

PROGRAM DELA Z VIZIJO RAZVOJA RTV SLOVENIJA

Roman Kolar

OKVIR DELOVANJA IN ANALIZA STANJA

Delovanje javnega zavoda je določeno z Zakonom o RTV Slovenija in statutom RTV Slovenija.

RTV Slovenija je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, z namenom zagotavljanja demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanov Republike Slovenije in Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji ter druge dejavnosti v skladu z zakonom o RTV Slovenija. Zakon o RTV Slovenija, RTV Slovenija določa, kot medijski javni servis, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija.

Skladno z zakonom o javnem servisu mora RTV Slovenija spoštovati načela resničnosti, nepristranskosti in celovitosti informacij, človekovo osebnost in dostojanstvo, politično uravnoteženost ter svetovnonazorski pluralizem. Spoštovati mora načela ustavnosti in zakonitosti pri oblikovanju programov, vključno s prepovedjo spodbujanja kulturne, verske, spolne, rasne, narodne ali kakršnekoli druge nestrpnosti. Javni zavod mora zagotavljati celovito in nepristransko obveščenost ter svobodo oblikovanja mnenj, spoštovati mora načelo politične neodvisnosti in avtonomnosti novinarjev, uveljavljati profesionalno etiko poročevalcev, dosledno razločevanje informacij in komentarjev v novinarskih prispevkih ter varovati otroke in mladino pred vsebinami, ki bi lahko škodljivo vplivale na njihov duševni in telesni razvoj.

V svojih vsebinah zagotavljati verodostojne in nepristranske informativne oddaje, kakovostne izobraževalne oddaje, produkcijo igranega programa, ustvarjati mora dokumentarne oddaje nacionalnega pomena ter zagotavljati visoko kakovostno lastno produkcijo, namenjeno otrokom, mladostnikom in starostnikom.

Statut RTV Slovenija določa, da javni zavod sestavljajo naslednje enote:

- programsko-produkcijska enota Televizija Slovenija (PPE TVS) in znotraj nje organizacijska enota Televizijska produkcija (OE TVP);
- programsko-produkcijska enota Radio Slovenija (PPE RS) in znotraj nje organizacijska enota Radijska produkcija (OE RAP),
- programsko-produkcijska enota Regionalni RTV-center Koper – Centro regionale RTV Koper – Capodistria (PPE-RC KP);
- programsko-produkcijska enota Regionalni RTV-center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi – Magyar Műsorok Stúdiója, Lendva;
- programsko-produkcijska enota Multimedijški center (PPE MMC);
- organizacijska enota Oddajniki in zveze (OE OZ);
- organizacijska enota Glasbena produkcija (OE-GP).

Poleg javne službe RTV Slovenija izvaja tudi naslednje tržne dejavnosti: trženje oglaševalskega časa in trženje programov; tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso sestavni del javne službe; dajanje oddajne infrastrukture in drugih nepremičnin v najem; založniško in koncertno dejavnost; tržne programske storitve, vključno z interaktivni programskimi storitvami; komercialno uporabo arhivskega

gradiva; izobraževanje in strokovno usposabljanje, razen tistih dejavnosti, ki so namenjene pridobivanju funkcionalnih znanj zaposlenih.

Javni RTV-servis se financira iz več virov, in sicer iz RTV-prispevka, tržnih dejavnosti, sredstev državnega proračuna ter iz sponzoriranja in drugih virov, skladno z zakonom in statutom. Letni proračun znaša okoli 120.000.000 EUR, večinoma so to prihodki iz naslova naročnine.

Pomembnejši mejniki v zgodovini RTV Slovenija

- 1928 Ustanovitev Radia Ljubljana
- 1945 Ustanovitev Radia Maribor
- 1949 Ustanovitev Radia Koper - Capodistria
- 1958 Ustanovitev Televizije Ljubljana
- 1971 Ustanovitev Televizije Koper - Capodistria, oddajanje v barvah
- 1990 RTV Ljubljana se preimenuje v RTV Slovenija
- 1995 Združevanje regionalnih / manjšinskih programov v Regionalna centra
- 1996 Ustanovi se Studio madžarskih RTV programov
- 2001 Ustanovitev Multimedijskega centra RTV Slovenija
- 2002 Začetek oddajanja regionalnega programa TV Maribor
- 2006 Redno oddajanje RTV Slovenija preko satelita Hot Bird 8
- 2010 96 % pokritost ozemlja RS z digitalnim signalom
- 2011 Izklop analogne oddajniške mreže v celoti
- 2012 Oddajanje 1. in 2. programa Televizije Slovenija v HD-tehniki
- 2013 Prvo oddajanje v HD-tehniki s terena, smučarski poleti v Planici
- 2013 Začetek delovanja multipleksa C

Izzivi sodobnega medijskega okolja

Prehojena pot dokazuje trdoživost in vitalnost RTV Slovenija, vendar pa je poslovanje RTV danes organizacijsko zastarelo in finančno pogojno vzdržno. Ob procesu spreminjanja ta tehnološke, kot tudi vsebinsko distribucijske podobe medijskega prostora s pojavom digitalizacije in medmrežja so se vstopne ovire v panogi drastično zmanjšale. Ob razraščanju novih medijev in vsebin programov se pojavlja potreba po novi organiziranosti – novem »poslovnem modelu«. Postavlja se izziv, kako združiti sodobne tehnološke možnosti, po zvrsteh celovito in vsebinsko kakovostno programsko ponudbo, razpoložljiva kadrovska in finančna sredstva v novo obliko organizacije?

Pri tem pa ne sme zanemariti izpolnjevanje nalog medijskega javnega servisa in mora kljub spreminjajočem se okolju ohraniti vodilno vlogo v slovenskem medijskem prostoru. Za uporabnike naših storitev moramo razvijati inovativne in odmevne radijske, televizijske in multimedijske vsebine, s katerimi bomo dvigali kakovost in raznovrstnost naše programske ponudbe. Razvijati moramo že obstoječe in tudi nove programske vsebine in oblike, povečati moramo ugled in verodostojnost v očeh javnosti ter postavljati standarde na področju multimedijske produkcije, tudi skozi oblikovanje fleksibilnejših mobilnih produkcijskih pristopov.

Ob tem seveda ne gre zanemariti finančnega zornega kota slovenske medijske krajine. RTV Slovenija je v preteklem desetletju vse investicije in tudi izgube iz tekočega poslovanja pokrival z donosi in

prodajo delnic Eutelsata. Zdaj je v položaju finančno zelo ranljivega podjetja. Kot se je pokazalo pred kratkim lahko mesečni izpad prihodkov iz naročnine krepko zamaje stabilno poslovanje zavoda.

Analiza dosedanjih pristopov

Zadnji obsežnejši dokument, ki poskuša odgovoriti na te izzive je Strategija zavoda 2010-2015. Predstavlja zelo dobro izhodišče za razpravo. Dobro analizira dejansko stanje, zmanjka pa mu odločnosti v načrtovanju kardinalnih smeri razvoja. Strateška odločitev je tista, ki od 10 lepih želja izbere tistih pet, za katere ima vire s katerimi jih lahko učinkovito doseže. Žal je dokument več ali manj seznam želja, brez realnih in opredeljenih načrtov in poti, kako jih doseči.

Kar se je od zastavljenega do sedaj uresničilo (tudi vsi pristopi zadnjih 15 let) so predvsem tehnološke posodobitve organizacije, zahtevni investicijski projekti (digitalizacija, HD tehnologije, reportažna vozila). Glede na neizpodbitno dejstvo, da v medijih ustvarjajo vsebine ljudje za ljudi so ustvarjalci tisti na RTV Slovenija, ki ustvarjajo dodano vrednost naših programskih produktov, naših multimedijskih vsebin. V zadnjih 20 letih RTV Slovenija ne posveča potrebne in sistematične skrbi za selekcijo kadrov, razvoj talentov in ključnih kadrov. Kot slon v trgovini s porcelanom uničujemo pozitivno socialno arhitekturo, pozitivne odnose med zaposlenimi, pozitivno in učinkovito organizacijsko kulturo.

Na področju človeških virov je stanje alarmantno. Raziskave kažejo na to, da RTV Slovenija dosega podpovprečne rezultate na področju zavzetosti zaposlenih, delovanja timov in učinkovitosti organizacijske kulture, ki se je vzpostavila v zadnjih 15 letih. To je gotovo posledica pomanjkanja strokovnega vrednotenja delovnih mest, na hitro narejene (ob prenovi plačnega sistema) sistematizacije delovnih mest in napačne zasedbe delovnih mest. Vodenje je tisto in vodje so tisti, ki imajo največji vpliv, saj s svojimi pristopi najbolj vplivajo na funkcionalnost timov in zavzetost zaposlenih, da so le ti pripravljeni narediti več, kot pa je njihova minimalna obveza na delovnem mestu. (glej prilogo 1).

VIZIJA RAZVOJA RTV SLOVENIJA IN PROGRAM DELA

VIZIJA

Vsebine ustvarjajo ljudje za ljudi. Javni zavod Radiotelevizija Slovenija je osrednji in najbolj verodostojen neodvisni ustvarjalec multimedijskih vsebin, ki za komuniciranje z uporabniki uporablja vse tehnološke komunikacijske poti.

Poslanstvo izvaja v javne in nacionalnem interesu

V javnem interesu je nepristransko, celovito in kakovostno informiranje, hitro in učinkovito obveščanje, kakovostno in sodobno izobraževanje, priprava in prilagajanje vsebin za družbene manjšine, zadovoljevanje interesov ciljnih uporabnikov s področij kulture, glasbe, gospodarstva, znanosti, športa, razvedrila ...

V nacionalnem interesu je ohranjanje nacionalne identitete vseh prebivalcev Slovenije, skrb za zborni izreko in kulturo govora, ustvarjanje, beleženje in razširjanje kulturnih vsebin, zapisovanje aktualnega dogajanja ter raziskovanje in predstavljanje zgodovine.

Vrednote

Svojo vizijo in poslanstvo uresničuje skozi dnevno uveljavljanje naslednjih organizacijskih vrednot, na podlagi katerih selekcionira in nagrajuje svoje sodelavce in vodje:

- Pogum
- Poštenost
- Odločnost
- Strast
- Radovednost
- Inovativnost
- Komunikativnost
- Dosežki
- Skupna korist

PROGRAM DELA

Poleg zaključevanja investicijskih projektov je trajna najpomembnejša naloga vodstva zagotavljanje finančne vzdržnosti poslovanja RTV Slovenija.

Prednostna področja dela

V prvi fazi bo prednostno področje pozornosti in dela naslednje:

1. vzpostavljanje sistematičnega dela z talenti in ključnimi kadri
2. razvoj voditeljstva,
3. vzpostavitev selekcije kadrov,
4. spreminjanje organizacijske kulture.

To področje razumem, kot ključno saj je le na podlagi ustreznih, kakovostnih kadrov, vodij možno izpeljati potrebne spremembe na ostalih področjih. V nadaljevanju so posamezni pristopi, aktivnosti in pričakovani rezultati podrobneje predstavljeni.

V drugi fazi je potrebno:

5. oblikovati in vzpostaviti sodobnejšo in fleksibilnejšo organizacijsko strukturo z manj nivoji vodenja in več neposredne odgovornosti za rezultate dela
6. preoblikovati zastarele in neučinkovite procese, ki morajo nujno vsebovati tudi objektivnejše kriterije za ocenjevanje dela (na določenih področjih tudi v obliki normativov)

Vrednote organizacije so tiste, ki določajo organizacijsko kulturo, ta pa učinkovitost organizacije. Vrednote so tisti dejavnik, zaradi katerega se ne uresniči 95% vseh strokovno korektno spisanih in sprejetih strategij.

Uspešnost uresničevanja program dela generalnega direktorja je tako odvisna od doslednega uveljavljanja skupnih organizacijskih vrednot skozi vse procese odločanja in sodelovanja med posameznimi organizacijskimi skupinami, timi in sodelavci. Le tako je možno spodbuditi in uresničiti spremembe, ki jih tako vsi zaposleni vzamejo za svoje.

Upravljanje talentov in ključnih kadrov, razvoj kadrovske arhitekture RTVS,

Strokovna izhodišča

Poslanstvo HRM - ustvarjanje socialne arhitekture organizacije

Vloga upravljanja s človeškimi viri-HRM je ustvarjanje kadrovske, socialne arhitekture - načina, kako ljudi delamo, delujemo skupaj. V današnjem času, v 21. stol. je osrednje poslanstvo sodobne kadrovske arhitekture (HRM) ustvariti strateški poslovni podsistem, ki dejansko ustvarja in dodaja **vrednost** ter s tem zagotavlja poslovno uspešnost! Zdaj prej kot kadarkoli v preteklosti pa je poslovni uspeh odvisen od HRM! Genska koda, DNA za poslovni uspeh organizacij je razkrita... upravljanje in tvorjenje vrednosti! Z novo vlogo HRM dokazuje kaj predstavlja za ključne deležnike organizacije in s tem določa nove standarde, ki postopoma že usmerjajo naložbe v strategijo, strukturo in prakse na HRM področju.

Vrednost je pri vsem tem vedno definirana in ocenjevana s strani uporabnika ! To zahteva, da moramo potovanje v prihodnost HRM pričeti... "na koncu" in zagotoviti pogled na HRM s perspektive, kot jo vidi končni uporabnik! To pa terja, da smo vse bolj pozorni na to kaj "dobavlja" HRM področje in HRM strokovnjaki in se zato vse bolj osredotočamo na **rezultate** in **izzide** , ki morajo biti sedaj daleč pred prevladujočimi formalnopravnimi "kadrovskimi" **procesi** ! Skrivnost, ki so jo uspešne organizacije že dojele je v tem, da so rezultati in izidi primarno **odvisni od razmerij-odnosov med člani organizacije** . Le to pa daje odločilen strateški pomen in odgovornost področju HRM. Vrednost, ki jo ustvarja in dodaja HRM odseva standarde in norme, vrednote in kulturo neke organizacije – ustvarja odnose. To vrednost definira in ocenjuje končni uporabnik (vsi deležniki organizacije) in ne ponudnik ("kadrovska služba")! Ustvarjanje in dodajanje vrednosti je možno samo kadar je HRM področje **strokovno kredibilno, spoštovano, upoštevano** in ima vpliv ter **sodeluje pri odločanju** !

Ključni štirje deležniki organizacije in vloga HRM

Kakovost razmerij med člani organizacije pa je odvisna od kakovosti dialoga med njimi. Kakšen naj bo dialog med in s ključnimi deležniki organizacije? In kdo ti so? Z **(1) "lastniki-vlagatelji-ustanovitelji"** (njihovi predstavniki) je recimo nujna razprava o tem kako HRM funkcija povečuje vrednost organizacije, zlasti njeno *neopredmeteno premoženje (image-blagovna znamka)* , ki danes že predstavlja 4/5 premoženja organizacij! Dialog s **(2) ključnimi uporabniki** je namenjen dialogu o tem kako lahko naložbe v HRM prispevajo k izboljšanju proizvodov in storitev ali v posameznih primerih ali segmentih recimo k temu, kako povečati npr. deleže (gledanosti, zadovoljstva, tržne deleže, itd...). Odnos z **(3) managerji** (srednji management, linijski vodje, ipd.) se osredotoča na to kako je možno udejaniti programsko poslovne strategije preko celovitega razumevanja in razvoja t.i. *organizacijskih zmožnosti* , medtem ko se dialog z **zaposlenimi (4)** posveča v prvi vrsti njihovim *individualnim zmožnostim* in *kompetencam* za doseganje tako organizacijskih, kot osebnih ciljev in pričakovanj!

Za vzpostavitev tovrstnega dialoga in posledičnega upravljanja odnosov s temi ključnimi deležniki (socialni kapital organizacije) pa je nujen predpogoj več kot le solidno poznavanje realnosti zunanjega okolja v katerem deluje organizacija! HR strokovnjaki morajo popolnoma obvladati podlage o tem kako HRM dodaja vrednost tem deležniškim javnostim! To omogoča pravo partnerstvo in zaveznitvo s ključnimi deležniki organizacije ter ustrezen razvoj potrebnih organizacijskih zmožnosti in individualnih kompetenc ter s tem trajnejšo in vzdržnejšo usposobljenost organizacije za uresničevanje svojega poslanstva. S tem je krog sklenjen: HRM mora biti v bodoče sposoben **prilagoditi lastne strokovne prakse poslovnim strategijam** ter suvereno, samozavestno in kompetentno izpolniti nove strateške vloge! Skratka HR funkcija oz. poslovni podsistem mora postati sposobna ponuditi polne in prave odgovore na najbolj izpostavljena strateška vprašanja kot so:

- Katere so organizacijske zmožnosti, ki jih mora imeti organizacija, da bi bila sposobna razvijati izdelke in storitve, ki zanimajo in navdušujejo uporabnike in ne recimo tekmece?
- Kakšne individualne kompetence morajo imeti vsi zaposleni, da bi razumeli in se ustrezno odzvali na izzive iz zunanjega sveta?
- V kaj vlagati, da bi HR omogočala podporo poslovni strategiji in s tem poslovni uspešnosti?
- Kako organizirati in strukturirati HR področje, da lahko poveča vrednost? Katere prakse delujejo?
- Katere ne? Zakaj?
- Kako pripraviti ustrezno HR strategijo? Kako ta v praksi omogoča boljše poslovne rezultate?
- Kako naj strokovnjaki s tega področja vedo kaj jim je početi, katere vloge morajo odigrati in katere (nove) veščine obvladati?

V ta namen je potrebno operacionalizirati temeljni model HRM, ki obsega zunanje realnosti, ključne deležnike, odločilne HR prakse, kritično potrebne vire ter profesionalizacijo HR področja. Izbrane ključne teme nove strategije HRM so zato:

- A. Vrednost: definicija, tvorjenje in merjenje
- B. Odločilne razsežnosti tvorjenja vrednosti:
 1. Vpliv zunanjega okolja:
 - prilagajanje HR praks in strategij
 - tehnologija
 - globalizacija
 - demografija
 - ekonomija
 2. Kritični deležniki:
 - lastniki (vrednost)
 - stranke (delež gledanost, zadovoljstva, tržni delež)
 - linijski vodje (uresničenje strategij)
 - zaposleni (individualne kompetence, zavzetost)
 3. Sodobne HR prakse:
 - upravljanje delovne uspešnosti
 - ravnanje z ljudmi pri delu
 - upravljanje procesov, informacij in delovnih opravil
 4. Ustrezni HR viri:
 - strateško planiranje
 - ugaševanje HR in poslovne strategije
 - organizacijska struktura HR
 5. Profesionalizacija HR področja:
 - vloge HR strokovnjakov
 - sistem upravljanja razvoja
 - kompetence
- C. Razvoj in transformacija HR strategije
- D. Implementacija, akcijski načrt in merjenje

Implementacija modela HRM predstavlja izjemno priložnost za HR funkcijo pod pogojem, da bo sposobna transformacije iz formalno pravnega procesnega centra, v sodobno zasnovano integralno kadrovske arhitekturo, ki dodaja vrednost. Pri tem je odločilno predvsem to ali so kadrovske strokovnjaki sposobni razmišljati... strateško! Z eno besedo pokazati več, kot so zagotavljale dosedanje tradicionalne HR vloge: zdaj morajo razumeti tudi za kaj si prizadeva organizacija v zunanjem okolju in nato uglasiti HR strategije za doseg tega cilja! Pri tem štejejo **rezultati - dodana vrednost** in ne zgolj dosedanja tradicionalna usmerjenost v formalnopravne „kadrovske“ **procesne in aktivnosti!**

HRM: predpogoji ustvarjanja vrednosti

1. V kadrovske funkcije so zaposleni strokovnjaki, ki razumejo realnosti zunanjega poslovnega okolja in temu tekoče prilagajajo kadrovske prakse in resurse.
2. Učinkovita kadrovska funkcija ustvarja tržno vrednost za „lastnike“, tako da povečuje neopredmeteno premoženje organizacije.
3. Učinkovita kadrovska funkcija več deleže zadovoljstva, gledanosti, tržne deleže, tako da povezuje s ključnimi uporabniki, deležniki.
4. Učinkovita kadrovska funkcija pomaga linijskim vodjem uresničevati poslovno strategijo tako, da razvija organizacijske sposobnosti in zmožnosti.
5. Učinkovita kadrovska funkcija definira in vzpostavlja vrednost zaposlenih in nadgrajuje njihove individualne kompetence.
6. Učinkovita kadrovska funkcija upravlja procese in prakse ravnanj z ljudmi na način, ki zagotavlja ustvarjanje dodane vrednosti.
7. Učinkovita kadrovska funkcija upravlja procese in prakse upravljanja delovne uspešnosti na način, ki zagotavlja dodano vrednost.
8. Učinkovita kadrovska funkcija upravlja komunikacijske in informacijske procese na način, ki dodaja vrednost.
9. Učinkovita kadrovska funkcija upravlja delovne postopke in procese na način, ki dodaja vrednost.
10. Učinkovita kadrovska funkcija ima jasen strateški načrt kako povezati vlaganja v HRM s poslovnimi cilji.
11. Učinkovita kadrovska funkcija uglašuje organizacijsko strukturo in poslovno strategijo.
12. Učinkovita kadrovska funkcija omogoča razvoj HRM strokovnjakov, ki izkazujejo HR kompetence.
13. Učinkovita kadrovska funkcija vlaga v HRM strokovnjake preko ustreznega usposabljanja in razvoja le teh.

(Dave Ulrich, The HR Value Proposition)

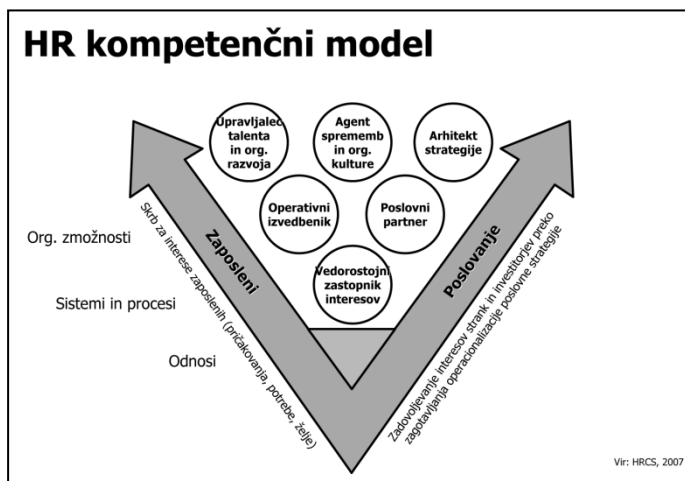
To predstavlja izjemno priložnost za HR pod pogojem, da bo sposobna transformacije iz stroškovno-procesnega centra, v sodobno zasnovano integralno kadrovske arhitekturo, ki dodaja vrednost. Pri tem je odločilno le to ali so kadrovske strokovnjaki sposobni razmišljati... strateško! Z eno besedo pokazati več kot so zagotavljale dosedanje tradicionalne HR vloge: razumeti morajo vse bolj za kaj si prizadeva organizacija v zunanjem okolju in nato uglasiti HR strategije za doseg tega cilja! Pri tem štejejo **rezultati** (vrednost) in ne le dosedanja tradicionalna HR usmerjenost v **proces** in **aktivnosti** za doseganje rezultatov.

Področja prioriteta za HRM:

1. **Razvoj voditeljev...** 76%
2. **Management talenta...** 72%
3. **Kultura uspešnosti...** 72%
4. **Razvoj in usposabljanje...** 56%
5. **Nagrajevanje...** 42%
6. **Procesne in tehnološke izboljšave...** 29%

Model kompetenc za HRM strokovnjake

HRM postaja zaradi številnih zunanjih izzivov vse bolj integrirana, uglašena in inovativna funkcija, HR oddelki pa delujejo vse bolj kot "poslovni in ne stroškovni centri znotraj poslovnih organizacij", z jasnimi strategijami in distribucijskimi potmi. Kritično za vse to pa je (ne)sposobnost HR strokovnjakov za nove vloge in njihova nova kompetenčna usposobljenost!



Sodobne ugotovitve iz prakse nakazujejo na nekatere novosti glede HR kompetenčnega modela in zlasti opozarjajo na zmotne predpostavke iz preteklosti, ko so se HR strokovnjaki vse preveč osredotočali na reševanje "tujih problemov in težav". Rešitev se zdaj išče najprej... doma! Namreč v ožjem naboru le HR področju lastnih kompetenc, ki zagotavljajo polni prispevek poslovni uspešnosti organizacije in ne le v odličnosti izvedbe HR praks in postopkov! Prenovljen kompetenčni HR model, kaže da morajo HR strokovnjaki vse bolj enakovredno obvladati dva sklopa vlog: **poslovne** in **kadrovske**! Na kadrovske, človeški osi so tako recimo zastopane vloge povezane s **komuniciranjem, zavzetostjo** in **skrbjo za zaposlene**, s sočutjem za njihove probleme. Poslovna os pa se osredotoča na to kako HR lahko prispeva uresničevanju pričakovanih strank in vlagateljev, preko artikulacije in implementacije ustreznih poslovnih strategij! Osredotočanje zgolj na eno ali drugo razsežnost, poslovno ali kadrovske, ne zagotavlja več pravega uspeha. Model detektira na obeh navedenih razsežnostih **šest prepoznavnih kompetenčnih domen**:

1. verodostojni zastopnik interesov zaposlenih;
2. agent sprememb in organizacijske kulture;
3. upravljaec talenta in organizacijskega razvoja;
4. arhitekt strategije;
5. operativni izvedbenik in
6. poslovni partner.

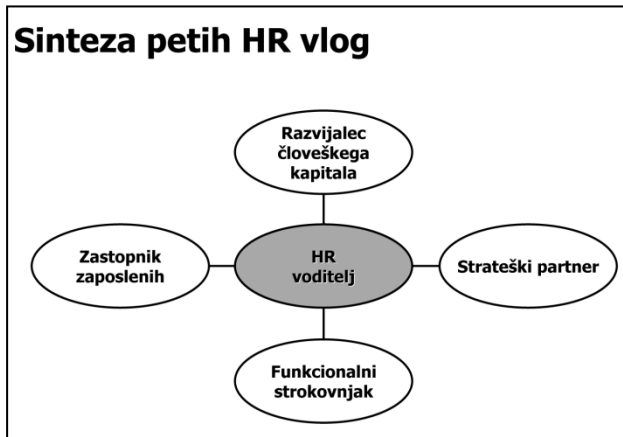
Nova znanja in sposobnosti za nove HRM vloge

Kar počnejo HR strokovnjaki (**prakse, aktivnosti**) in zakaj to počnejo (**vloge**) dopolnjuje še kritično vprašanje: kako to počnejo (**potrebne kompetence**)! Prav kompetenčni profili so postali v preteklem desetletju prevladujoči modeli diagnosticiranja, artikuliranja in razvoja vodenja nasploh ter še posebej ravnanja z ljudmi.

Posebej pomenljiva kompetenčna HR kategorija je **strateški prispevek**, saj prispeva kar polovico vsega vpliva HR na poslovno uspešnost! Sestavlja ga *zmožnost upravljanja organizacijske kulture, zagotavljanje potrebne hitrosti sprememb, sposobnost strateškega odločanja ter povezovanje HR s tržnimi strategijami.*

Pomemben delež vpliva predstavlja druga kompetenčna kategorija, **osebna kredibilnost** in **ugled kadrovskega delavca**, ki obsega *rezultatno usmerjenost, upravljanje odnosov in obvladovanje temeljnih komunikacijskih veščin.* Ostalih kompetenčnih kategorij ni smiselno izključiti: *sposobnost oblikovanja procesov in praks, upravljanja delovne uspešnosti, poslovodna znanja ter obvladovanje HR tehnologije.*

Sinteza petih HR vlog



Ključna vprašanja razvoja strategije HR

1. HRM? Socialna arhitektura? Kadrovska arhitektura?
2. Zakaj je danes pomembnejša kot kadarkoli?
3. Kako prepričati vodje v njeno "dodano vrednost" oz. v to, da ne gre samo za "strošek, ki se mu ne da izogniti"?
4. Kaj lahko stori za boljše upravljanje odnosov s strankami, naložbeniki, zaposlenimi in vodji?
5. Kakšne so novejšje prakse na tem področju? kateri izhodni parametri ali izzidi (rezultati, neopredmeteno premoženje ali org. zmožnosti) največ štejejo? Kaj to omogoča?
6. Kako povezati kadrovske in poslovne strategije?
7. Kako organizirati HR področje, posebej glede strateških vprašanj?
8. Kako HR gradi in ne zgolj meri vrednost neopredmetenega premoženja organizacij?
9. Kako se razvijajo - evolvirajo vloge kadrovskih strokovnjakov?
10. Katere kompetence, veščine oz. zmožnosti vplivajo na poslovno uspešnost?
11. Kako razvijati te strokovnjake in HR oddelke nasploh?

Model razvoja strategije HR



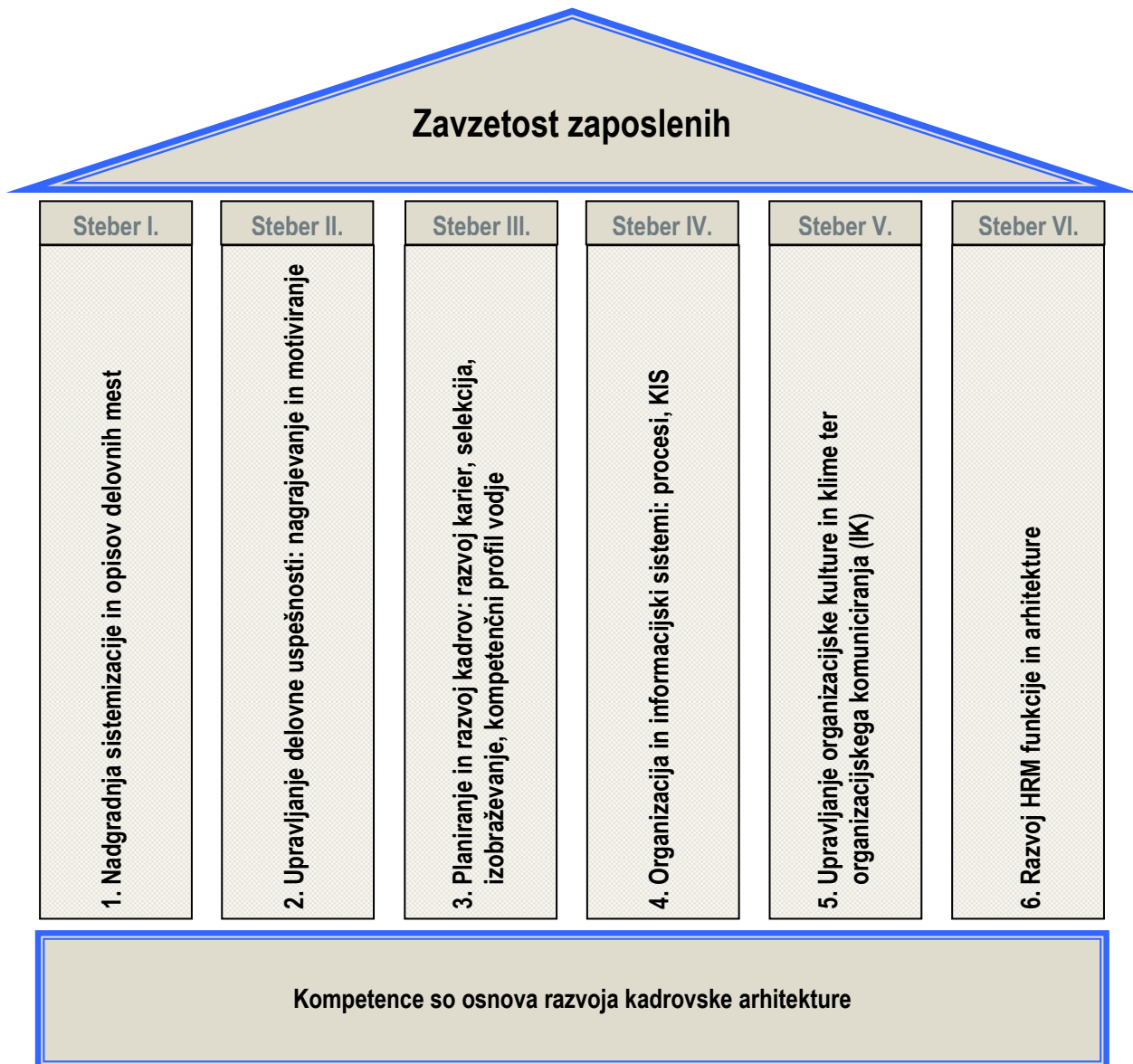
Program dela z vizijo razvoja RTVS

Upravljanje talentov in ključnih kadrov razvoj kadrovske arhitekture RTVS

Roman Kolar

NAMEN IN CILJI

Temeljni namen razvoja kadrovske arhitekture RTV Slovenija, je omogočiti hitrejše prevajanje vizije in poslovne strategije v operativne akcije, v dnevna vedenja zaposlenih, s ciljem zagotoviti dvig zavzetosti zaposlenih in nenazadnje tudi odpravo ovir na področju upravljanja s človeškimi viri, ki upočasnjujejo ali zavirajo ta proces. Razvoj je odvisen v največji meri od upravljanja z našimi talenti in ključnimi kadri. Iz preteklih izkušenj je mogoče trditi, da so potrebne spremembe v sistemih vodenja, motiviranja, nagrajevanja, komuniciranja, razvoja kadrov, internih informacijskih sistemov, medsebojnih odnosov, organizacijske kulture in vrednot, sistema izobraževanja in usposabljanja, vrednotenja delovne uspešnosti kot tudi selekcije kadrov.



Temeljni namen, cilj strategije in okvirna časovnica

Temeljni namen in cilj programa je upravljati z zavzetostjo zaposlenih, s pomočjo celovite strategije razvoja kadrovske arhitekture, utemeljene na modelu kompetenc. Predviden čas za izvedbo aktivnosti celotnega programa razvoja kadrovske arhitekture - HRM v RTVS je cca 36 mesecev

Strateške usmeritve

Izbran pristop dela temelji na sočasni in hkratni operacionalizaciji številnih med seboj vzročno posledično povezanih nalog in aktivnosti, ki bodo spremljane glede na stopnjo uresničitve strateških ciljev ob sočasni relativni primerjalni analizi z razpoložljivimi standardi odličnosti HRM doma in v tujini. Med ključne dejavnike programa tako sodijo:

- nadgradnja modela spremljanja in razvoja zahtevanih kompetenc,
- celovit sistem upravljanja delovne uspešnosti (*angl. Performance Management*)
- dopolnjena sistemizacija, opisi vlog, standardi delovne uspešnosti, opredelitev zahtevanih kompetenc,
- program razvoja, izobraževanja in svetovanja (coaching) za ključne ter perspektivne kadre,
- osebni programi razvoja talentov in ključnih kadrov,
- program nefinančnih (nedenarnih) oblik motivacije in spodbud,
- model letnega načrtovanja internih komunikacij (strategija, model, orodja, standardi odličnosti),
- nova metrika uspešnosti celotnega kadrovskega sistema (HRM audit),
- vsebinska nadgradnja intraneta
- preverjanje modela merjenja delovne klime, zavzetosti, zaupanja in zadovoljstva zaposlenih,
- analiza programa komuniciranja in afirmacije vrednot kot simbolnih indikatorjev org. kulture,
- nadgradnja letnega ocenjevalnega in razvojnega razgovora s povratno informacijo zaposlenim o njihovi delovni uspešnosti z modelom 360 stopinjskega povratnega informiranja,
- ipd.

Zavzetost zaposlenih

Steber I.	Steber II.	Steber III.	Steber IV.	Steber V.	Steber VI.
<ul style="list-style-type: none"> • Dopolnitev opisov DM s standardi DU • Vnos kompetenc v opise DM • Dopolnitev pravilnika • Skupne + delovno specifične kompetence • Katalog kompetenc • Kompetenčni profil vodij 	<ul style="list-style-type: none"> • Anketa o zadovoljstvu z RLP • Uskladitev opisov DM in obrazca RLP • Program nefinančnih spodbud • Izvedbena odličnost RLP • Usposobitev vodij (coach, kritika/pohvala $DU = Z \times M$) • POR • Individualni coaching • Pravilnik o napredovanju - nagrajevanju • 360° model • Standardi ravnanja z ljudmi 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologija selekcije kadrov • Razvoj (POR) za kompetence • Izobraževanje: katalog + letni plan • Plan nasledstev • Kompetenčni profil vodij • Sistem evalvacije izobraževanj • Sodobne oblike učenja: E + daljava • Ključna DM • Ključni kadri • Samoogovornost za lasten razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • KIS • Ažuriranje procesov • Projektno vodenje • Integracija v PPO (Program za Poslovno Odločanje) • Organizacijska struktura službe • Povezava z merili PU (Balanced Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> • Model upravljanja OK • Raziskovanje klime in zavzetosti • Kriteriji nagrajevanja vezani na SiOK in raziskavo zavzetosti • Identifikacija in afirmacija ter komuniciranje vrednot • Program IK* <ul style="list-style-type: none"> - model - letni plani - strategija - standardi - raziskave - poslovnik - orodja (intranet, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateške vloge HRM po D. Ulrich • Usposobitev izvajalcev za te vloge • HRM letni posveti • Program kom. podpore HRM • Projektno vodenje HRM • HRM audit • Managerska HRM orodja (360, ipd.)

Kompetence so osnova razvoja kadrovske arhitekture - HRM

Sistemizacija in model kompetenc

Kompetence so bistvena sestavina upravljanja človeških virov v organizacijah, katerih dejavnost temelji predvsem na znanju in posebnih sposobnostih. Upravljanje z njimi je nujno potrebno za prehod na delovne procese višje stopnje zahtevnosti in za prehod na izdelke in storitve višje kakovosti. Osnovna prednost modelov kompetenc je, da ponujajo zaposlenim ne le odgovore na vprašanja **KAJ** se od njih pričakuje (cilji, naloge, vloge, standardi delovne uspešnosti), ampak jim omogočajo tudi odgovore na vprašanja **KAKO** to lahko dosežejo (doseganje ali preseganje zahtevanih kompetenc).

Pri tem razumemo kompetence v drugačni pojmovni razlagi, kot je običajna, pravniška. Pomenijo namreč vse sposobnosti in zmožnosti, ki jih zaposleni potrebujejo, da dosežejo cilje, uresničijo naloge, odigrajo vloge skladno s standardi delovne uspešnosti!. Kompetence zato obsegajo znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, motive, vedenja, prepričanja, osebnostne značilnosti - vse tisto, kar je večje jamstvo za uspeh, kot je znanje samo po sebi. Za posamezne kompetence so zato značilna specifična vedenja, ki v večji meri napovedujejo nadpovprečno delovno uspešnost.

Kompetence torej pomenijo sposobnost uporabe (formalne) znanja pri opravljanju konkretnih nalog oziroma pri razreševanju problemov v organizaciji. Nastopajo v dveh oblikah:

- kot zahtevane kompetence (Zk), ki so opredeljene praviloma tudi v sistemizaciji za posamezno delovno mesto,
- kot dejanske ali dosežene kompetence (Dk), ki jih vodja identificira, spremlja in razvija pri sodelavcih v sodelovanju z njimi,

Oblike kompetenc so stopnjevane na štirih ravneh:

- obvladovanje osnov,
- obvladovanje standardnih situacij,
- obvladovanje nestandardnih situacij in inoviranje,
- prenašanje znanja na druge.

ali pa so izkazane z vedenjsko frekvenco zahtevane kompetentnosti (pogostost vedenj)

Upravljanje delovne uspešnosti

Vodje imajo danes zahtevno, dualno vlogo. Poznati in razreševati morajo programske, tehnične, poslovne in različne druge strokovne probleme. Hkrati pa morajo sodelovati z njim dodeljenimi sodelavci. Obe nalogi se dopolnjujeta. Dobro sodelovanje s sodelavci lahko vodji zmanjša marsikatero delovno breme, saj ga lahko prenese nanje oziroma lahko tehnične in poslovne probleme hitreje in bolje reši s skupnimi močmi.

Med temeljnimi pogoji za dobro opravljanje obeh vlog je treba izpostaviti predvsem naslednje:

- usposobljenost oziroma kompetentnost sodelavcev za opravljanje programskih, delovnih nalog, ki so dodeljene programu, skupini, oddelku itd.,
- usposobljenost oziroma kompetentnost vodje za delo s sodelavci: za dnevno komunikacijo z njimi, za njihovo usposabljanje, za motiviranje, za usklajevanje njihovega medsebojnega sodelovanja, za dodeljevanje nalog in delegiranje odgovornosti, za ocenjevanje uspešnosti itd.,
- programska, tehnična oziroma poslovna kompetentnost vodje.

Ni skrivnost, da vodje v praksi pretežno del časa in pozornosti posvečajo predvsem programskim strokovnim delovnim nalogam oziroma poslovnim vprašanjem in le manjši del časa namenjajo vodenju sodelavcev in ravnanju z njimi. Zato so preobremenjeni, njihovi sodelavci pa pogosto nizko motivirani in nezadovoljni, ker ne dobijo svoji usposobljenosti ustreznih nalog. Premalo pozornosti sodelavcem pri njih ustvarja občutek, da jim vodje pri razreševanju zahtevnih problemov ne stojijo ob strani in da za dobro opravljene naloge ne dobijo ustreznega priznanja. Vodje imajo občutek, da morajo sami neposredno razreševati vse delovne probleme, ker bi sicer delo ne bilo dobro opravljeno in bi z delegiranjem odgovornosti na sodelavce izgubljali moč. Bistvo vodenja pa je prav v usposabljanju sodelavcev za čim bolj samostojno delo in v njihovem opolnomočenju.

Vodje naj bi težili k ravnotežju med ukvarjanjem z ljudmi in z nalogami. S tem bi dosegali najboljše delovne učinke, predvsem pa razvoj in izrabo sposobnosti sodelavcev. Kakor ni priporočljiva pretirana usmerjenost v naloge, tudi ni na mestu izključna usmerjenost v ljudi. Samo z dobrimi odnosi in vzdušjem v delovnih skupinah tudi ni mogoče pričakovati rezultatov oz. večje zavzetosti sodelavcev, ki kot kategorija postopoma nadomešča tradicionalno merilo zadovoljstva zaposlenih. Zanimajo nas torej tako rezultati, kot vedenja, ki vodijo k njihovi uresničitvi!

Kompetenčni profil vodji in urednikov, kakršnega predlagamo, naj bi pomagal vodjem in urednikom, da se bodo nekoliko bolj usmerili od ozko strokovnih in programskih delovnih nalog k ljudem oziroma k sodelavcem, k drugačnemu ravnanju z njimi. V ta namen je potrebno med zahtevane kompetence uvrstiti številne veščine vodenja in ravnanja z ljudmi, vrednote, prepričanja, lastnosti in motive vodij, drugačno razvrščanje prioritete, ipd.

Ključni kadri in ključna delovna mesta

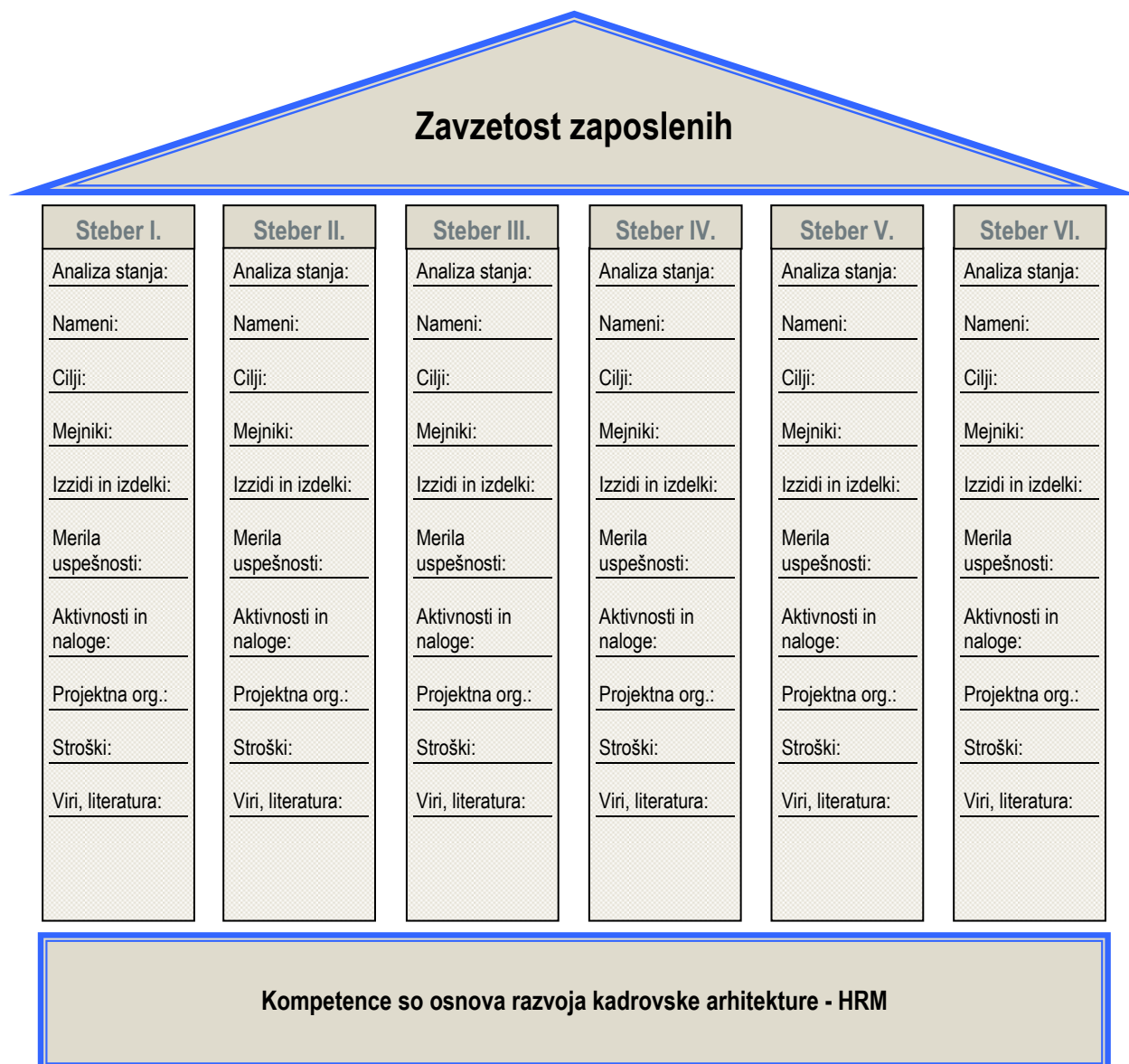
V okviru te posebne naloge bi lahko:

- opredelili ključna delovna mesta, posebej vodstvena - uredniška,
- identificirali ključne kadre in talente
- določili metodologijo osebnega razvoja, posebej za ključne kadre, talente, urednike in vodje,
- izdelali karijerne osebne načrte za ključne kadre, plan zamenjav in nasledstev.

Opredelitve pojmov (algoritem kadrov)

- **Ključna delovna mesta** so tista mesta v organizaciji, ki odločilno prispevajo k uspešnosti njenega poslovanja. So delovna mesta, na katerih s posebnimi organizacijskimi in tehničnimi rešitvami organizacija ustvarja prednosti pred konkurenti. Prednosti se kažejo na različne načine, kot so: večja kreativnost in inovativnost, nižji stroški izdelave programov in zagotavljanja storitev, hitrost uvajanja novosti v program, osvajanje novih segmentov avditorija, trgov itd. Ključna delovna mesta določimo na podlagi dveh meril: *centralnosti* in *organizacijske specifičnosti*.
- **Ključni kadri** so zaposleni na ključnih delovnih mestih, ki dosegajo nadpovprečne programske, delovne rezultate (nadpovprečno delovno uspešnost). Ključne kadre, ki imajo hkrati tudi nadpovprečne razvojne sposobnosti in so tako kandidati za napredovanje in prevzem zahtevnejših programskih nalog, del, projektov itd. imenujemo **zvezde**. Ključni kadri so "gonilna sila" organizacije, največ prispevajo k njenim poslovnim dosežkom in razvoju. Zato jih organizacija obravnava na poseben način: bolj skrbno jih izbira, več investira v vzdrževanje in razvoj njihovih sposobnosti, bolje jih nagrajuje, bolj jih ščiti pred negotovostmi, kot so izguba zaposlitve, nesreče in bolezni, upad delovne sposobnosti v starosti itd.
- **Perspektivni kadri - talenti** so zaposleni, ki ne zasedajo ključnih delovnih mest, vendar dosegajo nadpovprečne delovne rezultate in imajo nadpovprečne razvojne sposobnosti. Navadno so to mlajši sodelavci na začetku delovne kariere. Obravnavamo jih kot bodoče ključne kadre ali morda zvezde in zato posebej skrbimo za njihov razvoj in možnosti napredovanja. V organizaciji naj bi predstavljali stalno "rezervo", iz katere zajemamo, kadar želimo od znotraj zapolniti kako ključno delovno mesto.

Projektno vodenje razvoja kadrovske arhitekture - HRM



Zaradi izjemne kompleksnosti in medsebojne odvisnosti številnih nalog programa posodobitve sistema razvoja zaposlenih na osnovi kompetenc, je nujno zagotoviti vrhunsko projektno vodenje programa, po načelih sodobnega upravljanja in obvladovanja sprememb ter uveljavljenih svetovalskih in upravljalških modelov s področja upravljanja človeških virov.

S posebno projektno spletno stran, katere namen bi bil projektna podpora programu posodobitve sistema razvoja zaposlenih na osnovi kompetenc lahko zagotovimo podporo izvajanju projekta.. Projekt posodobitve bi se tako z vsemi svojimi aktivnostmi razvijal neposredno na spletni strani, kjer bodo shranjeni vsi dokumenti, arhiva, korespondenca, poročila, zapisniki, sistemske rešitve ali ostale podrobnosti povezane z realizacijo in spremljanjem uresničevanja programa posodobitve kadrovske arhitekture in sistema razvoja zaposlenih. Projektna spletna stran bi bila poleg strokovne službe dostopna izbranim vodjem, članom projektne skupine in vodstvu družbe.

Predvideni učinki

Možni učinki na področju kadrovske arhitekture (1 - 4 leta)

1. Vodje se bolj posvečajo sodelavcem, predvsem njihovi usposobljenosti in razvoju.
2. Kontinuirano usposabljanje vseh zaposlenih na delovnih mestih preko upravljanja kompetenc.
3. Dviganje ravni kompetentnosti zaposlenih.
4. Dviganje ravni zaposljivosti in zamenljivosti zaposlenih.
5. Povečevanje kakovosti in zanesljivosti dela ter zmanjševanje napak na delovnih mestih.
6. Povečevanje odgovornosti zaposlenih za lastno usposobljenost za delo.
7. Natančnejše ugotavljanje potreb po sistematičnem izobraževanju in usposabljanju.
8. Evalvacija izobraževanja in usposabljanja z vidika usposobljenosti za delo.
9. Manjši stroški eksternega izobraževanja za enake izobraževalne dosežke.
10. Ustreznejše kadrovanje od zunaj upošteva zahtevane kompetence.
11. Lažje in ustreznejše iskanje kadrov v organizaciji – glede na dejanske in zahtevane kompetence.
12. Možnosti za sistematičen pristop k razvoju kadrov, oblikovanju zemljevida zamenjav, nasledstev, ipd.
13. Višja raven motivacije, zavzetosti za delo.
14. Povečevanje pripadnosti zaposlenih organizaciji.
15. Večja delovna uspešnost posameznikov, skupin, oddelkov, celote.

Možni učinki na programe, storitve (2 - 5 let)

1. Višja kakovost programov oziroma storitev.
2. Več koristnih programskih predlogov in inovacij.
3. Rast storilnosti pri enakih ali nižjih stroških.
4. Pridobivanje novih (zahtevnejših) in ohranjanje obstoječih avditorijev ter strank.
5. Hitrejše, lažje, bolj kontinuirano prilagajanje spremembam.
6. Večje zadovoljstvo zaposlenih, avditorijev in strank.

Stroški in tveganja

1. Finančni stroški: svetovanje, izobraževanje in usposabljanje vodij, ustrezna računalniška podpora.
2. Stroški v obliki porabe časa: notranjih strokovnjakov in vodij ob uvajanju sprememb ter vodij in skrbnikov programa pri kontinuiranem izvajanju novosti.
3. Tveganje pri odločitvi za projekt je povezano predvsem z zadostno stopnjo mobilizacije oziroma pridobitve vodij srednjega nivoja vključno s močno podporo višjega vodstva.
4. Tveganje pri zavrnitvi projekta: kratkoročno minimalno; dolgoročno prinaša zanesljivo zaostajanje v kakovosti programov ter zniževanje kredibilnosti RTVS.
5. Glavnino stroškov predstavljajo stroški dela. Kadrovske resurse bo v večini zagotovilo področje kadrov in organizacije v RTVS, ob sodelovanju drugih sodelavcev in vodij v RTVS. Manjši del predstavljajo materialni operativni stroški za izvedbo programa medtem, ko predvidevamo stroške intelektualnih storitev, ki zajemajo minimalno plačilo zunanjega svetovalca (45 svetovalec partner dni na leto za dobo treh let). Stroški izobraževanja in usposabljanja bodo natančno opredeljeni, ko bodo operacionalizirani posamezni stebri strateškega programa.
6. Merjenje uspešnosti realizacije programa bo izvedeno na vsakem posameznem segmentu strateškega programa posebej. Temeljno merilo je povečana stopnja zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, dvig dosežene kompetentnosti zaposlenih glede na zahtevano raven kompetenc in stopnja povečane delovne uspešnosti vseh zaposlenih.

UPRAVLJANJE TALENTOV IN KLJUČNIH KADROV

Okvirni program aktivnosti razvoja kadrovske arhitekture RTVS

Sklop	Program aktivnosti razvoja kadrovske arhitekture RTVS										Rezultat Izdelek Izzid	
	Zap. št.	Aktivnost	Časovni potek priprave in izvedbe / razdeljen na polletja							Opombe		
			1 POL	2 POL	3 POL	4 POL	6 POL	7 POL	Nosilec	Strošek		
Strategija HRM - razvoja kadrovske arhitekture RTVS	Steber 1	Sistemizacija in opisi DM: dopolnitve										Pravilnik Opisi DM
	Steber 2	Upravljanje delovne uspešnosti: model, nagrajevanje, motiviranje										Pravilnik Model LR
	Steber 3	Planiranje in razvoj kadrov: selekcija, nasledstva, zamenjave										Komp. Pro. Usposob.
	Steber 4	Organizacija in informacijski sistem HRM										KIS Struktura
	Steber 5	Upravljanje organizacijske kulture in klime ter organizacijskih komunikacij (IK)										Model Raziskave Program
	Steber 6	Razvoj HRM funkcije in arhitekture: štiri strateške vloge										Program Vloge

Sklop	Program aktivnosti razvoja kadrovske arhitekture RTVS									Rezultat Izdelek Izzid	
	Zap. št.	Aktivnost	Časovni potek priprave in izvedbe / razdeljen na polletja						Opombe		
			1 POL	2 POL	3 POL	4 POL	6 POL	7 POL	Nosilec		Strošek
Steber III: Planiranje in razvoj kadrov	3.1	Metodologija selekcije kadrov									Model
	3.2	Razvoj (POR) za vse kompetence									Katalog kompetenc
	3.3	Izobraževanje in usposabljanje: letni plan, katalog ponudbe									Letni plan Katalog
	3.4	Plan nasledstev									Model
	3.5	Kompetenčni profil vodij									Model
	3.6	Sistem evalvacije izobraževanj									Model
	3.7	Sodobne oblike učenja: učenje na daljavo in E učenje									Platforma Model
	3.8	Ključna DM: določitev metodologija									Model Metodolog.
	3.9	Ključni kadri; določitev metodologije in spremljanja razvoja									Model Metodolog. Poročila
Steber IV: Organizacija in informacijski sistemi	4.1	KIS: Kadrovsko Informacijski Sistem									KIS
	4.2	Ažuriranje HRM procesov									Org. navodila
	4.3	Projektno vodenje programa HRM									Spletna stran
	4.4	Integracija KIS v PPO (Program za Podporo Odločanju)									MIS dopolnila
	4.5	Organizacijska struktura službe za človeške vire									Opis sheme in strukture
	4.6	Povezava meril HRM z merili PU: Poslovne Uspešnosti									Merila Kriteriji

Sklop	Osnutek programa aktivnosti: Razvoj voditeljstva RTVS									Rezultat Izdelek Izzid				
	Zap. št.	Aktivnost	Okvirni časovni potek priprave in izvedbe v letu 2014/2015 v mesecih od začetka aktivnosti						Opombe					
			Mesec 1-2	Mesec 3-4	Mesec 5-6	Mesec 7-8	Mesec 9-10	Mesec 11-12	Opis		Strošek			
1. Strategija razvoja voditeljske znamke	1.1	Segmentacija vodij in del. mest	Analiza	Predlog	Razvrstitve					Kriteriji		Poročilo		
	1.2	Selekcija in testiranja vodij		Model	Izvedba	Izvedba				Testiranja		Poročila		
	1.3	Individualna opredelitev znamke								Osebni program		Osebna izjava		
	1.4	Kodeks voditeljstva	Analiza	Predlog	→					Načela		Kodeks		
	1.5	Standardi vodenja			KPI					Definiranje		Poročilo		
	1.6	Kompetenčni profil vodje	Model	Potrditev	Promocija					Model		Profil vodje		
	1.7	Model razvoja voditeljske znamke	Model	Predlogi	Promocija	→					Model		Razvoj	
2. Razvoj in usposabljanje vodij	2.1	Akademija- mini šola vodenja	Analiza	Program	Potrditev	→					Program		Razvoj	
	2.2	Posamični izobraževalni programi		Predlog vsebin	Potrditev	→					Letni plan		Razvoj	
	2.3	Programi osebnega razvoja in individualni coaching ključnih vodij				Priprava	→					Osebni programi		Osebni razvoj
	2.4	Spremljanje uspešnosti vodij		Kriteriji			→					Kriteriji uspešnosti		Ocene
	2.5	Strateška delavnica "Voditeljstvo"			Izvedba						Strateška delavnica		Promocija	
3. Komunikacijska podpora	3.1	Komunikacijski načrt			Predlog	Izvajanje	→					Načrt		Promocija
	3.2	Osebni promocijski načrti ključnih vodij					Individualni predlogi	Izvajanje			Osebni načrt		Razvoj	
	3.3	Nagrada "Vodja leta"					Predlog kriterijev	Razpis			Interna nagrada		Promocija	
	3.4	Letne tematske konference		Priprava predloga	Potrditev				Izvedba		Konferenca		Razvoj znamke	

Sklop	Osnutek programa aktivnosti: Razvoj voditeljstva RTVS									Rezultat Izdelek Izzid	
	Zap. št.	Aktivnost	Okvirni časovni potek priprave in izvedbe v letu 2014/2015 v mesecih od začetka aktivnosti						Opombe		
			Mesec 1-2	Mesec 3-4	Mesec 5-6	Mesec 7-8	Mesec 9-10	Mesec 11-12	Opis		Strošek
4. Monitoring razvoja	4.1	Letni barometer voditeljstva: skladnost vedenj in vrednot						Letna ocena	Ocena		Poročilo
	4.2	Audit izvajanja kodeksa vodenja					Model	Izvedba	Audit		Poročilo
	4.3	Analiza uspešnosti vodij (RLP)			Analiza letnih razgovorov				Ocena DU		Poročilo
	4.4	360° testiranja vodij (LSI, MEPS/LI)				Predlog	Potrditev	Izvedba	Testiranja		Poročila
	4.5	Druge ocene voditeljstva				Analiza klime			Raziskava		Poročilo
	4.6	Test voditeljske znamke						Letni audit	Raziskava		Poročilo
	4.7	Kompetenčni intervjuji			Model	Potrditev	Izvedba	Izvedba	Pogovor		Poročilo
5. Kompetenčni center	5.1	Model in organizacija	Predlog						Model		Vzpostavitev
	5.2	Letni program aktivnosti		Program					Aktivnosti		Program
	5.3	Model nasledstev					Kriteriji	Implementacija	Model		Nasledstva
	5.4	Razvoj kompetenc vodenja			Analiza letnih razgovorov	Predlog dopolnitev	Vnos v sistem DU		Opisi		Dopolnitve
	5.5	Skrbnišтво šole in usposabljanj s področja vodenja			Dopolnitve vsebin	→			Spremljanje		Razvoj vodenja
	5.6	Razvoj izobraževalnih vsebin			Predlogi novih vsebin				Program		Poročilo

Podrobnejši pregled vsebin programa razvoja voditeljstva

1. Strategija razvoja voditeljske znamke:

- 1.1. Segmentacija vodij in del. mest
 - definiranje kriterijev za kakšna del. mesta vodenja gre (voditelj, manager, strokovni vodja, vodja tima ali skupine, projektni vodja, strateška, izvedbena ali podpora del. mesta, starost, delovne izkušnje, kriteriji iz metodologije vrednotenja zahtevnosti delovnega mesta- tarifni razred, ocene delovne uspešnosti in kompetentnosti, ipd.). Primer segmentacije iz kompetenčnega modela vodje: najvišji voditelj, strateški manager, operativni vodja, vodja tima, strokovni vodja, projektni vodja, ipd.
 - razvrstitev obstoječih delovnih mest glede na izbrane kriterije (vključno matrika ključni kadri- vodje: ključna delovna mesta)
- 1.2. Selekcija in testiranja vodij
 - assesment postopki s kompetenčnimi intervjuji in 360 metodo
 - uporaba integralnega modela testiranja vodij LSI/LI/MEPS po metodologiji Human Sinergistics
- 1.3. Individualna opredelitev znamke
 - razvojni manifest posameznikov kakšen vodja želijo postati
 - kodifikacija skupne blagovne znamke voditeljstva (značilnosti, načini preverjanja)
- 1.4. Kodeks voditeljstva
 - opredelitev standardov vodenja in voditeljstva ter ravnanj z zaposlenimi
 - etične dimenzije voditeljstva
- 1.5. Standardi vodenja
 - priprava elementov
 - način preverjanja
- 1.6. Kompetenčni profil vodje
 - izdelava oz. nadgradnja generičnega modela vodje na osnovi modela kompetenc
 - komunikacijska podpora kompetenčnemu modelu vodij vključno z razvojem in usposabljanjem vodij ter coachingom
- 1.7. Model razvoja voditeljske znamke
 - blagovna znamka voditeljstvo: modela razvoja
 - promocija blagovne znamke (*leadership brand*) voditeljstvo med zaposlenimi in deležniki

2. Razvoj in usposabljanje vodij:

- 2.1. Akademija (interna šola) vodenja
 - programske vsebine
 - organizacija in logistika
- 2.2. Posamični izobraževalni programi s področja vodenja
 - definiranje in izbira vsebin
 - priprava kataloga izobraževanj in letni program
- 2.3. Programi osebnega razvoja in individualni coaching
 - model POR (Program Osebnega Razvoja) v sklopu rednih letnih razgovorov
 - model osebnega coachinga in izvajanje coachinga za ključne voditelje
- 2.4. Spremljanje uspešnosti vodij
 - analiza uresničevanja razvojnih načrtov

- analiza delovne uspešnosti (doseganje nalog, vloge, ciljev in kompetenc)

2.5. Strateška delavnica o voditeljstvu

- model tipske tematske delavnice za razvoj modela voditeljske blagovne znamke
- izvedba delavnic in letna tematska srečanja

3. Komunikacijska podpora:

3.1. Komunikacijski načrt

- model komunikacijskega načrta in priprava letnega načrta
- izvajanja komunikacijske podpore

3.2. Osebni promocijski načrti vodij

- model osebnega PR načrta za ključne voditelje
- izvajanje letnih PR načrtov za ključne vodje: svetovanje in spremljanje

3.3. Nagrada "Vodja leta"

- opredelitev kriterijev za nagrado
- letni razpis, promocija in izvedba razpisa ter razglasitve

3.4. Letne tematske konference

- strokovna tematska srečanja s temo voditeljstvo
- priprava posameznih letnih programov

4. Monitoring razvoja:

4.1. Letni barometer voditeljstva

- ocenjevanje vodij glede skladnosti njihovih z vrednotami družbe, priprava in izvedba
- preučitev metode prisilne distribucije vodij (npr. model GE 4E, ipd.)

4.2. Audit izvajanja kodeksa vodenja

- letno preverjanje skladnosti dejanskih ravnanj glede na kodeks

4.3. Analiza uspešnosti vodij (RLP)

- ocena delovne uspešnosti posameznih vodij glede doseganja nalog in ciljev ter kompetenc
- skupna analiza za segment delovnih mest z značajem vodenja

4.4. 360° testiranje vodij (LSI, MEPS/LI)

- priprava vprašalnikov in izvedbe procesa
- izvajanje testiranja in priprava individualnih in skupinskih poročil

4.5. Druge ocene voditeljstva

4.6. Test voditeljske znamke

- letna preverjanja skladnosti med dejanskimi in pričakovanimi elementi voditeljstva
- analize in predlogi za ukrepanje

4.7. Kompetenčni intervjuji

- priprava modela
- izvedba kompetenčnih razgovorov v okviru testiranja in assessmeta

5. Kompetenčni center:

5.1. Model in organizacija

- model kompetenčnega centra: strategija, cilji, nameni
- organiziranost, struktura, resursi

5.2. Letni program aktivnosti

- letni plan aktivnosti KC (Kompetenčni Center)

5.3. Model nasledstev

- strategija nadomeščanja obstoječih vodij z nasledniki
- izbira in testiranja naslednikov in priprava razvojnih načrtov zanje

5.4. Razvoj kompetenc vodenja

- letna analiza kompetenc vodij
- predlog dopolnitev kataloga kompetenc in kompetenčnega modela za vodje

5.5. Skrbništvo šole in usposabljanj s področja vodenja

- spremljanje poteka šole vodenja
- spremljanje izvajanja izobraževalnih vsebin s področja vodenja

5.6. Razvoj izobraževalnih vsebin

- analiziranje izobraževalnih potreb glede na strategijo družbe in trende v okolju