



## IMPLEMENTACIJA CILJNEGA VODENJA IN RAZVOJ K REZULTATOM USMERJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vključevanje kadrovske funkcije v strateško vodenje  
podjetja

Teja Breznik Alfirev  
S&T Slovenija d.d.

### Vsebina



1

Kdo smo S&T Slovenija?

2

Cilji projekta in vpetost HRM v poslovno strategijo

3

Sistem upravljanja učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih

4

Elementi sistema

5

Rezultati

**s&t**

## KDO SMO?

### Hitra dejstva

- 250 zaposlenih
- Več kot 1000 različnih certifikatov
- Certifikat družini prijazno podjetje
- Nagrada za naj E-projekt v 2010
- 3x zaporedoma med finalistami Zlate niti
- Prvi med ponudniki storitev IT v regiji Adriatik
- Del mednarodne skupine S&T (prisotni v 17 državah)

### Deleži poslovanja

Category	Share
Consulting	30%
Integration	40%
Outsourcing	30%

### Strateška partnerstva

**s&t**

## Cilji projekta in vpetost HRM v poslovno strategijo

### CILJI PROJEKTA

Povezati cilje podjetja s cilji posameznika

Vzpostaviti učinkovit in merljiv model upravljanja razvoja zaposlenih

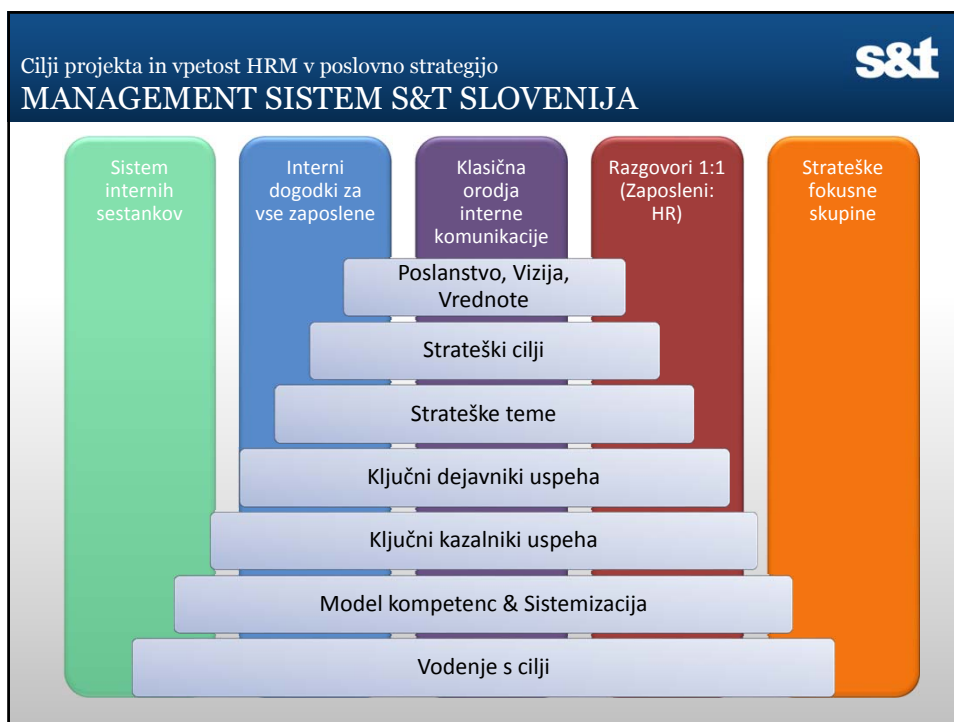
Povečati zavzetost in pripadnost zaposlenih podjetju skozi njihov razvoj

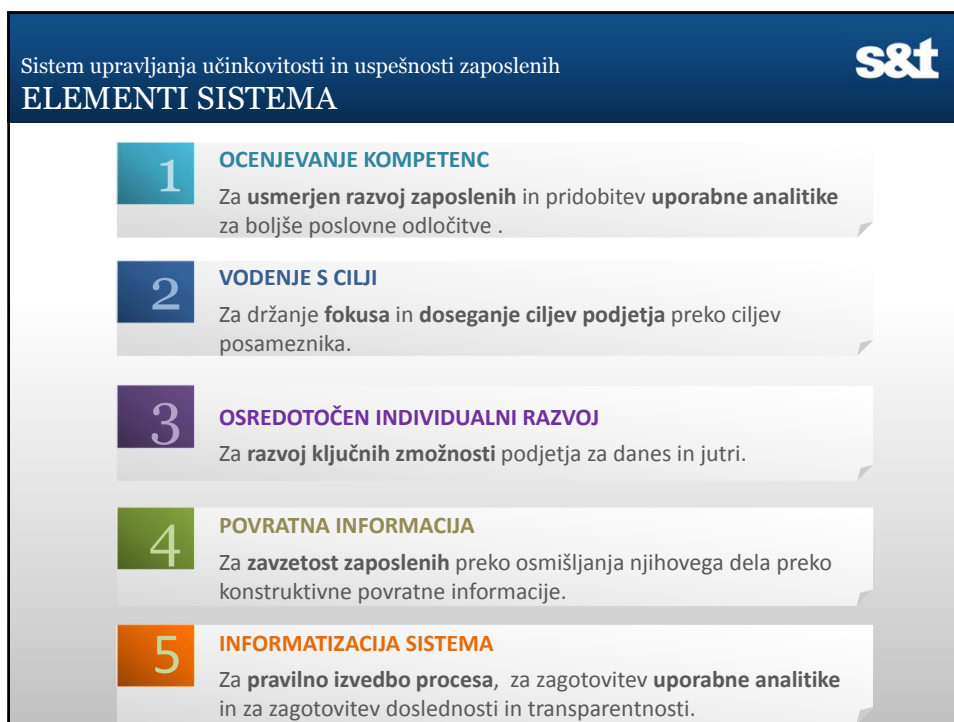


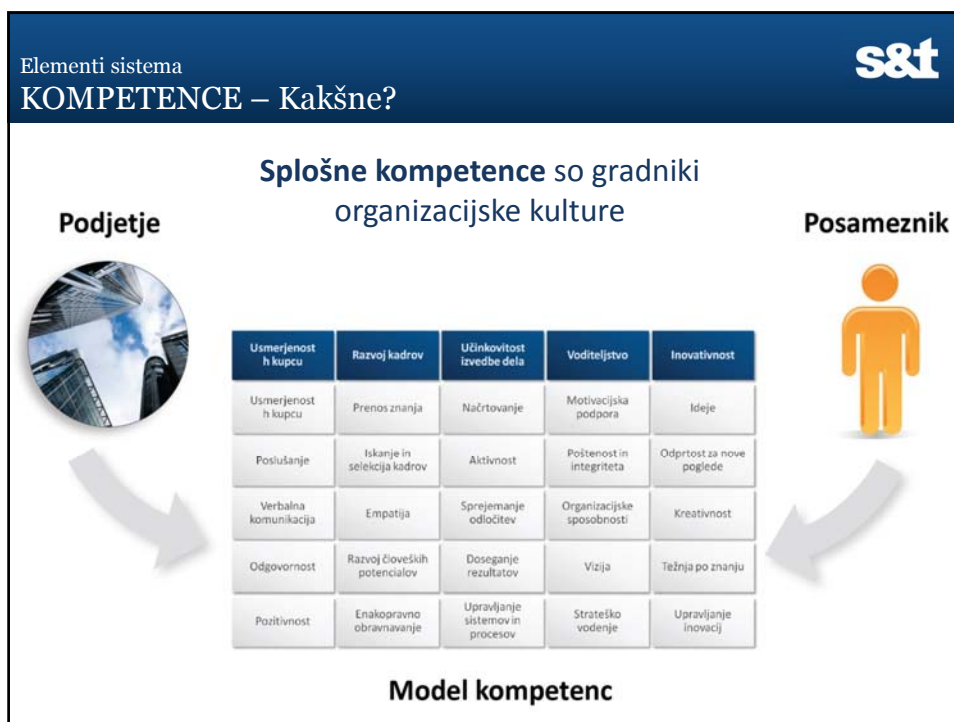
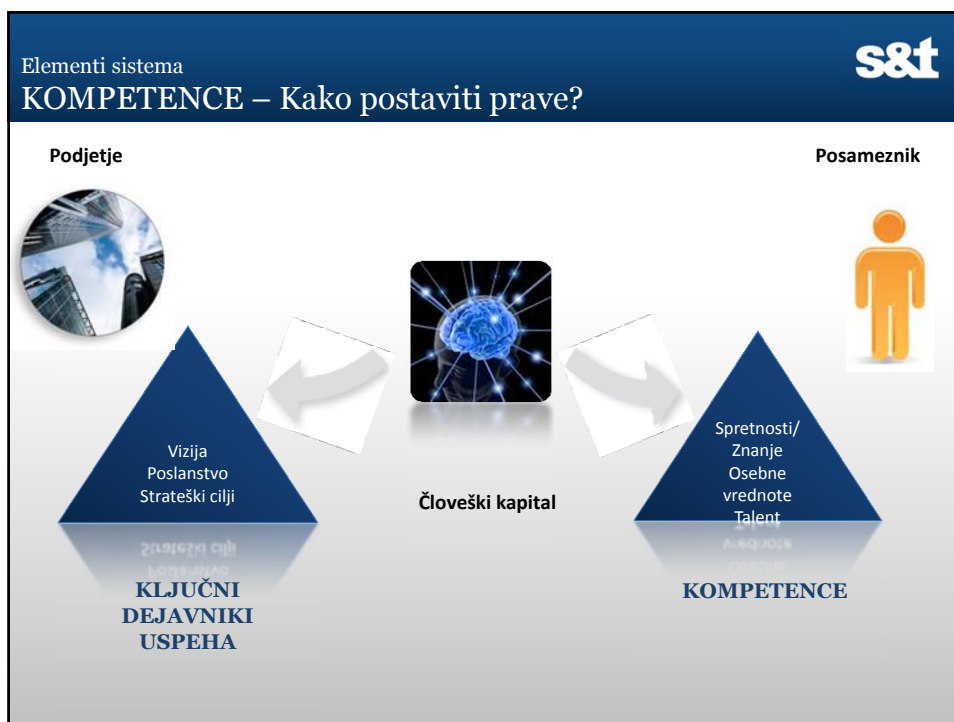
Cilji projekta in vpetost HRM v poslovno strategijo

**KLJUČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI HRM**

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







Elementi sistema  
**KOMPETENCE – Kakšne?**

s&t



Specifične so **specifična znanja**, ki jih ima vsak zaposleni določena glede na svoje delovno mesto.

Elementi sistema  
**KOMPETENCE – KDU, kompetence in razvoj**

s&t

KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA	KOMPETENCE	RAZVOJ
Usmerjeni na notranje procese in sisteme	Osnova za ključne HR procese	V skladu s kompetencami
Podlaga za izbiro kompetenc za konkurenčno prednost	Definirajo unikatne lastnosti, ki podjetje naredijo drugačno	Usmerjeno na splošne in specifične kompetence
Usmerjeni na doseganje ciljev preko kompetenc zaposlenih	Kompetence zaposlenih morajo biti v skladu s poslovno strategijo	Izgrajuje kompetence zaposlenih in zmožnosti podjetja

Elementi sistema s&t

## VODENJE S CILJI – finančni in MbO cilji

FNANČNI CILJI

- Določeni so za vsako delovno mesto.
- Večji vpliv ima DM na uspeh podjetja, večji je delež plače, vezan na rezultate.
- S finančnimi cilji dosegamo kratkoročne rezultate**

MBO CILJI

- Vsak zaposleni ima 3 MbO cilje.
- Ti cilji predstavljajo 30% variabilnega dela plače.
- Z MbO cilji želimo doseči strateške cilje podjetja preko razvoja posameznikov, podjetja in novega znanja.**

Elementi sistema s&t

## VODENJE S CILJI - Proces določanja ciljev

KLJUČNE PERSPEKTIVE

- REZULTAT
- RAZVOJ STRANK
- RAZVOJ PORTFELJA
- RAZVOJ LJUDI

KPI-ji PODJETJA

- Za vsako perspektivo so določeni kazalniki, skupno na nivoju podjetja 23

KPI-ji ORG. ENOT

- Vsaka OE ima svojemu področju prilagojene kazalnike, ki izhajajo iz kazalnikov podjetja

CILJI POSAMEZNIKOV

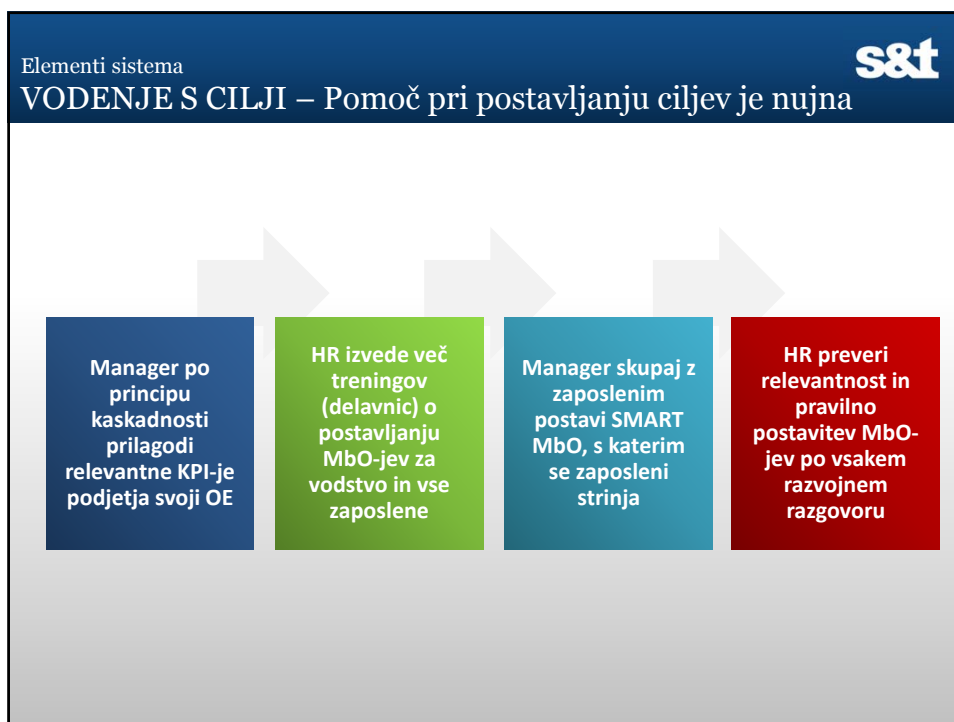
- Kazalniki se pretvorijo v cilje posameznikov, tako finančne kot MbO cilje



Elementi sistema **s&t**

### VODENJE S CILJI - Primeri MbO ciljev

KPI podjetja/ OE	MbO zaposlenega	Merilo	Ocena
Razvoj panožnega znanja	Prodaja svetovalnih dni	50%... >2% vseh Č/D vrednih nad €800 75%...>3% vseh Č/D vrednih nad €800 100%...5% vseh Č/D vrednih nad €800 125%... 6% vseh Č/D vrednih nad €800	0%, 50%, 100%, 125%
Neplačane medijske objave	Lastni članki	50%... 1 lasten in objavljen članek na xy temo 75%... 2 lastna in objavljena člankiana xy temo 100%...3 lastni in objavljeni članki na xy temo 125%... 4 lastni in objavljeni članki na xy temo	0%, 50%, 100%, 125%
Upravljanje znanja – razvoj kompetenc	Zvišanje števila zaposlenih z boljšimi kompetencami	50%... ½ vseh sodelavcev z boljšimi splošnimi kompetencami 75%... ½ vseh sodelavcev z boljšimi specifičnimi kompetencami 100%... ¼ vseh sodelavcev z boljšimi splošnimi in specifičnimi kompetencami 125%... ¼ vseh sodelavcev z boljšimi splošnimi in specifičnimi kompetencami	0%, 50%, 100%, 125%



Elementi sistema **s&t**

## RAZVOJNI NAČRTI NA OSNOVI KOMPETENC

**Planirane proti dosežene kompetence** → **Predlog razvojnih načrtov temelječ na šibkih kompetencah**

	Delovno mesto (zahtevana komp.)	Oseba (dosežena komp.)	Šibka kompetenca	Notranje/zunanje/samoizobraževanje		€
<b>Splošne kompetence</b>						
Aktivnost	2	3	Prenos znanja	Notranje izobraževanje	Mentorstvo	500
Usmerjenost na stranko	3	3				
Prenos znanja	3	2	Poznavanje bančne zakonodaje	Zunanje izobraževanje	Bančna šola	1000
<b>Specifične kompetence</b>						
Poznavanje bančne zakonodaje	3	2				1500
Poznavanje bančnega poslovanja in procesov	3	3				
Poznavanje IT orodij za banke	3	3				


Elementi sistema **s&t**

## POVRATNA INFORMACIJA

**Vodja sodelavcu**

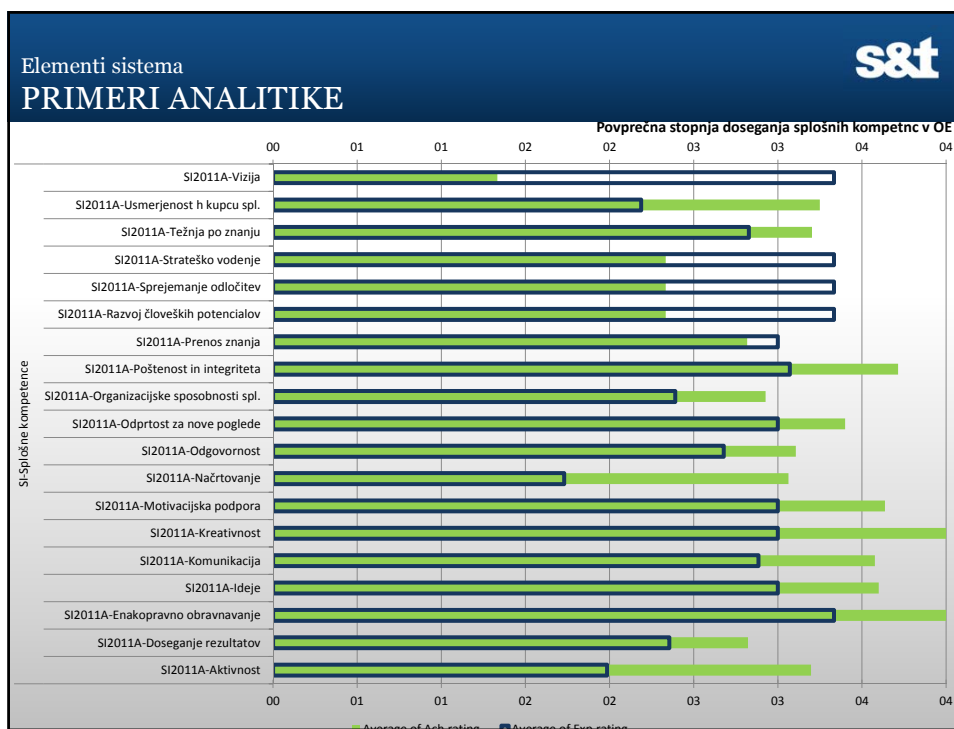


**Sodelavec vodji**




Kaj je sodelavec naredil dobro	Kaj je vodja naredil dobro
Kaj naj bi sodelavec naredil bolje	Kaj naj bi vodja naredil bolje
Napotki sodelavcu za izboljšanje dela	Napotki sodelavca vodji za izboljšanje dela





**s&t**

## IN REZULTATI?



- **Povečana dodana vrednost** na zaposlenega za 10%
- **Največji EBIT** v skupini S&T v letu 2010 in drugi največji v 2011
- 3 leta zapored finalist v izboru za **najboljšega zaposlovalca Zlata nit**
- **Na 22.mestu** po višini plač v Sloveniji
- **Nobenega neuspešnega projekta** v zadnjih dveh letih
- Med finalist nagrađe za družbeno odgovornost HORUS