



**HRNavigator**  
ORGANISATION VITALITY



## Revitalizacija vodenja ljudi

**Posebna paketna ponudba za hitre učinke  
v kriznih časih**

**5. marec 2009**

Kontakt: [info@atadria.com](mailto:info@atadria.com)

## 1. Uvod

Na osnovi dolgoletnih izkušenj na področju razvoja sistemov vodenja v podjetjih in drugih organizacijah smo pripravili zaokrožen paket ukrepov, ki lahko v kratkem času ob relativno majhni investiciji dajo pomembne učinke pri mobilizaciji energije zaposlenih in usmeritvi organizacije za prehod skozi težavno obdobje poslovanja.

Ponudba vsebuje nekatere opcije ter dopušča še nadaljnje prilagajanje naročnikovim potrebam.

Za dodatne informacije se lahko obrnete na [info@atadria.com](mailto:info@atadria.com) ali na telefon **01 585 37 28**.

## 2. Vsebina

1. Uvod .....	2
2. Vsebina .....	2
3. Pregled procesa .....	3
3.1. Merjenje organizacijske klime .....	3
3.2. Revizija strateških usmeritev .....	3
3.3. Komuniciranje usmeritev vsem zaposlenim.....	3
3.4. Ciljno vodenje .....	4
3.5. Razvoj kompetenc vodij .....	4
3.6. Aplikativna podpora ATKAM.....	4
4. Časovni okvir projekta.....	4
5. Vrednost projekta .....	5
6. Veljavnost ponudbe.....	5
7. Naslednji korak.....	5



### 3. Pregled procesa

V nadaljevanju so na kratko opisani glavni elementi zaokroženega procesa za dvig vitalnosti podjetja. Ukrepi so med seboj prepleteni in se med seboj podpirajo. Hkratna koordinirana izvedba pripelje do sinergijskih učinkov, ki presežajo zgolj vsoto učinkov posameznih ukrepov. Prilagajanje procesa specifičnim potrebam naročnika je možno po izmenjavi dodatnih informacij o vseh okoliščinah.

Predvideni so naslednji glavni ukrepi:

- Merjenje organizacijske klime
- Revizija strateških usmeritev
- Komuniciranje usmeritev vsem zaposlenim
- Uvedba / revitalizacija ciljnega vodenja
- Razvoj kompetenc vodij
- Uporaba aplikativne podpore procesom vodenja (aplikacija ATKAM)

#### 3.1. Merjenje organizacijske klime

Merjenje organizacijske klime nam daje pomembne informacije o vitalnosti oz. »stanju duha« v organizaciji. Poleg tega z vključitvijo vseh zaposlenih omogoča povečevanje zaupanja zaposlenih v podjetje in vodstvo (vprašamo/upošteevamo vse zaposlene, ugotovimo stanje, oblikujemo akcijski načrt, izvedemo akcijski načrt = verodostojnost)

Merjenje poteka s pomočjo standardnega SiOK klimatskega vprašalnika dopolnjenega s specifičnimi vprašanji o krizi. Izpolnjevanje vprašalnikov lahko poteka na delavnicah kratkih delavnicah ali pa po elektronski pošti (dogovor). Analiza je strukturirana po večjih organizacijskih enotah (dogovor). Za podjetja, ki so v zadnjih treh letih merila klimo po metodologiji SiOK se prikazuje tudi primerjava s preteklimi podatki.

Pred samim anketiranjem je potrebno zaposlene obvestiti o namenu in poteku raziskave.

Rezultat so informacije o vitalnosti celote in posameznih delov. Služijo za oblikovanje akcijskega načrta in kot ena od temeljev za motivacijsko komuniciranje z vsemi zaposlenimi.

#### 3.2. Revizija strateških usmeritev

Pregled strateških usmeritev je potreben iz več razlogov. Organizacija se mora prepričati, da ima zastavljene jasne usmeritve, kaj hoče doseči / izpeljati v prihodnjih mesecih. Potrebno se je kritično ozreti v obstoječe usmeritve in jih po potrebi prilagoditi. Prenovljene usmeritve je potrebno oblikovati tudi za komuniciranje vsem zaposlenim.

Prvi pregled je pregled obstoječih strateških dokumentov s strani svetovalcev.

Glavnino dela se izvede na enodnevni delavnici za vodstvo in ključne posameznike. Na osnovi zbranih informacij se dokumenti dokončajo po delovnih skupinah po delavnici. Lahko tudi v koordinaciji in deloma v izvedbi zunanjih svetovalcev.

#### 3.3. Komuniciranje usmeritev vsem zaposlenim

Jasna vizija in strategija - pot uresničitve - sta izjemno pomembna elementa zmanjševanja negotovosti, pozitivne motivacije, identifikacije s podjetjem in – kar je še posebej pomembno – temelj in kontekst za drobljenje ciljev na osebni nivo.

Komuniciranje poteka na sestanku (ali na več sestankih, če ne gre drugače), ker najvišje vodstvo predstavi stanje, izzive, usmeritve, akcijski načrt. Pomembna je osebna prisotnost najodgovornejših vodij. Sestanke je mogoče nadgraditi s sistematično vodenim postavljanjem vprašanj po manjših skupinah zaposlenih.

Takšna kombinirana predstavitev – delavnica traja približno 2 uri, za samo komunikacijo pa je običajno dovolj dobra ura.

### 3.4. Ciljno vodenje

Ciljno vodenje predstavlja temelj za :

- koordinacijo vseh zaposlenih za realizacijo poslovnega načrta
- povečanje usklajenosti delovanja
- zmanjševanje konfliktov med posamezniki in enotami
- vsebinski pogovor o pričakovanjih do posameznika
- kakovostno povratno informacijo o delovanju (performance = doseganje ciljev)
- izboljšanje percepcije pravičnosti sistema nagrajevanja

Proces ciljnega vodenja pomeni operacionalizacijo strateških usmeritev in poslovnega načrta na osebnem nivoju.

Uvajanje se izvede skozi usposabljanje vseh vključenih vodij (enodnevno kombinirano usposabljanje – delavnica, po potrebi v dveh skupinah) ter skozi izvedbo usklajevalnih dialogov po organizacijski hierarhiji od zgoraj navzdol.

Praviloma na osnovi splošnih informacij predloge ciljev zapišejo podrejeni sami. Potem jih v dialogu uskladijo s svojim neposredno nadrejenim vodjem. Pri tem so zunanji svetovalci na voljo za pomoč pri formulacijah ciljev in tudi pri pripravi samih razgovorov (coaching).

Logistično podporo procesu spuščanja ciljev nam nudi spletna aplikacija ATKAM (glej spodaj).

### 3.5. Razvoj kompetenc vodij

Za dolgo življenje podjetja so pomembni rezultati – to je doseganje zastavljenih ciljev. Če želimo doseganje rezultatov zagotoviti na dolgi rok pa je pomembno tudi, na kakšen način dosežemo te rezultate. Stil vodenja in razvoj tega sta pomembna elementa trajnostnega delovanja podjetja.

Izziv in umetnost je vzpostaviti sistem, ki bo vplival na stil vodenja vseh naših vodij, hkrati pa bo dovolj praktičen, da ga bo v resnici možno izvajati, ne da bi uvajanje naletelo na pretiran odpor (vsi se zavedamo, da so spremembe potrebne, vendar potrebujemo spodbudo, ko je potrebno spreminjati samega sebe).

### 3.6. Aplikativna podpora ATKAM

Aplikacija ATKAM je namenjena podpori izvajanju ciljnega vodenja na osebnem nivoju (ciljni razgovor) ter izvajanju vplivanja na stil vodenja (večsmerno ocenjevanje vodstvenih vedenj / kompetenc, izvajanje razvojnega razgovora)

Aplikacija deluje v obliki spletne storitve. Uporabniki dobijo svoje pristopne podatke: spletni naslov, uporabniško ime ter geslo. S pomočjo teh podatkov vstopajo v aplikacijo na svojo osebno stran, kjer lahko izvedejo vse naloge glede ciljnega vodenja in razvoja vedenj.

Nadrejeni in podrejeni se lahko poleg postavitve ciljev dogovorita tudi za poročanje o izvedenih aktivnostih skozi aplikacijo.

Aplikacija olajšuje tudi nadzor nad samim procesom izvajanja organizacijskega dialoga.

Pred pričetkom uporab je potrebno vnesti podatke o organiziranosti podjetja in umestitev posameznikov v organizacijsko strukturo. Vse pripravljalne korake na osnovi posredovanih podatkov izvedejo svetovalci AT Adria.

## 4. Časovni okvir projekta

Za največji učinek je potrebno projektne aktivnosti izvesti v največ treh mesecih. Konkretni časovni okvir oz. terminski plan se bo prilagodil konkretnim potrebam naročnika.



## 5. Vrednost projekta

Izhodišče za pripravo vrednotenja projekta je naslednje:

**Cena svetovalnega dne 1.250 evrov+DDV, cena svetovalne ure je 156,25 evrov+DDV.**

Število svetovalnih dni / ur je odvisno od obsega projekta (na kar vpliva število vključenih oseb, elementi, ki se jih v projektu izvaja,).

Cena najema aplikacije je dogovorjena po pavšalu.

Ocenjeni obseg in ocenjena vrednost predlaganega projekta znaša:

Opis	Kol.	Cena brez DDV	Znesek brez DDV
<b>Izvedba predlaganih projektnih elementov</b>			
Najem aplikacije (3 mesečni)	1	1.750,00 €	1.750,00 €
Svetovalni dnevi*	10	1.250,00 €	12.500,00 €
<b>Opcije, ki niso vključene v končno ceno</b>			
Dodatne svetovalne ure po dogovoru		156,25 €	
Vrednost storitev brez popustov:			14.250,00 €
Posebni paketni popust: 30 %			4.275,00 €
<b>Skupaj prodajna vrednost brez DDV:</b>			<b>9.975,00 €</b>

\* Obseg svetovalnih dni temelji na predlaganem programu pod predpostavko maksimalno racionalne izvedbe. Glede na posebne okoliščine ali zahteve naročnika, se obseg dela in s tem tudi cena lahko spremeni.

V ponudbeni vrednosti niso vključeni potni stroški svetovalca, ki se obračunajo po dejansko prevoženih kilometrih.

## 6. Veljavnost ponudbe

Ponudba je izdana z veljavnostjo do 15. 4. 2009

## 7. Naslednji korak

Predlagamo, da se dogovorimo za sestanek, kjer bomo lahko podrobneje pojasnili ponudbo in odgovorili na vaša vprašanja. Pišite nam na [info@atadria.com](mailto:info@atadria.com) ali pokličite po telefonu 01 585 37 28