

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**UVAJANJE VODIJ OSNOVNIH DELOVNIH ENOT V
ISKRI AVTOELEKTRIKI**

DIPLOMSKO DELO

Sandi Uršič

Mentorica: pred. mag. Alenka Stanič

Nova Gorica, 2010

ZAHVALA

Najprej bi se rad zahvalil mentorici na fakulteti pred. mag. Alenka Stanič, ki je sprejela mentorstvo in mi pomagala pri izdelavi in oblikovanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi sodelavcem v podjetju Iskra Avtoelektrika, ter na koncu tudi svojim najbližjim, ki so me podpirali in spodbujali predvsem svoji partnerici Lari.

NASLOV

Uvajanje vodij osnovnih delovnih enot v Iskri Avtoelektriki

IZVLEČEK

Vodenje je zelo zahtevno delo, zato mu moramo v vsakem podjetju ali organizaciji nuditi veliko pozornosti. Vodenje mora biti usklajeno z cilji podjetja ter z zaposlenimi. Dober vodja mora poskušati najti pravilno kombinacijo med delavci, podrejeni ali nadrejeni ter podjetjem. V diplomski nalogi smo ugotovili in preučili težave in izkušnje vodij osnovnih delovnih enot (ODE) ob nastopu na delovno mesto ter ob nadaljevanju te funkcije. Poskušali smo odgovoriti na vprašanje, kako postati dober vodja. Največ pa smo se posvetili preučevanju vzrokov, zakaj vodje ODE v Iskri Avtoelektriki (IAE) tako malo časa opravljajo to delovno funkcijo.

V diplomskem delu nas zanima, kakšna je povezava med vodjem osnovnih delovnih enot ter podrejenimi, saj je to najpogostejši medosebni odnos v podjetju Iskra Avtoelektrika d.d.

V uvodnem delu smo predstavili namen in cilje diplomske naloge, ter metodologijo dela. V nadaljevanju diplomske naloge je podano teoretično znanje o vodenju, ter uvajanju novih vodij. V osrednjem delu diplomske naloge je izvedena anketa iz področja vodenja, ter njena analiza.

V zaključku diplomske naloge so povzeti glavni predlogi za izboljšave sedanjega stanja vodenja, ki smo jih pridobili na podlagi raziskave.

KLJUČNE BESEDE

vodja, ODE, voditeljstvo, kompetence, timsko delo

TITLE

Introducing of managers of basic working units in IAE.

ABSTRACT

Managing people is a very demanding job, therefore it should be given, in any company or organization, a lot of attention. Leadership must be aligned with corporate objectives and the employees. A good leader must try to find the right mixture of workers, subordinates or superiors, and enterprises. In this thesis we identify and explore problems and experiences BWU leaders at the beginning and the continuation of this function. We have tried to answer the question of how to become a good leader. Most of it was devoted to examining the reasons why the leaders are prone to quit this job function.

In the thesis we are interested in what is the link between the leaders of the basic work units (BWU) and workers, as this is the most common interpersonal relationship in the company Iskra d.d.

In the introductory section, we present the purpose and objectives of the thesis, and methodology of work. The following thesis is the basic theoretical knowledge about leadership, and the introduction of new leadership. In the central part of the paper is a survey of the area of leadership, and its analysis.

In conclusion, the paper summarizes the main proposals for improvements to the current state of governance that we have gained from the investigation.

KEY WORDS

leader, BWU, leadership, competences, team work

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Oprelitev problema	1
1.2	Namen diplomske naloge	1
1.3	Cilji diplomske naloge.....	1
1.4	Metode dela.....	2
1.5	Predstavitev sedanjega stanja.....	2
2	PREDSTAVITEV ZNANJ V UPORABI.....	4
2.1	Kompetenčni profil vodje.....	4
2.1.1	Skupne kompetence	4
2.1.2	Delovno specifične kompetence	5
2.1.3	Voditeljstvo.....	5
2.1.4	Timsko delo	8
2.2	Strategija ravnanja z ljudmi	12
3	RAZISKAVA O UVAJANJU VODIJ V IAE	14
3.1	Anketa.....	14
3.1.1	Zbiranje podatkov	14
3.1.2	Raziskovalna metoda.....	14
3.1.3	Obdelava podatkov.....	15
3.1.4	Vzorec	15

3.2	Obdelava in analiza ankete	16
3.2.1	Starost sodelujočih v anketi.....	16
3.2.2	Izobrazba sodelujočih v anketi	16
3.2.3	Delovna doba anketirancev	17
3.2.4	Čas dela kot vodja ODE	18
3.2.5	Zadostna količina informacij ob nastopu na delovno mesto	18
3.2.6	Predhodne izkušnje s podobnim delom.....	19
3.2.7	Potrebna znanja in informacije za nastop na delovnem mestu.....	20
3.2.8	Kaj bi vam najbolj pomagalo za uspešno opravljanje nalog	21
3.2.9	Potreben čas za samostojni začetek opravljanja dela.....	21
3.2.10	Viri pomoči (nadrejeni/drugi vodja/podrejeni/strokovna služba).....	22
3.2.11	Začetni odziv podrejenih	22
3.2.12	Sedanji odziv podrejenih	23
3.2.13	Značilnosti dobrega vodje	24
3.2.14	Seznanjenost anketirancev s timskim delom	25
3.2.15	Seznanjenost anketirancev s standardom Vlagatelji v ljudi	26
3.2.16	Informiranost sodelujočih z modelom kompetenc.....	26
3.2.17	Seznanjenost z IKR - Iskrinim kompetenčnim razgovorom	27
3.2.18	Ali ste imeli IKR s svojim vodjem.....	28
3.2.19	Zadovoljstvo z delovnim mestom.....	29
3.2.20	Mnenje anketirancev o sebi	29

3.2.21	Dodatno izobraževanje.....	30
3.2.22	Način posredovanja informacij.....	31
3.2.24	Mnenje o kakovosti seminarjev organiziranih preko podjetja.....	33
3.2.25	Mnenje, ali potrebujejo vodje uvajalni seminar.....	34
3.2.26	Vaši predlogi pri uvajanju novih vodij ODE.....	34
4	UGOTOVITVE IN SKLEPI.....	35
5	ZAKLJUČEK.....	38
5.1	Predlogi za izboljšave.....	38
6	LITERATURA.....	40
7	PRILOGA.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Starost sodelujočih v anketi.....	16
Slika 2: Izobrazba udeležencev.....	17
Slika 3: Delovna doba udeležencev	17
Slika 4: Čas dela kot vodja ODE	18
Slika 5: Zadostna količina informacij ob nastopu na delovno mesto.....	18
Slika 6: Predhodne izkušnje sodelujočih s podobnih delom	19
Slika 7: Potrebne informacije ter znanja ob nastopu na delovnem mestu.....	20
Slika 8: Potreben čas za samostojni začetek dela	21
Slika 9: Viri pomoči v službi	22
Slika 10: Začetni odziv podrejenih	23
Slika 11: Sedanji odziv podrejenih	23
Slika 12: Karakteristike dobrega vodja	24
Slika 13: Seznanjenost anketirancev s timskim delom	25
Slika 14: Seznanjenost anketirancev s standardom Vlagatelji v ljudi.....	26
Slika 15: Informiranost sodelujočih z modelom kompetenc	27
Slika 16: Seznanjenost z IKR	27
Slika 17: Ali ste imeli IKR s svojim vodjem.....	28
Slika 18: Zadovoljstvo z delovnim mestom	29
Slika 19: Mnenje anketirancev o sebi	29

Slika 20: Dodatno izobraževanje	30
Slika 21: Prikaz načina posredovanja informacij.....	32
Slika 22: Prikaz dveh vrst pristopa pri posredovanju informacij.....	32
Slika 23: Prikaz oblike posredovanja informacij	33
Slika 24: Prikaz mnenja o kakovosti seminarjev	33
Slika 25: Prikaz mnenja, ali potrebujejo vodje uvajalni seminar.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dodatna potrebna znanja.....	31
--	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Vodja osnovne delovne enote v Iskri Avtoelektriki d.d.(IAE) je odgovoren za nemoteno organizacijo dela. Skrbi za stroške, ki nastajajo pri proizvodnji polizdelkov. Odgovoren je za vsako ODE in za vsakega zaposlenega.

Varnost, urejenost, čistoča in produktivnost so pojmi, ki jih ima vsak dober vodja vedno v mislih.

" Vodja ODE je gospodar svoje linije. Vodi svoje majhno podjetje v podjetju, kajti ODE je ločena od matičnega podjetja in ekonomsko skoraj samostojna. Dejavnosti so sicer tesno povezane z drugimi sorodnimi enotami, vendar pa je to zaključena enota, ki mora pravilno delovati, da si zagotovi uspešno produktivnost "(Interni akti 2008).

V zadnjih letih je opaziti porast odhajanja s položaja vodje. To je nedopustno, ker največkrat odide najbolj perspektiven človek, ki ne vidi več napredka oziroma izgubi ves svoj zagon za to delo. Podjetje izgublja najboljše delavce zaradi nerazumevanja zahtevnosti njihovega dela oziroma neupoštevanja le-tega.

1.2 Namen diplomske naloge

Namen diplomskega dela je ugotoviti potek pristopa pri uvajanju novega vodjo ODE na novo delovno mesto v Iskri Avtoelektriki d.d. ter podati morebitne izboljšave. V ta namen smo izvedli raziskavo med sedanjimi ter bivšimi vodji ODE.

1.3 Cilji diplomske naloge

Naš cilj je bil ugotoviti, kje so težave in kaj bi se dalo relativno hitro in poceni izboljšati za boljše delo in večje zadovoljstvo vodij. Z ustreznimi izboljšavami in metodami bi morali preprečiti nezadovoljstvo oziroma ga vsaj omejiti do te mere, da

bi dobri in izkušeni vodje ostali na svojih delovnih mestih, ker so med ključnimi sodelavci, ki so nujno potrebni za dobro delovanje družbe. Iz izkušenj ocenjujemo, da vodje sicer imajo veliko volje in veselja do svojega dela, pa vendar jih določene stvari motijo in bi bili pripravljeni dodatno delati, da bi se stanje izboljšalo, če bi pristojne službe njihovo delo odobravale. Želimo določiti nekakšen standard, ki bi se ga uveljavilo za uvajanje novih vodij, ta standard pa bi moral biti čim bolj praktično naravnan.

Cilji:

- ugotoviti težave, s katerimi se soočajo vodje,
- izbira in priprava možnih ukrepov za odpravo težav,
- priprava predlogov oz. postopkov za izboljšanje uvajanja novih vodij.

Z raziskavo med vodji bomo ugotovili, kakšno je trenutno stanje ter mnenja vsakega posameznika ter vseh skupaj kot skupine. Predvidevamo, da je zaradi napačnega pristopa ob začetku dela vodij posledično njihovo delo okrnjeno. Skušali smo ugotoviti razliko med teoretičnimi podatki ter praktičnim izvajanjem vodenja. Predpostavljamo, da se precej razlikujeta. Glede na rezultat smo podali predloge za izboljšanje stanja ter samega načina uvajanja vodij.

1.4 Metode dela

V prvem delu, ki zajema teoretični del smo si pomagali z različno literaturo iz področja vodenja zaposlenih. Metoda diplomskega dela je anketa razdeljena med med vodje ODE v Iskri Avtoelektriki.

1.5 Predstavitev sedanjega stanja

Iskra Avtoelektrika je za Slovenijo razmeroma velika delniška družba z velikim številom zaposlenih, po podatkih iz leta 2010 zaposluje kar 1023 ljudi. Zaradi velikosti je kadrovska struktura precej razvejana in ima relativno dobro poslovno organizacijo. V podjetju ima vsak zaposleni svoj delovni naziv, ki opredeljuje, katero delo opravlja. Posebej nas zanima, kako je opredeljen zaposleni, ki ima naziv Vodja

ODE. V internih aktih Iskre Avtoelektrike je datoteka z vsebino, ki opredeljuje kompetence vodij ter njihovo celotno podobo. Zajema pet glavnih specifičnih kompetenc, ki so nujno potrebne za dobro vodenje, ter sedem skupnih kompetenc, ki so zelo splošne in veljajo za vse zaposlene. Specifične kompetence so razdeljene na podrobnejše sklope zaradi lažjega razumevanja.

2 PREDSTAVITEV ZNANJ V UPORABI

2.1 Kompetenčni profil vodje

Kompetenčni profil je nekakšen seznam vseh lastnosti in sposobnosti, ki jih potrebuje oseba za točno določeno službo. Profil je sestavljen iz kompetenc ali sposobnosti oz. tendenco za opravljanje določenega dela.

Podatke o definiciji ter opredelitvi kompetenčnega profila vodje smo pridobili na interni spletni strani IAE v dokumentu z naslovom Model kompetenc.

Podjetje IAE ima v svojih internih aktih tudi opredeljena merila, kakšen naj bi bil dober vodja. V njih so zajete bistvene stvari in pojmi, ki so ključni v določanju meril, od uspešnosti in učinkovitosti dela samega posameznika v vlogi vodje. Kompetence razdelimo na skupne ter specifične (Interni akti 2008).

2.1.1 Skupne kompetence

Skupne kompetence so sposobnosti, ki bi jih moral vsak, ki dela v podjetju, ne glede na položaj ter naravo dela. To so smernice za učinkovito in kvalitetno delo.

Vsako kompetenco (oz. določeno stopnjo sposobnosti) se ocenjuje na podlagi določenih meril. Vsak vodja mora izpolnjevati oz. bi moral imeti najmanj oceno 3 oz. dobro. Ocenjuje se od 1 do 5.

Najpomembnejše skupne kompetence so:

- razvoj za prihodnost (trajnostni razvoj in razvoj za prihodnost),
- obvladovanje sprememb (nenehno učenje, inovacije in izboljšave ter pozitiven odnos do sprememb),
- osredotočenost h kupcem (upravljanje odnosov s kupci in razvoj partnerstev),
- usmerjenost k rezultatom,
- celovito upravljanje kakovosti,
- profesionalnost in zavzetost (verodostojnost in etičnost, sposobnost odločanja, določanja prioritet ter prevzemanja odgovornosti za odločitve),

- spoštovanje posameznika (pomoč pri razvoju posameznika ter zaupanje v odnosih).

2.1.2 Delovno specifične kompetence

To so točno določene kompetence, ki jih vsak delavec potrebuje za svoje delo, v našem primeru je to delo vodje. Vsako delovno mesto ima določene specifična dela za katera se potrebuje posebna znanja in sposobnosti. Specifične kompetence so predpisane in predvidene samo za to delo in so pomembne za obvladovanje organizacijske, poslovne ter moralne problematike. V tem sklopu kompetenc za vodjo je podanih pet različnih kompetenc, in sicer:

- voditeljstvo,
- komunikacija (enakopraven dialog, dogovarjanje, informiranje, vplivanje),
- delo v timu,
- obvladovanje navzkrižij (reševanje problemov, sporov in konfliktov),
- zagotavljanje pogojev za varno in zdravo delo (Interni akti 2009)

2.1.3 Voditeljstvo

Ljudje, ki so na vodilnih položajih, pogosto prejemajo različne kritike na račun svojega dela. Vsak dober vodja, pa tudi delavec, mora biti odprt do konstruktivnih sporočil ne glede na vsebino. Napačno je razmišljati oziroma si domišljati, da smo ljudje popolni, ker bi to vodilo le v slabe odnose ter destruktivne razmere v službi. Kot ena izmed opcij se nam ponuja soglašalno odločanje, ki je danes še vedno iluzija.

"V tem načinu vodenja obstaja več možnih slogov odločanja, štirje so določeni. To so avtoritarni, posvetovalni, sodelovalni in soglašalni. Dober vodja naj bi poznal ter tudi obvladal vse načine. Po podatkih, ki jih imamo je zelo malo takšnih ljudi, ki bi dejansko te načine uporabljali. Za dobro poznavanje soglašalnega vodenja je potrebno veliko duševnega poglobljanja ter izobraževanja na tem področju, rezultati pa so precej obetajoči. Pri soglašalnem odločanju sodelujejo vsi enako in nosijo

največjo možno odgovornost, zato je v nekaterih okoliščinah najbolj učinkovito, vendar tudi najbolj dolgotrajno in najtežje "(Interni akti 2009).

Žal so v Sloveniji programi takega usposabljanja še redki in nedodelani. Usposabljanje je zato dolgotrajnejše, kot bi lahko bilo, zahteva pa tudi primerno iniciativo vodilnih in kadrovskih delavcev znotraj organizacije. V želji, da bi bilo izobraževanje uspešno, pa mora biti timsko delo usklajeno in morajo biti vsi člani skupine usposobljeni zanj. Pri tej vrsti vodenja moramo počakati, da se odločitev razvije v skupini. Tu ni prostora za egocentrične delavce, ki nimajo potrpljenja za delo v skupini. " Empatija je glavni faktor pri sprejemanju odločitev Večna težava prelaganja težav v upanju, da bodo izginile same od sebe, mora biti prekinjena in odločno obravnavana ter rešena v najkrajšem možnem času. " (Kyle, 2000).

V nasprotnem primeru se lahko večkrat zgodi, da se prehitro odločimo za neko rešitev, ki pa ni pravilna. Skupinsko je potrebno iskati rešitve ter pustiti, da se stvar razkrije popolnoma ter se na podlagi vsega tega dokončno odločimo.

" Vodja ima svojo moč zaradi ranga, ki ga poseduje v službi, vendar pa mora pri tem vodenju mora to moč deliti s svojimi podrejenimi ter nadrejenimi. Sodelovanje mora biti v vseh smereh, tako navzgor kot navzdol " (Maxwell, 2008).

Voditeljstvo sestavljajo naslednji podsklopi kompetenc:

- Motiviranje zaposlenih
- Mentorstvo, voditeljstvo in coaching
- Strokovna kompetentnost
- Čustvena zrelost, pozitivna samopodoba in obvladovanje stresa

2.1.3.1 Motiviranje zaposlenih

Vodja sodelavce spodbuja z osebnim zgledom. To je prvi in najpomembnejši faktor, ki se ga mora zavedati vsak, ki je nekomu nadrejen. Noben človek ne bo pripravljen trdo delati za nekoga, ki sam ni tega pripravljen.

Ozaveščanje ljudi z vizijami, cilji, razvojem ter posameznikovi vlogi v celotni organizaciji je, poleg zgloda, nujno potrebno za dobro stimuliranje posameznika. Delavec, ki čuti pripadnost skupini, bo sinergično vplival na uspeh enote, poleg tega pa bo imel sam precej več veselja in spoštovanja do sebe ter do svojega dela.

Takšen delavec pripomore bistveno več v samem procesu, kar prispeva k veliko večjim uspehom. S boljšim motiviranjem ljudi se ob, na primer, istem številu zaposlenih poveča produktivnost na vseh nivojih (Maxwell, 2000).

Vključevanje podrejenih v vodenje ter dobra komunikacija o tem kaj, kako in zakaj se dogaja, pripomore, k boljšemu odnosu med nadrejenim in njegovo enoto. Če delavec razume, zakaj je potrebno določeno zadevo rešiti na določen način, bo to prej in bolje opravil, kot če mu samo zadevo predamo v izvedbo. Tu gre za nekakšen krdelni nagon, oziroma pozitiven občutek vključevanja v skupino, kjer vsak skrbi za dobrobiti cele skupine, ne samo zase (Šinko, 2001).

2.1.3.2 Mentorstvo, voditeljstvo in coaching

Po nekaterih kriterijih, ki so določeni v raznih podjetjih, bi moral vodja biti popoln človek. V tem pogledu se pri soglašalnem vodenju ne strinjamo, ker, kot je že napisano, nobeden ni popoln in zmotno je tako razmišljati. Torej je potrebno najti po občutku pravo sredino, ki omogoča vodji avtoriteto brez občutka prisile. Svoja znanja mora prenašati na svoje podrejene, prav tako pa jih mora sprejemati od drugih (Interni akti 2008).

2.1.3.3 Strokovna kompetentnost

Fleksibilnost je bistvo strokovne kompetence, nobena druga kompetenca ni tako nujno potrebna za funkcioniranje, kot je ta. Omogoča vodji, da se hitro odziva na vsako možno stanje, dogodek, ter hitro analiza težavo oz situacijo, v kateri je. Iskati mora vedno nove načine, kako zadeve izboljšati ter s tem olajšati delo in, kar je v naših časih najpomembnejše, znižati stroške.

Pri odločanju si vodja pomaga z različnimi metodami, kot so matrike tveganj, analiza tveganj, drevo odločanja ter druge. Kot pomoč ima tudi mnenje sodelavcev, s katerimi se lahko posvetuje in odloči (Interni akti 2008).

2.1.3.4 Čustvena zrelost, pozitivna samopodoba in obvladovanje stresa

Vodja si mora izdelati svojo samopodobo, neko realno sliko samega sebe in raziskati ter omiliti ali popraviti svoje napake. Na podlagi teh spoznanj lahko pridobi zaupanje vase in v svoje sposobnosti. V IAE se izvaja psihološko ocenjevanje glede osebnostnih karakteristik posameznika. Na podlagi vprašalnika se določi psihološka ocena, ki razkrije pomanjkljivosti ter šibke točke osebe. Na podlagi te ocene si lahko oseba pomaga pri nadaljnjem delu oz. razvoju osebnostnih lastnosti. Po našem mnenju je tu bistveno boljše poznavanje slabosti, ker jih imamo potem možnost odpraviti ali pa vsaj obvladovati, da so nemoteče za dobro delo.

Ugotavljamo, da je stres je velik faktor pri delu na položaju vodje, zato ga mora uspešno zmanjševati oziroma obvladovati. Način konstruktivnega ali optimističnega sprejemanja informacij in nastalih situacij je eden izmed priporočljivih načinov zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Stresu se seveda ni mogoče popolnoma izogniti, treba se je spopasti z njim in delati pod velikim pritiskom, ki prihaja od nadrejenih in podrejenih. Za nekatere je to tudi pozitiven zagon pri delu, mnogi delajo celo bolje v stanju pod stresom, kot pa brez njega. Verjetno je to zaradi prisile, ki iz osebe izsili večji napor pri delu. Pri nekaterih to postane zelo podobno obliki zasvojenosti. Vsekakor dolgotrajni stres škodi psihičnemu in fizičnemu zdravju ljudi in ga je potrebno blažiti s fizičnim gibanjem na prostem zraku ter počitkom.

2.1.4 Timsko delo

Povprečen delavec bo v svoji karieri načeloma preživel v službi skoraj petino časa celotne življenjske dobe. Glede na ta podatek se je družba pričela zavedati pomembnosti sodelovanja med sodelavci, poleg tega pa je delo v skupini ali timsko delo zelo pripomoglo k dodani vrednosti učinka dela. Po podatkih, ki jih avtor navaja, je timsko delo lahko celo do 60 % produktivnejše od samostojnega dela. Tu

igrajo pomembno vlogo dejavniki motivacije ter sinergičnega učinka. Delo v skupini, kjer velja, da več glav več ve, predstavlja napreden način reševanja težav, pa tudi lažje delovanje že v osnovi (Maddux, 1992).

V timu, ki je lahko sestavljen iz različnega števila ljudi z različnimi znanji, pride do izraza ugotovitev, da dva delavca v timu opravita skupaj usklajeno delo za tri delavce. Rezultat je sinergija oz. sinergični učinek.

Pomembnost timskega dela v organizaciji je očitna, saj večino časa preživimo v formalnih in neformalnih medsebojnih odnosih. Posebno velja za vodje in strokovnjake, ki morajo redno komunicirati s sodelavci. V timu je prisotno divergentno razmišljanje, saj tim ne išče samo ene rešitve, ampak jih skuša odkriti čim več. Pri takšnem razmišljanju (imenovan brainstorming) en problem povzroči več različnih misli, asociacij in možnih rešitev. Zato se tim hitro in učinkovito reorganizira in najde ustrezno rešitev za nastali problem. Usklajenost pri delovanju tima v podjetju se kaže v končnih rezultatih. Vsak član v vsakem timu je pomemben člen, zato se je potrebno s problemom posameznika v timu seznaniti in dobiti ustrezno rešitev (Covey, 2000).

2.1.4.1 Vodenje tima

Vsak tim mora imeti nekoga, ki ga vodi in skrbi, da tim sledi načrtovanemu cilju in ga dosega. Navadno se tvori tim za uresničitev določenega cilja, ki pa se lahko precej razlikuje od drugega. Kot praktičen primer navedemo nekaj timov, ki so v industriji zelo pogosti. Poznamo tim vzdrževalcev, tim tehnologov, tim proizvodnih delavcev itn. Dejstvo je, da se ljudje v skupinah, kjer so med seboj podobni ljudje, dobro počutijo, kar se odraža v boljši produktivnosti. V Evropi je, v nasprotju z naprednejšimi in tehnološko bolj razvitimi državami, kot so Japonska, Južna Koreja, ZDA, pa še nekatere manjše, precej bolj družinsko naravnana politika. V omenjenih državah je prioriteta kariera (Maxwell, 2007).

Veliko bolj motivirano prebivalstvo in s tem povečana konkurenca na trgu dela, ljudi prisili, da se mnogo bolj potrudijo in bolje delajo. Končni učinek so boljši rezultati, ki še dodatno pripomorejo k izboljšanju dela. Vodja tima mora biti čim bolj

motiviran ter poleg sebe motivirati svoje sodelavce, kajti sam je odgovoren za uspeh ekipe. Navadno je vodja ODE tudi vodja tima, tako da ima en človek dejansko dve funkciji.

2.1.4.2 Ključni dejavniki tima

Vsaka skupina mora imeti skupni plan ali cilj. Preko skupnega cilja zadovoljujejo člani skupine svoje želje in mogoče tudi potrebe. Človek se vključuje v skupino zato, da bi zadovoljil potrebe, ki jih sam kot posameznik ne bi mogel. Cilji tima in potrebe članov se lahko razhajajo, zato je treba prilagajati cilje članom skupine, ne pa poskusiti spremeniti njihove potrebe. Najboljša metoda je ta, da vsak član dela to, kar ga veseli.

Razvoj učinkovitega tima je dolgotrajen proces. V timu razvijemo podpirajoče, vzajemne in solidarne odnose, če uresničimo pozitivne spremembe najpomembnejših organizacijskih spremenljivk, na katerih temelji timsko delo. Sprememba je nujna tudi pri načinu vodenja. Vodja mora postati le prvi med enakimi oz. najizkušenejši član v timu. Medsebojno delovanje sodelavcev ne sme temeljiti na tekmovalnosti, temveč na premišljenem sodelovanju. Člani učinkovitega tima morajo izrabljati vse ekonomske in neekonomske motive. Pomemben je občutek pripadnosti timu in občutek osebne vrednosti posameznika. Vsi so dolžni nadzorovati svoje delo in izvajati samokontrolo, v katero zaupajo in zanjo tudi prevzemajo odgovornost (Bernik in ostali, 2000).

Ravno tako uspeh v proizvodni skupini ne pride čez noč. Vodja skupine mora postaviti timske interese pred osebne. Nekateri vodje hrepenijo po lastnem uspehu, zato ker sami kot člani skupine niso dosegli zelenega cilja in takšen vodja skupine že na začetku dela napake z agresivnim ter hierarhičnim in popolnoma zgrešenim pristopom do dela skupine. Zato se do uspeha pride postopoma skozi določene faze, ki se začnejo pri selekcioniranju in se ne končajo nikoli. Vedno znova se najde nova naloga, nov izziv. Tako v proizvodnem timu ne sme biti egoizma, saj vodi v propad celotnega tima. Zato je vodja tisti, ki ne dovoljuje, da bi do tega prihajalo.

2.1.4.3 Člani tima v Iskri Avtoelektriki

Vodja dela: zadolžen je za prenos podatkov na delovna mesta, pomembno vlogo ima pri ravnanju z ljudmi. Načeloma vsa navodila, ki so potrebna za nemoteno delo, prihajajo od vodje dela. Nevarno je izničevanje verodostojnosti vodje dela. V večini skupin je vodja dela človek z najbolj izrazitim čutom za organizacijo ter čutom za improvizacijo, ker naj bi bil tudi najbolj zanesljiv član skupine.

Tehnolog dela: je zadolžen za vse tehnološke spremembe v zvezi z artikli. Je strogo povezan z vodjo dela ter planerjem dela, če je sodelovanje na visoki ravni, so tudi artikli prvovrstni in delo poteka z najmanjšimi zastoji.

Planer dela: njegovo delo je planirati in obveščati vodjo o nastalih spremembah pri izpolnjevanju plana dela. Ključnega pomena je sodelovanje vodje dela ter planerja dela zaradi naročanja materialov, ki so glavna naloga planerja dela. Za neizpolnitev plana dela je odgovoren svojemu nadrejenemu.

Preddelavec: je kvalificiran delavec, ki je takoj za vodjo po hierarhiji podjetja, odgovoren je za izpolnitev nalog, ki jih da vodja dela. Je zanesljiv ter tehnično in strokovno zelo dobro podkovan. V izrednih primerih tudi zamenjuje vodjo dela, njegova odlika je gibanje med delavci.

Kontrolor: največji poudarek je na njegovem delu. Saj je bistvo današnjega časa v kakovosti izdelkov, ne pa v količini kot pretekla leta. Je oseba s posebnim znanjem in intuicijo, ki zagotavlja dobre izdelke, pomembno je sodelovanje z vodjo dela.

Delavec: je zadnji delavec v delovni skupini. Zelo pomembna je obveščenost delavcev; vsak posameznik mora začititi pripadnost skupini ter dosegati vsem skupne cilje.

Tudi v skupinskem delu je zelo pomembno, da posamezniki, ki imajo različne sposobnosti in znanja, delujejo kot ekipa in da vsak izpolnjuje naloge ter nosi odgovornost za svoja dejanja. Vsem je skupen cilj, ostati oz. postati najboljši in zmagati v poslovni ali kakšni drugi bitki.

2.2 Strategija ravnanja z ljudmi

IAE je podjetje, ki se mora razvijati neprestano, da lahko obdrži stik z konkurenco v tehnološkem pogledu, vendar pa mora poskrbeti, da so tudi zaposleni v stiku z naprednimi načini dela. Ljudje se morajo neprestano izobraževati oziroma dopoljevati svoje znanje, da lahko sledijo svetovnemu razvoju. Gradnja odnosov je postala ključnega pomena pri optimalnem delovanju skupin sodelavcev. V načelih Strategije ravnanja z ljudmi je dejansko predvideno spreminjanje oziroma določanje človekove kulture. Spreminjanje kulture je najmočnejše odvisno od sloga vodenja in ravnanja vodilnih in vodstvenih delavcev. Vendar pa kulturo sooblikujemo vsi, ki so zaposleni v delniški družbi, je odraz ravnanja vsakega človeka z drugim človekom (Interni akti 2001).

Leta 1999 je bil v IAE sprejet poseben dokument, imenovan Strategija ravnanja z ljudmi. Ta strategija nam še vedno daje aktualne odgovore, v kakšni smeri moramo spreminjati naša vedenja v medsebojnem delovanju (Interni akt 2001).

Razčlenitev strategije ravnanja z ljudmi (Interni akti 2001) :

- Nenehno in na vse načine bomo poudarjali najpomembnejšo, v posameznika naravnano vrednoto naše organizacijske kulture: spoštovanega, delovnega, učljivega, ustvarjalnega, prilagodljivega in svobodnega posameznika, ki je sam najodgovornejši za svoj osebni in poklicni razvoj, najboljše rezultate pa dosega vzajemno in soodvisno s sodelavci in z neposrednim vodjo.
- Medsebojne odnose bomo gradili in vzdrževali na zavedanju, da je človek notranje motiviran za izbiro svojih vedenj in za izbiro svojih vedenj sam odgovoren in na zavedanju, da imamo vedno veliko možnosti izbire.
- Sodelovanje med ljudmi je naravno in nujno za njihovo zadovoljujoče življenje. Ustvarjalno sodelovanje zaposlenih je nujno za doseganje skupnih ciljev in odličnost rezultatov delniške družbe in skupine. Ustvarjalno sodelujejo pa le neodvisni in svobodni ljudje.

Ljudje smo različni. Večina nas vsak dan zamenja več različnih vlog: zjutraj smo v službi, popoldne v družbi prijateljev, zvečer pa v družinskem okolju. To so tri različne organizacije. V organizaciji eni sprejmejo vlogo vodje, drugi vlogo samostojnih sodelavcev.

Poznati moramo razlike med nami, da lahko izkoristimo celoten potencial vsakega posameznika. Sprejeti različnost pomeni zmožnost spoštovanja drugih ljudi, le tako lahko razvijemo ustvarjalno sodelovanje. To in uspešno osebno delo sta v ospredju cele vrste aktivnosti, ki jih v okviru strategije ravnanja z ljudmi udejanjamo skupaj – strokovnjaki, direkcija ravnanja z ljudmi, vodje in vsak delavec posebej. Vsi smo namreč najprej odgovorni za lasten razvoj in osebno napredovanje. Z učenjem človek pridobiva nova znanja in spreminja svoja vedenja. Ko govorimo, da človek spremeni svoje vedenje, govorimo o tem, da je uporabil pridobljeno znanje. Žal veliko znanja ostane neuporabljenega.

Ni dovolj imeti znanje, človek mora imeti tudi zmožnost in možnost uporabiti ga. Naša odgovornost se ne sme nanašati le na pridobivanje znanja, ampak tudi na njegovo prenašanje med sodelavci in njegovo uporabo oziroma udejanjanje v dobrobit IAE. Najučinkovitejše in najuspešnejše pa je prenašanje znanja, če ljudje sodelujejo in timsko delajo.

3 RAZISKAVA O UVAJANJU VODIJ V IAE

3.1 Anketa

3.1.1 Zbiranje podatkov

Podatke smo zbirali z pomočjo anketnega vprašalnika , ki so ga izpolnili sedanji in bivši vodje ODE v celotnem področju Iskre Avtoelektrike.

3.1.2 Raziskovalna metoda

Anketa je zbiranje mnenj, stališč, predlogov s pomočjo vprašalnika. Pomeni, da sestavimo vprašanja, na katera bi želeli odgovor, jih damo tistim, od katerih bi radi zvedeli odgovore, s prošnjo, da nanje odgovorijo. Za razliko od intervjuja, kjer gre za neposreden pogovor med dvema osebama anketa ne vključuje nujno takšnega stika. Sploh pa ne stika s posameznikom. Zato jo navadno tudi označujemo kot »papir – svinčnik« sredstvo. Mi v napisani obliki postavimo anketiranim vprašanja, ti pa pisno odgovarjajo. (Kavčič)

Anketni vprašalnik je podlaga za izvedbo empiričnega dela raziskave in kasnejše analiziranje rezultatov, zato mora biti zastavljena sistematično. Podatki so opazovanje manifestnih lastnosti in oblik obnašanja, stenj in procesov v družbi, če so pojmovno strukturirani in če pomenijo identifikacijo in klasifikacijo objekta opazovanja oziroma tistih njegovih značilnosti, ki so z vidika raziskovalnega problema pomembne. (Toš, 1988, str. 94)

3.1.3 Raziskovalni instrument

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 22 vprašanj. Način izvajanja anketiranja je bila osebna izročitev v izpopolnjevanje.

3.1.4 Obdelava podatkov

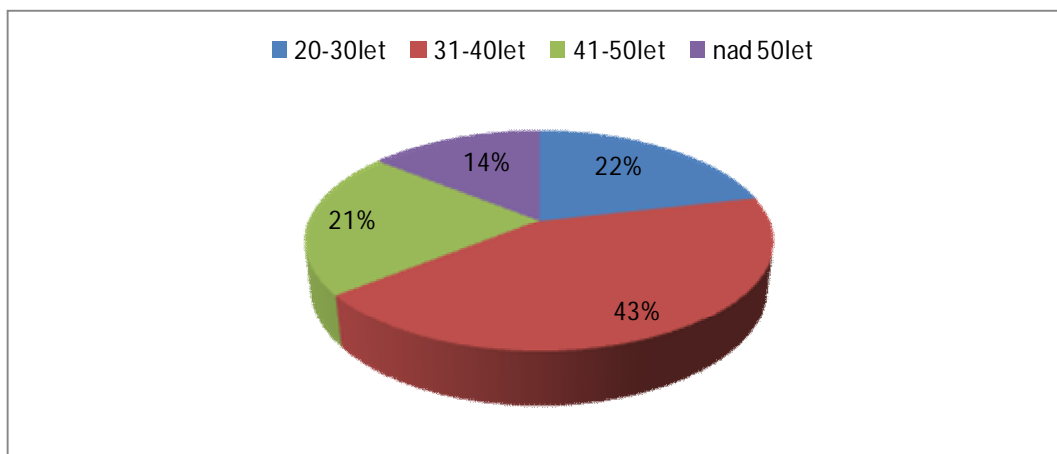
Na podlagi odgovorov pridobljenih od sodelujočih, smo pridobili podatke, ki smo jih potrebovali za analizo. Za lažje prikazovanje smo si pomagali s pomočjo grafov. Za obdelavo podatkov je bil uporabljen računalniški program Excel.

3.1.5 Vzorec

Anketirali smo mnenja bivših in trenutnih vodij ODE. V IAE je zaposlenih 40 vodij, katerim smo razdelili anketne vprašalnike, vendar jih je bilo pravilno izpolnjenih in vrnjenih le 28, kar znaša 70% vseh vodij. Vprašanje o spolu anketirancev je v obdelavi in analizi izpuščeno, saj je odgovorila na vprašalnik le ena ženska.

3.2 Obdelava in analiza ankete

3.2.1 Starost sodelujočih v anketi

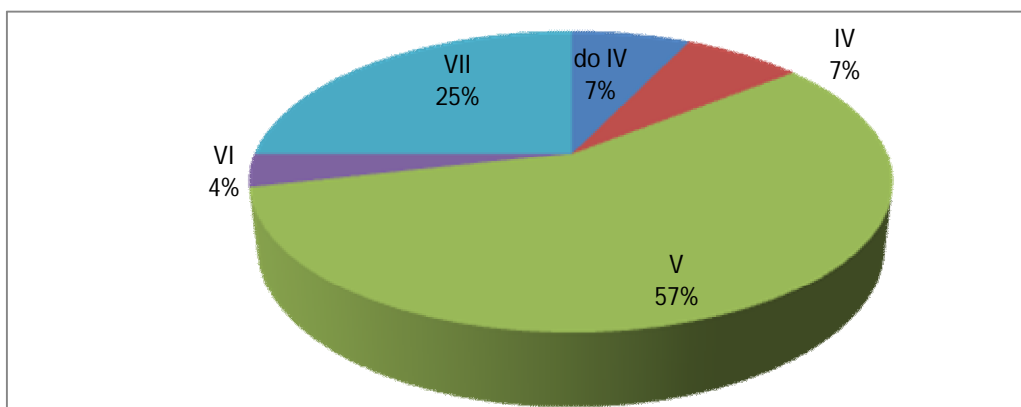


Slika 1: Starost sodelujočih v anketi

Vprašanje o starosti nam je dalo naslednje odgovore: 22% vodij je starih od 20 do 30 let, 14% ima nad 50 let, 21% ima 41 do 50 let, največja skupina je stara med 31 in 40 let. Med osebami, ki so odgovarjale na vprašanja, so prevladovali moški, saj je bila le ena ženska.

3.2.2 Izobrazba sodelujočih v anketi

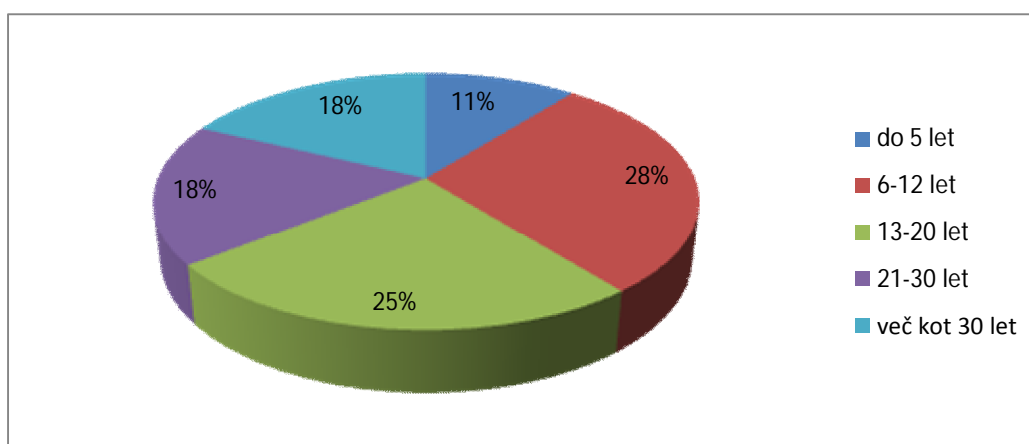
Za delovno mesto vodje ODE je v internih aktih IAE minimalna zahtevana stopnja izobrazbe je VI, vendar je zaželena VII. Kar 57% vodij ima samo V. stopnjo, 25% ima VII. stopnjo, samo 4% ima zeleno VI. stopnjo, 14 % ima celo nižjo stopnjo, kot je zahtevana najnižja.



Slika 2: Izobrazba udeležencev

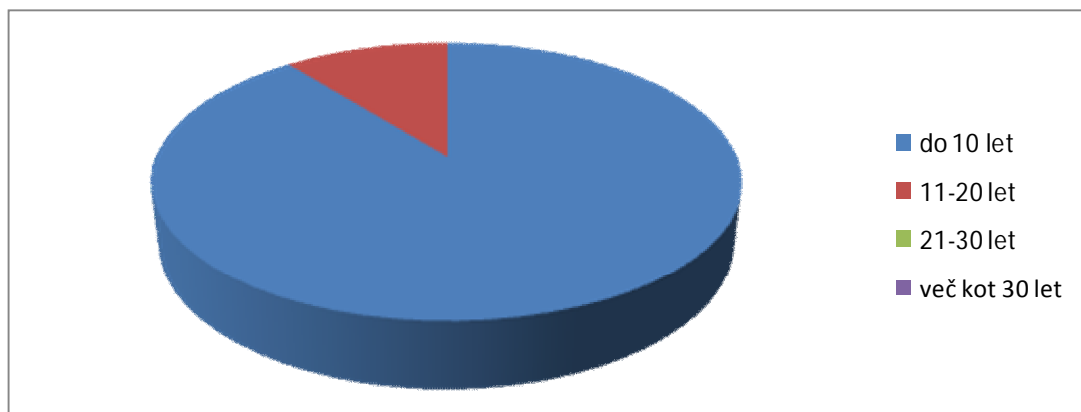
3.2.3 Delovna doba anketirancev

Iz grafa na sliki št. 3 je razvidno, da je 25% vprašanih dela 13 do 20 let, 28% dela 6 do 12 let, 11% jih dela celo manj kot 5 let, 18% ima 21 do 30 let delovne dobe. Najizkušenejša skupina, ki dela že več kot 30 let, pa ima 18% delež. Povprečna delovna doba se giblje med 16 in 18 let.



Slika 3: Delovna doba udeležencev

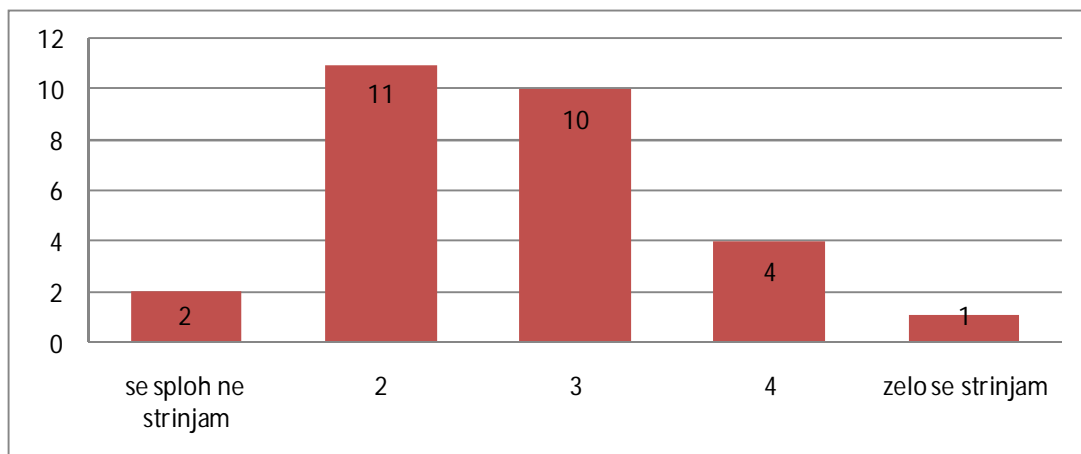
3.2.4 Čas dela kot vodja ODE



Slika 4: Čas dela kot vodja ODE

Iz grafa na sliki št. 4 je razvidno, da sploh ni vodje, ki bi svojo funkcijo opravljal nad 20 let, pa tudi zelo redki so tisti, ki to počnejo med 11 in 20 leti, in sicer le 3. Ostali so v tej službi manj kot deset let na tem delovnem mestu. V diplomski nalogi bi radi našli razlog, zakaj skoraj vse vodje ODE odhajajo oz. so na tem delovnem mestu le malo časa.

3.2.5 Zadostna količina informacij ob nastopu na delovno mesto

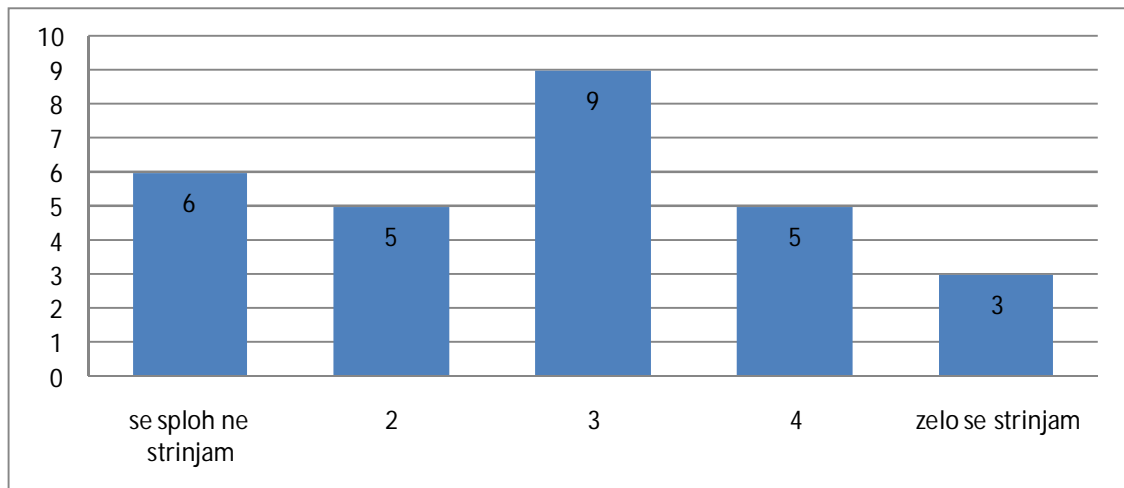


Slika 5: Zadostna količina informacij ob nastopu na delovno mesto

Zadostno količino informacij je imelo le 5 anketirancev, kar je razvidno iz grafa na sliki št. 5. Večji del, kar 82% anketirancev pa teh informacij ob nastopu na delovno mesto ni imelo.

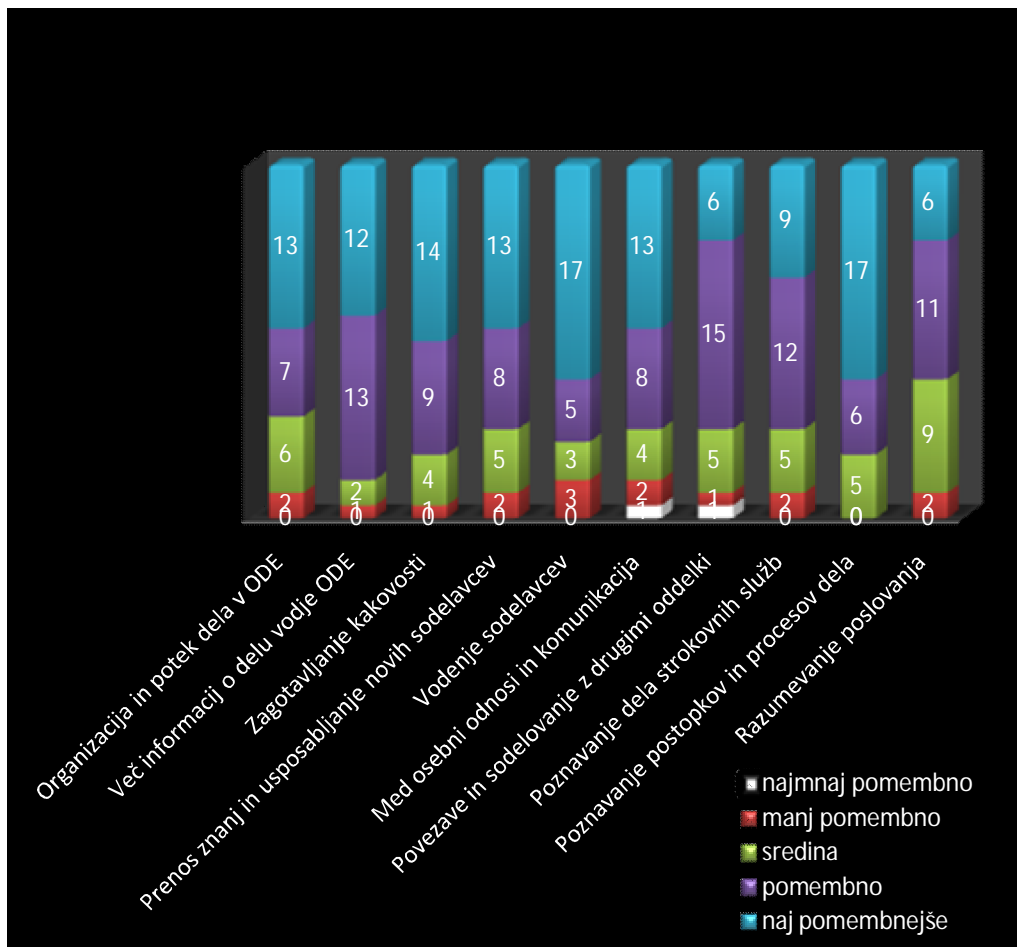
3.2.6 Predhodne izkušnje s podobnim delom

Pri vprašanju je bilo v kontekstu ankete postavljeno podvprašanje, in sicer kakšno delo ste pred tem opravljali. Na to vprašanje je kar dobrih 95% odgovorilo, da je opravljalo funkcijo preddelavca. Iz grafa na sliki št. 6 je razvidno, da 11 anketirancev ni imelo ob začetku dela nobenih predhodnih izkušenj s podobnih delom, le 8 udeležencev je že imelo podobne izkušnje. Devet vodij je neodločenih.



Slika 6: Predhodne izkušnje sodelujočih s podobnih delom

3.2.7 Potrebna znanja in informacije za nastop na delovnem mestu



Slika 7: Potrebne informacije ter znanja ob nastopu na delovnem mestu

Iz grafa na sliki št. 7 je razvidno, da se veliko anketiranih oseb zaveda pomembnosti osvajanja znanj ter pomanjkanje le-tega. V desetih postavljenih dejstvih je pri osmih prišlo do nespornega strinjanja anketirancev za pridobivanje novih znanja. Pojavilo se je nihanje zanimanja pri temi razumevanja poslovanja ter povezave in sodelovanje z drugimi oddelki, nekaj višje je bilo tudi zanimanje za temo poznavanja dela strokovnih služb.

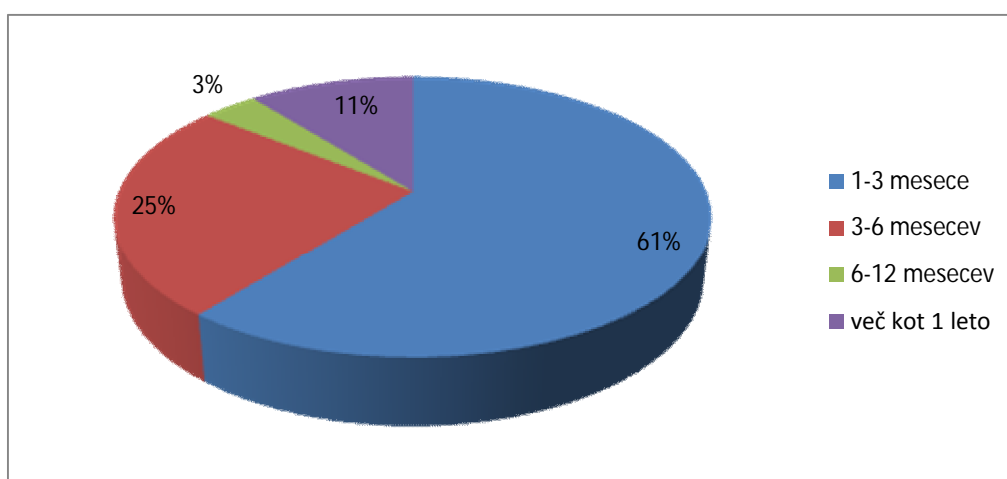
Glede odgovorov na vprašanje »katera znanja bi potrebovali ob nastopu na delovno mesto vodje ODE«, so anketiranci po pomembnosti razvrstili zgornje trditve po naslednjem vrsten redu:

1. Več informacij o delu vodje ODE
2. Zagotavljanje kakovosti
3. Poznavanje postopkov in procesa
4. Vodenje sodelavcev
5. Medosebni odnosi in komunikacija
6. Povezave in sodelovanje z drugimi oddelki
7. Prenos znanja in usposabljanje novih sodelavcev
8. Poznavanje dela strokovnih služb
9. Organizacija dela in potek v ODE
10. Razumevanje poslovanja

3.2.8 Kaj bi vam najbolj pomagalo za uspešno opravljanje nalog

Pri analizi tega vprašanja smo ugotovili, da bi bil sodelujočim v veliko pomoč pri doseganju in osvajanju znanja, dober strokovni mentor, ki bi jim v začetni fazi počasi skozi faze dela pokazal pravo pot. Skoraj več kot tri četrtine anketirancev je bilo mnenja, da je mentor nepogrešljiv del tega dela, pa vendar ga skoraj nihče ni imel oz. ga je imel samo kratek čas. Veliko pomoči so bili deležni od bivših ter sedanjih kolegov vodij.

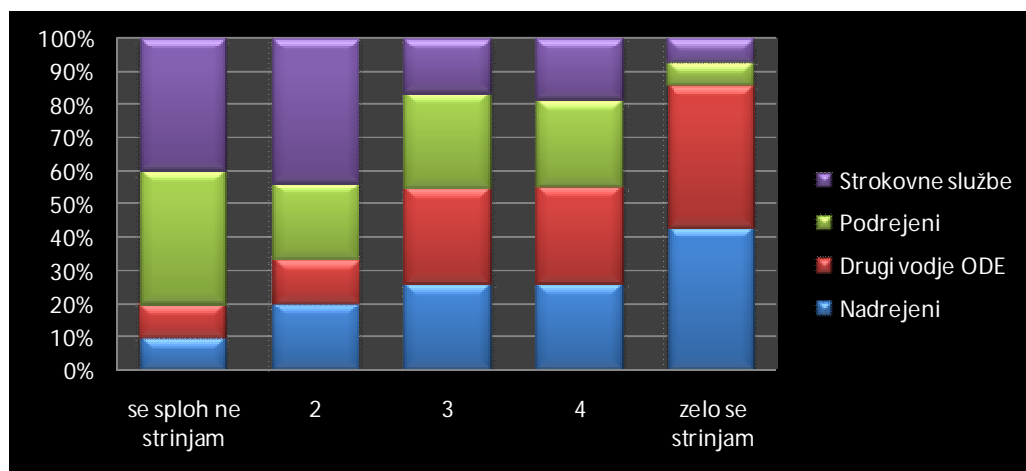
3.2.9 Potreben čas za samostojni začetek opravljanja dela



Slika 8: Potreben čas za samostojni začetek dela

Peto vprašanje je bilo ključno glede potrebovanega časa za dosego usposobljenosti, ki zagotavlja samostojno delo. Večina vprašanih je potrebovala od 1 do 3 mesece (60%), 3 do 6 mesecev je potrebovalo 25% ljudi, medtem ko je 11% vprašanih potrebovalo več kot eno leto za obvladovanje svoje funkcije. 3 % je za to potrebovalo 6 do 12 mesecev.

3.2.10 Viri pomoči (nadrejeni/drugi vodja/podrejeni/strokovna služba)

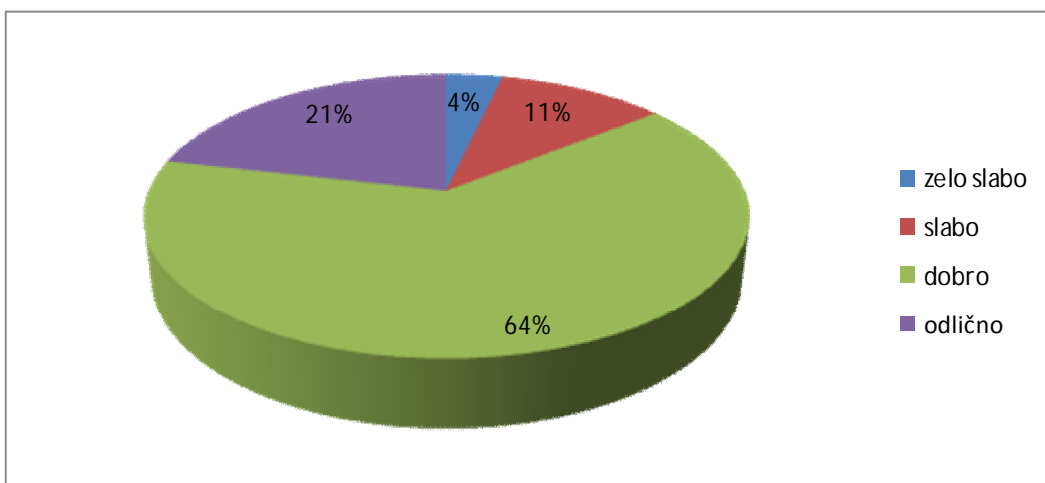


Slika 9: Viri pomoči v službi

V šestem vprašanju smo spraševali, kje so vodje dobili pomoč pri svojem delu, ko so jo potrebovali. Na podlagi podatkov je očitno, da so najmanj zaslužne za pomoč prav strokovne službe ter podrejeni. Po predvidevanjih bi morale biti ravno strokovne službe največji vir pomoči novim vodjem.

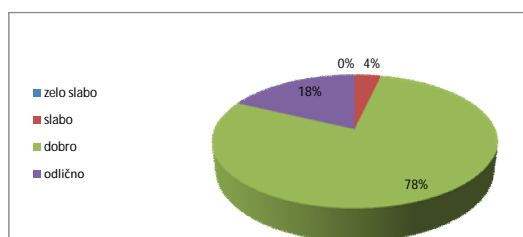
3.2.11 Začetni odziv podrejenih

Na grafu na sliki št. 10, ki prikazuje, kako so bili novi vodje sprejeti ob pričetku svojega dela. 64% sodelujočih meni, da so jih dobro sprejeli, 21% je bilo odlično sprejetih, 11% slabo in 4% anketirancev pa so podrejeni zelo slabo sprejeli. V povprečju je večina (85%) sodelujočih zelo zadovoljna z odzivi podrejenih.



Slika 10: Začetni odzivi podrejenih

3.2.12 Sedanji odziv podrejenih

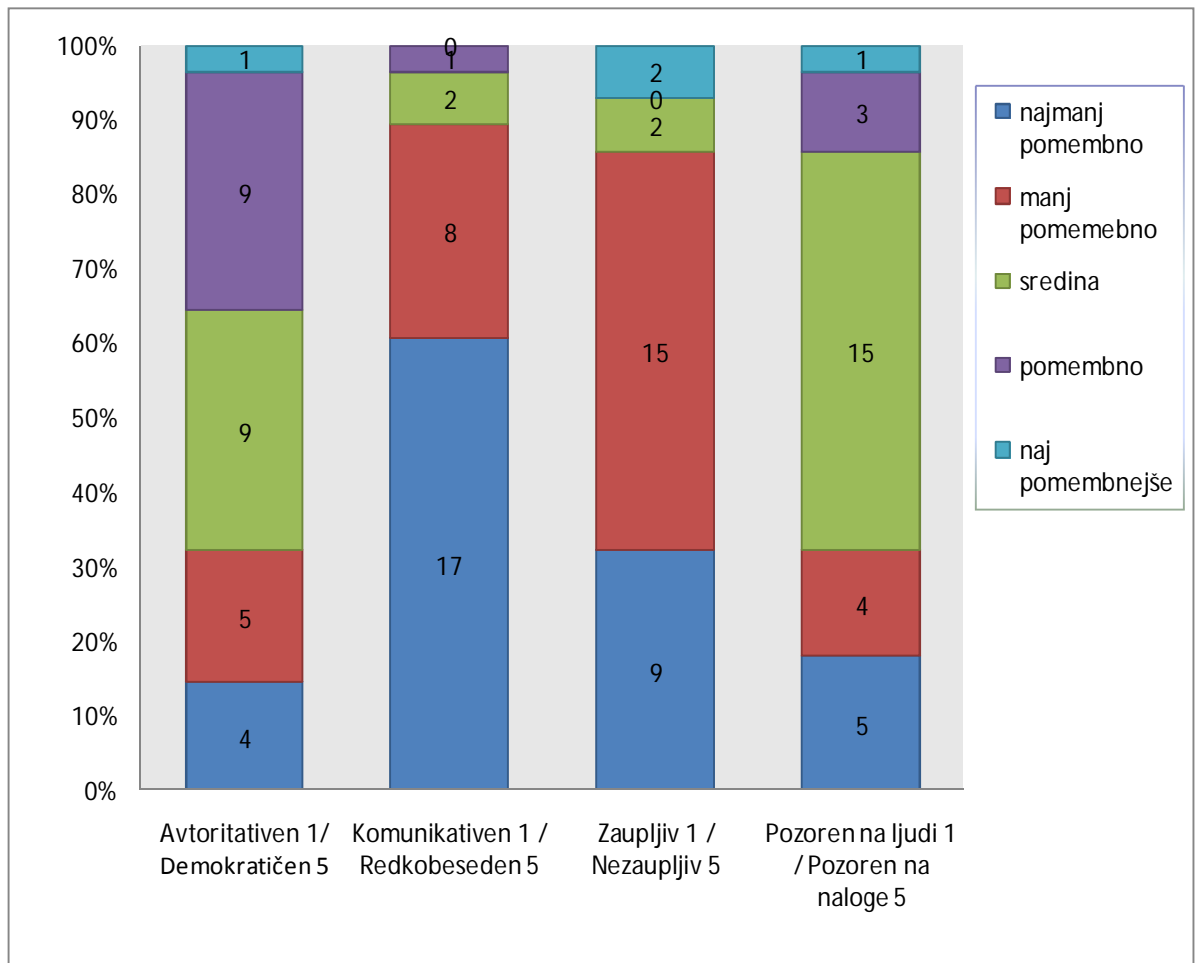


Slika 11: Sedanji odziv podrejenih

Pri analizi sedanjega odziva podrejenih smo dobili naslednje rezultate, da je kar v 96% sodelujočih boljši odziv podrejenih kot na začetku. V grafu številka 11, da slabega oz. zelo slabega odziva podrejenih skoraj ni, saj so le 4% anketiranih vodij odgovorilo negativno.

Ob primerjavi grafa na sliki št. 10 ter št. 11, začetnega in sedanje odziva podrejenih, je razvidno, da se pozitiven odziv z časom poveča.

3.2.13 Značilnosti dobrega vodje



Slika 12: Karakteristike dobrega vodja

Spraševali smo o določenih osebnostnih značilnosti dobrega vodje, in sicer vprašanje pod številko 9 išče mnenje vodij in podaja možne različne odgovore. Med izbiro vodenja je podana možnost avtoritativnega in demokratičnega načina, pri čemer so se vprašani bolj nagibali k demokratičnemu načinu. V okviru komunikacije je pod drugo točko postavljeno vprašanje, ki spraševalo po komunikativnosti vodje. Dobrih 60% vprašanih se je odločilo za komunikativnega vodjo raje kot redkobesednega. Pri tem mora vsak posameznik paziti na razliko med komunikativnostjo ter odprtostjo in nepotrebno gostobesednostjo.

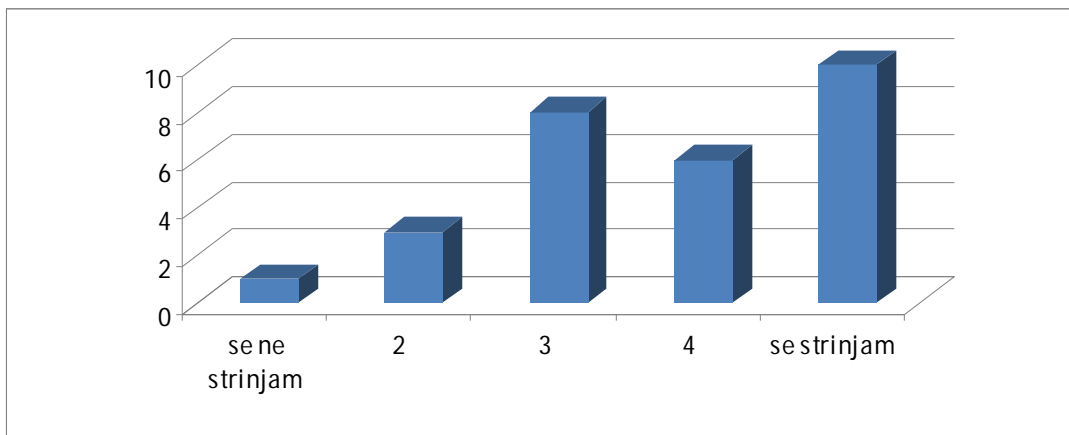
Največ neodločnosti se začuti pri vprašanju, kaj je pomembnejše, pozornost na naloge ali pozornost na ljudi. Polovica se ni mogla odločiti za eno ali drugo, ostali so

tudi kolebali med odgovori, vseeno pa je nekaj več pozornosti deležen odgovor pozornost na ljudi. To pa pomeni, da namenijo vodje večjo pozornost komunikaciji med zaposlenimi, predvsem z podrejenimi, kot pa le opravljanju zastavljenih nalog.

Vodja mora najti pravo mero med usmerjenostjo, k ljudem ter nalogam. Prevelika nagnjenost k ljudem ogroža uresničitev zastavljenih ciljev in lahko v veliki meri zmanjša produktivnost. Najti je potrebno pravo mero, vendar pa organizacija, kljub vsemu ne sme biti nepozorna na zaposlene. Zato menimo, da je to eno od področij, ki zahteva dodatno izobraževanje, poglobljeno razmišljanje, iskanje mere med socialnostjo in produktivnostjo.

3.2.14 Seznanjenost anketirancev s timskim delom

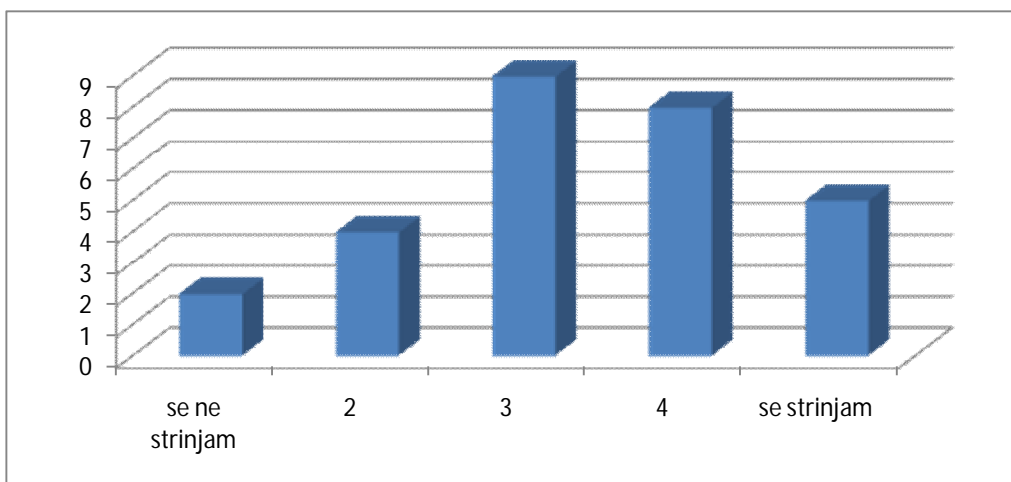
Timsko delo je eden pomembnejših faktorjev za delujočo sinergijo pri delu. Zanimalo nas je, koliko so vodje seznanjeni s teorijo in prakso timskega dela. Podatki in odgovori so prikazani v grafu št. 13, ki kaže na precej dobro informiranost z načeli timskega dela. Samo štiri anketiranci menijo, da so slabo informirani. Sedem anketirancev se popolnoma strinja, pet sodelujočih je ocenilo informiranost z oceno 4 ter sedem anketirancev z oceno 3.



Slika 13: Seznanjenost anketirancev s timskim delom

3.2.15 Seznanjenost anketirancev s standardom Vlagatelji v ljudi

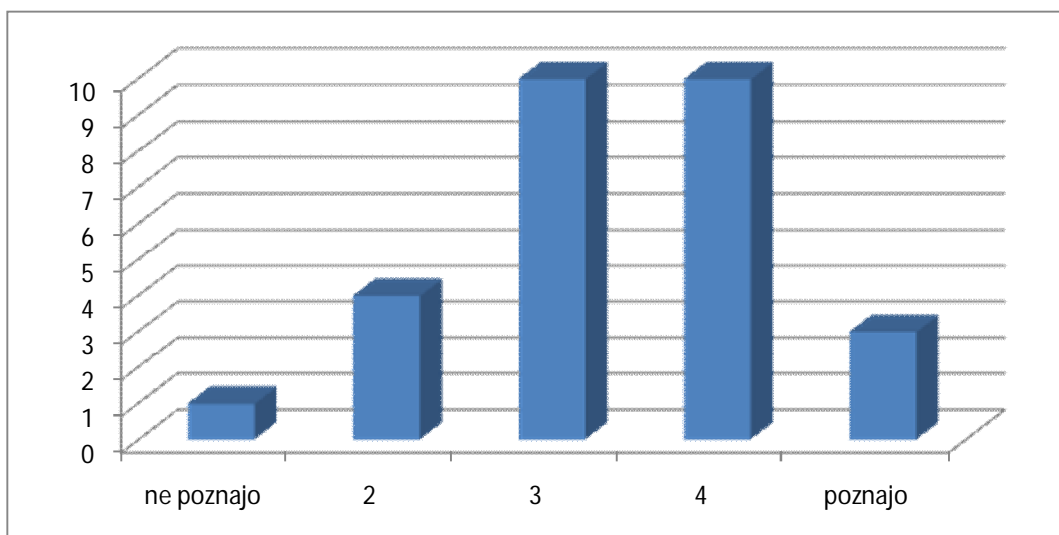
Naslednje vprašanje je namenjeno odkrivanju znanja o standardu Vlagatelji v ljudi. V IAE so ta standard vpeljali pred časom in se v praksi precej zanemarja. Zanimalo nas je, koliko jih pozna ta standard in njegova načela. Graf na sliki št. 14 prikazuje razmerja poznavanja le-tega. Glede na graf je razvidno, da je večina seznanjena z standardom Vlagatelji v ljudi. Le 6 anketirancev je odgovorilo, da ni seznanjenih z tem standardom.



Slika 14: Seznanjenost anketirancev s standardom Vlagatelji v ljudi

3.2.16 Informiranost sodelujočih z Modelom kompetenc

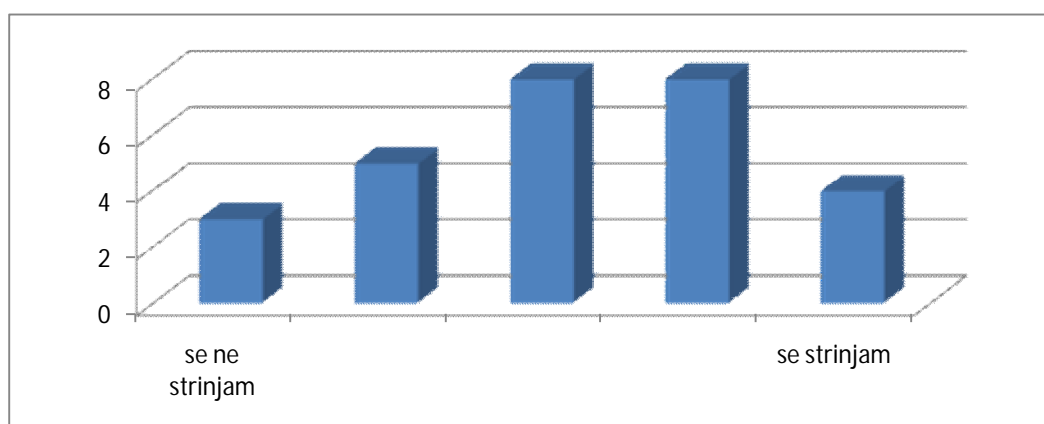
Vprašanje ugotavlja, kako dobro poznajo vodje Model kompetenc. V grafu na sliki št. 15 je razvidno, da ga le 13 sodelujočih popolnoma pozna. Samo 5 vodij pa ga sploh ne pozna oz slabo pozna. Menimo, da bi se moralo ta model v večji meri uporabljati, ter dodatno izobraževati .



Slika 15: Informiranost sodelujočih z modelom kompetenc

3.2.17 Seznanjenost z IKR - Iskrinim kompetenčnim razgovorom

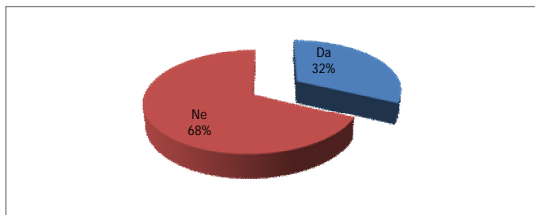
Večjo dilemo pri odgovorih predstavlja vprašanje o poznavanju Iskrinega kompetenčnega razgovora (v nadaljevanju IKR). Odgovori zopet kažejo na nepoznavanje in neodločenost. Iz grafa na sliki št. 16 je razvidno, da so seznanjeni z IKR le trije sodelujoči, večina jih je odgovorila z oceno 3 in 4. Sedem anketirancev pa ima po rezultatih tega vprašanja malo ali nič poznavanja.



Slika 16: Seznanjenost z IKR

3.2.18 Ali ste imeli IKR s svojim vodjem

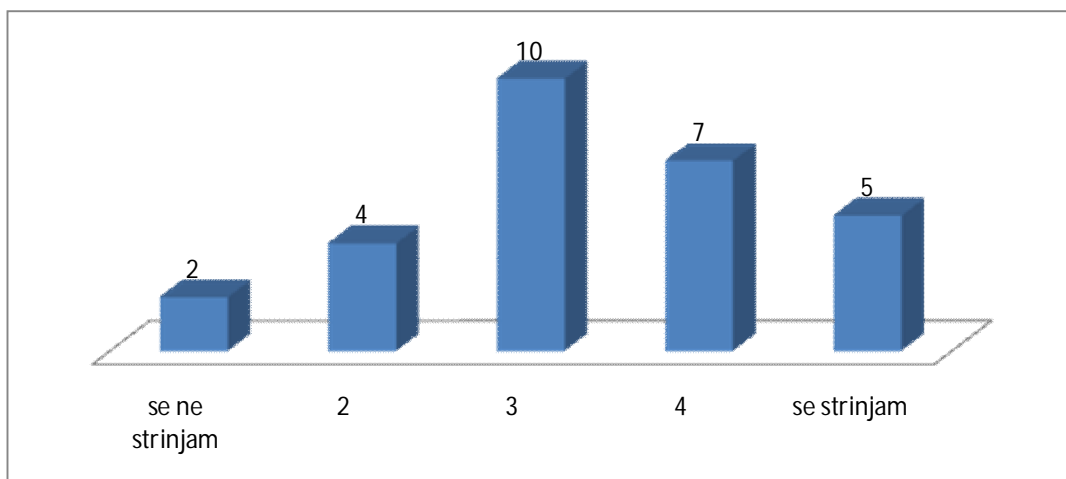
Rezultati iz grafa na sliki št. 17, glede Iskrinega kompetenčnega razgovora med sodelujočimi, ter svojimi vodji prikazujejo, da kar 68% sodelujočih ni imelo kompetenčnega razgovora s svojim nadrejenim. Le 32% anketiranih vodij je tak razgovor imelo. Tej podatki so zelo zaskrbljujoči, saj menimo, da je tak razgovor zelo pomemben za vsakega vodjo.



Slika 17: Ali ste imeli IKR s svojim vodjem

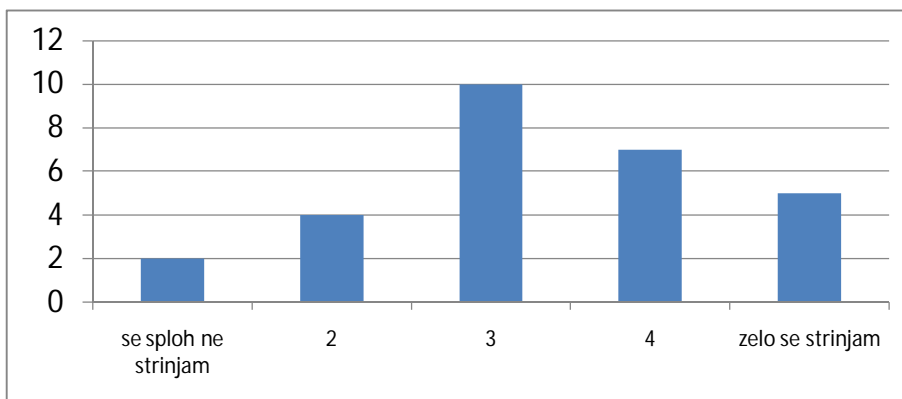
3.2.19 Zadovoljstvo z delovnim mestom

Kot je razvidno iz grafa na sliki št. 18, je zadovoljnih oziroma bi svojo službo ocenilo kot odlično samo 5 ljudi, vseeno pa je zadovoljstvo kar na pravem mestu, tako da je statistično gledano pozitivnih 22 odgovorov od 28. Dva sta s svojim delom očitno nezadovoljna in štirje so rahlo nezadovoljni.



Slika 18: Zadovoljstvo z delovnim mestom

3.2.20 Mnenje anketirancev o sebi

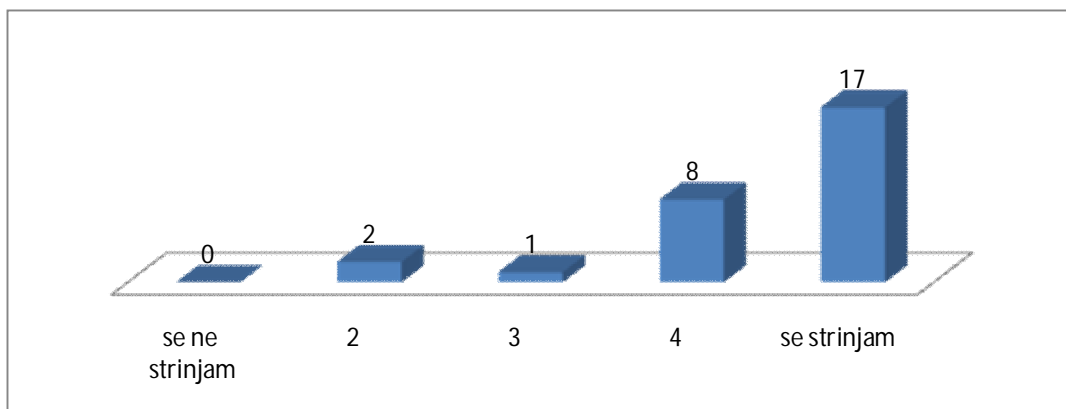


Slika 19: Mnenje anketirancev o sebi

Pri vprašanju številka 20 nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo vodje o sebi oz. ali menijo, da so dobri vodje. Po analizi je razvidno, da samo 21% meni, da je slabša

od povprečja. Le dva od 28 se ne vidita kot dobri vodji, 10 bi se ocenilo kot povprečne, 13 meni da so prav dobri, le trije se vidijo kot odlične.

3.2.21 Dodatno izobraževanje



Slika 20: Dodatno izobraževanje

V grafu na sliki št. 20 je prikazano, da se 60% sodelujočih popolnoma strinja z dodatnim izobraževanjem. Velika večina je pripravljena sprejeti dodatno pomoč in znanje. To dejstvo, nam da veliko možnosti in upanja v izboljšave, glede na to, da se veliko sodelujočih v anketi strinja z izboljševanjem svojega dosedanjega dela.

3.2.22 Dodatna potrebna znanja

V tabeli št. 1 je prikazano razmerje med ocenami anketirancev glede želje po izobraževanju na določenih področjih. V velikem številu je prikazana želja po dodatnem učenju, kar kaže na to, da se vodje zavedajo pomanjkanja znanja in želijo to tudi popraviti. Veliko voljo po znanju so vodje pokazali z dodatnim šolanjem oziroma z opravljenimi raznimi izpiti v izobraževanju, vodenem izven službe.

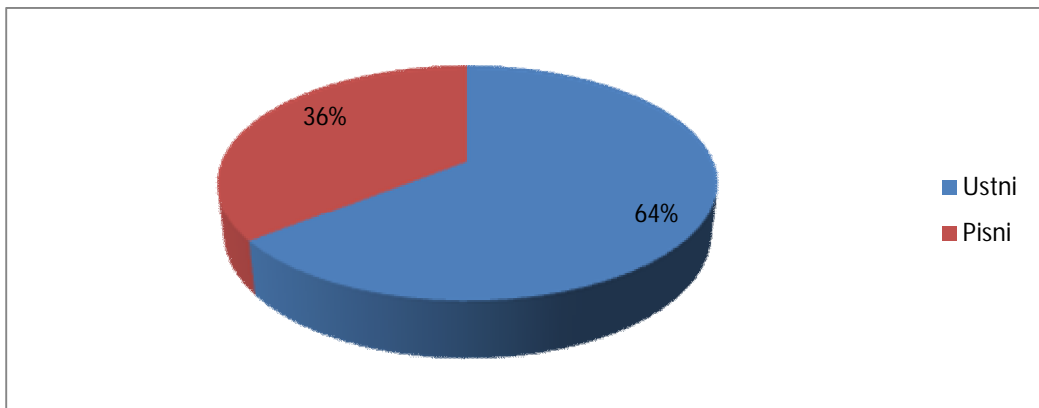
V največji meri, bi se anketiranci izobraževali na področjih poznavanja postopkov in procesov dela. V večji meri jih bolj zanimajo dodatne informacije glede organizacije in poteka dela v ODE, vodenju sodelavcev, zagotavljanju kakovosti ter prenosu znanj in usposabljanje novih sodelavcev. Najmanj zanimanja je za področja povezovanja in sodelovanja z drugimi oddelki, poznavanja dela strokovnih služb ter razumevanja poslovanja.

Tabela1: Dodatna potrebna znanja

	Ne potrebujem	2	3	4	Potrebujem
Organizacija in potek dela v ODE	4 %	7 %	10 %	50 %	28 %
Več informacij o delu vodje ODE	0 %	7 %	17 %	32 %	42 %
Zagotavljanje kakovosti	0 %	7 %	18 %	46 %	28 %
Prenos znanj in usposabljanje novih sodelavcev	0 %	10 %	14 %	42 %	32 %
Vodenje sodelavcev	4 %	10 %	7 %	50 %	28 %
Med osebnimi odnosi in komunikacija	4 %	10 %	14 %	35 %	35 %
Povezave in sodelovanje z drugimi oddelki	3 %	10 %	18 %	50 %	17 %
Poznavanje dela strokovnih služb	0 %	14 %	18 %	57 %	10 %
Poznavanje postopkov in procesov dela	0 %	7 %	17 %	28 %	46 %
Razumevanje poslovanja	4 %	21 %	28 %	29 %	17 %

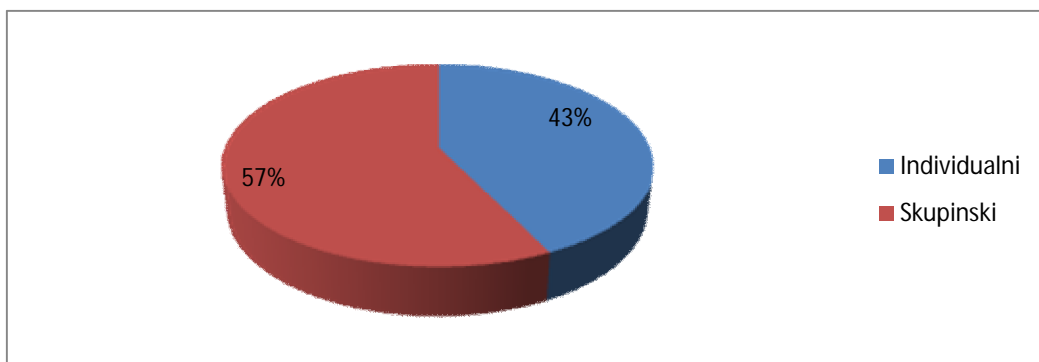
3.2.23 Način posredovanja informacij

Predvidevamo, da ima vsak posameznik zase izoblikovan način pridobivanja novih informacij. Razdelili smo jih na ustno in pisno posredovanje informacij, skupinsko ali individualno lekcijo in predavanja ali pogovore. Med vprašanimi je 18 od 28 odgovorilo, da ima raje ustno sporočilo od pisnega (10 od 28).



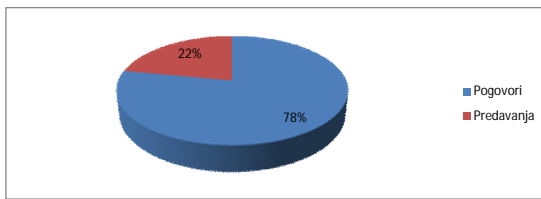
Slika 21: Prikaz načina posredovanja informacij

Menimo, da je precej boljše poslušati kot brati. Pri branju je potrebno precej več umskega dela in precej več koncentracije. Prav tako je bolj favorizirano delo v skupinah, za katerega se je odločila večina (57%), kar niti ni tako veliko več kot za individualno delo. Težava je v tem, da je individualno delo precej počasnejše, gledano s predavateljevega vidika, ker zahteva obravnavo vsakega posebej za toliko časa, kot bi se sicer v skupini porabilo za vse poslušalce. Bi pa morda kombinacija obeh vrst bila najboljša.



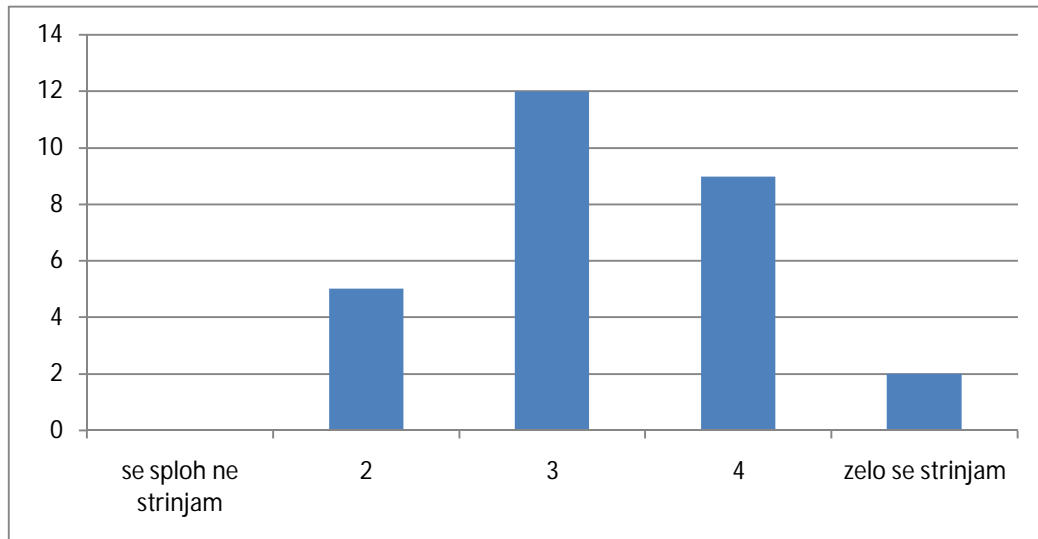
Slika 22: Prikaz dveh vrst pristopa pri posredovanju informacij

Predvidevamo, da bi morali večje in obsežnejše snovi obravnavati v skupinah. Ko je snov predelana, bi se prešlo na individualni pristop, kjer bi se probleme obravnavalo natančneje. Vendar pa nam naslednje vprašanje oziroma odgovori dajo vedeti, da izprašanci ne marajo predavanj in bi se raje odločili za pogovore (78%). Najti je treba pravilno kombinacijo, ki bi dala najboljše učinke.



Slika 23: Prikaz oblike posredovanja informacij

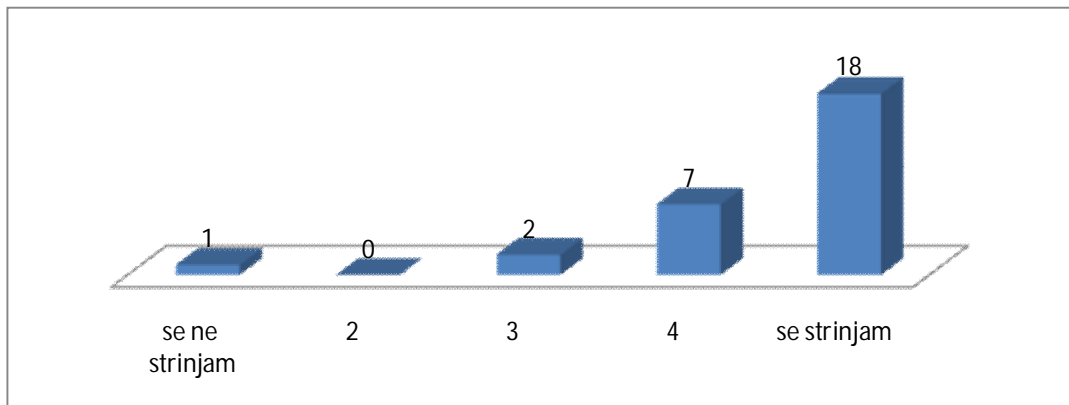
3.2.24 Mnenje o kakovosti seminarjev organiziranih preko podjetja



Slika 24: Prikaz mnenja o kakovosti seminarjev

V IAE je bilo organiziranih nekaj izobraževalnih seminarjev o vodenju in motiviranju. Vodje se jih navadno udeležujejo, vendar pa pri tem ni pravega zanosa, poleg tega se jim predvsem zaradi pomanjkanja časa ne uspe udeležiti vseh. Enajst udeležencev se strinja z kakovostjo seminarjev, ter se jih tudi udeležuje, le pet anketirancev se ne strinja z kakovostjo seminarjev.

3.2.25 Mnenje, ali potrebujejo vodje uvajalni seminar



Slika 25: Prikaz mnenja, ali potrebujejo vodje uvajalni seminar

Vprašanje je zahtevalo razmislek o izboljšavah vodenja, torej razmislek anketirancev o samih sebi. Nepomembnost, torej tudi neuporabnost odgovorov kaže, da so kljub vsem drugim odgovorom vodje zelo negotovi, da ne vedo natančno, kaj potrebujejo. Zato je ozaveščanje vodij o njihovi vlogi in nalogah zelo pomembno. Nujno potrebujejo informacije o vlagi in pomenu lastnega dela.

Družba je že pripravila in izvedla nekaj seminarjev, nas pa je zanimala povratna informacija o njih.

3.2.26 Vaši predlogi pri uvajanju novih vodij ODE

Predlogov je bilo zanemarljivo malo in sicer so:

- dober mentor
- primeren čas uvajanja
- več praktičnega usposabljanja
- več motivacije.

4 UGOTOVITVE IN SKLEPI

Delo z ljudmi je samo po sebi eno najzahtevnejših opravil, posameznik mora biti zelo motiviran in poln entuziazma, če želi voditi celo enoto. Vodja mora s svojim znanjem in modrostjo držati tempo in dosegati sinergičen učinek v svoji skupini, če želi da stvari tečejo gladko po načrtih. Kljub vsemu se še vedno pripeti kakšen nepričakovan dogodek, na katerega mora dober vodja odreagirati čim bolj fleksibilno.

Težava, ki so jo imeli vodje na začetku samega dela, je slabo poznavanje področja dela. Človek bo težko dosegel določen rezultat, če cilja niti ne pozna. Cilj bi moral biti določen in vedno na očeh, da bi opominjal nase in s tem pripomogel k večji motivaciji ter stimulaciji. Delo in funkcija vodje, bi moralo biti natančno opredeljeno, da delavec, kot posameznik ve, kaj je njegova naloga in kakšna je njegova vloga v določenih trenutkih. IAE ima sicer v delu projekt Model kompetenc, v katerem bi opredelili delovne naloge za vsako delovno mesto. Iz intraneta IAE je razvidno, da je model kompetenc za vodjo dokaj izdelan, pa vendar se v praksi zelo redko uporablja in je vodja precej univerzalen delavec, ki je odgovoren za proizvodnjo v ODE, ki jo vodi.

V anketi je bilo tudi vprašanje o potrebnih znanjih in informacijah, ki jih je vsak posameznik najbolj pogrešal ob pričetku dela vodje. Iz analize odgovorov je razvidno, da je bil največji primanjkljaj pri obvladovanju vodenja sodelavcev oziroma podrejenih. Vodenje je zahteven postopek oziroma proces. Oseba mora imeti določeno mero avtoritete in spoštovanja, v nasprotnem primeru ne bo zadovoljivih rezultatov. V praksi se je večkrat pokazalo, da če delavec nima ustreznega nadzora, bo ob prvem pomanjkanju lastne motivacije delovna vnema popolnoma popustila in se bo produktivnost brez pravih ukrepov hitro znižala. Produktivnost pa pomeni enega najboljših pokazateljev učinkovitosti in dobrega vodenja. Dober vodja bo vedno imel nadzor nad vsemi delavci, vendar ne v pomenu policijskega, ampak v pomenu pozitivnega in stimulativnega nadzora. Delavec, ki ve, da se njegovo delo skrbno beleži in spremlja, bo opravljal svoje naloge bistveno bolj vestno in skrbno kot drugi, ki bo moral delati po lastni najboljši presoji. Seveda so

tudi tu izjeme, vendar je največ odvisno od vsakega posameznika in njegovega značaja.

V modelu kompetenc je zajeta vsa tematika, ki bi jo moral vodja obvladati ter jo še izboljševati. Žal pa nikjer ni načrta, kako bi do znanj o delu z ljudmi, ekonomike ter o samem vodenju sploh prišli. Zahteva se specifična znanja in veščine, nekaterih se ne more priučiti vsak, določeno mero občutka je potrebno imeti že prirojenega.

V pogovorih z anketiranci je prišlo do kasnejših ugotovitev, da je skoraj 95% vseh na ta položaj napredovalo z delovnega mesta predelavca. V praksi je navadno predelavec del ekipe, ki dela na sami proizvodni liniji, medtem ko na mestu vodje le-tega ni več in vodja ni več osebni kolega. Človek v začetnem obdobju pridobiva debelo kožo, se prilagaja spremembam, vendar bi ob primerni pripravi precej bolje in bolj preudarno reagiral v dani situaciji.

Ob pričetku dela - vodenja je vsak potreboval pomoč, ki pa je prihajala oz. še vedno prihaja iz različnih virov. Iz analize odgovorov ni ravno vidno, vendar pa so individualni pogovori pokazali, da so anketiranci najbolj nezadovoljni s strokovnimi službami, od katerih dobijo premalo pomoči. Predvsem kritizirajo neuskkljenost teorije z realno prakso. Največ pomoči nudijo predvsem bolj izkušeni vodje, ki so vedno pripravljene pomagati pri reševanju težav ali z nasveti. Pomagati pa so pripravljene tudi podrejeni, vendar je ta pomoč od oddelka do oddelka različna.

Človek se lahko prehitro spoprijatelji in začne mešati službo in zasebno življenje, kar prinaša nepotrebne strese in težave v službi. Seveda je razumljivo, da se popolnoma ne da izolirati zasebnega dela od službenega, pa vendar se mora težiti k čim večji oddaljenosti. Do takšnega znanja in obvladovanja pa lahko človek pride samo z izkušnjo. S tem vprašanjem je povezana tudi izbira med zaupljivim in nezaupljivim vodjem. Velika večina je odločena, da je bolje biti zaupljiv kot nezaupljiv. Vsekakor je to skoraj vedno pravilna odločitev, če človek lahko presodi, kdaj lahko drugemu zaupa in kdaj ne. V literaturi navajajo različni avtorji predvsem konkretne primere, ki pravijo, da se v začetni fazi mora izoblikovati neko zaupanje med sodelavci, ki naj se ga le dograjuje in utrdi. Človek si mora zaslužiti zaupanje in, če ni pošten, ga bo

kmalu izgubil. Ponovno pa se ga pridobi precej težje. Človek, vreden zaupanja, je najboljši prijatelj in sodelavec (Covey, 2000).

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo poskušali odgovoriti na zastavljeno vprašanje kako postati dober vodja. Z raziskavo, ki temelji na anketnem vprašalniku smo prišli do zanimivih ugotovitev. Menimo, da bi morala podjetja več pozornosti nameniti vodenju zaposlenih, ne le uresničevanju končnih zastavljenih ciljev. Vodje ODE v IAE so v veliki meri zadovoljni z svojim delom, vendar bi na podlagi večjega izobraževanja le povečali njihovo produktivnost. Biti dober vodja ne pomeni, le nadzorovati in učiti podrejene, vendar poskusiti iz vsakega posameznika pridobiti največ. S pomočjo seminarjev zlasti uvajalnih seminarjev, bi vodje znale bolje reagirati v določenih situacijah.

Naše podvprašanje diplomskega dela, pa zajema, čas opravljanja funkcije vodje ODE, saj so skoraj vse vodje na svojih položaj manj kot 10 let. Zanimalo nas je zakaj ni v IAE vodje, ki bi svojo funkcijo opravljali dalj časa in razloge za njihov odstop. Iz dejstev, da so vodje ODE v veliki meri zadovoljni s svojim delom ter hkrati nihče ne ostane na tem delovnem mestu dlje časa, je mogoče razbrati, da delovno mesto vodje ODE ni končni življenjski cilj posameznika, ampak le odskočna deska za zahtevnejša dela.

Na to vprašanje smo s pomočjo ankete dobili naslednje odgovore: premalo uvajalnega časa, nič oziroma premalo izobraževanja ter nudene pomoči. Pomembna se nam zdi tudi ugotovitev, da kar 14% anketiranih vodij nima ustrezne izobrazbe, ki je določena za to delovno mesto. Menimo, da bi bilo zaželeno izobraževanje oz dodatno šolanje vodij, ki nimajo ustrezne izobrazbe. Zanimivo je tudi naslednje, da pomoč ni nudena od strokovnih služb, kar bi bilo v veliki meri pričakovano.

5.1 Predlogi za izboljšave

Spodaj so navedeni predlogi za izboljšave, ki smo jih ugotovili na podlagi analize anketnega vprašalnika:

1. Možnost dodatnega izobraževanja na področju vodenja,

2. izboljšanje obstoječih ali uveljavitev novih ODS (osnovne delovne skupine) v vseh ODE-jih,
3. dodelitev mentorja ob začetku dela kot vodja ODE za najmanj 3 mesece,
4. redna srečanja, formalna in neformalna, v obliki kolegija,
5. izboljšanje prenosa informacij do vodij o vizijah in programih v IAE

Z sprejetimi predlogi za izboljšanje bi bistveno izboljšali proces vodenja z strani vodji ODE.

6 LITERATURA

Adizes, I., Možina, S., Milivojevič, Z., Svetlik, I., Terpin, M. (1996). Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana.

Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničny, V. (2000). Management in vodenje. Portorož: Visoka šola za podjetništvo Portorož.

Bernog, N. (2000). Naloge in odgovornost podjetniškega vodenja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Covey, Stephen R. (2000). Načela uspešnega vodenja. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Hočevar, M. (1999). Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik

Interni akti 2001. Pridobljeno v maju 2009 z internega spleta IAE s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra>.

Interni akti 2008. Pridobljeno v maju 2009 z internega spleta IAE s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra>.

Interni akti 2009. Pridobljeno v maju 2009 z internega spleta IAE s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra>.

Kyle, David T. (2000). 4 moči voditeljstva. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.

Kralj, J. (2000). Urejanje zadev in odločanje v podjetju. Koper: Visoka šola za management v Kopru

Maddux, Robert, B. (1992). Oblikovanje tima. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Majcen, M. (2001). Redni letni razgovor. Ljubljana: GV.

Malik, F. (2006). Voditi Uspeti Živeti. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Maxwell, John C. (2000). Postanite voditelj. Ljubljana: Lisac&Lisac.

Maxwell, John C. (2007). 21 nepogrešljivih lastnosti vodje. Ljubljana: Lisac&Lisac.

Maxwell, John C. (2008). 360 stopinj vodja. Ljubljana: Lisac&Lisac.

Pegg, M. (1996). Pozitivno vodenje: kako oblikujemo zmagovalni tim. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kavčič, B. Tehnike zbiranja in analize predlogov:anketa. Pridobljeno 8.10.2010 s svetovnega spleta: [http:// www.delavska-participacija.com/clanki/ID991113.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991113.doc)

Rečnik, F. (2003). Psihologija dela. Ljubljana: CTU.

Šinko, B. (2001). Psihologija dela. Maribor: Doba.

Toš, N. (1988). Metode družboslovnega raziskovanja: Državna založba Ljubljana

7 PRILOGE

Anketa

Sem Sandi Uršič, študent Poslovno tehniške fakultete na Univerzi v Novi Gorici. Pri izbiri teme za diplomsko nalogo sem si izbral problematiko z uvajanjem novih vodij ODE ter njihovim delom. Rad bi ugotovil pogloblitve ovire in poiskal rešitve ter tako olajšal začetek dela na novem delovnem mestu. Pri ugotavljanju težav Vas prosim, da rešite spodnji vprašalnik, iz katerega bom črpal podatke za analizo.

Vprašalnik je anonimen.

Starost:

20-30 let

31-40 let

41-50 let

nad 50 let

Izobrazba (stopnja):

do IV

IV

V

VI

VII in več

Delovna doba:

do 5 let

6-12 let

13-20 let

21-30 let

več kot 30 let

Čas dela kot vodja ODE:

do 10 let

od 11-20 let

od 21 do 30 let

več kot 30 let

1. Ob nastopu na delovno mesto vodja ODE sem imel dovolj informacij o področju dela.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

2. Ob nastop na delovno mesto vodja ODE sem imel predhodnje izkušnje s podobnim delom.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

3. Ocenite, katera znanja/informacije bi potrebovali ob nastopu na delovno mesto vodje (vsako izjavo ocenite od 1 do 5 in sicer 1 se sploh ne strinjam in 5 zelo se strinjam):

- * organizacija in potek dela v ODE.....1 2 3 4 5
- * več informacij o samem delu in pričakovanjih glede nalog vodje ODE.....1 2 3 4 5
- * zagotavljanje kakovosti.....1 2 3 4 5
- * prenos znanj in usposabljanje novih sodelavcev1 2 3 4 5
- * vodenje sodelavcev.....1 2 3 4 5
- * medosebni odnosi in komunikacija.....1 2 3 4 5
- * povezave in sodelovanje z drugimi oddelki.....1 2 3 4 5
- * poznavanje dela strokovnih služb in možnega sodelovanja1 2 3 4 5
- * poznavanje postopkov in procesov dela.....1 2 3 4 5
- * razumevanje poslovanja.....1 2 3 4 5
- * drugo(kaj)_____

4. Kaj bi vam na začetku najbolj pomagalo k uspešnemu opravljanju nalog?

5. Koliko časa ste potrebovali , da ste lahko začeli samostojno opravljati delo?

1-3mesece

3-6 mesecev

6-12 mesecev

več kot 1 leto

6. Ko sem potreboval pomoč, sem jo dobil pri: (1-se sploh ne strinjam, 5-zelo se strinjam)

Nadrejeni 1 2 3 4 5

Drugi vodje ODE 1 2 3 4 5

Podrejeni 1 2 3 4 5

Strokovne službe 1 2 3 4 5

Drugje _____

7. Kako so vas sprejeli vaši podrejeni ob začetku?

Zelo slabo Slabo Dobro Odlično

8. Kako vas sprejemajo sedaj?

Zelo slabo Slabo Dobro Odlično

9. Kakšen mora biti po vašem mnenju dober vodja?

Avtoritativen..... 1 2 3 4 5Demokratičen

Komunikativen..... 1 2 3 4 5.....Redkobeseden

Zaupljiv..... 1 2 3 4 5Nezaupljiv

Pozoren na ljudi..... 1 2 3 4 5.....Pozoren na naloge

Naštejte še 3, po vaši oceni najvažnejše lastnosti dobrega vodje (npr. strokoven, odgovoren, zanesljiv, dober organizator, enak odnos do vseh...)

10. Seznanjen sem z načeli timskega dela.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

11. Seznanjen sem s standardom Vlagatelji v ljudi

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

12. Seznanjen sem z modelom kompetenc.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

13. Seznanjen sem z IKR – Iskrinim komp. razgovorom.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

14. Ali ste imeli IKR s svojim vodjem?

DA NE

15. Zadovoljen sem s svojim delovnim mestom vodje ODE.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

16. Menim, da sem dober vodja.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

17. Svoje vodenje sem pripravljen dodatno izboljševati.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

18. Označite, na katerem področju bi si želeli dodatnih znanj (vsako izjavo ocenite od 1 do 5 in sicer 1 se sploh ne strinjam in 5 zelo se strinjam):

- * organizacija in potek dela v ODE1 2 3 4 5
- * več informacij o samem delu in pričakovanjih glede nalog vodje ODE.1 2 3 4 5
- * zagotavljanje kakovosti.....1 2 3 4 5
- * prenos znanj in usposabljanje novih sodelavcev1 2 3 4 5
- * vodenje sodelavcev.....1 2 3 4 5
- * medosebni odnosi in komunikacija.....1 2 3 4 5

- * povezave in sodelovanje z drugimi oddelki.....1 2 3 4 5
 - * poznavanje dela strokovnih služb in možnega sodelovanja1 2 3 4 5
 - * poznavanje postopkov in procesov dela.....1 2 3 4 5
 - * razumevanje poslovanja.....1 2 3 4
- drugo(kaj)_____

19. Kateri način posredovanja informacij vam najbolj ustreza (obkroži)?

- * Ustni (osebno) Pisni (gradivo)
- * Individualni Skupinski
- * Predavanja Pogovori

20. Menim, da so seminarji, ki jih organizira podjetje, kakovostni.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

21. Menim, da bi novi vodje ob nastopu potrebovali uvajalni seminar.

se sploh ne strinjam 1 2 3 4 5 zelo se strinjam

22. Vaši predlogi pri uvajanju novih vodij ODE:

Hvala za sodelovanje!