagotoviti, da strojna oprema zagotovi potrebe podjetja sedaj in v prihodnosti. Sledi korak *implementacije - namestitev programske opreme*, njej pa sledi korak *migracije podatkov*, kjer je potrebno idenitificirati, katere podatke želimo migrirati. Obenem je prisoten tudi proces, s katerim želimo ugotoviti, kateri organizacijski procesi ustrezajo implementaciji. Po potrebi je potrebno *prilagoditi* programsko opremo ali poslovne procese. Zadnji korak implementacije je *testiranje delovanja* novega SKIS, ki je pogosto izveden sočasno s procesom migracije podatkov. Tehnični del ekipe mora poskrbeti, da sistem deluje brez težav, operativni del ekipe pa mora preveriti, da so posamezne funkcije modulov pravilno integrirane. V primeru, da se ugotovi potreba po *prilagajanju procesov ali programske opreme*, se povečajo tudi stroški implementacije in možnost zakasnitve projekta (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009).

Pri vpeljavi SKIS je vedno prisoten tudi management sprememb, ki se osredotoča na najtežji del procesa implementacije – *interakcijo med uporabnikom in SKIS*, kjer se največkrat pojavi ovira uporabnikovega sprejetja novega SKIS. Pomembno je, da ekipa, ki implementira rešitev, razvije načrt za management sprememb v podjetju, ki je sestavljen iz dobre komunikacije med zaposlenimi, izobraževanja ter treningov posameznikov oziroma

posameznih ekip, kar preprečuje in rešuje potencialne probleme (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009).

Ko nov sistem prestane testiranje, ga lahko začnemo *paralelno uporabljati s tekočim sistemom*. V primeru, da se pri delovanju novega sistema pojavijo težave, lahko takoj preklopimo na stari sistem in preprečimo dodatne stroške. Druga možnost pa je, da takoj preklopimo na novi sistem, kjer je prednost ta, da imamo takojšnjo spremembo, vendar tudi potencialne slabosti, do katerih lahko pride zaradi pomanjkljivega testiranja ali načrtovanja. Ne na to, katero možnost izberemo, je priporočljivo, da se zaposlene *pripravi na uporabo novega SKIS*, saj so zaposleni ključnega pomena za uspeh podjetja. Prav tako je potrebno zaposlenim med uporabo sistema omogočiti podporo oziroma pomoč, da se lahko nov SKIS nemoteno uporablja, zato je proces managmenta sprememb ključnega pomena. Ko je nov SKIS nekaj časa v uporabi, je potrebno uspešnost delovanja *ovrednotiti* ter iz obdobja delovanja potegniti čim več koristnih informacij. Vsako podjetje, ki namerava vzdrževati velik IS, mora *spremljati in shranjevati podatke* o delovanju, spremembah, napakah ter o tem, kje se nahajajo možne izboljšave. Merjenja lahko izvajamo na tedenskem, mesečnem, četrtletnem, polletnem obdobju, odvisno od potreb in zahtev podjetja, pomembno pa je, da damo poudarek meritvam, ki so pomembne za poslovanje (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009).

Najpogostejše ovire in pasti pri vpeljavi SKIS (Bedell, Canniff & Wyrick, 2009):

- slabo načrtovanje,
- nepopoln odbor brez vrhovne uprave,
- nepopolna implementacijska ekipa ali problemi znotraj ekipe,
- neustrezno ocenjevanje politike podjetja,
- neučinkovita razdelitev procesov ter
- slaba implementacija ali neučinkovito upravljanje sprememb.

Dandanes se tehnologija vse hitreje spreminja, kar v precejšnji meri vpliva na spreminjanje vloge MČV. MČV omogoča zmanjšanje vpliva na nepotrebne dodatne aktivnosti, poveča fokus na uporabnika ter poveča dodano vrednost strateškim odločitvam. Za učinkovito rabo SKIS za MČV je potrebno izbrati primerno tehnologijo za MČV ter razviti poslovno znanje s ključnimi dejavniki za organizacijsko produktivnost in zmanjšanje stroškov, kar je posledično povezano z izboljšanjem učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih. Če želi podjetje čim bolj učinkovito poslovati z uporabo SKIS, mora razumeti, kako lahko tehnologija kar se da učinkovito dosega potrebe glede ključnih poslovnih problemov. Podjetja morajo ustrezno uporabiti SKIS, da čim bolje izkoristijo človeški kapital. Razumeti in izvajati morajo poslovne strategije z uporabo primernih tehnologij, da lahko učinkovito upravljajo človeške vire, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovni rezultat. MČV mora biti usmerjen bolj strateško proaktivno kot reaktivno. Danes se morajo strokovnjaki za MČV spoznati tudi na tehnologijo, ki jo uporabljajo, ter poslovne procese, ki jih uporabljajo. Razumeti morajo poslovno okolje, v katerem podjetje deluje, dejavnike, ki vplivajo na produktivnost, prav tako pa morajo imeti dobro komunikacijo z vodstvom podjetja, njihovimi željami in cilji ter

strankami in njihovimi potrebami. Od tega, kako podjetje uporablja SKIS, ocenjuje in izboljšuje učinkovitost in produktivnost, je odvisna poslovna odličnost podjetja, zato dajejo podjetja vse več poudarka zaposlenim (Gery & Nina, 2010).

2.3 Gonila in ovire vpeljave strateških kadrovskih informacijskih sistemov

Vsaka tehnologija ima gonila in ovire, tako tudi SKIS, kar je odvisno predvsem od velikosti podjetja, ki bo sistem uporabljajo, namena uporabe ter ciljev uporabe sistema. Ključnega pomena je povečati produktivnost procesov za strateški MČV. SKIS so narejeni s tem namenom, da bi omogočili izboljšanje produktivnosti zaposlenih in učinkovito pospešili izvajanje procesov, kot so kadrovanje, upravljanje talenta in ostalih procesov, kjer je veliko administrativnega dela. SKIS omogočajo upravljanje vseh procesov preko tabličnih računalnikov, mobitelov ali računalnikov, kar pospeši izvajanje procesov. Vpeljava SKIS lahko izboljša produktivnost skozi plačilne procese, saj v veliki meri sistem poskrbi za večino dela, za katerega je v obdobju administrativnega poslovanja skrbela ena ali več oseb. Sistemi so narejeni tako, da preprečujejo možne napake, ki bi jih lahko naredil človek in posledično povzročil dodatno škodo podjetju. Kadar je neko opravilo preobsežno za administracijo in ročno upravljanje, je vpeljava SKIS rešitev, saj se večino administrativnega dela prenese v IS, kjer je potrebnega precej manj časa in napora za enako opravljeno delo brez uporabe SKIS. Podjetja se ne glede na velikost odločajo za vpeljavo SKIS ter postopoma vanj dodajajo module, obenem pa povečujejo učinkovitost celotnega podjetja.

Vpeljava SKIS vpliva na celotno podjetje z različnih vidikov, kot so povečanje konkurenčnosti z namenom izboljšanja operativnega dela oddelka za MČV, sposobnost izvajanja različnih operacij znotraj MČV, preusmeritev pozornosti iz operativnih informacij na strateške ter vključitev zaposlenih kot aktivni del MČV.

Glavne prednosti vpeljave SKIS, ki vplivajo na upravljanje podjetja, so (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011):

- povečanje splošne učinkovitosti odločanja,
- zmanjšanje stroškov in boljši nadzor proračuna,
- preglednost poslovanja,
- jasna poslovna vizija ter
- jasen vpogled v proces zaposlovanja in odpuščanja zaposlenih.

Glavne prednosti, s katerimi se srečuje oddelek za MČV ob vpeljavi SKIS (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011):

- poenotenje podatkov znotraj ene podatkovne baze z vsemi potrebnimi informacijami o zaposlenih,
- zmožnost posodobitve podatkov v realnem času na podlagi vseh sprememb, kar je predvsem pomembno za podjetja, ki poslujejo globalno,

- izločanje papirnih oblik zapisov, ki so precej počasnejša in imajo večjo verjetnost napak,
- zmanjšanje napak, ki jih povzroči človeški dejavnik,
- izboljšanje sistema za upravljanje v skladu z zakonodajo,
- zmanjšanje ali izničenje možnih napak v sistemu,
- standardizacija poslovnih procesov,
- zanesljivi podatki,
- povečanje zadovoljstva uporabnikov zaradi lažjega in učinkovitejšega izvajanja dela,
- sposobnost vzpostavitve popolnega nadzora nad notranjo migracijo zaposlenih in upravljanje talentov ter
- sposobnost izvajanja preventivnih ukrepov za preprečevanje neprijetnih situacij v podjetju.

Glave prednosti, ki jih SKIS zagotavlja zaposlenim (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011):

- možnost neodvisnega dostopa do podatkov,
- prihranek časa,
- samodejno sledenje in opomniki za poslovne obveznosti in dogodke,
- spodbujanje zaposlenih, da sprejemajo odločitve in pobude na podlagi informacij, pridobljenih v sistemu SKIS,
- zmanjšanje časa, potrebnega za pridobivanje potrebnih informacij,
- sposobnost obiskovanja internetnega izobraževanja preko spleta in razvoja osebnih kompetenc in spretnosti ter
- povečanje morale zaposlenih.

Ker SKIS konstantno zbirajo ogromno količino podatkov nad zaposlenimi ter procesi, ki se izvajajo znotraj podjetja, ponujajo podrobno izvajanje analiz ter prikazov raznih metrik, kar je primerno predvsem za vodstvo podjetja, kjer so statistični podatki najbolj pomembni. Oddelek za MČV je odgovoren za stroške zaposlovanja in dobička v različnih oddelkih, pri čemer lahko z uporabo SKIS zelo natančno napovemo prihodnost in na podlagi podatkov pripravimo/sprejmemo pomembne poslovne odločitve.

Analitična orodja znotraj SKIS omogočajo veliko takojšnjih operacij za izvajanje raznih izračunov, statistik, prikaz grafov in poročil, nad posamezniki, ekipo, financami, procesi itd. Glavna prednost uporabe SKIS v oblaku je ta, da je sistem konstantno posodobljen, nadgradnje so nemotene in cenejše v primerjavi s sistemi, nameščenimi na strežnikih, dostop do SKIS je omogočen kadar koli ter kjer koli. Podjetja, ki razvijajo SKIS, večkrat letno posodabljajo svoje produkte. Ker so sistemi lokalizirani, jih lahko uporabljajo tudi podjetja, ki poslujejo globalno (Lucerna, LLC., brez datuma).

Pri vpeljavi SKIS se pogosto pojavijo težave z učinkovitim managementom sprememb, migracijo podatkov, načrtovanjem implementacije, varnostjo podatkov ter administracijo sistema. Proces načrtovanja in upravljanja sprememb je ob tako velikem projektu, kot je

vpeljava SKIS v podjetje, ključnega pomena. Zaposleni v podjetju se morajo zavedati, zakaj je sprememba potrebna, kakšne so prednosti vpeljave ter kakšne so potencialne nevarnosti. Če je v podjetju vzpostavljena kultura uvajanja sprememb, je upravljanje sprememb precej lažje. Zaposlenim je potrebno priskrbeti izobraževanja ali delavnice za uporabo SKIS ter poskrbeti, da imajo možnost takojšnje pomoči s strani nadrejenih oz. svetovalcev, kadar koli potrebujejo pomoč. Novim zaposlenim je prav tako potrebno omogočiti iste možnosti izobraževanja kot zaposlenim, ki so bili prisotni pri vpeljavi SKIS. Težave se lahko pojavijo že pri načrtovanju vpeljave SKIS, zato je potrebno poskrbeti, da se vsi udeleženci procesa strinjajo in razumejo, zakaj je vpeljava potrebna, ter ugotoviti, kako bo vpeljava pozitivno vplivala na poslovne potrebe in cilje podjetja. Načrtovanje tako pomembne poslovne odločitve, kot je vpeljava SKIS, je ključno za podjetje, zato je pred izbiro SKIS potrebno identificirati poslovne potrebe, strateške cilje in procese, na katere bo imel SKIS največji vpliv (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011).

Kakovost zbranih podatkov je ključnega pomena, da lahko na njihovi podlagi izvajamo poslovne odločitve, spremljamo analitiko in napovedujemo. Skozi delavnice je potrebno poskrbeti, da se zaposleni naučijo, kako pravilno uporabljati SKIS, z namenom da dosežemo pravilno vnešene podatke. Ko se začne sistem uporabljati, je potrebno določiti, kdaj in kako se bodo podatki preverjali, kako jih bomo popravljali ter kdo bo izvajal proces validacije in vzdrževanja podatkov. Pri izbiri ponudnika rešitve je potrebno preveriti in priskrbeti vse informacije o varnosti podatkov, saj so podatki občutljivo področje, tako za posameznika kot za podjetje. Ob vpeljavi je priporočljivo narediti pregled SKIS ter opraviti ISO standard 27001 informacijske varnosti, prav tako pa je potrebno vzpostaviti kulturo razmišljanja o varnosti podatkov na način, da se zaposleni zavedajo, kako varno uporabljati sisteme. Ob vpeljavi SKIS se je potrebno posvetovati tudi s pravno ekipo, ki se spozna na zakonodajo države, v kateri podjetje posluje (Fairchild, brez datuma).

Ne glede na pomanjkljivosti, povezane z vpeljavo SKIS, prevladujejo prednosti in gonila vpeljave, saj lahko ob upoštevanju dobrih praks in nasvetov MČV podjetje uspešno vpelje in upravlja SKIS. Vendar pa je potrebno pred vsako vpeljavo narediti analizo potreb podjetja ter odgovoriti na vprašanje, kaj je glavno merilo za vpeljavo SKIS, na podlagi katerega se podjetje odloči, ali bo vpeljalo SKIS ali nadomestilo obstoječi sistem (Dorel & Bradic-Martinovic, 2011).

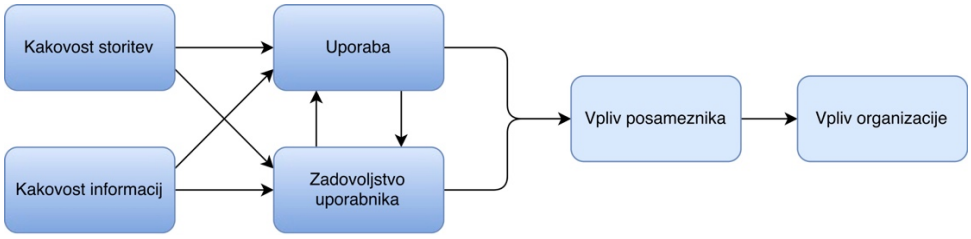
3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI VPELJAVE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

3.1 Uspešnost vpeljave informacijskega sistema

V začetku 90-ih let sta DeLone in McLean predlagala interaktiven model za operacionalizacijo ključnih faktorjev uspeha IS. Model (glej sliko 16) je sestavljen iz šestih

komponent uspeha IS: kakovost storitev, kakovost informacij, uporaba, zadovoljstvo uporabnika, vpliv posameznika in vpliv organizacije.

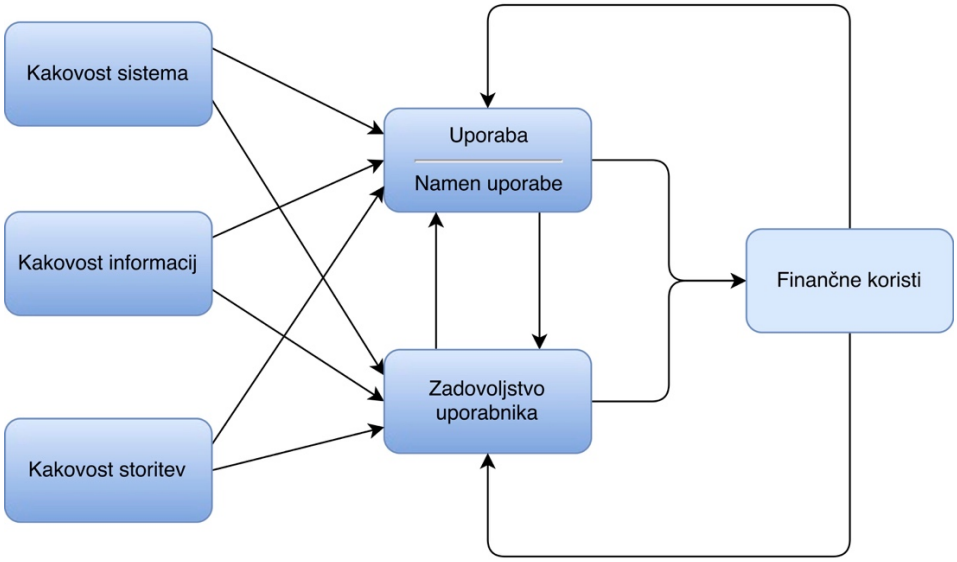
Slika 16: Model uspešnosti informacijskega sistema (DeLon & McLean, 1992)



Prirejeno po Davarpanah & Mohamed (2013).

Skozi leta so strokovnjaki posodobili model, ki je sestavljen iz šestih ključnih elementov, ki dodatno vključuje še storitve za kvaliteto kot dodatne meritve za uspeh informacijskega sistema.

Slika 17: Prenovljen model uspešnosti informacijskega sistema



Prirejeno po Davarpanah & Mohamed (2013).

Element kakovosti sistema vsebuje lastnosti IS, kot so zanesljivost sistema, prilagodljivost, enostavnost učenja ter uporabe, lastnosti sistema, prefinjenost in odzivni čas.

Element kakovosti informacij vsebuje specifikacije izhoda sistema, ki vključuje poročila o opravljanju, kar zajema razumljivost, natančnost, pravočasnost, uporabnost, popolnost in jedrnatost.

Element kakovosti storitev se nanaša na raven podpore kakovnosti, ki jih zaposleni prejmejo od oddelka za tehnično podporo. Primeri kakovosti storitev so sposobnost, zanesljivost, natančnost, odzivnost in empatija osebja za tehnično podporo.

Element uporabe pomeni vedenje in stopnjo, na kateri zaposleni izkoristijo zmožnosti in funkcije IS, kot so naprimer znesek uporabe, pogostost uporabe, vrsta uporabe, primernost uporabe ter namen uporabe.

Element zadovoljstva lahko definiramo kot nadomestni kazalec za uspeh IS, kar se nanaša na zadovoljstvo uporabnikov.

Finančni element se nananša na rezultate SKIS do posameznikov, skupin, podjetja in industrije, v kateri se podjetje nahaja, kar zajema povečanje produktivnosti, izboljšanje odločanj, izboljšano prodajo, nižje stroške in povišan dobiček.

3.2 Model ključnih dejavnikov uspeha vpeljave informacijskega sistema

Uspešna implementacija informacijskega sistema je ključna za moderno organizacijo, saj uporaba IS vodi k precejšnji izboljšavi organizacijske produktivnosti. Implementacijski proces IS vodi k organizacijskim spremembam in lahko vodi do reorganizacije temeljev poslovnih procesov podjetja. Veliko raziskav je bilo narejenih na temo ključnih dejavnikov uspeha vpeljave informacijskih sistemov, zato bom poizkušal povzeti, kateri so te dejavniki.

Slika 18: Model ključnih dejavnikov uspeha vpeljave IS

	STRATEŠKI VIDIK	TAKTIČNI VIDIK
ORGANIZACIJSKI VIDIK	Podpora vodstva Management sprememb Management obsega Projektni tim Prenova poslovnih procesov Projektni vodja Projektni management Sodelovanje končnih uporabnikov Zaupanje med partnerji	Predanost zaposlenih in svetovalcev Notranja in zunanja komunikacija Projektni načrt Sprejemanje lastnih odločitev Program izobraževanj Iskanje in odpravljanje motenj Svetovalci
TEHNOLOŠKI VIDIK	Strategija in cilji uvedbe IS Izogibanje prilagajanju rešitve Izbira primerne rešitve	Konfiguracija programske opreme Nadzor in ocena vpeljave Prenos podatkov iz starega v nov sistem

Prirejeno po Sternad & Bobek (2008).

3.2.1 Vidik končnega uporabnika

Na primeru članka ključnih dejavnikov uspeha vpeljave IS z vidika končnega uporabnika bomo pogledali, kateri so in kakšni so bili rezultati analize vprašalnika, ki so ga izvedli na Avstralski finančni instituciji, ki ima preko 970 končnih uporabnikov IS, ki so ga implementirali v organizaciji.

Z vidika končnega uporabnika poznamo veliko kriterijev za merjenje uspešnosti projekta. Zaradi kompleksnosti vpeljave IS in dolgoročnega vpliva projekta na organizacijo je zelo težko poenotiti kriterije za ocenjevanje uspešnosti vpeljave IS. Skozi raziskave se je definiralo precej kriterijev z različnih vidikov ocenjevanja vpeljave IS. Z vidika končnega uporabnika lahko definiramo štiri glavne kriterije, ki vključujejo *zadovoljstvo končnega uporabnika*, *organizacijski vpliv*, *projektni prvak* ter *proces upravljanja sprememb*.

Zadovoljstvo končnega uporabnika IS se odraža kot subjektivno dojemanje posameznika o uspehu vpeljave IS. Zadovoljstvo končnega uporabnika merimo bodisi z dostopnostjo IS, dejansko uporabo, vplivom IS na končnega uporabnika, stopnjo disperzije projekta ter upravljanjem podatkov. Stopnja zadovoljstva končnega uporabnika ima neposreden vpliv na uporabo IS, ne glede na to, ali bo ali ne bo implementiran. Nezadovoljni uporabnik ne bi smel uporabljati IS, četudi je kvalitetno razvit in primeren za podjetje.

Organizacijski vpliv IS na končnega uporabnika je potrebno upoštevati pri ocenjevanju uspeha vpeljave IS. Ta vpliv največkrat pride s treh različnih nivojev (posameznik, skupina, podjetje). Na *nivoju posameznika* se ponavadi analizira vpliv sprememb, ki izhajajo iz uvedbe IS. Posamezniki so ponavadi zaskrbljeni zaradi sprememb, ki jih prinaša nov IS. Na *nivoju skupine* analiziramo pravičnost pri delitvi dobička ali izgube po vpeljani spremembi. Za vse deležnike je določen relativni rezultat kot razmerje med spremembo razultatov in vrednostjo posameznika glede na vložke, zasluge ipd. Veliko IS rešitev pomaga povečati produktivnost in profitabilnost organizacije. Prav tako končni uporabniki, ki sodelujejo pri implementaciji IS, pričakujejo koristi. Končni uporabniki so tisti, ki presodijo, ali je bila vpeljava IS napačna odločitev, če uporaba IS prinese uporabnikom dodatne napore in stres. Na *organizacijskem nivoju* analize je potrebno preveriti, kako različni oddelki ali zaposleni, ki niso sodelovali pri vpeljavi IS, dojemajo in sprejemajo uporabo sistema.

Projektni prvak, kot je poimenovan v literaturi, je pogosto oseba v organizaciji, ki ima podrobno razumevanje organizacijskih ciljev in je v položaju, da lahko direktno vpliva na zainteresiranost vodij ter alokacijo potrebnih virov za uspešnosti vpeljave IS.

Upravljanje sprememb je pri vpeljavi IS potrebno upoštevati. S hitrimi spremembami razvoja tehnologije in povečanjem prefinjenosti družbe, se morajo biti organizacije dandanes sposobne prilagajati spremembam, tako zunaj in znotraj okolja, v katerem delujejo. Za učinkovito upravljanje sprememb so potrebni agilnost, uvajanje opolnomočnosti zaposlenih ter vspostavitev kulture znotraj podjetja, ki je ekipno usmerjena. Učinkovito upravljanje sprememb je ključno za uspeh vpeljave IS. Zaradi slabo vodene implementacije IS lahko nezadovoljni končni uporabniki neprimerno uporabljajo IS ali pa ga sploh ne uporabljajo. Pri upravljanju sprememb je potrebno upoštevati *upravljanje odpora uporabnikov*, *zagotavljanje učinkovite komunikacije* in zagotoviti izobraževanja ali delavnice za uporabo IS.

Glede na raziskavo zgoraj omenjenih ključnih dejavnikov vpeljave IS je več kot 74% anketirancev odgovorilo, da je zadovoljstvo končnega uporabnika najbolj kritičen dejavnik uspešnosti vpeljave IS, ne glede na to, v kateri panogi ga implementiramo. Raziskava je pokazala še, da se je 90% anketirancev strinjalo, da je organizacijski vpliv pomemben za uspešnost vpeljave IS, 70% meni, da je pomemben projektni prvak, 83% pa trdi, da na uspešnost vpeljave IS vpliva upravljanje sprememb. Skozi vprašalnik so ugotovili tudi 10 ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo končnega uporabnika.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo končnega uporabnika, so glede na raziskavo (Deng & Gupta, 2005):

- vključenost končnega uporabnika,
- strokovne ovire,
- zunanji strokovnjaki,
- pričakovanja končnega uporabnika,
- sistemske zahteve,
- udobje,
- odzivni čas sistema,
- učinkovitost sistema ter
- uporabniški vmesnik IS.

Če pri implementaciji IS upoštevamo zgoraj omenjene dejavnike, lahko precej olajšamo vključitev končnih uporabnikov v implementacijo IS, kar v veliki meri izboljša sprejetje IS s strani končnih uporabnikov. Prav tako ima organizacijski vpliv ključno vlogo pri uspehu vpeljave IS. V raziskavi je bil prikazan pozitivni vpliv tako z vidika posameznika, skupine kot tudi organizacije. Raziskava je pokazala, da so se po vpeljavi IS zmanjšali stroški, možnosti napak, čas, ki ga zaposleni porabijo pri iskanju opravil, kar posledično omogoči končnim uporabnikom, da več časa namenijo stranki ter izboljšajo produktivnost (Deng & Gupta, 2005).

3.2.2 Vidik organizacijske kulture

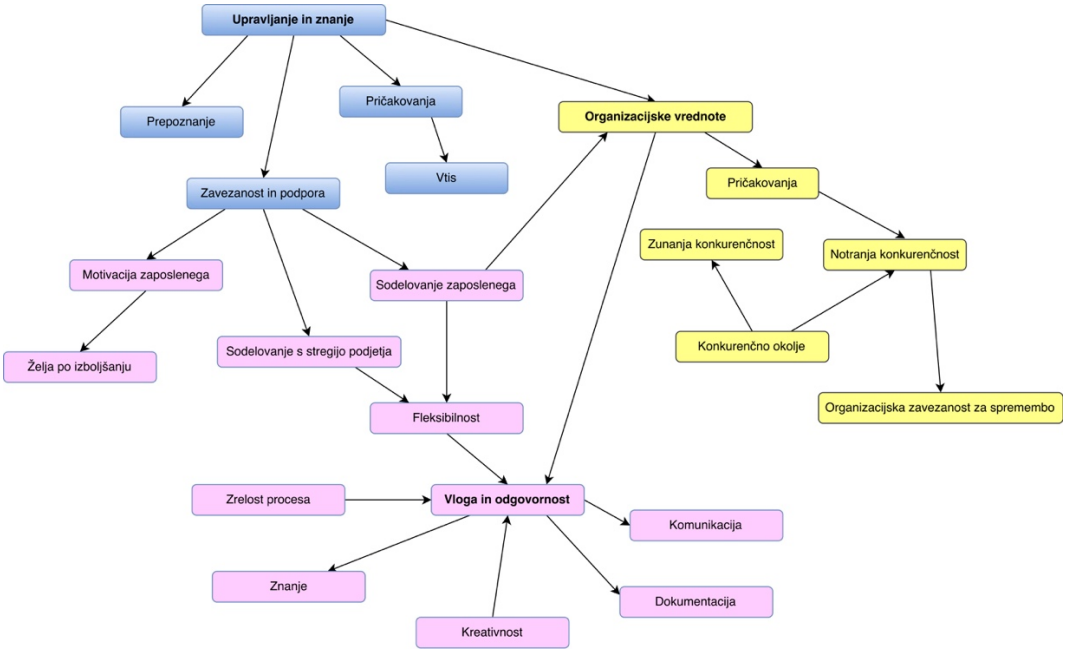
Sedaj bomo na primeru članka (Behrooz, 2013) ključnih dejavnikov uspeha vpeljave IS z vidika organizacijske kulture pogledali, kateri so ključni dejavniki. Kot sem že prej omenil, je ocenjevanje ključnih dejavnikov uspeha vpeljave IS ključno. Vodje informacijske tehnologije se pri implementaciji IS lahko srečujejo z različnimi kulturnimi in vodstvenimi načini. Iz članka bomo povzeli glavne probleme in ovire pri vpeljavi IS z vidika organizacijskega obnašanja in kulture.

V preteklem desetletju je bilo povečano zanimanje za vpliv kulturnih razlik (odnos vodstva, organizacijski vidiki, obnašanje zaposlenih) na implementacijo IS. IS so dandanes implementirani v mnogih panogah, vendar se med implementacijo srečujemo z raznimi

problemi različnih organizacijskih kultur. Pri implementaciji mora imeti vodstvo visoko stopnjo vključenosti za določitev potrebnih in kvalitetnih virov. Dobra komunikacija med zaposlenimi člani implementacijske ekipe zmanjša implementacijske napake. Organizacijsko kulturo lahko ločimo v tri sloje. Zunanji sloj vključuje strategijo, vizijo in cilje organizacije. Srednji sloj predstavlja prepričanje, da obstajajo problemi, o katerih se zaposleni pogovarjajo. V notranjem sloju pa obstajajo vidiki organizacijskega načina življenja, ki ga ljudje težko pojasnijo.

V članku so poizkušali odgovoriti na vprašanja, kaj je medsebojna povezava ključnih dejavnikov, kaj so glavne ovire, ki se pojavijo znotraj organizacije pri vpeljavi IS, in kaj so problemi, ki ovirajo implementacijo IS. Podatke so zbirali na podlagi dveh kriterijev, da ima podjetje visoko stopnjo zrelosti procesov in da je podjetje uspešno vpeljalo IS. Po obdelavi podatkov so podatke analizirali ter jih razdelili v kategorije: nivo uporabnika (motivacija, komunikacija, priznanje, zrelost procesov, zavezanost), nivo organizacije (organizacijske vrednosti, notranja in zunanja konkurenčnost, pričakovanja, okolje, priznanje, organizacijska zavezanost za spremebno, kultura), nivo upravljanja (pričakovanja, ozadje, priznanje, zavezanost in podpora, vtis) ter nivo vloge in odgovornosti (dokumentacija, komunikacija, fleksibilnost, kreativnost, znanje, sodelovanje). Po končani fazi raziskave in pregleda so preverili in potrdili še končno verzijo mreže ključnih dejavnikov uspeha.

Slika 19: Mreža ključnih dejavnikov uspeha z vidika organizacijske kulture



Prirejeno po Behrooz (2013).

Mrežo ključnih dejavnikov uspešnosti vpeljave IS z vidika organizacijske kulture lahko ločimo v tri kategorije dejavnikov. Modri kvadratki predstavljajo *dejavnike upravljanja*, rumeni so *organizacijski dejavniki*, roza pa predstavljajo *dejavnike posameznega zaposlenega*.

Na podlagi raziskave sta nivo upravljanja in nivo uporabnika enakovredna, kar pomeni, da so dejavniki upravljanja tako pomembni kot dejavniki posameznega zaposlenega. Raziskava priporoča, da je vodja implementacije IS enakovredno pazljiv na ključne dejavnike upravljanja kot tudi na dejavnike posameznega zaposlenega (Behrooz, 2013).

3.2.3 Ključni dejavniki uspeha vpeljave celovitih informacijskih sistemov

Sedaj bom predstavil KDU uvajanja celovitih informacijskih rešitev ERP, saj je tudi MČV del ERP. Tako SKIS kot ERP imata skupne značilnosti glede vpeljave v podjetje, zato je najprej potrebno raziskati, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na vpeljavo ERP rešitev. Celovite programske rešitve so fokusirane na intregracijo vseh oddelkov in funkcij znotraj podjeta z namenom podpore vseh zahtev (Wallace & Kremzar, 2001). Zaradi velikega števila neuspešno uvedenih ERP rešitev so mnogi preučevali dejavnike, ki vplivajo na uspeh uvedbe ERP. Dejavniki uspeha pri uvajanju ERP so dejavniki, ki usodno vplivajo na uspešnost in učinkovitost uvedbe ERP. Na podlagi izvedenih raziskav, bodisi v elektronski ali tiskani obliki, navajajo mnogo kritičnih dejavnikov uspeha uvajanja ERP. Na podlagi raziskav so Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007 preučevali devetnajst izvedenih raziskav o vlogi in pomenu KDU. V tabeli (glej tabelo 4) je prikazano štirinajst KDU, ki so bili v raziskavah omenjeni najmanj petkrat, zaradi česar sklepamo, da sodijo med pomembnejše. KDU so po vrsti umeščeni glede na stopnjo pomembnosti (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007).

Tabela 4: Ključni dejavniki uspeha pri vpeljavi celovitih informacijskih rešitev

Dejavnik uspeha	**Število ponovitev v literaturi**
Vključitev in podpora uprave	16x
Jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve	14x
Organizacija projektnega tima in njegove kompetence	13x
Izobraževanje uporabnikov rešitve ERP	13x
Prenova poslovnih procesov	11x
Menedžment sprememb	10x
Komunikacija znotraj projektnega tima in med projektnim timom ter preostalimi v organizaciji	9x
Vključitev in sodelovanje uporabnikov pri uvedbi	9x
Prenos podatkov iz starih rešitev	9x
Vključevanje zunanjih svetovalcev	8x
Uporaba principov projektnega menedžmenta	8x
Aktivna vloga sponzorja projekta	7x
Izbira tehnološke arhitekture	7x
Minimalno prilagajanje rešitve ERP posebnostim organizacije	7x

Prirejeno po Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek (2007).

V literaturi je možno zaznati tudi druge dejavnike, kot so zastarelost obstoječih IS, metodologija uvajanja, učinkovita kontrola, sodelovanje med oddelki v organizaciji, urejanje izjem in merjenje zmogljivosti rešitve ERP, zagotovitev potrebnih virov itd.

V raziskavi so izhajali iz zgoraj navedenega seznama KDU in želeli preveriti: ali metoda uvedbe vpliva na pomembnost KDU pri uvajanju rešitve ERP, ali obstajajo povezave med posameznimi KDU, ki so bili uvedeni po metodi ponudnika, in ali obstajajo razlike v rangiranju KDU pri uvajanju rešitev Microsoft Navision in mySAP ERP po metodologijah ponudnikov teh dveh rešitev. Na osnovi izvedene raziskave v slovenskih podjetjih, ki imajo uvedeno rešitev SAP R/3 in mySAP ERP, Microsoft Navision in GEAC System 21, so ugotovili, da obstaja visoka statistična povezanost med rangiranjem KDU slovenskih organizacij in rangiranjem KDU v raziskavah v svetu (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007).

V raziskavi so poizkušali ugotoviti, ali obstajajo skupine KDU, znotraj katerih ni pomembnejših razlik in za katere lahko rečemo, da so enako pomembni KDU. Glede na rang posameznih KDU lahko zgoraj omenjene KDU razvrstimo v 4 skupine uvajanja rešitev ERP.

Skupine KDU znotraj katerih ni značilnih razlik (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007)

1. skupina enakovrednih KDU:
    1. KDU: jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve
2. skupina enakovrednih KDU:
    2. KDU: vključitev in podpora uprave
    3. KDU: organizacija projektnega tima in njegove kompetence
3. skupina enakovrednih KDU:
    4. KDU: vključitev in sodelovanje uporabnikov
    5. KDU: komunikacija med projektnim timom in ostalimi v podjetju
    6. KDU: komunikacija znotraj projektnega tima
    7. KDU: izobraževanje končnih uporabnikov
    8. KDU: prenova poslovnih procesov
    9. KDU: vključevanje zunanjih svetovalcev
    10. KDU: aktivna vloga sponzorja projekta
    11. KDU: prenos podatkov iz starega sistema v nov
    12. KDU: minimalno prilagajanje rešitve ERP posebnostim podjetja.
4. skupina enakovrednih KDU:
    13. KDU: uporaba principov projektnega managementa
    14. KDU: management sprememb
    15. KDU: izbira tehnološke arhitekture rešitve ERP

3.2.4 Primer vpeljave informacijskega sistema – UKC Ljubljana

Na primeru Univerzitetnega kliničnega centra (v nadaljevanju UKC) v Ljubljani bom predstavil, katere ključne dejavnike uspeha so ugotovili skozi njihovo vpeljavo informacijskega sistema v obdobju šestih let. Rezultate sem pridobil iz članka (Prijatelj, 1999) z namenom, da predstavim KDU vpeljave IS na realnem primeru. KDU, ki jo bomo spoznali v nadaljevanju, lahko apliciramo za različne vrste vpeljave IS. V UKC Ljubljana so definirali tri korake za izvedbo takšnega projekta - pred-implementacija, implementacija, po-implementacija. V praksi se pogosto pokaže, da podjetja spregledajo ključne dejavnike uspeha pred in po implementaciji, pa čeprav so ti zelo pomembni.

V fazi pred implementacijo so ugotovili, da so trije ključni dejavniki uspeha vpeljave informacijskega sistema poslovna vizija, analiza poslovnih zahtev ter projektni vodja.

Za vsako uspešno implementacijo so potrebni *poslovna vizija* ter odgovori na vprašanja kdo smo, kaj želimo postati ter kaj potrebujemo, da pridemo, kamor želimo? Vizijo morajo razumeti vsi zaposleni v podjetju, iz vizije pa mora jasno slediti poslanstvo podjetja, poslanstvu sledi strategija, ki jo mora nov informacijski sistem, ki ga vpeljemo v podjetje, podpirati. V tej fazi je potrebno jasno definirati pričakovanja, kaj vse bo nov sistem vseboval, kaj vse bomo izboljšali (v njihovem primeru kvaliteto podatkov, brezpapirno poslovanje, izboljšanje časa), vendar pa je potrebno definirati tudi časovno tabelo implementacije, s pomočjo katere lahko sledimo, če projekt sledi zastavljenim časovnim rokom.

Sledi korak *analize poslovnih potreb*, ki je zelo pomemben, saj je v veliko primerih informacijski sistem razvit po želji doseganja idelanih ciljev, ki jih ne moremo pravilno meriti. Primer takšnega cilja je zmanjšanje uporabe papirja ali časovna učinkovitost, kjer se lahko vprašamo, kaj pomeni zmanjšanje katerega papirja ali katerega časa. Ko ugotovimo, kateri papir je potrebno zmanjšati, moramo nato vedeti, koliko papirja želimo zmanjšati ter zakaj in kaj je pričakovana donosnost. V tem koraku analize poslovnih potreb podjetje pridobi merljive in trdne rezultate, ki jih lahko uporabi pri določanju napredka implementacije. Analiza poslovnih potreb je natančen proces pregleda poslovnih funkcij podjetja, kjer je rezultat analize trdna ocena za indentifikacijo priložnosti za izboljšave.

V fazi pred implementacijo je pomembno tudi določiti osebo, ki bo *projektni vodja*. Določitev projektnega vodje je v večini primerov najbolj ključen dejavnik vpeljave IS. Projektni vodja mora biti izkušen, po možnosti višji manager, ki prihaja od znotraj organizacije, ima znanje z vseh vidikov poslovanja podjetja, dobre spretnosti za delo z ljudmi ter za dodeljevanje nalog zaposlenim. Ključnega pomena pri določitvi vodje projekta je to, da bo ta oseba ostala na tem položaju do konca projekta, prav tako pa mora ta oseba prepoznati zahteve za reševanje problemov, ki se lahko pojavijo po fazi implementacije.

Sledi faza implemetacije, za katero so v UKC Ljubljana definirali dva ključna dejavnika uspešnosti vpeljave IS, implementacijsko ekipo ter uporabnikovo razumevanje in uporabo sistema. Pri implementaciji je pomembno izbrati *implementacijsko ekipo*, katere člani bodo

zadolženi samo za ta projekt in bodo razumeli potrebe za uvedbo IS. Člani morajo imeti odgovornost in si želeti, da projekt uspe. Ključni korak pri načrtovanju in razvoju je, da se vloge dodelijo tako, da vsak član pripomore k uspehu projekta. Ekipa si mora zastaviti cilje, ki se jih potem drži vsak posameznik, prav tako pa mora vsako delo biti definirano in opisano, da se lahko tedensko pregleda, kaj je bilo narejeno, kaj je še potrebno storiti in če so kje težave, da se jih lahko kar se da hitro odpravi. Ko imamo enkrat sestavljeno ekipo, je potrebno, da ta sodeluje in komunicira brezhibno med seboj ter z ostalimi zaposlenimi v podjetju. V UKC Ljubljana so ugotovili, da za uspešno implementacijo IS ne sme biti odgovorna ena oseba, temveč več oseb, ki sestavljejo ekipo.

Naslednji korak je *uporabnikovo razumevanje ter uporaba sistema*. Za nemoten začetek uporabe informacijskega sistema je pomembna dobra dokumentacija vseh procesov. Uporabniške vloge se razlikujejo ena od druge, zato morajo biti v dokumentaciji procesi ločeni glede na uporabniške vloge, vsi procesi in koraki znotraj pa natančno definirani. Uporabniki IS se razlikujejo glede na računalniško znanje, zato je potrebno zagotoviti izobraževanja (treninge), kjer se zaposleni naučijo veščin uporabe informacijskega sistema. Pri vpeljavi IS je potrebno poskrbeti za posodobitev obstoječih procesov, saj samo z avtomatizacijo procesov ne dosežemo želene učinkovitosti. Cilj vsake vpeljave IS je podpora procesov, ne nadzor nad njimi. Podatki, ki se uporabljajo znotraj IS, morajo biti kvalitetni in uporabni za nadaljnje analize. Problem, ki se lahko pojavi pri uporabi IS, je pomanjkanje uporabniškega znanja, kar lahko privede do napak v podatkih, zato je potrebno znotraj IS omejiti možnost uporabniških napak, obenem pa je potrebno zagotoviti kvalitetna izobraževanja za zaposlene.

Sledi faza po implementaciji, ki so jo v UKC Ljubljana definirali kot *proces konstantnega učenja in izobljševanja*. Po vpeljavi IS v podjetje se pogosto srečujemo tudi z napakami, reševanjem teh in izboljševanjem, prav tako pa se tudi uporabniki IS učijo ter izboljšujejo vsak dan. Problemi se pogosto zgodijo zaradi pomanjkljive analize zahtev v prvi fazi implementacijeKo se pojavi nek nov problem, ga je potrebno rešiti, za njega napisati dokumentacijo, saj so se znotraj procesa zgodile spremembe, bodisi po zahtevah ali toku dogodkov, ter stestirati novo rešitev. Prav tako mora biti po implementaciji v teku tudi izobraževanje, saj v podjetje prihajajo novi zaposleni, ki potrebujejo izobraževanja, obenem pa je dobro v podjetju vzpostaviti periodične sestanke, na katerih uporabniki IS predlagajo ideje za izboljšave, predstavijo napake ali opazke v času uporabe sistema, kar lahko implementacijska ekipa v prihodnosti izboljša (Prijatelj, 1999).

3.2.5 Ključni dejavniki uspeha vpeljave strateškega kadrovskega informacijskega sistema

Na podlagi literature (Kavanagh & Johnson, 2017) bomo v nadaljevanju pogledali najpomembnejše KDU vpeljave SKIS. KDU lahko delimo na različne sklope vpeljave SKIS. Na uspešno vpeljavo strateškega kadrovskega informacijskega sistema vpliva veliko

dejavnikov. Če pogledamo proces implementacije SKIS v podjetje, so ključni dejavniki migracija podatkov, testiranje sistema, prehod v nov sistem in izobraževanje uporabnikov.

Migracija podatkov vključje proces odločitve, kateri podatki naj bodo migrirani, koliko zgodovinskih podatkov naj prenesemo v novi sistem in dejanski proces prenosa podatkov iz starega v nov sistem. Podjetje mora pred migracijo podatkov določiti, kdaj in kako bodo migrirali podatke, obenem pa določiti čas, potreben za migracijo.

Testiranje sistema je drugi korak implementacije SKIS, kjer je cilj zagotoviti uspešnost delovanja sistema na podlagi zahtev, ki so bile definirane med procesom analize in načrtovanja novega SKIS.

Tretji korak implementacije SKIS je *prehod v nov sistem*. Poznamo štiri načine prehoda v nov sistem *direktni*, *paralelni*, *pilotni* in *prehod po korakih*. Prvi je direktni prehod, kjer netehnične procese v starem kadrovskem IS izključimo iz delovanja in vključimo nove procese. Tu gre za najhitrejši in najcenejši implementacijski pristop, obenem pa je to tudi najbolj rizičen pristop, saj ne glede na izobraževanje, upravljanje sprememb obstaja krivulja učenja, kjer se uporabniki prilagajajo na nov SKIS. Pri paralelnem prehodu nov sistem teče nekaj časa vsporedno s starim sistemom, preden ga izključimo. Prednost tega načina je podrobno testiranje, slabost pa dvojni podatki ter verjetnost, da bodo zaposleni raje uporabljali stari sistem kot novi. Pilotni prehod je primeren za uporabo v velikih organizacijah, kjer delovanje sistema testiramo na eni ali več lokacijah, obenem pa lahko prilagodimo delovanje sistema s precej manjšim rizikom. Prehod po korakih se uporablja tako, da postopoma dodajamo nove funkcionalnosti, na primer najprej dodamo v uporabo jedro SKIS, nato proces kadrovanja in kasneje še upravljanje izobraževanja zaposlenih.

Sledi še korak *izobraževanja zaposlenih* za uporabo novega SKIS. Ponudniki SKIS konstantno izboljšujejo funkcionalnost, preprostost uporabe sistema in uporabniško izkušnjo. Cilj je narediti sisteme, preproste za uporabo, saj je MČV kompleksno in regulirano okolje, zato še tako prijazni SKIS zahtevajo izobraževanje uporabnikov. Podjetje mora ugotoviti način izobraževanj za zaposlene skozi analizo potreb izobraževanj in slediti zahtevanim korakom učinkovitega izobraževanja. Pomembno je, da so čas in stroški izobraževanja vključeni v načrt vpeljave SKIS, saj izobraževanje izboljša rezultat implementacije in uspešnost uporabnika.

Odpor zaposlenih na spremembe spada med ključne dejavnike pri vpeljavi SKIS. Nihče se rad ne prilagaja novim spremembam, zato tudi ne moramo zahtevati od zaposlenih, da se privadijo na spremembo čez noč. Razviti nivo udobja glede na sedanjo uspešnost podjetja, predvsem v uspešnih podjetjih, predstavlja precejšnjo oviro. Če podjetje neuspešno izvaja spremembe, zaposleni postanejo izmučeni in cinični do procesa sprememb, nakar je zelo težko vspostaviti zaupanje v uspešnost spremembe. Pri uvajanju nove spremembe je pomembno, da se zaposleni tako čustveno kot intelektualno zavedajo, zakaj je vpeljava SKIS potrebna in kakšno dodano vrednost ima. Zaposleni želijo vedeti, zakaj je sprememba

potrebna in kako bo videti. Ne glede na to, da je cilj vpeljave SKIS izboljšati učinkovitost MČV, sta strah in odpor zaposlenih vedno pristona pri takšni spremembi v podjetju. Zaposleni znotraj MČV so lahko zakrbljeni zaradi potencialne izgube služb ali prestrukturiranja, novih vlog, odgovornosti in negotovosti, ki jih lahko sprememba prinese. Organizacijski delavci so lahko zakrbljeni, kako lahko nov sistem spremeni relacijo med MČV in preostalo organizacijo. Če zaposleni ne sprejmejo novega sistema ali imajo tako visok odpor, obstaja visoka verjetnost, da novega sistema ne bodo želeli uporabljati. Zaradi potencialnega odpora zaposlenih je pomembno, da so ti vključeni v proces spremembe. Sodelovanje in vključenost zaposlenih v proces sprememb povečata zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost dela, sprejetje sistema in posledično tudi uspešnost sistema.

Uporabnikovo sprejetje je pomembno z vidika sprejetja uporabe SKIS in procesov MČV. Raziskave so pokazale, da je 70% funkcionalnosti novega SKIS neuporabljenih, ker zaposleni uporabljajo samo tiste funkcionalnosti, ki jih je imel stari sistem.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na uporabnikovo sprejetje novega sistema (Kavanagh & Johnson, 2017):

- Pričakovani napor: napor, ki je potreben za uporabo sistema.
- Pričakovana uspešnost: mišljenje posameznika, da bo uporaba SKIS izboljšala njegovo uspešnost.
- Socialni vpliv: stopnja, kjer posameznik zaznava ostale uporabnike, da je sistem pomemben. Zaposleni bodo sprejeli nov SKIS, če bodo verjeli, da bo uporaba sistema zbližala obnašanje zaposlenih.
- Olajšanje pogojev: v kolikšni meri zaposleni verjamejo, da je podjetje pripravljeno podpreti implementacijo in uporabo SKIS.

Podpora vodstva sodi med KDU vpeljave SKIS, saj mora vsak projekt imeti podporo vodstva od samega začetka pa do konca vpeljave. Vodstvo mora biti željno podpreti projekt in zagotoviti potrebne vire in pravice za uspeh projekta.

Ustrezna in pravočasna sredstva so nefinančni in finančni viri, ki vključujejo čas in kader, potreben za uspešno izvedbo vpeljave SKIS. Za uspešno vpeljavo SKIS je pomembno, da lahko dovolj osebja posveti svoj čas uspešni vpeljavi projekta.

Komunikacija je pomembna z vidika vključenosti zaposlenih v proces vpeljave SKIS. Vsi, ki so vključeni v proces vpeljave SKIS, morajo biti vključeni v komunikacijo in obveščeni o ciljih, napredku, težavah in izzivih skozi življenjski cikel projekta.

Organizacijska kultura lahko vpliva na vpeljavo SKIS. Organizacijska kultura je pomembna, saj ta zelo vpliva na način vodenja projekta vpeljave SKIS v podjetje.

Vključenost posamezika je ključna za učinkovit razvoj in implementacijo SKIS. S tem zagotovimo, da je projekt zasnovan in implementiran v skladu z uporabniškimi zahtevami, kar ima posledično večjo verjetnost za sprejetje sistema.

Projektni prvak je pomemben za vsak projekt. Projektni prvak je posameznik ali mala skupina, ki ima avtoriteto in možnost zagotoviti in dodeliti potrebne vire na projekt. Zaradi pomembnosti te vloge je izbira posameznikov premišljena.

Organizacijska struktura. Ponavadi vpeljava SKIS zahteva spremembe v poročanju, prav tako pa spremembe odgovornosti znotraj MČV in IT. Če oddelek MČV in IT ni navajen sodelovati, lahko pride do tekmovalnosti med oddelkoma, kar pa ni dobro za organizacijo.

Upravljanje sprememb je, kot smo zgoraj omenili, zelo pomembno tako za posameznike kot za podjetje. Potrebno je izbrati pravi način upravljanja sprememb, ki je primeren za podjetje in se ujema z organizacijsko kulturo, kar posledično poveča verjetnost za uspeh vpeljave SKIS.

Kontrola in nadzor nad projektom sta pomembna, saj mora vsak projekt imeti projektni načrt, s katerim lahko vodimo dosegljivost zastavljenih časovnih rokov in napredek projekta.

Integracija med poslovnimi sistemi. Slaba integracija med sistemi je ponavadi posledica slabe komunikacije med oddelki znotraj procesa vpeljave SKIS. Brez učinkovite komunikacije SKIS ne more komunicirati z ostalimi poslovnimi sistemi, kot so finance in marketing. Pri implementaciji novega sistema moramo razumeti, kakšne podatke lahko uporabimo za komunikacijo med že obstoječimi poslovnimi sistemi (Kavanagh & Johnson, 2017).

Tabela 5: Pogosti ključni dejavniki uspeha vpljave kadrovskih informacijskih sistemov

KDU	**Podrobnosti KDU**
Kapital in čas, primeren za vpeljavo SKIS	- Dovolj kapitala za implementacijo z namenom fiksne časovnice vpeljave - Določeno število ur zaposlenih, ki so potrebne za vpeljavo SKIS - Ne želimo, da projekt vpeljave vpliva na ostale projekte
Preverjena in zagotovljena pogodba s ponudnikom SKIS	- Pogodba vključuje vse pomembne elemente vpeljave, vzdrževanja, varnosti, nadgradenj, itd. - Jasno se ve, kaj vse je vključeno (testiranja, izobraževanja, dokumentacija, kako podrobna dokumentacija, ...) - Kako dolgo traja podpora s strani ponudnika SKIS

Tabela 5: Pogosti ključni dejavniki uspeha vpljave kadrovskih informacijskih sistemov (nad.)

KDU	**Podrobnosti KDU**
Jasno definirane zahteve	- Usklajene s strategijo podjetja - Jasno napisan dokument, ki vsebuje podroben opis zahtev za vsak proces - Pomembno za konfiguracijo SKIS - Pomembno, da bodo podatki lahko pravilno migrirani in uporabljeni
Jasno zastavljeni cilji projekta	- Postaviti cilje za vsak korak projekta - Časnovnica mora biti jasno zastavljena - Vodje projekta se morajo strinjati in držati rokov
Tehnična zmogljivost kadra	- Imeti na voljo zaposlene ali pogodbenike, ki so sposobni vzpostaviti sistem (konfikuracija, nastavitve, prenos podatkov, izobraževanje zaposlenih)
Razumevanje in prenos podatkov	- Razumeti, katere podatke potrebujemo - Kako jih bomo prenesli v nov SKIS - Optimizacija podatkov - Možnost prenosa iz več različnih virov
Metodologija implementacije	- Primerna metodologija za podjetje
Upravljanje napak in problemov	- Zmanjšanje napak ob prehodu na nov sistem

Viri: Prirejeno po Matwichuk (2010); Kavanagh & Johnson (2017); HRMS Solutions (2017); Vaughan (2001).

3.3 Dejavniki uspeha za management človeških virov

Učinkovit management človeških virov omogoča zaposlenim, da učinkovito in produktivno prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev, zato lahko rečemo, da je MČV ključni dejavnik za uspeh poslovanja podjetja. V začetku osemdesetih let je strategija MČV postala pomembna, saj zagotavlja konkurenčnost in spodbujanje vodstvene učinkovitosti na poslovnem področju podjetja. Glavni cilj MČV je učinkovito uporabiti zaposlene za koristi podjetja. Če ima podjetje učinkovit kader, lažje doseže zastavljene cilje. Učinkovita uporaba zaposlenih je kritični dejavnik za uspešno doseganje ciljev podjetja. Vodje morajo proaktivno razumeti potrebe, želje in skrbi zaposlenih, obenem pa se morajo soočiti z izzivi, ter po potrebi rešiti vprašanja na sporazumen način. Od vodij se pričakuje, da bodo uspešno razvili primerno kulturo podjetja, strateški pristop k pridobivanju, motiviranju in razvoju človeških virov ter uvedli programe, ki odražajo in podpirajo temeljne vrednosti podjetja in zaposlenih (Burma, 2014). Management človeških virov se mora zavedati pomena zaposlenih in omogočiti tako zaposlenim kot podjetju rast in razvoj. Vsak posameznik prispeva različne vedenjske in tehnične dejavnike uspeha, ki jih bom predstavil v nadaljevanju.

Dejavnik uspeha lahko definiramo kot katerokoli znanje, spretnost, lastnost, motiv, obnašanje ali neko drugo osebno značilnost posameznika, ki je ključna za opravljanje dela in razlikuje navadno opravljeno delo od uspešno opravljenega dela. Dejavnike uspeha v

grobem delimo na *vedenjska* oz. sociološka in *tehnična*, lahko pa dodamo še tipe dejavnikov uspeha, kot je upravljanje poslovnih procesov.

Pri identifikaciji *vedenjskih dejavnikov uspeha* je pomembno identificirati vedenje posameznikov, kadar je njihovo delo opravljeno nadpovprečno. Za podjetje je pomembno ugotoviti, kateri so ti dejavniki, saj lahko na podlagi tega vsi vedo, kaj je potrebno storiti za uspešno opravljeno delo in kako je videti uspešno in nadpovprečno opravljeno delo. To znanje omogoča nadrejenim ugotoviti, kaj je potrebno narediti pri posamezniku, da izboljšamo njegovo izvedbo dela, da bo delo opravljeno nadpovprečno ali vsaj zadovoljivo potrebam. V preteklosti so podjetja iskala ljudi, ki so komunikativni in samoiniciativni, vendar pa obstajajo negotovosti, kako ugotoviti, katere so lastnosti posameznika, ki pripomorejo k njegovemu učinkovitemu opravljanju dela. Pristop za usposobljenost in razvoj vedenjskih dejavnikov uspeha je ključen pri opredelitvi, ocenjevanju in povezovanju lastnosti posameznika za delovno uspešnost (Buffalo State, brez datuma).

Vedenjski dejavniki uspeha (Buffalo State, brez datuma):

- spretnost (reševanje problemov),
- socialna vloga posameznika (kako drugi vidijo posameznika kot osebo v podjetju),
- samopodoba (osebne vrednote, osredotočenost na stranke, samozavest),
- lastnosti (samokontrola, pozornost do podrobnosti in kakovosti) ter
- motivi (osebni dosežki, pripadnost).

Tehnične dejavnike uspeha lahko definiramo kot tehnično znanje in spretnosti, potrebne za izvajanje dela. Tehnični dejavniki definirajo, kakšno znanje mora imeti posameznik oz. biti sposoben opraviti delo, prav tako pa so tehnični dejavniki ključni za učinkovito uspešnost. Posamezniki znotraj podjetja imajo različne spretnosti, vendar lahko z vsakim posameznikom z določenim nivojem znanja podjetje profitira. Nekateri morajo še pridobiti zahtevano znanje za uspešno izvajanje dela, drugi pa si želijo poglobiti ali pridobiti dodatno znanje za že osvojene spretnosti.

Tehnični dejavniki uspeha (Buffalo State, brez datuma):

- znanje, potrebno za opravljanje nekega specifičnega dela ter
- spretnosti, potrebne za opravljanje nekega specifičnega dela.

Vedenjski in tehnični dejavniki uspeha pomagajo zaposlenim idenitificirati, kaj morajo narediti glede osebnih lastnosti, da bodo uspešni na delovnem mestu, vodjem pomagajo pri razvoju talenta v podjetju, organizaciji pa pri zaposlovanju in izbiri talentiranih ljudi (Buffalo State, brez datuma).

Tabela 6: Klasifikacija ključnih dejavnikov uspeha glede na izbrano teorijo

Teorija	**Glavna ideja**	**KDU**
Teorija kontigenc	Prilagajanje poslovnega okolja in poslovnih procesov	- Strateško usklajevanje - Nivo investiranja v IT - Merjenje uspešnosti - Specializacija zaposlenih
Dinamične zmogljivosti	Stalno izboljševanje z namenom zagotavljanja trajne koristi	- Organizacijske spremembe - Definiranje lastnikov procesov - Implementacija predlaganih sprememb - Trajni sistem izboljšav
Prilagajanje nalog in tehnologij	Prilagoditev IT in poslovnih procesov	- Standardizacija procesov - Informatizacija - Avtomatizacija - Izobraževanje zaposlenih

Prirejeno po Trkman (2010).

Dejavniki uspeha za MČV so povezani tudi s poslovnimi procesi, saj sta MČV in poslovanje podjetja tesno povezana. Če želi podjetje doseči dolgoročen uspeh in izboljšanje uspešnosti, mora poslovne procese uskladiti z organizacijsko strategijo, nakar lahko rečemo, da je strateško usklajevanje KDU managementa poslovnih procesov. Razumevanje strateškega vidika na procese je bistveno za povečanje vpliva poslovnih procesov na poslovanje. Glavni dejavnik za uspeh managementa poslovnih procesov je sama implementacija, kot del poslovne strategije podjetja z osredotočenostjo na poslovne procese, vezane na stranko. Investije v informacijsko tehnologijo so pomembne z vidika delovanja procesov, ki so dandanes skoraj povsod v uporabi. KDU merjenja uspešnosti je eden pomembnih dejavnikov za doseganje trajnega izboljševanja. Znotraj novih procesov merimo čas, stroške, produktivnost, kvaliteto in kapital v primerjavi s prejšnjimi procesi. Merili naj bi vse ključne procese in kritične korake znotraj procesov, da dosežemo pričakovanja stranke, preprečimo napake, zmanjšamo variabilnost, izboljšamo časovni cikel ter povečamo produktivnost. Znotraj teorije kontigenc najdemo tudi dejavnik nivoja posameznikove specializacije, kjer želimo ugotoviti, ali naj bi bil zaposleni sposoben izvajati samo eno delo hitreje in kvalitetneje, ali naj bi bil zaposleni sposoben izvajati več del znotraj več procesov. Znotraj procesov je potrebno najti primeren nivo specializacije.

Znotraj teorije dinamičnih zmogljivosti najdemo dejavnike, katerih cilj je doseganje stalnega izboljševanja, z namenom zagotavljanja trajne koristi managementa poslovnih procesov. Prvi dejavnik so organizacijske spremembe, kjer management poslovnih procesov vključuje temeljito analizo organizacije in pogoste spremembe v organizacijski strukturi. Potencialni problemi, ki se lahko pojavijo znotraj organizacijskih procesov, so podvajanje funkcionalnega strokovnega znanja in večja operativna kompleksnost, kar lahko povzroči dodatne stroške, nedoslednost pri izvajanju funkcionalnih odločitev med procesi in manjšo učinkovitost. Definiranje lastnikov procesov je tudi KDU znotraj teorije dinamične

zmogljivosti, saj mora vsak proces imeti svojega lastnika, ki pregleduje uspešnost izvajanja procesa in je zadolžen za konstantno izboljševanje procesa. KDU implementacija predlaganih sprememb je pomembna, saj je implementacija odvisna od kvalitete implementacijskega procesa. Znotraj teorije dinamičnih zmogljivosti najdemo še dejavnik trajnega sistema izboljšav, ki je predlagan kot potreba z vidika teorije in ga morata spodbujati tako organizacijska kultura kot tudi formalne strukture.

Z vidika teorije prilagajanja nalog in tehnologije so ključni dejavniki standardizacija procesov, informatizacija, avtomatizacija in usposabljanje zaposlenih. Standardizacija procesov je zaželena, saj omogoča tehnično zamenljivost, skladnost z zakonodajo in izboljšanje zaupanje strank, obenem pa so lahko samo standardizirani procesi podprti s primerno tehnološko rešitvijo. KDU informatizacije je pomemben dejavnik, saj je z vidika teorije prilagajanja nalog in tehnologije potrebno prenoviti tako procese kot tehnologijo. V povezavi z informatizacijo poznamo tudi KDU avtomatizacije, ki se nanaša na uporabo informacijske tehnologije za pomoč ali zamenjavo zaposlenih pri opravljanju določenega poslovnega procesa. Veliko rutinskih procesov lahko avtomatiziramo, pri čemer je tudi veliko takih, ki potrebujejo vključenost posameznega zaposlenega. Modeliranje in avtomatizacija poslovnih procesov izboljšata uspešnost poslovnih aktivnosti ter omogočita nadzor in koordinacijo nad celotno organizacijo. Med ključne dejavnike uspeha spada tudi izobraževanje zaposlenih, ki je pomembno, da zmanjšamo število napak zaposlenih ter povečamo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih (Trkman, 2010).

Vsi našteti dejavniki uspeha vplivajo na kvaliteto in uspešnost opravljenega dela posameznika, vendar pa je pri implementaciji SKIS v podjetje ključno poznati tudi ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS, ki jih bomo podrobno spoznali v nadaljevanju. Zavedanje KDU je pomembno, saj lahko v nasprotnem primeru pride do problemov, kot so nesoglasja vodstva, zakasnitev projekta, problemi pri implementaciji procesov, slabo zadovoljstvo uporabnikov, dodatni stroški, neuspeh projekta ter ostale nevšečnosti, česar si podjetje ne želi. KDU definirajo pravila oziroma dobre prakse, ki lahko znatno povečajo uspeh vpeljave kadrovskega informacijskega sistema. Čeprav iz literature poznamo že ogromno KDU, bomo v raziskovalnem delu na podlagi dveh različnih podjetij iz iste stroke poizkušali ugotoviti, kateri so najbolj pomembni KDU, ki vplivajo na uspeh vpeljave SKIS.

4 RAZISKAVA

4.1 Namen raziskave

V magistrski nalogi želim ugotoviti ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS v podjetje ter izpostaviti tiste, ki so zares ključni. V prejšnjih poglavjih sem opisal ključne elemente MČV, kako pomembni so ljudje za podjetje, kateri so glavni procesi, ki se izvajajo znotraj MČV, nato sem predstavil tri največje ponudnike SKIS na globalni ravni ter predstavil, kako lahko SKIS in sodobni strateški način managementa človeških virov pripomoreta k uspešnosti

podjetja. Za uspešno vpeljavo SKIS je potrebno upoštevati veliko dejavnikov, od najbolj osnovnih, katerih se vsi, ki vpeljujejo SKIS, zavedajo, do tistih, ki jih nehote spregledamo ali se jih sploh ne zavedamo. Zavedanje KDU vpeljave SKIS je ključnega pomena za uspešno vpeljavo. Ker se podjetja zavedajo pomembnosti in dodane vrednosti zaposlenih, se vse bolj pogosto odločajo za vpeljavo SKIS, zato sem se odločil, da na podlagi dveh podjetij v praksi izvedem polstrukturirane vprašalnike ter na podlagi dobrih praks iz literature podam predloge in priporočila za uspešno vpeljavo SKIS v katero koli podjetje.

4.2 Metodologija raziskave

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem se odločil za izvedbo polstrukturiranih intervjujev, ki sem jih izvedel na primeru dveh podjetij. Na podlagi analize razultatov intervjujev in dobrih praks iz literature bom predstavil in definiral KDU vpeljave SKIS.

Nestrukturirane ali delno strukturirane intervjuje imenujemo tudi odprti intervju in ne uporabljamo vnaprej do potankosti pripravljenega vprašalnika, ampak zgolj vodilo ali predlogo za intervju. Spraševalec in vprašanec sta v pogovoru v neposrednem stiku in načeloma spraševalec postavlja približno ista, vnaprej delno pripravljena vprašanja ter beleži odgovore (Mesec, 1998). Pri raziskavi sem se odločil za uporabo polstrukturiranih intervjujev, saj sem bil mnenja, da bom tako pridobil največ informacij. Ker je število anketirancev majhno in tematika specifična, sem zaradi kvalitete in veljavnosti podatkov moral izbrati primer podjetja, ki se že ukvarja z vpeljavo SKIS. Za anketiranje sta privolili dve podjetji, pri čemer se eno ukvarja z razvojem in vpeljavo SKIS, drugo podjetje pa je v fazi načrtovanja vpeljave SKIS.

Za polstrukturiran intervju sem si pripravil vprašalnik, ki je sestavljen iz sedmih sklopov in zajema ključne sklope, ki pokrivajo vpeljavo SKIS. Na podlagi polstrukturiranih intervjujev sem lahko pridobil subjektivna mnenja anketirancev ter postavljal dodatna podvprašanja z namenom, da sem izvedel čim več informacij.

Polstrukturirani intervjuji so mi omogočali postavljanje podvprašanj, kar je tudi namen takšne vrste intervjuja, saj so vprašanja odprta. Čas takšne vrste intervjuja traja nekje med pol ure in uro in pol. Čas izvedbe intervjujev je v povprečju trajal malo več kot eno uro. Najdaljši intervju je trajal uro in pol zaradi poglobljenega pogovora in obsežnega znanja anketiranca o vpeljavi SKIS.

Pri sestavi vprašalnika sem upošteval cilje naloge in željo po tem, da v čim večji meri zajamem preučevano tematiko KDU vpeljave SKIS ter ugotovim tiste dejavnike uspeha vpejave, ki so zares ključni. Prvo zaključeno verzijo vprašalnika sem sestavil na podlagi že znanih KDU vpeljave SKIS iz literature, ki sem jih razdelil v ključne sklope. Že znane KDU sem uporabil z namenom, da bi preveril in potrdil njihovo veljavnost v praksi ter ugotovil, kateri so bolj pomembni in specifični za vpeljavo SKIS. Vprašalnik sem nato preoblikoval

in nastala je končna verzija, v kateri sem vprašanja priredil tako, da lahko na njih odgovorijo anketiranci z različnimi vlogami v podjetju.

Vprašalnik je razdeljen na sedem sklopov. Na začetku so osnovna vprašanja o viziji in strategiji za MČV, kjer sem ugotovil, na kakšen način podjetja izvajajo management človeških virov. V nadaljevanju sledi popis procesov za MČV in ugotavljanje, kje so prednosti izvajanja le-teh, kje imajo probleme pri izvajanju in kje vidijo možne izboljšave za posamezen proces. Sledi sklop vprašanj o SKIS, katerega uporabljajo oz. bodo uporabljali, kjer sem izvedel, zakaj so se odločili za določeno rešitev, kje so imeli težave in za kaj vse so morali poskrbeti, da je oz. bo vpeljava SKIS uspešna. Sledi sklop tehničnih vprašanj o podatkih, varnosti podatkov, nato sklop upravljanja sprememb, sklop izobraževanj in na koncu še vprašanja o vplivu kulture v podjetju na vpeljavo.

Raziskava je bila narejena na malem vzorcu dveh podjetij, kjer se prvo podjetje ukvarja z razvojem in vpeljavo SKIS produkta, drugo podjetje pa je v fazi vpeljave SKIS. Pri sestavi vprašalnika sem poizkušal vprašanja zastaviti tako, da lahko na njih odgovorijo anketiranci, ki imajo različne vloge v podjetju. Vloge, ki so sodelovale pri anketiranju, so direktor, manager poslovnih procesov, IT strokovnjak, strokovnjak za MČV ter projektni vodja. Zaradi majhnega števila ankentirancev, vendar raznolikostjo njihovih vlog v podjetju ter strokovnega znanja in izkušenj z vpeljavo SKIS, lahko trdimo, da je raziskava v precejšni meri reprezentativna. Ker je na podlagi raziskav in literature znanih že veliko KDU vpeljave SKIS, menim, da bo število in raznolikost anketirancev dovolj za učinkovite rezultate, saj se prvo podjetje že vrsto let ukvarja z vpeljavo in razvojem SKIS, drugo podjetje pa je v procesu vpeljave SKIS. Posledično sem lahko potrdil že obstoječe KDU vpeljave SKIS, obenem pa tudi ugotovil na primeru dveh realnih podjetij, kateri so dejanski KDU in kje so glavne težave, s katerimi se podjetja soočajo pri vpeljavi SKIS. Ker je število in raznolikost anketirancev majhno, menim, da raziskava odpira možnosti za nadaljnje raziskave na večjem številu podjetij iz različnih panog. Izvedba nadaljnjih raziskav bi lahko potrdila že znane KDU vpeljave in izpostavila tiste, ki so zares ključni in imajo največji vpliv na ostale dejavnike, kar bi omogočilo podjetjem, da se na prvem mestu osredotočijo na tiste dejavnike, ki so zares ključni in pomembni za uspešno vpeljavo SKIS.

Intervjuje sem izvajal na sedežu obeh podjetij, kjer sem intervjuje tudi snemal s soglasjem anketirancev, da lahko informacije uporabim v namen magistrske naloge. Sproti sem si zapisoval ključne informacije pri odgovorih s pomočjo računalnika, kjer sem imel pripravljen vprašalnik in prostor za odgovore. Za potrebe analize sem doma preposlušal intervju in dopolnil zapiske. Intervju sem razdelil na sedem sklopov, vsak sklop sem analiziral in obdelal na podlagi analize odgovorov, ki jih bom v naslednjem poglavju predstavil.

Pri anketiranju je sodelovalo pet anketirancev iz dveh različnih podjetij, dva iz podjetja A in trije iz podjetja B. Podjetje A se ukvarja z razvojem SKIS in implementacijo le-tega pri svojih strankah, pri čemer se podjetje B ukvarja z informacijskimi in komunikacijskimi

tehnologijami ter je v fazi vpeljave SKIS v svoje podjetje. Iz podjetja A sta na vprašalnik odgovorila direktor in projektni vodja, iz podjetja B pa so odgovarjali manager poslovnih procesov, strokovnjak s področja informatike in strokovnjak za MČV.

Tabela 7: Vzorec intervjujev

Anketiranec	**Vloga v podjetju**	**Podjetje**	**Čas intervjuja**
Anketiranec 1	Direktor	A	1 ura 30 minut
Anketiranec 2	Projektni vodja	A	55 minut
Anketiranec 3	IT strokovnjak	B	50 minut
Anketiranec 4	Strokovnjak za MČV	B	1 ura 5 minut
Anketiranec 5	Manager poslovnih procesov	B	1 ura 15 minut

Vir: lastno delo.

4.3 Rezultati

Rezultate bom predstavil po sklopih, ki so pomembni za vpeljavo SKIS. Podatke sem poizkušal zajeti tako, da pokrivajo vse pomembne informacije, ki lahko prispevajo k uspešni vpeljavi.

Sklop vprašanj za management človeških virov

Oba anketiranca podjetja A sta mnenja, da mora imeti podjetje za uspešno vpeljavo SKIS jasno definirano vizijo in strategijo MČV. Strategija se spreminja in se mora sproti obnavljati, obenem pa podpora SKIS omogoča spremljanje napredka ter izboljšanje doseganja ciljev. Anketiranci podjetja B, ki je v fazi vpeljave SKIS in še nima jasno zastavljene vizije in strategije za MČV, menijo, da mora podjetje imeti jasno zastavljeno vizijo in strategijo, da mora biti enostavna, po načelu modela SMART, ter da je potrebno najprej definirati malo število ciljev in nato postopoma dodajati potrebne cilje, ki so ovrednoteni po načelu modela SMART.

Ugotovitve na podlagi odgovorov:

- Brez določene strategije in strateških ciljev je težko načrtovati na področju MČV.
- Strategije, ki mora biti jasno definirana in formalizirana, se morajo zavedati vsi zaposleni.
- MČV mora stremeti k temu, da podjetje identificira posameznikove prednosti, ki so izpostavljene tudi ostalim zaposlenim.
- Podjetje mora pomagati vsakemu zaposlenemu definirati karierno pot.
- Podjetje mora poskrbeti za jasno definirane kratkoročne cilje, da lažje doseže dolgoročne cilje.

Na vprašanje, kaj je glavni razlog vpeljave strateških procesov za MČV, vsi anketiranci menijo, da je razlog doseganje strateških ciljev podjetja. Sledila so vprašanja o ključnih prednostih in težavah izvajanja strateških procesov ter kaj bi se izboljšalo, če bi imeli vpeljane strateške procese. Podjetje A ima vpeljane strateške procese, prav tako pa sta anketiranca iz podjetja A podala kar nekaj problemov, s katerimi se srečujejo podjetja v praksi, ko vpeljujejo SKIS. Podjetje B še nima vpeljanih strateških procesov, vendar dela na formaliziranju in definiranju strateških procesov, kar je eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno vpeljavo SKIS.

Ugotovitve na podlagi odgovorov:

- Vpeljava strateških procesov izboljša poslovanje in rast podjetja.
- Pred vpeljavo SKIS je pomembno jasno definirati in formalizirati procese.
- Pri vodenju procesov za MČV je potrebno ceniti zaposlene in jih spoštovati.
- Potrebno se je ukvarjati z zaposlenimi.
- Procesi morajo biti utečeni, vsak posameznik se mora zavedati, kako se proces izvaja, kaj so vhodi in izhodi iz procesa, v katerem sodeluje.
- Pri vpeljavi SKIS je potrebno poenotiti procese (podjetja pogosto želijo več, kot potrebujejo).

Sklop vprašanj o procesih v podjetju

V sklopu sem z anketirancema 1 in 5 pregledal vse procese za MČV, ki jih njuni podjetji podpirata, ter pregledal, kateri so problemi pri izvajanju le-teh, kakšne so možne izboljšave, prenova procesov pred vpeljavo ter IS podpora.

Tabela 8: Procesi MČV v podjetju 1 – podjetje ima vpeljan SKIS

Proces	**IS podpora**	**Opredeljenost procesa**	**Problemi izvajanja**	**Možne izboljšave**
Kadrovanje	SKIS podpora	Definiran in opredeljen	Teško najti kader, ki ustreza kulturi podjetja	Izzivi: - Kako pridobiti nove zaposlene - Način, kako izmeriti vključenost zaposlenega v kulturo podjetja - Uvajanje (ugotoviti, kaj vse moramo predati novemu zaposlenemu, s čim ga moramo seznaniti, po kateri poti ga moramo peljati, da bo uspešen - Zmanjšati dobo uvajanja
Merjenje razvoja kompetenc	Excel	Definiran in opredeljen		V procesu razvoja in implementacije v SKIS

Tabela 8: Procesi MČV v podjetju 1 – podjetje ima vpeljan SKIS (nad.)

Proces	**IS podpora**	**Opredeljenost procesa**	**Problemi izvajanja**	**Možne izboljšave**
Ciljno vodenje	Excel	Definiran in opredeljen	Preveč birokracije	V procesu razvoja in implementacije v SKIS
Sistem napredovanj	Excel	Definiran in opredeljen		V procesu razvoja in implementacije v SKIS
Odsotnost zaposlenih	Excel			V procesu razvoja in implementacije v SKIS

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Procesi MČV v podjetju 2 – podjetje v fazi vpeljave SKIS

Proces	**IS podpora**	**Opredeljenost procesa**	**Problemi izvajanja**	**Možne izboljšave**
Kadrovanje	Excel	Ni opredeljen, trenutno dokumentirana delovna verzija	- Ni definiranega procesa - Minimalni standardi - Nepravočasno posredovanje informacij	- Formalizacija procesa za vpeljavo v SKIS je v teku - Optimizacija in standardizacija procesa - Potreba po zavedanju, kaj želimo - Jasno definiranje vlog zaposlenih
Uvajanje (onboarding)	Word	Je opredeljen	- Ni pravočasnih informacij - Ni popolnih informacij	- Formalizacija procesa za vpeljavo v SKIS je v teku - Načrtovanje in pravočasna pridobitev informacij
Kadrovska evidenca	Word	Ni opredeljen	- Ni vodene evidence - Podatki niso ažurirani	- Formalizacija procesa za vpeljavo v SKIS je v teku - Potrebno določiti skrbnika, ki bo skrbel za ažurnost podatkov
Grajenje kompetenc	*Ni podpore*	*Je opredeljen*	Ni problemov	- Vzpostavitev kompetenčnih centrov - Širjenje znanje - Izboljšanje učinkovitosti procesa - Informacijska podpora (SKIS)

Vir: lastno delo.

Iz ugotovitev na podlagi popisa procesov obeh podjetij je potrebno vsako podjetje obravnavati ločeno. Podjetje 1 ima jasno definirane procese kadrovanja, izvaja merjenje razvoja kompetenc in izvaja ciljno vodenje. Procesi so podprti s SKIS, obenem pa razvijajo še dodatne strateške procese za MČV. Na drugi strani pa imamo podjetje 2, ki že izvaja strateške procese za MČV, vendar še niso podprti s SKIS. Podjetje 2 je v fazi vpeljave SKIS

in se srečuje s prenovo in formalizacijo procesov. Na podlagi tega sklopa sem ugotovil, da je za uspešno vpeljavo SKIS zelo pomembno imeti jasno definirane in formalizirane procese. V podrobnem popisu in pregledu procesov ugotovimo veliko slabosti, ki jih je potrebno odpraviti in izboljšati pred samo vpeljavo SKIS. Strateški procesi, ki jih bo SKIS podpiral, morajo biti kar se da enostavni in razumljivi, vendar morajo podpirati strategijo podjetja in omogočiti doseganje poslovnih ciljev.

Sklop vprašanj o SKIS

Odgovori anketirancev obeh podjetij so izhajali iz lastnih izkušenj z vpeljavami SKIS, saj so se že vsi srečali z vpeljavo SKIS v podjetje. Ankteriranca podjetja A imata malce več izkušenj kot anketiranci podjetja B.

Podjetjem je pri izbiri SKIS pomembna predvsem prilagodljivost in privlačnost uporabniškega vmesnika, zaradi česar lahko sklepamo, da sta ti dve lastnosti ključni za izbiro SKIS. Obenem je za stranke pomembna tudi cena, ki varira glede na število funkcionalnosti, za katere se podjetje odloči. Raziskava je pokazala, da se podjetja pri izbiri produkta ne srečujejo z večjimi problemi, saj gre ponavadi za izbiro znanega ponudnika, za katerega se odloča večina podjetij, ali se odločijo za že obstoječe partnerske odnose s ponudniki SKIS. Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da imajo podjetja pri vpeljavi SKIS največ izzivov pri uvozu podatkov iz različnih virov, željo po funkcionalnostih, ki jih dejansko ne potrebujejo, obenem ne znajo definirati navodil in želja, kaj dejansko želijo kot končni produkt, ter se srečujejo s problemom pomanjkanja podpore vodstva. Problemi, ki se pojavljajo med vpeljavo SKIS v podjetje, so pogosto tudi sprememba potreb podjetja ter pomankanje znanja kadrovskih konzultantov pri vpeljavi SKIS.

Mnenja anketirancev, zakaj se podjetja pogosto odločajo za izbiro svetovno znanih ponudnikov:

- brezplačne rešitve ne zadostijo potrebe podjetja,
- strateške usmeritve in potencialna prodajna priložnost ter
- gradnja kompetenc.

Pri vprašanju o prenovi procesov se vsi anketiranci strinjajo, da je v primeru ugotovitve napak izvajanja procesov potrebno pred samo vpeljavo SKIS prenoviti procese. Anketiranci menijo, da je potrebno procese, ki so neprimerni ali zastareli, izločiti. Vse procese, ki so se izvajali za opravljanje administrativnih del, je potrebno prenoviti ali odstraniti. V določenih primerih je potrebno sistem prilagoditi procesom, zato prilagodljivost sistema spada med ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS. Med vpeljavo se lahko zgodi, da je za uporabo SKIS potrebno prenoviti določene procese. Želja po prenovi procesov sredi vpeljave SKIS je zelo slaba praksa, ki lahko povzroči veliko težav in dodatnih finančnih stroškov. Ankteriranec 1 je podal dobro prakso, kako lahko podjetje pristopi k vpeljavi SKIS. Pred samo vpeljavo se je potrebno s stranko natančno dogovoriti, kako bo videti grafični vmesnik

SKIS, kjer se določi vse funkcionalnosti in položaje elementov na formah, saj pogosto pride do problemov z zakasnitvijo vpeljave prav zaradi dodatnih želja naročnika po spremembi. Na vprašanje, s katerimi največjimi izzivi se podjeta srečujejo pri vpeljavi SKIS, so anketiranci odgovorili, da je bil do sedaj največji izziv definicija potreb, kaj želimo in kaj dejansko potrebujemo, vnos in ažuriranje podatkov, ko se bo sistem začel uporabljati, zloraba podatkov za kakšne druge namene, podpora vodstva, komunikacija z implementacijsko ekipo, prestrukturiranje zaposlenih ter močna kultura znotraj podjetja, ki ima zelo velik vpliv na tako veliko spremembo, kot je vpeljava SKIS.

Ugotovitve na podlagi odgovorov:

- Prilagodljivost SKIS, privlačnost uporabniškega vmesnika, podpora vodstva, komunikacija in cena so KDU vpeljave.
- Izziv uvoza podatkov iz različnih virov.
- Razumevanje želja in potreb podjetja pri vpeljavi SKIS.
- Problemi pri spremembi želja med procesom implementacije SKIS.
- Slabo znanje pravnih in procesnih vidikov kadrovskih konzultatov, ki svetujejo podjetju.
- Izbira ponudnika SKIS je ponavadi precej odvisna od strateških ciljev podjetja.
- Pred vpeljavo SKIS je potrebno prenoviti procese ter odstraniti nepotrebne oz. neprimerne.
- Procesi, ki so se izvajali za opravljanje administrativnih del, morajo biti obvezno prenovljeni in prilagojeni SKIS.
- Pred samo implementacijo je potrebno jasno definirat zahteve in želje.
- Za uspešno vpeljavo SKIS je potrebno imeti jasno zastavljeno vizijo in strategijo, kaj želimo in kaj dejansko potrebujemo.
- Pri implementaciji SKIS je potrebno definirati in postaviti pravila za varnost podatkov, vnos in ažuriranje podatkov v sistem.

Sledilo je vprašanje o ovirah pri vpeljavi SKIS, kjer so vsi anketiranci podali odgovore glede na težave z uporabo obstoječega SKIS ter težave in ovire, ki so jih imeli v preteklosti z ostalimi SKIS, s katerimi so delali.

Ključni seznam ovir pri vpeljavi SKIS na podlagi odgovorov vseh petih anketirancev:

- Podjetje in zaposleni se ne zavedajo, zakaj vpeljujejo SKIS in uporabnosti SKIS.
- Podjetje ne poskrbi za prenovo in opredelitev procesov.
- Kako ugoditi ciljem velikega števila managerjev?
- Pridobiti zanimanje managerjev za vpeljavo SKIS.
- Management podjetja ne priskrbi zadostnih informacij o poslovanju in izvajanju procesov.
- Zaposleni ne razumejo, zakaj podjetje uvaja SKIS in katere prednosti prinaša.
- Slaba komunikacija v podjetju.

- Način, kako zagnati procese, da se bodo izvajali brez težav in bomo dobili pričakovane in kvalitetne rezultate.
- Časovni zamik za pridobitev potrebnih podatkov.
- Kvaliteta podatkov, mankajoči podatki.
- Katere podatke in na nakšen način prenesti v SKIS iz različnih virov?
- Pomankljivo znanje pravnikov na področju zakonodaje za varnost podatkov.
- Odpor zaposlenih na spremembo.
- Neusklajenost pričakovanj z rešitvijo SKIS.
- Nepoznavanje ali pomankanje znanja in virov, potrebnih za vpeljavo SKIS.
- Čakanje na zunanje svetovalce z licenco, da omogočijo dostop do uporabe SKIS.
- Pričakovanja glede časovnih rokov vpeljave.
- Neusklajenost implementacijske ekipe in podjetja.
- Pomankljiva izvedba testiranj s strani podjetja.
- Podjetje nima vzpostavljenega proces izobraževanja (slabša uporabniška izkušnja).
- Slaba motivacija zaposlenih s strani podjetja in pomanjkljivo upravljanje sprememb.
- Testiranje ni izvedeno na vseh napravah, kjer se bo izvajal SKIS.
- Slabo testiranje varnosti podatkov (dodeljevanje pravic in dostopov).

Sledilo je vprašanje, kateri so pozitivni vplivi vpeljave SKIS, kjer anketiranca 1 in 2 menita, da vpeljava SKIS pozitivno vpliva predvsem na razbremenitev zaposlenih, kjer vsak točno ve, kaj in kako mora narediti. Obenem imamo boljši pregled nad izvajanjem procesov, kar posledično poveča učinkovitost izvajanja procesov in izboljša komunikacijo med zaposlenimi. Anketiranca menita, da vpeljava SKIS pozitivno vpliva tudi na razumevanje izvajanja procesov ter razumevanje tehničnih omejitev procesov

Anketiranec 3 meni, da vpeljava SKIS pozitivno vpliva na fluktuacijo v podjetju, saj je cilj vpeljave SKIS, da v podjetju obdržimo in vzdržujemo talentiran kader, obenem pa lahko spremljamo posameznikovo karierno pot ter napovedujemo in načrtujemo napredovanja posameznikov. Anketiranec 3 tudi meni, da uporaba SKIS pripomore k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih, ker sistem omogoča lažje nadzorovanje doprinosa posameznika, kar lahko posledično primore k boljši poslovni uspešnosti zaposlenega in podjetja.

Anketiranec 4 meni, da vpeljava kadrovskih sistemov v preteklosti, kjer je sodeloval, ni podala nobenih pozitivnih učinkov. V zadnjih letih, od kar poznamo strateške kadrovske informacijske sisteme, pa meni, da so svetovni ponudniki SKIS naredili ogromen napredek na področju MČV ter omogočili, da lahko sistem prevzame večino administrativnega dela namesto zaposlenih in poveže strategijo podjetja s strategijo upravljanja človeških virov, vendar je za to potrebna podpora vodstva in vzpostavljena močna kultura.

Anketiranec 5 meni, da vpeljava SKIS vpliva na urejenost poslovanja MČV, ki pa pozitivno vpliva na zmanjšanje časa, ki ga pred uporabo SKIS potrebujemo za izvajanje določenega procesa ter zmanjšanje tveganj. Isti anketiranec tudi meni, da vpeljava vpliva na boljše

zadovoljstvo zaposlenih, stvari postanejo transparentne in ni več mogoče skrivanje podatkov. Ankterianec 5 še meni, da z vpeljavo SKIS lažje in bolj učinkovito gradimo bazo znanja ter pridobivamo stranke glede na kompetence, obenem pa se lahko podjetje začne ukvarjati z načrtovanjem kariernih poti posameznikov.

Na vprašanje, kje so opazili največje prednosti poslovanja po vpeljavi SKIS, so bili anketiranci skladni, da je poslovanje precej bolj skladno z zakonodajo, izvajanje procesov se je pohitrilo, izboljšala se je preglednost in načrtovanje zaposlenih, izboljšala pa se je tudi povezava med kadrovskim in finančnim sistemom. V sklopu vpeljave SKIS je sledilo še vprašanje, kateri so najbolj pomembni KDU vpeljave SKIS, s katerimi se srečujejo.

Zbrani odgovori vseh petih anketirancev na vprašanje, katero je najbolj pomembno KDU vpeljave SKIS na podlagi njihovih izkušenj:

- Podpora vodstva.
- Pred vpeljavo mora biti v podjetju vzpostavljena močna kultura, obenem pa morajo biti definirani temelji in vrednote podjetja.
- Vzpostavljena mora biti dobra komunikacija med zaposlenimi.
- Jasno zastavljeni cilji projekta vpeljave ter načrtovanja.
- Jasno zastavljena vizija in strategija vpeljave SKIS.
- Želja po izobraženem in talentiranem kadru.
- Potrebno je narediti obsežno oceno tveganj.
- Vodenje projekta.
- Potrebno je poskrbeti za pravni vidik vpeljave.
- Podjetje se mora zavedati, kaj želi doseči z vpeljavo SKIS.
- Zaposleni se morajo zavedati, kaj je namen vpeljave in kaj dobrega bo SKIS prinesel.
- Pred vpeljavo je potrebno prenoviti in definirati procese.
- Testiranje mora biti jasno zastavljeno in načrtovano.
- Izobraževanja morajo biti načrtovana (boljša uporabniška izkušnja).

Sklop vprašanj o podatkih in analitiki

V sklopu teh vprašanj so odgovarjali anketiranec 2, 3 in 5. V odstavku bom povzel njihove odgovore na vprašanja in mnenja o tem, kje vidijo probleme povezanih in nepovezanih podatkov, kako zagotoviti kakovost in varnost podatkov ter kje so ključne prednosti uporabe analitike v SKIS. Anketiranci pri nepovezanih podatkih vidijo pogost problem pri prenašanju podatkov iz različnih virov v nov SKIS. Pogosto prihaja do vnosa napak ter nekonsistentnosti podatkov, obenem pa je potrebno z vidika informacijske varnosti definirati in omejiti, kateri podatki se bodo prenašali ter kako. Za kakovost podatkov anketiranci menijo, da je potrebno definirati strukturo podatkov, ki se bo prenesla v nov sistem, obenem pa je potrebno določiti skrbnika, ki bo poskrbel za pravilen prenos podatkov, obdelavo podatkov ter vzdrževanje podatkov v prihodnje. Za kvaliteto podatkov je ključno poskrbeti že v prvem koraku pridobivanja podatkov, ko je pomembno pridobiti čiste podatke, s

katerimi je precej lažje izvajati obdelavo podatkov. Anketiranec 3 je povedal, da bi se uvajanja sistema lotil v treh korakih, kjer bi v vsakem koraku izvajal pregled kvalitete podatkov. Najprej bi začel z malo količino testnih podatkov, v drugi fazi bi vključil testne uporabnike, kjer bi preveril, če je vse razumljivo za uporabnika in če sistem pravilno deluje, v tretji fazi pa bi vključil vse uporabnike SKIS ter na koncu naredil celoten pregled delovanja in kvalitete podatkov. Za varnost podatkov je potrebno poskrbeti v vseh fazah implementacije in prenosa podatkov v novi SKIS. Prenos podatkov mora biti izveden na varen način, saj kadrovski podatki vsebujejo ogromno količino zaupnih informacij, v kasnejših fazah uporabe podatkov pa je potrebno poskrbeti za pravice in dostope uporabnikov, preprečiti nepooblaščen dostop, pravno poskrbeti za zakonodajo uporabe podatkov ter jasno definirati, katere osebne podatke želimo hraniti. Anketiranec 2 pravi, da se pri implementacijah v podjetjih ne srečuje s problemi o varnosti podatkov, saj je pri implementaciji potrebno vedno poskrbeti za varen prenos podatkov in upoštevanje pogodbe, ki jo podjetje sklene z implementatorjem SKIS.

Anketiranci menijo, da je za uspešno uporabo analitike potrebno poskrbeti za konsistenco in standardizacijo podatkov, obenem pa je analitika ena izmed pomembnih funkcionalnosti pri uporabi SKIS. Prednosti uporabe analitike anketiranci vidijo v takojšnji dostopnosti do podatkov, naprednih poročilih, izvajanju načrtovanj, sprotnem preverjanju napredka, napovedovanju trendov, podjetje točno ve, kje se nahaja, cilji pa so sledljivi. Anketiranci so enotni, da se večina analitike definira že med samo implementacijo SKIS, nadaljnji popravki in dodatne funkcionalnosti pa se lahko še vedno naknadno implementirajo.

Sklop vprašanj o upravljanju sprememb

Vsi anketiranci menijo, da je upravljanje sprememb ključno za uspešnost vpeljave SKIS, vendar mora pobuda za to izhajati s strani vodstva, zato je podpora vodstva ključnega pomena za uspešno upravljanje sprememb. Pred vpeljavo SKIS je potrebno identificirati ključne točke sprememb, do katerih bo prišlo med vpeljavo SKIS, nato pa morajo vodje hirearhično poskrbeti, da predajo novico o vpeljavi SKIS svojim zaposlenim, ki morajo razumeti namen in prednosti vpeljave SKIS. Anketiranec 5 meni, da je potrebno že zelo zgodaj znotraj majhnih skupin širiti informacije o vpeljavi SKIS, nato razširiti informacije na ostale zaposlene ter med procesom vpeljave zmanjšati šok za zaposlene, obenem pa povečati vključenost zaposlenih v proces vpeljave SKIS.

Ugotovitve na podlagi odgovorov:

- Podjetje mora biti dobro pripravljeno na to, kako želi uvesti spremembo.
- Podjetje mora definirati tveganja vpeljave.
- Zelo zgodaj je potrebno o spremembi začeti komunicirati z zaposlenimi.
- Obdobje obveščanja in ozaveščanja zaposlenih o spremembi ne sme biti prekratko.
- Zaposleni se morajo zavedati, zakaj podjetje vpeljuje SKIS, kako to vpliva na poslovanje in doseganje ciljev podjetja.

- Zaposleni ne smejo dobiti občutka, da je vpeljava zaradi nadzora nad njimi.
- Uspešno upravljanje sprememb pripomore k boljši komunikaciji med zaposlenimi.
- Za sprejetje SKIS je potrebno poskrbeti pred samim zaključkom vpeljave.

Problemi, s katerimi so se anketiranci soočali pri upravljanju sprememb:

- Strah zaposlenih pred spremembo.
- Odpor zaposlenih do spremembe.
- Če ni koristi od SKIS, lahko zaposleni zavrnejo uporabo sistema.
- Nerazumevanje uporabnosti SKIS.
- Vpeljava SKIS je prinesla več slabosti kot prednosti (slabo zadovoljstvo zaposlenih).
- Zaposleni mislijo, da bodo imeli več dela kot pred vpeljavo SKIS.

Sklop vprašanj o izobraževanju zaposlenih o uporabi SKIS

Vsi anketiranci menijo, da je izobraževanje pomembno za vsako vpeljavo SKIS, saj vsak sistem prinaša neke nove funkcionalnosti, ki so odvisne bodisi od poslovnih pravil ali od zakonodaje, in se jih morajo uporabniki SKIS zavedati. Anketiranec 5 meni, da je vedno potrebno neko osnovno ozaveščanje, da dvignemo nivo zaupanja in samozavesti zaposlenih za uporabo SKIS. Anketiranec 5 pravi, da se je proces izvajanja izobraževanj vedno dobro pokazal, ker zaposleni dobijo kratek vpogled v delovanje sistema. Anketiranec 2 meni, da je potrebno izobraževanja izvajati po sklopih, sploh če gre za kompleksen SKIS. Pogosto se podjetja odločajo za vpeljavo več procesov za MČV, vendar postopoma, prav tako pa se postopoma izvajajo tudi izobraževanja, saj lahko v nasprotnem primeru uporabnik sistema dobi preveč informacij naenkrat, kar lahko privede do neučinkovite uporabe sistema. Po izkušnjah anketiranca 1 se izobraževanj največkrat udeležijo člani kadrovske službe, saj tudi oni največ uporabljajo sistem.

Sklop vprašanj o kulturi

Močna kultura v podjetju je ključnega pomena, tako za uspešno poslovanje podjetja kot tudi za uspešno vpeljavo SKIS. Na podlagi odgovorov in mnenj anketirancev lahko trdimo, da kultura podjetja izhaja od vodstva podjetja navzdol. Vodstvo je tisto, ki definira kulturo, ne samo z besedami ampak z dejanji. V podjetju mora zgraditi kulturo že na samem začetku in jo tudi vdrževati, saj sta močna kultura in dobra klima v podjetju pomembni tako za sodelovanje in razumevanje zaposlenih kot tudi za uspešne poslovne rezultate. Anketiranci so enotnega mnenja, da je, ne glede na strukturo podjetja, vodja podjetja tisti, ki mora dati zgled, da se kultura širi navzdol po hierarhiji. V nasprotno smer bo zgled zelo težko dosegel vse zaposlene. Direktor je tisti, ki z vodstvom določi vizijo, strategijo in vire, potrebne za poslovno uspešnost, obenem pa tudi širi svoja dejanja in vedenje po hierarhiji navzdol, zato je pomembno, da direktor oz. vodja podjetja daje zgled zaposlenim. Na podlagi močne kulture in dobre klime v podjetju je tudi vpeljava SKIS precej lažje izvedljiva, saj le-ta močno vpliva na ostale dejavnike vpeljave.

5 DISKUSIJA IN UGOTOVITVE

Ker se podjetja zavedajo pozitivnega vpliva talentiranih zaposlenih na uspešno poslovanje, se vse bolj pogosto odločajo za vpeljavo SKIS, ki lahko pripomore k izboljšanju poslovanja, pohitritvi procesov, povečanju zadovoljstva zaposlenih in konkurenčnim prednostim podjetja, obenem pa je SKIS v veliko pomoč podjetju pri MČV. SKIS omogočajo lažje izvajanje procesa pridobivanja in razvoja talentiranih in motiviranih zaposlenih, ki lahko znatno povečajo produktivnost. Želja uspešne vpeljave SKIS je omogočiti podjetju lažje doseganje ciljev, razviti kvaliteten kader, zmanjšati razlike znanja posameznikov ter povečati produktivnost in finančno uspešnost podjetja. Na uspešno vpeljavo SKIS vpliva veliko KDU, ki sem jih v nalogi na podlagi literature predstavil, v raziskavi pa poizkušal ugotoviti, kateri so tisti dejavniki uspeha, ki so zares ključni za uspešno vpeljavo.

Začetki uspešnosti informacijskih sistemov segajo v začetek 90-ih let, ko sta DeLone in McLean definirala model uspešnosti, iz katerega se je v nadaljevanju razvil model, sestavljen iz šestih elementov oz. dimenzij. Model lahko apliciramo tudi na uspešnost vpeljave SKIS. Kakovost sistema, kakovost informacij ter kakovost storitev so dimenzije, ki so ključne za uspešno delovanje samega sistema. Upoštevanje lastnosti posamezne dimenzije ima pozitiven vpliv na učinkovitost delovanja sistema, neupoštevanje pa lahko privede do pomanjkljivih podatkov, slabše kakovosti sistema in storitev ter manjše zanesljivosti in odzivnosti sistema. Iz teh treh dimenzij sledita elementa zadovoljstva in uporabe samega SKIS, kjer je pomembno doseči visoko zadovoljstvo uporabnikov ter izkoristiti sistem do čim večje mere. Dimenzijo zadovoljstva lahko definiramo kot nadomestni kazalec za uspeh SKIS, saj je zadovoljen in učinkovit uporabnik posledica upoštevanja dimenzije zadovoljstva in uporabe. Če želimo doseči učinkovito uporabo sistema, je potrebno pred zaključkom vpeljave SKIS izvesti izobraževanja. Na podlagi raziskave sem ugotovil, da sta uspešno načrtovanje in izvedba izobraževanj KDU pomemben člen vpeljave in vplivata tako na uspešno vpeljavo kot posledično tudi na uspešno in učinkovito uporabo SKIS. V primeru, da izobraževanja ne izvedemo, se lahko znatno zmanjša učinkovitost uporabe sistema, posledično pa se zmanjša zadovoljstvo uporabnikov. Zadnja finančna dimenzija uspešnosti sistema pa je tista, ki se nanaša na rezultate uporabe SKIS. Če uspešno izvajamo vseh pet dimenzij, se kot rezultat poveča produktivnost, izboljša se proces odločanja, poveča se prodaja, pridemo do nižjih stroškov ter povečamo dobiček. Vse te prednosti pripomorejo k bolj učinkovitem MČV, katerega podpira SKIS, vendar je za to najprej potrebna uspešna vpeljava SKIS.

Da pridemo do ključnih dejavnikov uspeha vpeljave SKIS, je potrebno spoznati zgodovino razvoja SKIS. Najprej je bil razvoj informacijskih sistemov, kjer poznamo že veliko ključnih dejavnikov uspeha vpeljave, različnih načinov vpeljave ter problemov in izzivov, s katerimi se podjetja soočajo. Naslednji korak, kjer podjetja uporabljajo integriran informacijski sistem, ki vključuje tudi modul človeških virov, je bil razvoj celovitih informacijskih rešitev, ki imajo zelo podobne, toda tudi nekatere specifične KDU vpeljave v primerjavi z dejavniki uspeha vpeljave informacijskih sistemov. Zaradi načina poslovanja in prehoda v strateško

poslovanje je sledila potreba po ločenem sistemu za MČV, predvsem zaradi potreb po razvoju talentiranega in izobraženega kadra, zavedanju pomena človeških virov, želji po povečanju učinkovitosti MČV ter posebnostih, ki so specifične za sodoben strateški MČV. V magistrski nalogi sem predstavil ključne dejavnike uspeha vpeljave vseh treh informacijskih sistemov in različne vidike, ki vplivajo na uspešno vpeljavo. Sternad in Bobek sta razdelila ključne dejavnike uspeha vpeljave informacijskih sistemov na štiri vidike – strateški, taktični, organizacijski in tehnološki vidik.

Pri vpeljavi katerega koli informacijskega sistema poznamo še vidik končnega uporabnika, ki je eden ključnih za uspešno sprejetje sistema. Na podlagi članka (Deng & Gupta, 2005), sem v nalogi predstavil vidik končnega uporabnika, kjer avtorji definirajo štiri ključne kriterije za uspešno vpeljavo - zadovoljstvo končnega uporabnika, organizacijski vpliv, projektni prvak oz. vodja ter management sprememb. Raziskava je potrdila, da lahko vse štiri kriterije prenesemo tudi na vpeljavo SKIS. Vsi omenjeni kriteriji spadajo med KDU vpeljave, vendar se management sprememb v literaturi največkrat pojavi kot KDU vpeljave tako celovitih informacijskih rešitev kot tudi SKIS.

Na podlagi literature in raziskave lahko trdim, da je pri vpeljavi SKIS ključnega pomena tudi vidik organizacijske kulture. Na podlagi članka (Behrooz, 2013), kjer so podatke zbirali na podlagi dveh ključnih kriterijev – visoka stopnja zrelosti procesov in uspešno izvedena vpeljava IS, so naredili mrežo dejavnikov uspešnosti vpeljave IS z vidika organizacijske kuluture. Dejavnike uspeha so ločili v tri kategorije – *dejavnike upravljanja*, *organizacijske dejavnike* ter *dejavnike posameznega zaposlenega*. Kot dejavnike upravljanja so definirali upravljanje, pričakovanja, znanje, vtis ter zavezanost in podporo. Organizacijski dejavniki vključujejo pričakovanja ter konkurenčno in organizacijsko pripravljenost na spremembe. Dejavniki posameznega zaposlenega pa vključujejo odgovornost, komunikacijo, dokumentacijo, kreativnost, znanje, zrelost procesov, željo po izboljšanju, sodelovanje, fleksibilnost, motivacijo ter sodelovanje zaposlenega s strategijo. Vsi dejavniki so med seboj povezani, kar kaže na to, da so vsi dejavniki med seboj enakovredni. V raziskavi se je kultura pokazala kot najpomembnejši KDU vpeljave SKIS, na katerega je potrebno biti posebno pozoren. Članek (Behrooz, 2013) temelji na kriteriju visoke stopnje zrelosti procesov, kar se je v raziskavi pokazalo ključnega pomena za začetek vpeljave SKIS, saj je v primeru, da podjetje še nima definiranih in opredeljenih procesov, potrebno pred samim začetkom vpeljave veliko časa porabiti za opredelitev in prenovo procesov. Anketiranci so v raziskavi kar pogosto omenili dejavnike, ki so bili predstavljeni v članku, torej vidimo, da so dejavniki organizacijske kulture pomembni tudi pri vpeljavi SKIS.

Na podlagi članka, kjer so (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007) preučevali ključne dejavnike uspeha vpeljave celovitih informacijskih rešitev, sem ugotovil, da je večina izmed njih vključenih tudi pri vpeljavi SKIS. Razlog za to je predvsem v uporabi sistema, ki je informacijsko podprt. Dejavniki, ki se v literaturi za vpeljavo celovitih rešitev največkrat pojavljajo, so vključitev in podpora uprave, jasni cilji, strategija in obseg uvajanja rešitve, organizacija projektnega tima, izobraževanje uporabnikov, prenova poslovnih

procesov, management sprememb, komunikacija, vključevanje uporabnikov ter prenos podatkov. Na podlagi literature (Kavanagh & Johnson, 2017), kjer preučujejo KDU vpeljave SKIS, je možno zaznati precej podobne dejavnike kot pri vpeljavi celovitih rešitev. Večino predstavljenih KDU vpeljave SKIS iz literature so omenili tudi anketiranci v raziskavi, kjer bi izpostavil predvsem vključitev in podporo uprave, jasne cilje in strategijo, prenovo procesov, management sprememb ter komunikacijo. *Podpora vodstva* in *kultura podjetja* sta dva najpomembnejša KDU vpeljave SKIS, ki ju je pokazala raziskava. Ostali dejavniki so prav tako pomembni, vendar iz podpore vodstva in kulture podjetja izhaja večina omenjenih dejavnikov. Z upoštevanjem vseh dejavnikov se poveča verjetnost za uspešno vpeljavo SKIS. Vključitev in podpora vodstva sta ključnega pomena tudi pri povezavi z drugimi dejavniki. Brez podpore vodstva je skoraj nemogoče jasno definirati cilje in strategijo vpeljave, prenoviti procese ali izvajati management sprememb. Raziskava je pokazala, da je ključni dejavnik tudi kultura. Na podlagi literature (Kavanagh & Johnson, 2017) in raziskave lahko trdim, da ima kultura zelo močan vpliv na zmanjšanje odpora zaposlenih na spremembe, uporabnikovo sprejetje, komunikacijo v podjetju, vodenje projekta ter management sprememb. Različni viri (Kavanagh & Johnson, 2017; HRMS Solutions, 2017; Vaughan, 2001) omenjajo tudi druge KDU vpeljave SKIS, kot so kapital in čas, tehnična zmogljivost zaposlenih, razumevanje in prenos podatkov, metodologija implementacije SKIS, management napak in ostali, vendar anketiranci niso omenili večjih težav s temi dejavniki. Zato menim, da je upoštevanje organizacijskih KDU, kot sta podpora vodstva in kultura, ključnega pomena pri vpeljavi SKIS. V primeru slabe kulture v podjetju je tudi komunikacija slabša, želja po spremembah je manjša, produktivnost se zmanjša, kar pa je pri tako velikem projektu, kot je vpeljava SKIS, ključnega pomena. Raziskava je pokazala, da mora podjetje graditi kulturo od samega začetka obstoja ter da mora izhajati s strani vodstva podjetja, obenem pa je vključenost in podpora vodstva tista, ki pripomore k boljši kulturi, boljši komunikaciji, sprejemanju sprememb, večji produktivnosti in posledično boljši uspešnosti podjetja, saj lahko le tako zagotovimo, da so ljudje željni sprememb in novih izzivov.

V literaturi mnogi avtorji omenjajo prenovo procesov kot zelo pomemben KDU vpeljave SKIS, kar je potrdila tudi raziskava. Pri vpeljavi SKIS je potrebno razumeti strateške procese, ki so vključeni v strateški management človeških virov. Strateški management človeških virov si lahko predstavljamo kot okolje, sestavljeno iz petih ključnih procesov – kadrovanja, upravljanja izobraževanj in razvoja zaposlenih, upravljanja ciljev in uspešnosti, upravljanja kompenzacij in plač ter razvoja karire. Raziskava je pokazala, da se podjetja pri vpeljavi SKIS pogosto srečujejo s problemom prenove procesov, ki je pomembna za učinkovito izvajanje le-teh. Podjetja uporabljajo zastarele procese, nekatera podjetja izvajajo samo administrativne procese ter se s strateškimi procesi za MČV srečajo šele pri vpeljavi SKIS. Pri prenovi procesov je potrebno razmišljati, kako povečati učinkovitost procesov, saj se procesi med seboj povezujejo in dopolnjujejo. Če podjetje pred vpeljavo SKIS ni poskrbelo za prenovo procesov, lahko pride do zakasnitev projekta vpeljave. Prenova procesov je dolgotrajen postopek, ki ga mora podpreti vodstvo. Najprej je potrebno popisati

procese, pregledati in analizirati delovanje, preveriti, ali je potrebno katere procese izločiti ter vpeljati nove. Raziskava je potrdila potrebo po pregledu in prenovi procesov. V raziskavi so bili anketiranci mnenja, da je pred samo vpeljavo potrebno popisati zahteve ter določiti, kaj podjetje dejansko želi in potrebuje, saj se pogosto zgodi, da si podjetja želijo več kot dejansko potrebujejo. Temu primerno je potrebno prilagoditi procese in zato tudi prenova procesov spada pod KDU vpeljave SKIS.

Potreba po razvoju SKIS je prišla tudi zaradi prehoda iz tradicionalnega administrativnega MČV v strateški MČV, kjer so se oblikovali strateški procesi, ki so usklajeni s strategijo podjetja. Tradicionalni MČV se ni ukvarjal z razvojem zaposlenih, motiviranjem, napredovanji in kariernimi potmi, kot se sodobni strateški MČV. Predvsem je bil poudarek na administrativnih procesih, kot je vodenje osebnih podatkov o zaposlenih, odsotnostih, plačah, ipd. Zaposleni niso imeli toliko možnosti za razvoj in pridobivanje novega znanja, kot ga imajo sedaj. Dandanes je za podjetja ključnega pomena, da imajo zaposlene, ki so talentirani, motivirani, izobraženi in polni znanja, saj se zavedajo, kako lahko zaposleni s takšnimi lastnostmi povečajo produktivnost in dajo zgled ostalim. Strateški procesi za MČV so osredotočeni na razvoj talenta in izobraževanje zaposlenih, z namenom kako najbolje izkoristiti človeške vire, ki so ključnega pomena za uspešnost podjetja. V literaturi avtorji (Armstrong & Taylor, 2014) navajajo ključne korake posameznega procesa, lastnosti, prednosti in slabosti, ki sem jih v nalogi predstavil (glej poglavje 1.4). Raziskava je pokazala, da podjetja v sodobnem strateškem MČV najpogosteje izvajajo naslednje procese - kadrovanje, uvajanje, grajenje kompetenc (upravljanje izobraževanj), razvoj kariere, upravljanje ciljev in uspešnosti ter ciljno vodenje. Omenjeni procesi se pojavljajo tudi v literaturi. Izpostavil bi proces upravljanja kompenzacij, ki ga podjetja v praksi večinoma ne uporabljajo. Razlog za to pa je predvsem v načinu poslovanja in nagrajevanju zaposlenih. V praksi se podjetja raje poslužujejo nefinančnih nagrad, kot so večje število dni dopusta, dodatna izobraževanja, ipd., zato se večinoma tudi ne odločajo za implementacijo procesa upravljanje kompenzacij v SKIS.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdim, da mora podjetje že na začetku imeti trdne temelje glede procesov in kulture v podjetju. V primeru, da podjetje nima jasno definiranih in zastavljenih procesov za MČV pred vpeljavo SKIS, bo podjetje ogromno časa porabilo za formalizacijo, optimizacijo in dokumentacijo procesov, preden se lahko sploh loti implementacije SKIS. V primeru, da ima podjetje že jasno formalizirane procese, na podlagi raziskave in literature priporočam, da je vedno potrebno narediti pregled procesov in jih po potrebi optimizirati. Uspešna vpeljava pa ni odvisna samo od procesov, kulture, podpore vodstva in ostalih dejavnikov, ki sem jih omenil. V literaturi je pogosto zaznati *migracijo podatkov*, *testiranja* in *izobraževanja* kot ključne dejavnike uspeha vpeljave. Rezultati raziskave so pokazali, da je potrebno za vsako vpeljavo pregledati podatke, ugotoviti, katere podatke potrebujemo in želimo prenesti v nov sistem, jih prečistiti in narediti migracijo. V literaturi pogosto zasledimo, da lahko pri migraciji podatkov pride do težav pri prenosu podatkov iz različnih virov, ki so med seboj nepovezani. Vendar je raziskava potrdila, da

anketiranci pri vpeljavi SKIS nimajo večjih težav z migracijo podatkov. Razlog za to je predvsem v jasno definirah željah in navodilih za prenos podatkov. Potrebno je zagotoviti varen prenos, saj gre pri kadrovskih evidencah za občutljive podatke. V naslednjem koraku je za preverjanje, ali sistem deluje pravilno, potrebno opraviti testiranja. Anketiranci so menili, da je potrebno vedno opraviti testiranja, saj s tem preprečimo možne napake, ki so lahko finančno precej visoke, kadar je sistem že v uporabi. V literaturi je možno zaznati, da je cilj testiranj zagotoviti uspešnost delovanja sistema na podlagi zahtev, ki so bile definirane med procesom analize in načrtovanja novega SKIS. Kot ključni dejavnik, s katerim se pokaže uspešnost vpeljave, je v literaturi možno zaznati KDU uporabnikovo sprejetje. Avtorji menijo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na uporabnikovo sprejetje novega sistema, pričakovani napor, pričakovana uspešnost, socialni vpliv ter olajšanje pogojev dela (Kavanagh & Johnson, 2017). Kot ključni dejavnik uspeha vpeljave je potrebno omeniti tudi izobraževanje. Izobraževanje kot ključni dejavnik uspeha vpeljave SKIS avtor Trkman omenja kot dejavnik, ki vpliva na zmanjšanje napak uporabnikov, poveča produktivnost, zavedanje in zadovoljstvo zaposlenih oz. uporabnikov. Tudi anketiranci v raziskavi so potrdili, da je potrebno vedno izvesti izobraževanja za uporabnike sistema, saj tako uporabniki dobijo kratek vpogled v delovanje sistema. Raziskava je pokazala, da je potrebno izobraževanja izvajati postopoma, saj lahko v nasprotnem primeru uporabnik sistema dobi preveč informacij naenkrat, kar lahko privede do neučinkovite uporabe sistema.

Pred samim začetkom raziskave sem pričakoval, da se bo pokazalo precej več tehnično usmerjenih dejavnikov uspeha vpeljave, vendar so bili razultati precej bolj usmerjeni v organizacijske dejavnike uspeha, zato tudi kultura in podpora vodstva spadata med tiste zares ključne dejavnike uspeha vpeljave SKIS. Pri tako velikem projektu, kot je vpeljava SKIS, mora podjetje poskrbeti za učinkovit in jasno zastavljen management sprememb, pri čemer mora vodstvo pripraviti zaposlene na spremembo in sprejetje sistema. Zaposleni se morajo zavedati namena vpeljave, kaj dobrega bo sistem prinesel, kaj bodo imeli od tega ter kje so potencialne ovire. V literaturi avtorji pogosto omenjajo, da je potrebno zaposlene vključiti v proces vpeljave sistema, saj s tem pripomoremo k temu, da bodo zaposleni pripravljeni na spremembo in željni spremembe.

Na podlagi raziskave in literature ocenjujem, da je vsaka vpeljava tako velikega sistema stresna in naporna za podjetje, vendar se ob upoštevanju ključnih dejavnikov uspeha vpeljave, ki sem jih v teoretičnem delu in raziskavi predstavil, zavedanju pomembnosti zaposlenih v podjetju za večjo produktivnost, želji po razvoju talentiranega kadra ter popolni podpori in vključenosti vodstva, lahko verjetnost za uspeh vpeljave SKIS znatno poveča.

SKLEP

Na uspešno vpeljavo SKIS vpliva veliko ključnih dejavnikov, ki sem jih v magistrski nalogi na podlagi literature tudi predstavil, vendar z raziskavo dokažem, da sta najbolj ključna dejavnika *podpora vodstva* in *kultura podjetja*. Tako kultura kot podpora vodstva imata

največji vpliv na ostale dejavnike in sta prisotna od samega začetka do konca vpeljave. Vpliv obeh dejavnikov je najbolj viden tudi v vsakodnevnem delovanju podjetja, komunikaciji in odnosu med zaposlenimi.

Upoštevanje vseh omenjenih ključnih dejavnikov uspeha vpeljave SKIS je pomembno za uspešno vpeljavo SKIS v podjetje, vendar podjetja pri vpeljavi težko upoštevajo vse omenjene dejavnike uspeha, zato je potrebno določiti tiste, ki so zares pomembni.

Z ugotovitvami želim podjetja spodbuditi k zavedanju omenjenih KDU, ki pripomorejo k uspešnosti vpeljave SKIS, posledično pa k povečanju zadovoljstva zaposlenih, povečanju produktivnosti, finančnega poslovanja in konkurenčni prednosti podjetja. Pri vpeljavi je potrebno, da se vodstvo zaveda pomena človeških virov in prednosti vpeljave, ima jasno zastavljeno vizijo in strategijo za vpeljavo SKIS ter nudi vse potrebne vire. Obenem pa je pomembno, da ima podjetje vzpostavljeno pozitivno in močno kulturo, ki omogoča lažje sprejetje novega SKIS.

V literaturi najdemo vse od tehnoloških do organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost vpeljave SKIS, raziskava pa je pokazala, da sta podpora vodstva in organizacijska kultura tista, ki sta zares ključna za uspešnost vpeljave. Avtorji (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007), so preučevali ključne dejavnike uspeha vpeljave celovitih informacijskih rešitev in odkrili, da je dejavnik, ki se v literaturi največkrat ponovi, prav vključitev in podpora vodstva, kar je pokazala tudi raziskava. Medtem ko (Sternad, Deželak, Špička & Zabukovšek, 2007), v raziskavi niso zaznali organizacijske kulture kot KDU uvajanja ERP, pa Kavanagh & Johnson, 2017, navajata organizacijsko kulturo kot enega izmed ključnih dejavnikov uspeha, kar je potrdila tudi naša raziskava v kontekstu uvajanja SKIS. V raziskavi sem poizkušal ugotoviti tiste dejavnike uspeha, ki so zares ključni za uspeh vpeljave sistema, saj literatura večinoma navaja vse dejavnike, ki jih je možno zaznati pri vpeljavah IS. Raziskava je pokazala, da je potrebno pri vpeljavi SKIS, najprej poskrbeti za primerno organizacijsko kulturo ter podporo vodstva, nato pa še za vse ostale dejavnike, ki vplivajo na uspešnost vpeljave SKIS, saj organizacijska kultura in podpora vodstva precej olajšata zagotavljanje ostalih dejavnikov uspešnosti, kot so komunikacija, vključenost posameznikov, upravljanje sprememb, prenos podatkov, itd.

Zaradi zavedanja pomembnosti človeških virov in talenta v podjetju so vpeljave SKIS vse bolj pogoste, obenem pa je tudi tehnologija precej napredovala, kar omogoča, da so SKIS vse bolj zmogljivi, pametni in uporabni, kar odpira željo za nadaljnje raziskave. Zaradi omejitve majhnega vzorca raziskave in majhne raznolikosti panog, v katerih obe podjetji, ki sta sodelovali v raziskavi, poslujeta, bi bile potrebne nadaljnje raziskave. Zaradi omejitev raziskave bi lahko nadaljnje raziskave potrdile že obstoječe dejavnike uspeha vpeljave SKIS na večjem vzorcu in pokazale tiste, ki so zares ključni. Nadaljnje raziskave bi bilo potrebno narediti na večjem vzorcu pojetij, ki poslujejo v različnih panogah, kar bi omogočilo različne poglede na vpeljavo, načine vpeljave in pristope do vpeljave. Na podlagi dodatnih raziskav bi lahko določili tiste KDU, ki so zares ključni za uspešno vpeljavo SKIS. Zagotovo bi se

med njimi našla kultura in podpora vodstva, saj menim, da imata ta dva dejavnika največji vpliv na ostale.

LITERATURA IN VIRI

1. AccentureTechnology. (2016). *Digital HR technology comes of age* (interno gradivo).
2. Agarwal, A. (2012). *Learning organization.* HR folks international.
3. Ahmed, L. (2016, 19. april). *SOW - A Comparison of 3 Global Cloud HR vendors: SAP, Oracle and Workday* [objava na blogu]. Pridobljeno iz http://ahmedsuniverse.blogspot.si/2016/04/sow-comparison-of-3-global-cloud-hr.html
4. Armstrong, M. (2011). *Armstrongs' handbook of strategic human resource management* (5 izd.). London: Kogan Page Publishers.
5. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13 izd.). London: Kogan Page Publishers.
6. Ashdown, L. (2014). *Performance Management*. London: Kogan Page Publishers.
7. Balance Scorecard Institute. (brez datuma). *Balanced Scorecard Basics* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. maja 2017 iz http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard
8. Bedell, D. M., Canniff, M. & Wyrick, C. (2009). Systems considerations in the design of an HRIS - planning for implementation. V M. J. Kavanagh & M. Thite (ur.), *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (str. 45-76). New York: Sage Publications.
9. Behrooz. N. (2013). Critical success factors of information system implementation in Practice: A Cultural Perspective. *World Applied Sciences Journal*, *28*(7), 1027-1031. Deira: IDOSI Publications.
10. Buffalo State. (brez datuma). *HRM - Success Factors* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. januarja 2017 iz https://hr.buffalostate.edu/success-factors
11. Burma Z. A (2014, september). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *International Jorunal of Education and social science*, *1*(2), 85-94. Portsmouth: Research Institute for Progression of Knowledge.
12. BusinessBalls Ltd. (2013). *Kotter's Change Model* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila 2017 iz http://www.businessballs.com/changemanagement.htm
13. BusinessBalls Ltd. (2014). *Nudge theory* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila 2017 iz http://www.businessballs.com/nudge-theory.htm
14. Davarpanah, A. & Mohamed, N. (2013). Human resource information systems (HRIS) success factors in a public higher education institution context. *International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, (str. 79–84). Kuala Lumpur: IEEE.
15. Deng, H. & Gupta, P. (2005). Critical Success Factors for Information Systems Implementation: An End-User Perspective. *Managing Modern Organizations Through Information Technology.* Harshey: Idea Group Publishing.

16. Dorel, D. & Bradic - Martinovic, A. (2011). *The Role of Information Systems in Human Resource Management* [interno gradivo]. Pridobljeno 19. maja 2017 iz https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35286/
17. Fairchild, M. (brez datuma). *The Top 5 HRIS Mistakes and How to Avoid Them* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. maja 2017 iz http://www.hrlab.com/hris-mistakes.php
18. Finances online. (2016, december). *Compare SuccessFactors vs. Workday* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. maja 2017 iz https://comparisons.financesonline.com/successfactors-sap-vs-workday
19. Fried, B. & Fottler, M. D. (2011). *Fundamentals of Human Resources in Healthcare* (3 izd.). Chicago: Health Administration Press.
20. Gabčanová, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, *4*(1), 117-128. Zlin: Tomas Bata University.
21. Gery, D. & Nina, D. C. (2010). *Human resources management in Canada*. Newmarket: Pearson Education Canada.
22. HRMS Solutions. (2017, 4. maj). *Key factors for successfully implementing an hris* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. septembra 2017 iz http://www.hrmssolutions.com/resources/blog/key-factors-for-successfully-implementing-an-hris/
23. Kavanagh, M. J. & Johnson, R. D. (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. New York: Sage Publications.
24. King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems.* New York: Springer.
25. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Lawler, E. & McDermott, M. (2003). Current performance management practices - Examining the impacts. *WorldatWork Journal*, *12*(2), 49-60.
27. Lucerna, LLC. (brez datuma). *What are the benefits of HRIS?* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. maja 2017 iz http://www.hrpayrollsystems.net/hris-benefits/
28. Matwichuk, D. (2010). *Top Ten Success Factors for HRIS Implementations* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. februarja 2017 iz http://www.hrvoice.org/top-ten-success-factors-for-hris-implementations/
29. Members of the Mwamba Peace Club. (2011). *Institutional Strengthening: Building Strong Management Processes.* Maryland: Catholic Relief Services.
30. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu.* Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
31. Nayak, P. R, Garvin, D. A., Maira, A. N. & Bragar J. L. (1995). Creating a Learning Organization. *Prism*, *3*(4), 45-53.
32. Prijatelj, V. (1999). Success Factors of Hospital Information System Implementation: What must go right?. V P. Kokol, B. Zupan, J. Stare, M. Premik & R. Engelbrecht (ur.), *Medical Informatics Europe '99* (str. 197 – 200). Amsterdam: IOS Press.
33. Rai Technology University. (brez datuma). *Strategic management* [interno gradivo]. Pridobljeno 30. oktobra 2017 iz http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Strategic_Management.pdf

34. SAP. (2015, maj). *An Introduction to SuccessFactors Solutions* [objava na blogu]. Pridobljeno 11. januarja 2017 iz https://open.sap.com/courses/sf1
35. Sternad, S. & Bobek, S. (2008). Uvajanje rešitev ERP v slovenskih podjetjih: kritični dejavniki in njihova medsebojna odvisnost. *Organizacija, 41*(1), A28-A36.
36. Sternad, S., Deželak, Z., Špička, H. & Zabukovšek, U. (2007). Model kritičnih dejavnikov uspeha uvajanja rešitev SAP in Navision. *Univerza v Mariboru, 53*(1/2), 37-47.
37. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, *30*(2), 125-134.
38. Vaughan, P. J. (2001). *System implementation success factors - It's not just the Technology.* Colorado: The University of Colorado.
39. Wallace T. F. & Kremzar M. H. (2001). *ERP: making it happen, the implementers guide to success with enterprise resource planning* (3 izd.). New York: John Wiley & Sons.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

Uvod

Vprašalnik je sestavljen z namenom, da ugotovim, kateri so ključni dejavniki uspeha vpeljave strateškega kadrovskega informacijskega sistema (SKIS), ki se ukvarja s sodobnim strateškim managementom človeških virov. Večina podjetij ima podprte še administrativne procese *(plačilni sistemi, osnovne informacije o zapsolenih in dopustih),* za katere uporablja enega ali več povezanih IS. Strateške procese, kot so *zaposlovanje, upravljanje izobraževanj in razvoj kadra, upravljanje ciljev in uspešnosti, razvoj kariere,* uporabljajo vsa podjetja, ki želijo ostati v stiku ali v prednosti pred konkurenco, pri čemer je potrebna uporaba SKIS. Pogovorili se bomo o vašem pogledu na SKIS ter problemih pri vpeljavi, procesih v vašem podjetju ter kako so opredeljeni, kje so bili problemi in kje so problemi pri izvajanju le-teh, kje so možne izboljšave, o analitiki, migraciji podatkov pri vpeljavi SKIS, managementu sprememb, izobraževanju ter kulturi v podjetju.

1. Uvodna vprašanja

Če pogledamo, imamo 3 vidike, ki so pomembni pri vpeljavi SKIS:

1. Imamo vpeljane strateške procese za MČV – SKIS je vpeljan
2. Imamo vpeljane strateške procese za MČV – SKIS ni vpeljan
3. Podjetje nima vpeljanih strateških procesov za MČV

Ali imate kot podjetje vpeljane in definirane procese, ki podpirajo in uresničujejo strategijo podjetja, s konstantnim namenom doseganja boljših rezultatov in zavzetosti zaposlenih do dela?

- Katere administrativne?
- Katere strateške?

Ali ima podjetje jasno zastavljeno vizijo in strategijo na področju izvajanja strateškega MČV?

- Če **da**:
  - Kakšna je?
  - Kaj vključuje? *(formalizirana, informacijsko podprta, vodena, merjena)*
  - Na kakšen način jo uresničujete?
    - Opišite, kako spremljate izvajanje strategije
    - Opišite, kako zagotavljate uspešno izvajanja strategije
    - Ostalo
- Če **ne**, ali nameravate/načrtujete v prihodnje uvesti vizijo in strategijo na področju strateškega MČV?
  - Kakšni so vaši cilji za dosego uvajanja takšne vizije in strategije?

Če **imate** vpeljan SKIS?

- Kdo upravlja vaš IS? (interno, zunanji delavci)
    - Katere probleme imate?
- Katere probleme imate z delovanjem sistema?

Če **nimate** vpeljanega SKIS, ali nameravate vaše poslovanje informacijsko podpreti?

- Imate izbiro SKIS že v načrtu?
- Kaj menite, da mora SKIS omogočiti podjetju?
- Kje vidite probleme pri vpeljavi SKIS?

Ali menite, da je digitalizacija - *vpeljava IS*, ki podpira strateške procese, za podjetje pomembna?

- Zakaj?
- Kje vidite prednosti vpeljave?
- Kje vidite slabosti, probleme ali tveganja vpeljave SKIS?
- Na katerih področjih menite, da bodo oz. so prednosti najbolj izrazite?

Če **imate** vpeljane strateške procese za MČV:

- Kaj je glavni razlog za to?
- Kdaj ste videli potrebo po vpeljavi strateških procesov za MČV?
- Katere so glavne prednosti strateških procesov za MČV pri poslovanju?
- Katere težave imate pri vodenju teh procesov?
- Ali bi želeli določene strateške procese za MČV prenoviti?
    - Katere procese bi prenovili?
    - Zakaj bi jih prenovili?
    - Kje vidite izboljšave?
    - Ali pričakujete probleme pri integraciji prenovljenih procesov z IS?
        - Katere probleme?

Če **nimate** vpeljanih strateških procesov za MČV:

- Kaj je glavni razlog za to?
- Ali vam obstoječi tradicionalni procesi zagotavljajo dovolj dobre rezultate pri doseganju zastavljene strategije?
- Ali mislite, da bi z vpeljavo strateških procesov za MČV dosegli boljše rezultate?
    - Katere?
    - Rezultati glede na posameznika / ekipo / poslovanje?
- Katere procese že imate strateško podprte?
    - Kje so prednosti uvedbe?

        - Kje ste imeli največje probleme pri prenovi?

Ali se vam zdi vpeljava strateških procesov za izvajanje MČV pomembna za podjetje?

- Zakaj?

2. Vprašanja o procesih v podjetju

Sedaj bi se dotaknili procesov za MČV v vašem podjetju in pregledali stopnjo informatizacije, kje so težave pri izvajanju, prednosti izvajanja ter možne izboljšave:

- kadrovanje, upravljanje izobraževanj in razvoja posameznika, upravljanje ciljev in uspešnosti, upravljanje kompenzacij in plač, razvoj kariere, talent management

Proces	IS podpora	Stopnja informatizacije	Opredeljenost procesa	Podrobnosti izvajanja procesa	Prednosti izvajanja	Problemi izvajanja	Možne izboljšave	Prenova procesa
	SKIS ali kateri drugi IS. Kateri?	Na kakšen način je proces informatiziran?	Ali gre za administrativni ali strateški proces?	Koraki, ki so vključeni v proces?	Katere so prednosti izvajanja procesa na poslovanje?	Problemi in ovire, ki jih imate pri izvajanju procesa?	Kaj bi želeli izboljšati oz. popraviti ali dodati, da bi izboljšali proces?	Ali ste proces prenovili, preden ste ga informatizirali ter zakaj?

3. Vprašanja o SKIS (informatizacija)

Ali **imate** v podjetju implementiran SKIS?

- Kateri?
- Ali ste pred vpeljavo SKIS prenovili obstoječe procese?
    - Katere procese ste prenovili?
    - Zakaj?
    - Kaj je bil vaš cilj prenove?
    - Ali je bil dosežen?
    - Kako ste se lotili prenove procesov?
    - Kaj so bile glavne prednosti prenove procesov?
    - Kaj vam je predstavljalo največji izziv pri prenovi?
- Katere obstoječe IS ste uporabljali do vpeljave SKIS ter katere procese so podpirali?
    - Ali ste kateri IS obdržali tudi po vpeljavi?
        - Zakaj?
- Kdo je sodeloval pri vpeljavi SKIS?
- Kdo je izvajal implementacijo ter konfiguracijo procesov znotraj SKIS?
    - Interni zaposleni ali pogodbeniki?

        - Zakaj?
    - Kje so se pojavili največji problemi in ovire pri vpeljavi SKIS?
- Na podlagi česa ste se odločili za določenega ponudnika SKIS *(analiza, načrtovanje)*?
- Kakšne probleme ste imeli pri izbiri ponudnika?
- Kje so se pokazale prednosti ter izboljšave vpeljave SKIS pri izvajanju procesov?
- Kakšen je bil vpliv kulture komunikacije v podjetju na vpeljavo SKIS?
    - Na kakšne težave ste naleteli pri komunikaciji z zaposlenimi?
        - *Informiranost*
        - *Osebni odnos (ideje, predlogi, jeza, slaba volja, resnost, ostalo)*
        - *Varnost*
        - *Ostalo*

Ovire pri vpeljavi SKIS

- Želimo izvedeti, katere so ovire, na katere ste naleteli pri vpeljavi SKIS, kako so se kazale, kaj je šlo narobe, zakaj je šlo narobe ter kako ste se lotili reševanja.

Ovira	Kako se je kazala	Zakaj je šlo narobe	Rešitev
Opis ovire.	*Kaj je šlo narobe, kaj so posledice?*	*Razlogi za oviro, kje so bile slabosti?*	*Kako ste rešili oviro – zmanjšanje verjetnosti izvedbe dogodka?*

- **Pozitiven vpliv vpeljave SKIS na posamezen proces**
    - Želimo izvedeti, kateri so pozitivni vplivi vpeljave SKIS za posamezen proces.

Proces	Pozitiven vpliv na izvedbo	Prepreke, zahteve, viri, da ne bi prišlo do težav
Opis procesa.	*Kakšen je bil pozitiven vpliv po vpeljavi SKIS z izvedbo tega procesa?*	*Kako ste poskrbeli, da pri izvajanju tega procesa ni prihajalo do težav?*

- Ali ste se lotili testiranja?
    - Kakšne težave ste imeli s testiranjem delovanja SKIS po končani implementaciji?
- Kako ste se lotili zagona novega sistema po končani fazi implementacije in testiranja?
    - Je tekel paralelno s starim sistemom ali ste takoj prešli na nov SKIS?
    - Zakaj?
    - Na kakšne težave ste naleteli, ko ste začeli uporabljati sistem?
- Kakšni so rezultati po vpeljavi SKIS?
    - Kje ste opazili največje prednosti?

- Kdo bo upravljal administracijo SKIS ter vzdrževal podatke in sistem?
    - Kje vidite največji problem administracije takšnega sistema?
- Ali ste imeli kakšne težave glede nakupa licenc, certificiranja ter ostalih zahtev ponudnika?
    - Kakšne?
    - *Dodatni stroški, izobraževanja, ostalo ...*

Če **nimate** implementiranega SKIS?

- Zakaj se še niste odločili za vpeljavo SKIS?
- Ali menite, da je smiselno v vašem podjetju vpeljati SKIS?
    - Za vse procese?
    - Ali ga imate namen vpeljati?
        - Kakšen je vaš namen vpeljave?
    - Kje vidite prednosti in izboljšave vpeljave SKIS?
    - Kje vidite potencialne ovire vpeljave SKIS?
- Kako bi naredili analizo ponudnikov?
- Na podlagi česa bi se odločili za določenega ponudnika?
- Ali pričakujete visoke finančne stroške?
    - Kje jih pričakujete največ?
- Katere procese MČV bi vpeljali v SKIS?
- Ali vam zahteva po certificiranju ali nakupu licenc uporabe zaradi zahtev ponudnika predstavlja težavo? *(dodatni stroški, izobraževanja, itd.)*

Prenova obstoječih procesov (AS-IS v TO-BE)

- Ali bi se odločili za prenovo procesov?
    - Zakaj da / zakaj ne?
    - Kje vidite glavne prednosti prenove? (*optimizacija, dokumentacija, prihranek na času in denarju, digitalizacija, ostalo*)
    - Kje vidite slabosti? (*nova dokumentacija, nova izobraževanja za izvajanje procesov, stroški*)

Vpeljava SKIS

- Kako bi se lotili vpeljave SKIS?
    - Katera področja vpeljave IS bi vključili? *(analiza, popis zahtev, izbira pravih ljudi, obdobje vpeljave, zakonodaja, ostalo ...)*
    - Kje vidite potencialne ovire? *(znanje ljudi, zakonodaja, ostalo ...)*
- V koliko faz bi vključili vsa zgoraj omenjena področja? *(pred impl., impl., po impl.)*?
    - Kje vidite potencialne ovire? *(finance, izbira kadra, znanje, ostalo ...)*
- Kdo bi izvajal implementacijo ter konfiguracijo procesov znotraj SKIS?
    - Kje mislite, da bi se pojavile največje težave in ovire?

- Kaj je bilo pri dosedanji izvedbi projektov za vaše podjetje najpomembnejše?
    - Zakaj?
    - Kaj je vse vključeno v posamezen dejavnik?
        - *Jasno zastavljeni cilji projekta?*
        - *Načrtovanje?*
        - *Časovnica?*
        - *Definicija zahtev?*
        - *Vodja projekta ter njegov odnos do ekipe?*
        - *Ekipa ter odnos med zaposlenimi?*
        - *Komunikacija, timsko sodelovanje?*
        - *Nagrajevanje, motivacija?*
        - *Ostalo ...*

Kader potreben za vpeljavo SKIS v podjetju

- Na podlagi preteklih projektov/izkušenj, ali je isti projektni vodja pomemben za uspeh izvedbe katerega koli projekta?
- *Da vodja projekta in implementacijska ekipa ostane ista od začetka načrtovanja do konca projekta vpeljave SKIS, je ponavadi ključnega pomena.*
    - Ali želite to doseči?
        - Zakaj?
    - Kako boste poskrbeli za to?
    - Kje vidite težave, če to ne bi bilo mogoče?
- Katere lastnosti se vam zdijo pomembne za vsakega posameznika, ki sodeluje pri vpeljavi SKIS?
    - *Imajo dediciran čas, določen za to?*
    - *Komunikativnost?*
    - *Ostalo ...*

4. Vprašanja o podatkih in analitiki

Koliko različnih virov podatkov uporabljate? *(IS rešitve - kadrovanje, talent management)*

- Ali so med seboj integrirani?
    - Zakaj da / zakaj ne?
- Kje vidite problem nepovezanih podatkov pri migraciji podatkov za SKIS?
- Kje vidite problem povezanih podatkov pri migraciji podatkov za SKIS?

Migracija podatkov pri vpeljavi SKIS je pomembna.

- Kako ste/boste zagotovili kakovost podatkov?

- Kako ste/boste zagotovili varnost podatkov? *(občutljivi osebni podatki, zaupni)*
- Kaj vam je pri varnosti podatkov najpomembnejše?
- Kaj vam je pri kakovosti podatkov najpomembnejše?

Se vam zdi uporaba analitike pomembna?

- Zakaj?

Kako pogosto ter za kakšne namene uporabljate analitiko?

Kako uporaba analitike pripomore pri poslovnih odločitvah?

Kakšne rezultate pričakujete pri uporabi analitike v strateških procesih?

- Strateške odločitve?
- Načrtovanja? (kratkoročna / dolgoročna)
- Trendi?

5. Vprašanja o managementu sprememb

Imate v podjetju vpeljano kulturo managementa sprememb?

- Na kakšen način upravljate spremembe v podjetju?

Ali menite, da je načrtovanje sprememb ključno pri vpeljavi SKIS?

- Na kaj je potrebno biti pozoren?

Ali bi pri vpeljavi SKIS uvedli management sprememb?

- Ali menite, da je potreben? *(odvisno od zahtevnosti/velikosti vpeljave/projekta, okolja in izobraženosti zaposlenih o uporabi IS)*

Kako bi/ste poskrbeli, da so zaposleni čim manj obremenjeni pri vpeljavi SKIS?

Kaj menite, da je za zaposlene najpomembnejše pri uvedbi tako velikega projekta?

- *Zavedanje, kako bo sprememba vplivala na poslovanje in rezultate*
- *Komunikacija*
- *Izobraževanja*
- *Računalniška nepismenost*
- *Pomoč nadrejenih, dodatna izobraževanja*
- *Vpeljava nove kulture*
- *Ostalo*

Za katere ovire in nevšečnosti mislite, da bi bile za zaposlene najbolj nevšečne in neprimerne pri vpeljavi SKIS?

- *Slaba uporabniška izkušnja*
- *Slaba izvedba izobraževanj*
- *Slaba komunikacija*
- *Preveč časa porabijo za uporabo SKIS namesto za delo*
- *Odpor do sprememb*
- *Ostalo ...*

Če **ste vpeljali** SKIS, ali sta se po vpeljavi SKIS izboljšala komunikacija in odnos med zaposlenimi?

6. Vprašanja o izobraževanju zaposlenih o uporabi SKIS

Kako pomembno se vam zdi izobraževanje zaposlenih za uporabo novega SKIS?

- Zakaj?

Kje vidite težave izvajanja izobraževanj?

- Slabo računalniško znanje zaposlenih
- Visoki stroški
- Slaba uspešnost izvedbe
- Neprimernost
- Ostalo

Ali bi izobraževanja izvedli znotraj podjetja?

- Zakaj?
- Kje vidite prednosti?
- Kje vidite slabosti?

Ali bi vključili zunanje izvajalce?

- Zakaj?
- Kje vidite prednosti?
- Kje vidite slabosti?

Kako pomembno se vam zdi merjenje uspešnosti izvajanja izobraževanj in zakaj?

Če ste vpeljali SKIS:

- Ali je bilo izobraževanje potrebno?
    - Zakaj da / zakaj ne?

- Kako ste se lotili načrtovanja izobraževanj uporabe SKIS?
- Koliko časa ste potrebovali za uspešno izvedbo izobraževanj?
- S katerimi težavami ste se soočali?
- Kako ste merili uspešnost izvajanja izobraževanj?

Če še niste vpeljali SKIS:

- Ali bi izvedli izobraževanja za zaposlene?
    - Zakaj da / zakaj ne?
- Kje vidite prednost izobraževanja zaposlenih?

7. Vprašanja o kulturi v podjetju

Počutje, vzdušje, varnost in izvedba dela zaposlenih zelo vplivajo na poslovni rezultat podjetja.

Ali menite, da je kultura v podjetju pomembna?

- Zakaj?

Kakšno kulturo na področju komunikacije imate v podjetju (HR – zaposleni – vodje)?

- Kakšna sta odnos in komunikacija med zaposlenimi v podjetju?
- Kako ste zgradili svojo kulturo v podjetju?
- Kje so se oz. se še pojavljajo težave?

Ali menite, da je dober odnos med zaposlenimi pomemben za vpeljavo SKIS?

- Kje vidite prednosti, če ima podjetje vzpostavljeno močno kulturo?
- Kje vidite slabosti, če podjetje nima vzpostavljene močne kulture?

Kakšna kultura v podjetju med zaposlenimi mora biti vzpostavljena, da je vpeljava SKIS kar se da uspešna? *(pogled posameznika, želja po boljših rezultatih, samoiniciativa, ostalo ...)*

- S katerimi težavami ste se soočali na področju kulture *(gledano z vidika posameznika ali skupine zaposlenih),* ko ste vpeljevali SKIS?

Na kakšen način motivirate zaposlene, da so pripravljeni na delo priti z željo po doseganju novih rezultatov in reševanju novih izzivov?

- Kako motivirati zaposlenega, ki svojega dela ne opravlja kavalitetno?

Ali menite, da je kultura v podjetju boljša, če ima podjetje definiran sistem nagrajevanja *(kompenzacije, bonusi, ostalo)?*

- Zakaj?

- Kakšen pogled imate na finančni in nefinančni način nagrajevanja?
- Kakšen način nagrajevanja imate v podjetju in kako vpliva na kulturo?