

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**VODENJE LETNIH POGOVOROV NA PODROČJU
VHODNE LOGISTIKE V ISKRI AVTOELEKTRIKI d. d.**

DIPLOMSKO DELO

Marko Pavlin

Mentorica: pred. mag. Alenka Stanič Lang

Nova Gorica, 2008

ZAHVALA

Stopam, korak za korakom na poti svojega življenja. Obrnem se nazaj in pogledam prehojeno pot. Nikoli ni bila ravna črta z jasnimi cilji, vendar sem na njo ponosen, ker je bila obdarovana s prečudovitimi utrinki.

Danes, ko sem sestavil to celotno pot v mozaik, vidim, da če bi imel jasno začrtane cilje, bi določena križišča v življenju lažje premagoval.

A nič zato, zahvaljujem se vsem, moji družini, profesorjem na Poslovno-tehniški fakulteti Univerze v Novi Gorici, podjetju Iskra Avtoelektrika d.d., in nenazadnje moji mentorici, gospe predavateljici mag. Alenki Stanič Lang, ki me je s to diplomsko nalogo pripeljala do zastavljenega cilja.

IZVLEČEK

Diplomsko delo obravnava vodenje letnih pogovorov na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d. V uvodnem delu je predstavljen namen in cilj diplomske naloge, izhodišča in metodologija dela. V nadaljevanju diplomske naloge je predstavljeno teoretično znanje o pogovoru, letnem pogovoru in letnem razvojnem pogovoru. V osrednjem delu diplomske naloge obravnavamo, kaj je bilo do sedaj narejenega v Iskri Avtoelektriki d.d. na temo letnih pogovorov in izvedena je bila anketa na področju vhodne logistike.

Z anketo smo ugotovili, zakaj v Iskri Avtoelektriki d.d. do danes ni prišlo do letnih pogovorov, in sicer zaradi slabe dvosmerne komunikacije, nejasno postavljenih ciljev vodja-podrejeni in majhne pripadnosti podjetju. Na osnovi ugotovljenih rezultatov ankete smo v zaključku diplomske naloge podali priporočila za uvedbo le_teh. Priporočila se nanašajo predvsem na kadrovsko službo in vodilni management. V najkrajšem možnem roku je potrebno organizirati izobraževanje vodij za ciljno vodenje in potek letnega pogovora, da se izvedejo prvi letni pogovori.

Vodenje letnih pogovorov ima zelo velik pomen tako za organizacijo, kot tudi za zaposlene v njej. Jasni cilji za opravljanje del in nalog, motivacija zaposlenih in dobra dvosmerna komunikacija so orodja, ki omogočajo uspešno izvedbo le_teh.

Na podlagi rezultatov ankete, analize in priporočil lahko sklepamo, da je uvedba letnih pogovorov smotrna in nujna. Pripomogla bo k boljši organizacijski klimi v podjetju in obvladovanju skupnih vrednot, ter dobri poslovni odličnosti.

KLJUČNE BESEDE

Letni pogovor, motivacija, anketa, Iskra Avtoelektrika d.d.

ABSTRACT

The thesis deals with management of annual conversations in the Department of Incoming Logistics of Iskra Avtoelektrika d.d. The initial part describes the purpose and aims, starting points and methods of work of the thesis. Further on, it presents the theoretical knowledge about the interview, yearly interview and yearly developmental interview. The central part of the thesis analyses everything that has been done on this subject in Iskra Avtoelektrika d.d. up to now, including the survey conducted in the Department of the Incoming Logistics.

The survey reveals why in Iskra Avtoelektrika d.d. did not come to annual conversations until today. Namely, there was a weak two-way communication, the goals regarding the relationship leader – subordinate were ambiguously set, and there was little affiliation to the company. Based on the results of the survey, the conclusion gives the reasons for initiating annual conversations. First of all, the recommendations apply to the personnel department and top management. We must organize training of the leaders for target guidance and leading of annual conversation in the shortest time possible, so that the first annual conversations can be carried out.

Management of annual conversations is of great importance both for the organization and its employees. Clear goals for performing of actions and missions, motivation of employees and good two-way communication are the best instruments that enable their successful realization.

Based on the results of the survey, analyses and recommendations, we can conclude that initiation of annual conversations is proper and urgent. Annual conversations will contribute to better organizational atmosphere, controlling of common values, and business excellence.

KEY WORDS

Annual conversation, motivation, survey, Iskra Avtoelektrika d.d.

KAZALO

ZAHVALA	II
KAZALO SLIK	IX
1 UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	2
1.2 Namen diplomskega dela	3
1.3 Cilj diplomskega dela	3
1.4 Izhodišča, ki jih želimo preveriti	3
1.5 Metode dela	3
2 POGOVOR	5
3 LETNI POGOVORI	6
3.1 Namen in cilj izvajanja letnih osebnih pogovorov	8
3.1.1 Zaposleni	9
3.1.2 Vodje	9
3.1.3 Strokovne službe	10
3.1.4 Organizacija	10
3.2 Koristi letnih pogovorov	11
3.2.1 Delavec	11
3.2.2 Vodja	11
3.2.3 Organizacijska enota	11
3.2.4 Podjetje	12

4	RAZVOJNI LETNI POGOVORI - RLP	13
5	PREDSTAVITEV PODJETJA	14
5.1	Poslanstvo	14
5.2	Vizija	14
5.3	Vrednote	15
5.3.1	Razvoj za prihodnost	15
5.3.2	Spoštovanje in razvoj posameznika	15
5.3.3	Zaupanje v odnosih	15
5.3.4	Zavzetost in odločnost	15
5.3.5	Verodostojnost in etičnost	15
5.4	Strategija ravnanja z ljudmi	16
5.5	Področje vhodne logistike	17
5.5.1	Prikaz področja vhodne logistike v organizacijski strukturi	18
6	OSEBNI RAZVOJNI POGOVORI V ISKRI AVTOELEKTRIKI d.d.	20
6.1	Namen in cilj osebnega razvojnega pogovora	21
6.2	Koristi osebnega razvojnega pogovora	22
6.3	Vsebine osebnega razvojnega pogovora	23
6.4	Napotki za pripravo na pogovor	24
6.5	Pogostost in vrstni red osebnih razvojnih pogovorov	24
6.6	Izvedba osebnega razvojnega pogovora	25
6.7	Zapis	25

6.8	Analiza uspešnosti pogovorov.....	26
6.9	Obdobje med dvema osebnima razvojnima pogovoroma	26
6.10	Podpora in spremljanje.....	27
7	EMPIRIČNI DEL.....	28
7.1	Anketa.....	28
7.1.1	Zbiranje podatkov	28
7.1.2	Raziskovalni instrument	29
7.1.3	Obdelava podatkov	29
7.1.4	Vzorec.....	29
7.2	Obdelava in analiza ankete.....	29
7.2.1	Starostna struktura:	29
7.2.2	Spol zaposlenih.....	30
7.2.3	Delovna doba v Iskri Avtoelektriki d.d.	31
7.2.4	Izobrazbena struktura zaposlenih.....	32
7.2.5	Način izvedbe rednega pogovora med vodjo in zaposlenimi	32
7.2.6	Letni pogovori in udeležba na njih	34
7.2.7	Namen letnih pogovorov	35
7.2.8	Čemu koristijo letni pogovori	36
7.2.9	Ali so letni pogovori v Iskri Avtoelektriki d.d. potrebni	37
7.2.10	Ali daje predpostavljeni jasna navodila za delo	38
7.2.11	Ukvarjanje z zaposlenimi	38

7.2.12	Izobraževanja v Iskri Avtoelektriki d.d.....	39
7.2.13	Teme pogovorov na letnih pogovorih	40
7.2.14	Trditve na vprašanja o odnosu vodja - podrejeni	41
7.3	Sklepne ugotovitve raziskave.....	42
7.3.1	Izhodišče 1	42
7.3.2	Izhodišče 2.....	42
7.3.3	Izhodišče 3	43
8	ZAKLJUČEK	44
9	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGA 1	a
	PRILOGA 2.....	g

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na RLR (Majcen, 2001, str. 52).....	7
---	---

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz področja vhodne logistike (Interni akti Iskra Avtoelektrika d.d.)	19
Slika 2: Starostna struktura zaposlenih na področju vhodne logistike	29
Slika 3: Struktura zaposlenih v notranji logistiki po spolu.....	30
Slika 4: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v Iskri Avtoelektriki d.d.....	31
Slika 5: Struktura anketirancev po izobrazbi.....	32
Slika 6: Vrste pogovorov na delovnem mestu	33
Slika 7: Ovrednoten prikaz vrste pogovorov	33
Slika 8: Letni pogovori vodja - podrejeni na področju vhodne logistike	34
Slika 9: Namen letnih pogovorov na področju vhodne logistike.....	35
Slika 10: Prikaz razvrstitve pogovorov po namenu	36
Slika 11: Prikaz potreb po letnih pogovorih vodja - podrejeni.....	37
Slika 12: Prikaz, ali imajo zaposleni jasna in natančna navodila za delo.....	38
Slika 13: Prikaz, ali je dovolj izobraževanj glede osebnega razvoja zaposlenih.....	39
Slika 14: Prikaz pomembnosti tem na letnih pogovorih.....	40
Slika 15: Prikaz trditev odnos vodja - podrejeni.....	41
Slika 16: Prikaz pomembnosti letnih pogovorov.....	42
Slika 17: Prikaz jasnosti ciljev anketirancev	43

1 UVOD

Ko ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizične in psihične napore. Mnogim se zdi odgovor povsem preprost: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbel sredstva za življenje, oziroma, da bi si pridobil denar. Po logiki takšnega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da si pridobijo denar. Življenje in številni primeri kažejo, da takšne logike in takšnega pravila v mnogih primerih ni.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu navadno uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je takšnih, ki se uveljavijo in zato dobivajo tudi posebna priznanja okolice, mnogo manj kakor tistih, ki se neprestano trudijo, vendar se nikoli posebno ne uveljavijo in ne dobivajo posebnih priznanj. Kaj vse te ljudi, pridne delavce, vendarle spodbuja k delu? Mogoče zaslužek? Mnogi od njih bi na drugih mestih več zaslužili in se lažje uveljavili, vendar ostajajo tam, kjer so.

Tako lahko naštevamo številna gibal ali motive človekovega dela, vendar seznama nikoli ne bi končali. Vedno bo ostalo še veliko nepoznanih osebnih gibal, ki bi jih lahko spoznali samo, če bi vsakega človeka dobro poznali. Zato se je vredno omejiti na preučevanje in razlago vsaj osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije.

Številna preučevanja na področju delovne motivacije so privedla strokovnjake do zelo pomembnega sklepa: niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zato ni treba hladatai za odgovorom na vprašanje, zakaj človek dela. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih tudi smo, odkrili večino poglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo. Tako so na primer ob prisili, v strahu ali v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju eni dejavniki delovne motivacije, pri demokratično organiziranem delu, v pogojih ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi motivacijski dejavniki (Lipičnik 1998, str. 155).

1.1 Opredelitev problema

V življenju se neprestano dogajajo spremembe. In to na vsakem koraku. Spreminjajo se države, mesta, pokrajine. Trgovine so tudi drugačne, kot so bile včasih, avtomobili so popolnoma drugače oblikovani kot nekoč. Tako se tudi podjetja nenehno spreminjajo. Te spremembe pogojujejo okolje, v katerem delujejo, nove tehnologije, nove razvojne rešitve; pglavilni dejavnik sprememb pa so ljudje, ki s svojo osebnostjo vplivajo na kulturo podjetja. Pomembno je, da podjetje kljub spremembam ohranja in izboljšuje položaj na trgu ter sledi svetovnim smernicam.

Gospodarstvo je zelo podvrženo pritisku vseh teh sprememb. Pritisk prihaja iz odprtosti trgov, konkurenčnosti istovrstnih podjetij, združevanja Evrope, razpada vzhodnoevropskega bloka, močnejšega položaja in rastočih potreb strank. Če hoče gospodarstvo slediti vsem tem izzivom sprememb, mora pristopiti k izboljševanju inovativnosti, produktivnosti, seveda pa tudi zmanjševanju stroškov.

Ko govorimo o uspešnosti poslovnega sistema, se moramo zavedati, da je človek glavni dejavnik vseh aktivnosti: načrtuje organizacijski sistem, ga postavi in nenazadnje tudi izvaja. Postavi mu cilje, in če hoče te cilje doseči, mora opredeliti politiko, strategijo in izdelati taktiko - konkretne naloge. Kot realizator teh aktivnosti pri uresničitvi ciljev pa se na izvajalskem segmentu ponovno pojavi človek.

Letni razgovor med vodjo in sodelavci je eno najstarejših orodij vodenja, saj so ga začeli izvajati že davnega leta 1887, seveda pa se je v tem času razvijal, spreminjal, dopolnjeval, formaliziral. Pomemben mejnik je že obdobje Taylorjevega znanstvenega menedžmenta leta 1914.

Vsako podjetje, ki hoče uspešno poslovati v enaindvajsetem stoletju, mora uskladiti povezavo celostne podobe podjetja s podobo zaposlenih. Zaposleni pa bi si morali prizadevati za poudarjanje vrednosti, ki jih hoče podjetje predstaviti in prav letni razgovor prinaša v komunikacijo med vodjo in zaposlenim nove razsežnosti. Gre le za del širšega sklopa komuniciranja. Letni pogovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Je priložnost za zaposlenega, da izve, kaj se od njega pričakuje in kakšna so merila, po katerih se ocenjuje njegovo delovno uspešnost pri

delu. Zelo pomembna pa je tudi povratna informacija, ki jo dobi tako vodja kot sodelavec.

1.2 Namen diplomskega dela

Namen diplomskega dela je raziskati, kako poteka komunikacija med vodjami in podrejenimi v Iskri Avtoelektriki d.d. in kaj je bilo do sedaj storjenega v zvezi z letnimi pogovori oziroma z njihovo uvedbo. V ta namen bomo na to temo izvedli anketo in to zaenkrat na enem področju – področju vhodne logistike, kjer je štirideset zaposlenih.

1.3 Cilj diplomskega dela

Glavni cilj diplomskega dela je preučiti in ugotoviti, kakšen vpliv imajo letni pogovori na področju upravljanja s človeškimi viri v Iskri Avtoelektriki d.d.

Ljudje si jih želijo, saj v njih vidijo boljši in tesnejši odnos med vodjo in zaposlenimi pri motivaciji, boljšemu spoznavanju dela in delovnih obveznosti in s tem izboljšanju delovne uspešnosti ter razumevanju ciljev organizacije.

1.4 Izhodišča, ki jih želimo preveriti

- Več kot polovica zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da bi letni pogovori med vodjo in sodelavci služili boljšemu odnosu vodja-sodelavec.
- Več kot dve tretjini zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da so redni letni pogovori med vodjo in sodelavci nujno potrebni.
- Več kot dve tretjini zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da vodje dajejo jasne cilje za opravljanje del in nalog in imajo korekten odnos do zaposlenih.

1.5 Metode dela

V teoretičnem delu se opiramo na spoznanja o rednih letnih pogovorih oziroma objave domačih in tujih avtorjev. Temu sledi empirični del, ki temelji na raziskavi

rednih letnih pogovorov na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d., opravljene s pomočjo vprašalnika. Uporabili smo metodo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med vse zaposlene na področju vhodne logistike, z metodo sinteze pa smo povezali teoretična in praktična spoznanja o rednih letnih pogovorih.

2 POGOVOR

Večina se nas je naučila govoriti v prvem ali prvih dveh letih življenja. Žal večina med nami meni, da se avtomatično naučimo tudi sporazumevanja, ko se naučimo govoriti in poslušati. Uspešno sporazumevanje ni avtomatičen in preprost dosežek. Dejstvo je, da nikoli ne bo uspešnega sporazumevanja, dokler se dva ne odločita, da si bosta zanj prizadevala. Zahtevne umetnosti sporazumevanja se moramo naučiti s pridobivanjem znanja in prakse.

Sporazumevanje je življenjski sok in srce vsakega medsebojnega odnosa. Naše življenje se odvija tako, kakor se odvijajo naši odnosi. Torej je tudi naša sreča odvisna od naših odnosov do drugih. Človek, ki živi ločeno od drugih ljudi, je kot rastlina, ki skuša preživeti brez sončne svetlobe ali vode. Ne more rasti in se razvijati. Temelj naših medsebojnih odnosov predstavlja kakovost našega bivanja. Če hoče človek izkoristiti ves svoj potencial, mora imeti vsaj enega človeka, s katerim je popolnoma odkrit in ob katerem se istočasno počuti popolnoma varnega. Socialna bitja smo in to nas združuje. Če hočemo biti vse, kar smo lahko, potrebujemo poglobljene in trajne medsebojne odnose. In če želimo doseči take odnose, je učinkovito sporazumevanje bistveno (Powell, 1995, str. 14-15).

Učenje in vaje v veščinah za uspešno sporazumevanje prinašajo še drugo zelo dragoceno korist, to je osebnostna rast oziroma zrelost; absolutni pogoj za našo človeško rast je stik z resničnostjo. Iskreno, odkritosrčno sporazumevanje predstavlja edino pot, ki nas vodi v resnični svet. Edina nasprotna možnost je, da sprejmemo življenje, ki je le igra, utvara brez vsebine (Powell, 1995, str. 18).

3 LETNI POGOVORI

Letni pogovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost delavca. Letni pogovor je pregled preteklosti, sedanosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redno v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno. V nekaterih organizacijah prakticirajo redne pogovore na vsake pol leta, nekateri celo redno vsako četrletje. Priporočljivo je začeti z letnim razmikom in skrajševati ta obdobja postopoma, ko so vodje in sodelavci na pogovore že navajeni (Majcen, 2001, str. 51).

»Letni pogovor je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate. Mnogokrat je tovrsten pogovor edina priložnost, ki jo ima zaposleni v celem letu, da uskladi svoje želje in pričakovanja z zahtevami in pričakovanji nadrejenega oz. podjetja.« (Brečevič, 2000, str. 77).

Letni pogovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in delavec v miru razložita svoja razmišljanja o delavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali zelenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede delavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o vlogi delavca, kot jo vidi vodja.

V pogovoru se vodja in delavec poglobita v njun odnos (tabela 1). Razmišljata in si izmenjujeta mnenja ter informacije o tem, kako se delavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj od njega v prihodnje pričakujejo in na kaj lahko, glede na možnosti delovnega procesa in v skladu s cilji, poslovno strategijo in poslanstvom organizacije, pričakuje.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen pogovor tako na delavce kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si prizadeva že veliko podjetij, da bi

redne letne pogovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi delavci. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavljajo pogovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni pogovor.

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na RLR (Majcen, 2001, str. 52)

DELAVEC	VODJA
Vodji predstavi:	Delavcu predstavi:
<ul style="list-style-type: none"> • Svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami • Načrte • Želje • Želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero 	<ul style="list-style-type: none"> • Vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi
Vodji razloži:	Ugotavlja:
<ul style="list-style-type: none"> • Pretekle dosežke in vzroke za rezultate • Uporabljene delovne metode • Predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela 	<ul style="list-style-type: none"> • Kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji • Kako delavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja • Kakšni so njegovi načrti za prihodnost • Kako se počuti v delovnem okolju • Pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom
Z vodjo usklajuje:	Z delavcem usklajuje:
<ul style="list-style-type: none"> • Svoje delovne cilje in prioritete • Želje po izobraževanju • Možnosti napredovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Njegove delovne cilje in prioritete • Potrebe po izobraževanju • Možnosti napredovanja

Letni pogovor med vodjo in podrejenim je oblika medsebojne komunikacije. Je znak pozornosti do delavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela. Je enkratna priložnost, da se vodja in delavec zblížata kot človeka, da se pogovorita in se s tem še bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje. Tak odnos daje delavcu nov zagon in energijo za opravljanje prihodnjih nalog, saj so mu po pogovoru jasni tako njegova vloga kot cilji, ki naj bi jih v prihodnjem obdobju dosegel.

Kakovostno izpeljan pogovor ima motivacijsko moč – delavca spodbudi k njegovemu razvoju, utrdi mu samozavest, poveča mu občutek, da je za organizacijo, v kateri je zaposlen, pomemben, ter potrdi spoznanje, da je dobrodošel in spoštovan član kolektiva. S tem vodja zadovoljuje psihične potrebe delavca, kar pripomore k večji kvaliteti dela v podjetju oz. organizaciji.

»Letni pogovor med vodjo in delavcem je najvišja stopnja upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in podjetju.« (Mirjana Ivanuša-Bezjak, 1999, str. 70). Pogovor torej ni namenjen kritiziranju delavčevega dela, njegovega obnašanja ali pogojev, v katerih dela. Opis pogojev je preprosta ugotovitev stanja in izhodišče za izboljšanje. Letni pogovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura; gre za način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranje posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja (Brečevič, 2000, str. 77).

3.1 Namen in cilj izvajanja letnih osebnih pogovorov

Redni letni pogovori imajo več ciljev, njihov namen pa je večstranski (Majcen, 2001, str 54). Z rednimi letnimi pogovori naj bi:

- zaposlenim omogočili, da izboljšajo delovno uspešnost,
- vodje boljše spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali,
- strokovne službe lažje in boljše izvajale kadrovske politike in
- organizacija imela bistvene koristi.

3.1.1 Zaposleni

S poglobljenim pogovorom z vodjo dobijo zaposleni možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe ter s tem pripomorejo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k poslovnim rezultatom organizacije, v kateri so zaposleni.

Z letnimi pogovori izkažemo sodelavcem posebno pozornost in jih tako dodatno motiviramo. S tem, ko sodelavec in vodja pregledata dosežke, ugotovita vzroke za slabše pretekle rezultate ter naredita načrte za izboljšanje rezultatov in za nove podvige (boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih ipd.), pridobi sodelavec orientacijo za povečanje uspešnosti. Ob povečani spodbudi, nakazani podpori, zaupanju vodje in primerni svobodi se povečata tudi sodelavčeva samozavest in delovna zagnanost.

Na rednem letnem pogovoru pridobijo sodelavci jasne povratne informacije o svoji uspešnosti, o svojih značilnostih, ki so dobrodošle za opravljanje njihovega dela, ter o področjih, za katera se pričakuje, da se bodo v njih še usposobili. Tako dobijo osnovno orientacijo o tem, kako jih delovno okolje presoja, sprejema in kaj od njih pričakuje, hkrati pa bolje vidijo svoje mesto v organizaciji. Na tej osnovi lažje prepoznajo tiste svoje točke, ki naj bi jih še izpolnili, in svoje prednosti, ki jih bi veljalo bolje izkoristiti.

Z letnimi pogovori omogočamo sodelavcem, da bolje razumejo svojo vlogo, prepoznajo smer lastnega osebnega razvoja ter možno poklicno pot oz. kariero.

3.1.2 Vodje

Pogovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev. Dobijo ideje in predloge za izboljšanje postopkov in procesov dela. Redni letni pogovori jim omogočajo, da sodelavcem sistematično posredujejo informacijo tem, kako zadovoljujejo njihova pričakovanja.

Vodje dobijo tudi pregled nad interesnimi področji sodelavcev in njihovimi potenciali. Podatke, ki jih dobijo v pogovoru s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske sprememb.

Redni letni pogovori so njihovo orodje za vodenje s cilji. Ker določajo cilje skupaj s sodelavci, jim redni letni pogovori omogočajo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najboljše prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote.

Vodje pridobijo informacije in utemeljitve za določanje delovne uspešnosti svojih sodelavcev po modelu v drugem splošnem aktu, ki opredeljuje sistem plač oziroma sistem stimulacij.

3.1.3 Strokovne službe

Redni letni pogovori so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Na ta način organizacija obogati bazo podatkov v kadrovske evidenci zaposlenih. Zbrani podatki pa prispevajo tudi h kakovosti iskanja ključnih kadrov in k uresničevanju modela napredovanja.

3.1.4 Organizacija

Od rednih letnih pogovorov si obeta koristi tudi organizacija, saj pričakuje, da se bo z njihovo izvedbo nenehno izboljševala kakovost dela zaposlenih, da se bo dvignila raven komuniciranja, da se bodo izboljšali medsebojni odnosi ter lojalnost zaposlenih, poleg tega pa naj bi se povečalo tudi njihovo zadovoljstvo.

Kakor iz namenov in ciljev rednih letnih pogovorov vidimo, je smiselno, da se jih v delovni organizaciji lotimo projektno, kajti le s projektnim pristopom bomo prišli do želenega cilja.

Nikakor ni smiselno lotiti se letnih pogovorov le zato, ker je to modna muha, ali pa smo slišali, da se v nekaterih delovnih organizacijah dobro obnesejo, kajti v takem primeru so obsojeni na polom. Tako vodje kot tudi delavci v delovni organizaciji bi takim pogovorom pristopili z velikim vprašanjem, kaj si vodstvo ali direkcija ravnanja z ljudmi zopet izmišljajo?

Če so letni pogovori postavljeni s trdnimi temelji, pravilno vodeni in njihov cilj jasen, se tako posamezniku kot tudi organizaciji pojavi obojestranska korist. Vodja bolje spozna svoje sodelavce, delavec se počuti pomembnejšega, organizacija pridobi

ogromno podatkov (boljše kadrovske evidence, želje in cilji posameznikov v organizaciji, usmerjenost k izobraževanju in razvoju kadrov). Vse to pripomore kadrovski službi za njeno nadaljnje delovanje, vse pa pripomore, da imamo vključene aktivne udeležence v procesih. Aktivno sodelovanje vseh zaposlenih olajša delo z ljudmi in možno je doseči, da so ljudje maksimalno motivirani za delo.

Letni pogovor postaja tehnika vodenja, in ne le administrativna procedura. Je način kreiranja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotnega podjetja (Brečevič, 2000, str 77).

3.2 Koristi letnih pogovorov

V kolikor se letni pogovori opravljajo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi:

3.2.1 Delavec

Dobro pozna svojo vlogo, čuti se priznanega, natanko ve, kaj se od njega pričakuje, in ve, kaj v tem delovnem okolju v prihodnosti lahko pričakuje.

3.2.2 Vodja

Bolje spozna svoje sodelavce, ugotovi njihove želje in pričakovanja ter poglede na delovnem mestu. Redni letni pogovori so zanj orodje vodenja. Z njimi dobi boljši pregled nad zmogljivostmi v svoji organizacijski enoti in sodelavcem lahko posreduje informacije, kako razvijati svoje sposobnosti in samostojnost.

3.2.3 Organizacijska enota

Organizacijska enota postaja vse bolj homogena, saj imajo sodelavci več idej, postajajo bolj samostojni, poznajo svojo vlogo in vedo, kaj se od njih pričakuje. Ker dobivajo pregled nad rezultati svoje skupine in bolje spoznajo njene cilje in smernice razvoja, se povečujejo tudi njihova prizadevanja za doseganje skupnih rezultatov.

3.2.4 Podjetje

V podjetju se izboljša baza podatkov v kadrovskem informacijskem sistemu, kar omogoča boljše izvajanje kadrovske politike.

Sodelavci organizacije postajajo pri opravljanju dela bolj samozavestni. Ker je redni letni pogovor tudi priložnost, da vodja svoje sodelavce opozori na njihove dobre lastnosti in na področja, kjer naj bi se v prihodnje izboljšali, se poveča splošna stopnja zadovoljstva zaposlenih. To vpliva na kakovost odnosov zaposlenih do strank, kar spet odločilno vpliva na njihovo zadovoljstvo in vodi organizacijo v smeri poslovne odličnosti (Majcen, 2001, str. 58).

4 RAZVOJNI LETNI POGOVORI - RLP

V konkurenčno intenzivnem okolju se mora podjetje hitro odzivati na potrebe trga. Za učinkovit odziv in doseganje skupnih ciljev niso dovolj le redki zavzeti posamezniki, k skupnemu cilju v podjetju se morajo usmeriti vsi zaposleni. Kako zagotoviti, da bo vizijo, skupne cilje, poznal in k uresničevanju aktivno prispeval vsak zaposleni v podjetju? Eno izmed učinkovitih orodij so razvojni letni pogovori (RLP), kjer vsak vodja s svojimi sodelavci opravi razvojni pogovor enkrat do dvakrat letno in redno spremlja izvajanje načrtanega.

Z RLP dosežemo več pomembnih strateških ciljev:

- vzpostavimo partnerski odnos med vodji in podjetjem,
- vzpostavimo partnerski odnos med vodji in zaposlenimi,
- usklajujemo vrednote zaposlenih z vrednotami podjetja,
- učinkovito načrtujemo razvoj kompetenc in karier zaposlenih,
- načrtujemo izobraževanja in usposabljanja na ravni podjetja.

Hkrati RLP omogoča tudi:

- identifikacijo vodstvenega potenciala in talentov v podjetju (iskanje in usposabljanje naslednikov ali namestnikov),
- proaktivno načrtovanje dolgoročne politike ohranjanja ključnih vodstvenih potencialov,
- oceno deleža aktivno zavzetih zaposlenih v podjetju,
- identifikacijo mladih talentov in potenciala ter s pomočjo pridobljenih informacij oblikovanje razvojne politike za mlade talente in politiko zadrževanja mladih talentov v podjetju,
- oceno možnosti za morebitno fluktuacijo, kar nam omogoča pravočasno ukrepanje.

V literaturi se za letni pogovor uporabljajo naslednji izrazi:

- razvojni letni pogovor,
- letni pogovor,
- redni letni razgovor.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetki delovanja Iskre Avtoelektrike segajo v leto 1960, ko je bila ustanovljena poslovna enota Avtoelektrike s sedežem v Šempetru pri Gorici, vanjo pa prenesena proizvodnja avtoelektričnih proizvodov. V svoji preteklosti so doživljali hiter razvoj, oblikovali so jih izzivi domačega in tujih trgov, na katere so bili usmerjeni od vsega začetka. Ob proizvodnji so se kasneje razvile spremljajoče dejavnosti, tako da danes v Iskri Avtoelektriki v celoti in samostojno obvladujejo vse poslovne procese. Z letom 1990 je Iskra Avtoelektrika začela poslovati kot družbeno podjetje, od leta 1991 pa je registrirana kot delniška družba. Leta 1997 je bilo zaključeno lastninsko preoblikovanje podjetja. V letu 2004 pa je Iskra Avtoelektrika delnice uvrstila na organiziran trg vrednostnih papirjev na Ljubljanski borzi. V skupini zaposlujejo preko 2.500 ljudi, kar jih ob ostalih kazalnikih uvršča med največje slovenske industrijske družbe. Danes realizirajo preko 94% prodaje na razvitih trgih Evropske unije, Severne Amerike in ostalih razvitih in stabilnih trgih sveta. To jih uvršča med največje izvoznike v slovenskem prostoru. Z lastno prodajno mrežo in podjetji doma in v tujini pa delovanje vse bolj globalizirajo (Panjtar, 2007, str. 2-3).

5.1 Poslanstvo

Iskra Avtoelektrika je globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim zgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Te programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi. Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodno in prodajno-distribucijsko mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem, trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Iskra Avtoelektrika je prepoznavna po inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti proizvodov in procesov, poslovni odličnosti ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in prožnih poslovnih sistemih.

5.2 Vizija

Iskra Avtoelektrika z inovativnostjo ustvarja trajnostni razvoj in hoče biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih področjih. Moto vizije je: INOVACIJE V ROTACIJI.

5.3 Vrednote

Dogodke in spremembe obvladujejo kompetentni ljudje z ustvarjalnim sodelovanjem, s podjetniškim duhom in z ozaveščenostjo o pomenu kakovosti in odličnosti. Kulturo organizacije spreminjamo z uresničevanjem skupnih vrednot.

5.3.1 Razvoj za prihodnost

Dolgoročno rast in uspešnost skupine Iskre Avtoelektrike ustvarjajo z inovativnostjo, trajnostnim razvojem in uravnoteženostjo zadovoljstva vseh deležnikov. Pri tem delujejo in se odločamo tako, da zagotavljamo rast tržnih deležev, dobičkonosnost prodaje, donosnost kapitala, krepitev finančne moči in varnost zaposlitve.

5.3.2 Spoštovanje in razvoj posameznika

Spoštujejo različnost posameznikov in kulturno raznolikost v njihovih družbah ter si medsebojno omogočajo razvijanje svojih zmožnosti. Napredujejo z nenehnim učenjem in z vzajemnim prenašanjem znanja in izkušenj. Pozornost namenjajo varnosti in zdravju pri delu.

5.3.3 Zaupanje v odnosih

S svojim ravnanjem gradijo in ohranjajo temelje zaupanja pri vsem, kar delajo. Zaupajo si in verjamejo, da vsakdo svoje delo opravi po svojih najboljših močeh. Zaupanje omogoča sodelovanje in doseganje najboljših rešitev.

5.3.4 Zavzetost in odločnost

Z zavzetostjo in odločnostjo ter s podjetniškim duhom zagotavljajo napredek Iskre Avtoelektrike. Uvajajo spremembe in rešujejo navzkrižja. Nenehno izboljšujejo proizvode, storitve, procese in sisteme.

5.3.5 Verodostojnost in etičnost

Njihove besede so verodostojne in skladne z njihovimi odločitvami in dejanji. Obljubijo tisto, kar lahko izpolnijo. Dane obljube so njihova obveza in držijo se

dogovorov. Spoštujejo moralno-etične vrednote, zakone in sprejeta pravila ter politiko Iskre Avtoelektrike.

5.4 Strategija ravnanja z ljudmi

Prihodnost Iskre Avtoelektrike je v veliki meri odvisna od sposobnosti in pripravljenosti zaposlenih za osvajanje in uporabo novih znanj. Znanje morajo znati prelititi v rutinsko kakovostno delo in ga ustvarjalno udejanjiti v izboljšavah in novih inovativnih proizvodih. Glede na danosti v družbi in okolju, ki jih ne smejo zanemariti, je graditev kulture ustvarjalnega sodelovanja med sodelavci v njihovi delniški družbi tista pot, ki njim bo omogočila zelene spremembe (Panjtar, 2007, str. 3).

Spreminjanje kulture je najbolj odvisno od sloga vodenja in ravnanja vodilnih in vodstvenih delavcev. Vendar pa kulturo sooblikujejo vsi, ki so zaposleni v delniški družbi - je odraz ravnanja vsakega človeka z drugim človekom. Da bi uspešno vztrajali na poti graditve kulture ustvarjalnega sodelovanja, so v letu 1999 sprejeli poseben dokument, ki so ga imenovali Strategija ravnanja z ljudmi v Iskri Avtoelektriki. Takrat sprejeta strategija jim še vedno daje aktualne odgovore, v kakšni smeri morajo spreminjati njihova vedenja v medsebojnem delovanju. Govori o tem, da ne želijo ostati ujetniki zunanjih okoliščin ampak, da so ljudje notranje motivirani za samoodgovorno ravnanje in usmerjanje lastnega življenja. To poudarjajo tudi uvodne točke v poglavju "Vrednote ravnanja z ljudmi kot del organizacijske kulture" (Panjtar, 2007, str. 3).

Nenehno in na vse načine bodo poudarjali najpomembnejšo, v posameznika naravnano vrednoto njihove 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 bodo 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 imajo 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 so različni. Skozi življenje živijo različne vloge. Tudi v ozkem časovnem obdobju in tudi samo v enem dnevu so v različnih vlogah: v delovni organizaciji, doma in v družbenem življenju. V organizaciji eni sprejememo vlogo vodje, drugi vlogo samostojnih sodelavcev. Ker pa med njimi niso samo te razlike, je pomembno, da se poznajo – kdo in kakšni so, kakšni so njihovi potenciali in kako jih izrabljajo. Le tako bodo sprejeli njihovo različnost in različnost drugih ljudi – zmožni bodo spoštovanja drugih in zmožni bodo razviti medsebojno 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, njihovi vodje in oni osebno. Vsi so namreč najprej odgovorni za lasten razvoj in osebno napredovanje. Le z učenjem človek pridobiva nova znanja in spreminja svoja vedenja. Ko govorijo, da človek spremeni svoje vedenje, govorijo o tem, da je udejanil pridobljeno znanje. Žal veliko znanja ostane neuporabljenega. Kajti ni dovolj le imeti znanje, človek mora imeti tudi zmožnost ga uporabiti. Ima pa lahko oboje, a če v njem ni hotenja za udejanjanje, bo njegovo znanje za človeštvo ostalo mrtvo znanje. Hoteti, znati, moči - to je ključ za udejanjanje novega znanja, ki se odraža v vedenju človeka. Njihova odgovornost se ne sme nanašati le na pridobivanje znanja, ampak tudi na njegovo prenašanje med sodelavci in njegovo uporabo oziroma udejanjanje v dobrobit Iskre Avtoelektrike. Najučinkovitejše in najuspešnejše pa je prenašanje znanja, če ljudje sodelujejo in timsko delajo. Današnji čas pa zahteva še več. Ni dovolj le imeti pravo znanje. Znanje morajo znati udejanjiti v izboljšavah in novih proizvodih. Izboljšave in inovacije pa bodo še boljše, če jih bodo nadgradili s sodelavci v timskem načinu dela. Skupinsko ali timsko delo pa je nekaj, česar se je treba naučiti (Panjtar, 2007, str. 4).

5.5 Področje vhodne logistike

V področju vhodne logistike je zaposlenih štirideset delavk in delavcev. To so skladiščniki, prevzemniki, viličaristi, planerji materialnih tokov, vodja skladišč in

viličaristov, vodja prevzema in vodja področja vhodne logistike. Dela in naloge na področju vhodne logistike so naslednja:

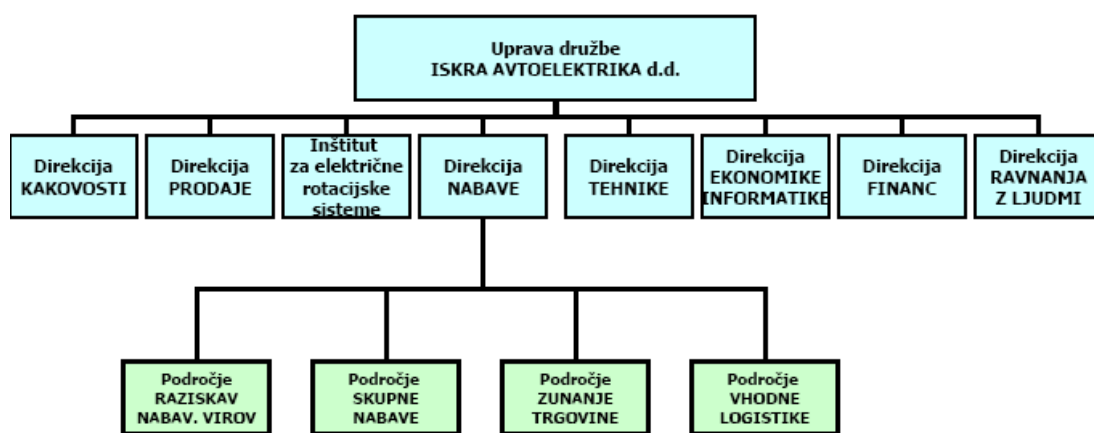
- načrtovanje, organiziranje in vodenje področja,
- sodelovanje pri razvijanju sistemov notranje distribucije blaga,
- usklajevanje dela logističnih funkcij s proizvodno in nabavno funkcijo,
- sodelovanje pri razvijanje tehnik za upravljanje zalog,
- sodelovanje pri razvijanje sistemov načrtovanja izvedbe naročil kupcev,
- prevzemanje nabavljenega blaga,
- količinsko kontroliranje prevzetega blaga,
- pripravljanje blaga za skladiščenje; označevanje in dokumentacija,
- optimiranje in vodenje skladiščnega poslovanja,
- notranja distribucija in transport med skladišči in proizvodnjo,
- skladiščenje reprodukcij materialov,
- skladiščenje drobnega inventarja,
- skladiščenje zaščitnih sredstev in pisarniškega materiala,
- skladiščenje kemikalij in nevarnih snovi,
- skladiščenje reklamiranega nabavljenega blaga in pripravljanje za vračilo,
- skladiščenje in odpremljanje vračljive embalaže dobaviteljev,
- pripravljanje blaga za izdajanje v proizvodnjo,
- izdajanje nabavljenega blaga v proizvodnjo, kooperantom in drugim uporabnikom,
- administrativno- tehnična opravila v zvezi s skladiščnim poslovanjem.

5.5.1 Prikaz področja vhodne logistike v organizacijski strukturi

Iskro Avtoelektriko d.d. sestavljajo naslednje organizacijske enote: uprava družbe, 5 strateških poslovnih enot (SPE), 7 direktij in razvojni center. Strateške poslovne enote so osrednje enote in so organizirane za obvladovanje ključnih procesov pridobivanja naročil, razvoja izdelkov in proizvodnje ter dobave izdelkov kupcem. Proizvodne strateške poslovne enote pokrivajo zaokrožen program izdelkov, kar povedo že njihova imena: SPE Avtoelektrika, SPE Pogonski sistemi, SPE Mehatronika in SPE Sestavni deli in orodja. Z lastno prodajo so približane kupcem, z nabavno logistiko dobaviteljem, lastni razvoj v SPE-ju pa deluje povezovalno med

kupci, prodajo, tehnologijo in investicijami za nove proizvode. Če proizvodne SPE prodajajo svoje izdelke direktno končnim kupcem za prvo vgradnjo, pa SPE Trading pokriva in organizira prodajo vseh izdelkov kupcem druge vgradnje.

Direkcije (Kakovosti, Ravnanja z ljudmi, Prodaje, Nabave, Tehnike, Financ, Ekonomike in organizacije) in Inštitut za električne rotacijske sisteme ter opravljajo poslovne funkcije, ki so praviloma skupne za celotno Iskra Avtoelektriko, d.d.



Slika 1: Prikaz področja vhodne logistike (Interni akti Iskra Avtoelektrika d.d.)

6 OSEBNI RAZVOJNI POGOVORI V ISKRI AVTOELEKTRIKI d.d.

V človekovi naravi je, da želi biti uspešen, ker le tako občuti osebno zadovoljstvo. Biti uspešen, pa ne pomeni, da z nekim dejanjem dosežemo uspešnost enkrat za vselej. Človek se vsak dan srečuje z novimi nalogami, in mnoge ga soočajo s spoznanjem, da vedno nima dovolj znanja in sposobnosti, da bi vse naloge opravil uspešno. Občutenje uspešnosti bo lahko trajno doživljal le, če se bo nenehno osebno in poklicno razvijal, da se bo lahko uspešno spopadal z nalogami v novih in spremenjenih okoliščinah. Vsaka želena sprememba v osebnem razvoju pa zahteva od človeka najprej odločitev za spremembo in nato vlaganje energije, ki pa je človek nima v neomejeni količini. Zato je pomembno, da človek zna uravnotežiti svoje želje tudi z obremenitvami, ki jih pred njega postavljajo zahteve in cilji organizacije. Zaradi povezanosti in soodvisnosti dela sta vodja in sodelavec v položaju, da je njuno posamično doživljanje uspešnosti soodvisno. Če se tega zavedata, bosta ustvarjalno sodelovala in porabila najmanj energije za najboljše rezultate. Za ustvarjalno sodelovanje pa se morata odločiti oba, in to bosta lažje storila, če se bosta razumela in si zaupala.

Dobrega medčloveškega odnosa ni brez pogovora. Pogovor je lahko kratek ali dolg, žal pa je najpogosteje vezan le na naloge, ki jih je potrebno opraviti. Za daljši pogovor, v katerem bi se vodja in sodelavec bolje spoznala in gradila medsebojno zaupanje, pa nimata časa ali pa zanj ne čutita potrebe, saj je pogovor le o nalogah najmanj obremenjujoč, ker je lahko zelo neoseben. A tudi, če si želita daljši pogovor, sta lahko pred težavo, kako naj pogovor poteka in o čem naj se pogovarjata. Da bi slednje težave lažje prebrodili, je na voljo vsem vodjem pripomoček, z imenom »**Osebni razvojni pogovor**«, za vodenje daljšega pogovora s sodelavcem o ključnih področjih dela in življenja v organizaciji - za uspešnost sodelavca, za uspešnost vodje in za uspešnost organizacije (Vidrih, 2002, interni akti).

Za osebni razvojni pogovor morata soglašati vodja in sodelavec. Ne želijo, da se pogovor opravi z občutkom prisile, ker se to od vodij pričakuje. Uspeh bo negotov. V takem primeru poskušajte odkriti, kaj je tisto, kar vas odvrča od pogovora. Ovire so vedno v vas. Če sami ne uspete, poiščite nasvet pri sodelavcu, ki mu zaupate. Pomaga vam lahko tudi svetovalka/-ec v področju ravnanja z ljudmi. Ko boste

odkrili vzroke nelagodja, bo pogovor lahko dobrodošel, da boste presegli notranje zapore in vzpostavili drugačen odnos s sodelavcem. Enako velja tudi za vse tiste sodelavce, ki pogovora na povabilo vodje ne bodo želeli opraviti. Spoštujejo različnost ljudi, zato je odločitev za pogovor vedno vaša (Vidrih, 2002, interni akti).

6.1 Namen in cilj osebnega razvojnega pogovora

Letni pogovori so postali v številnih organizacijah, ki se zavedajo nujnosti izboljševanja komunikacije med vodjem in sodelavci, zelo pomemben instrument vodenja in ena pomembnih nalog vodij. Cilj uvajanja letnih pogovorov je ustvarjanje povezav med cilji organizacije in cilji posameznika in preko tega izboljšanje kakovosti dela in učinkovitosti ter ustvarjanje klime partnerskega sodelovanja. Te cilje imajo tudi v Iskri Avtoelektriki, zato so se odločili za uvedbo osebnega razvojnega pogovora (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti).

Osebni razvojni pogovor je:

- zaupen, odkrit, partnersko voden pogovor na štiri oči med sodelavko/cem in njenim/njegovim neposrednim vodjo,
- vsebinsko načrtovan pogovor o nalogah in ciljih, o sodelovanju med vodjem in sodelavcem, o vključevanju sodelavca v timsko delo, o delovnem okolju ter o strokovnem, poklicnem in osebnem razvoju sodelavca,
- pogovor, v katerem je v središču pozornosti sodelavec.

Osebni razvojni pogovor uvajajo z namenom, da bi:

- spodbudili dogovarjanje o nalogah in ciljih,
- spodbujali samostojnost in večjo odgovornost sodelavcev,
- izboljšali pretok informacij,
- izboljšali in spodbujali sodelovanje,
- izboljšati medsebojne odnose.

6.2 Koristi osebnega razvojnega pogovora

Če pogovore opravijo strokovno, sistematično, z jasnim ciljem in namenom, imajo od njih koristi tako sodelavci in vodje kot tudi organizacijska enota in organizacija v celoti (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti).

Sodelavec:

- preveri usklajenost ciljev s cilji organizacije,
- lahko izrazi svoje mnenje o delu, o vodji in sodelovanju z njim in sodelavcih,
- se pogovori o osebnem in poklicnem razvoju in napredovanju,
- dobi povratno informacijo o tem, kako ga vidi vodja,
- ima priložnost pojasniti določene uspele ali neuspele dogodke,
- se dogovarja, kako in do kdaj bo opravil naloge in
- dobi jasna navodila o svojih pristojnostih.

Vodja:

- lažje načrtuje svoje delo in delo podrejenega,
- lažje postavlja pot do uresničitve ciljev,
- bolje spozna podrejenega in njegove potrebe,
- ima možnost ovrednotiti delo sodelavca na osnovi skupno postavljenih kriterijev,
- ima možnost graditi zaupanje s sodelavcem in prepoznati različna gledanja in razumevanja ter tako omejiti možne nesporazume.

Organizacija:

- Posledica osebnega razvojnega pogovora je boljše sodelovanje med vodji in sodelavci v celotni organizaciji, kar vodi k izboljšanju delovnih rezultatov in kvalitete dela.
- Od osebnega razvojnega pogovora si lahko obetajo tudi izboljšanje organizacijske klime, saj omogoča odprto izmenjavo mnenj med vodji in sodelavci; nenazadnje zato, ker vsakega posameznika upoštevajo in spodbujajo v okviru njegovih zmožnosti in možnosti, in s tem povečujejo motivacijo.

6.3 Vsebine osebnega razvojnega pogovora

Pogovor je sestavljen iz dveh delov. V prvem, ki zajema »pogled nazaj«, pregledajo preteklo obdobje (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti). Posvetijo se nalogam, ki smo jih opravljali:

- Vodja in sodelavec se pogovorita o preteklem obdobju in skupaj pregledata in ocenita, v kakšni meri je sodelavec izpolnil naloge, dogovorjene v prejšnjem osebnem razvojnem pogovoru ali druge dogovorjene naloge med obema osebnima razvojnima pogovoroma; če se osebni razvojni pogovor opravlja prvič pa na osnovi nalog zapisanih v opisu delovnega mesta in nalog, ki jih je sodelavec opravljal v sklopu na nalog, ki jih je morala opraviti njegova enota glede na poslovni načrt.
- Vodja in sodelavec analizirata nastale probleme kot tudi prednosti in slabosti sodelavca in se pogovorita o možnostih reševanja problemov in stalnega izboljševanja.

V drugem delu pa usmerimo »pogled naprej« in se pogovorimo s sodelavcem o:

- Nalogah – katere so prioritete naloge v naslednjem obdobju, kakšni so pričakovani rezultati, katere so možne spremembe vsebine in načina dela, interesna delovna področja sodelavca ter o konkretnih ukrepih za spremembe in izboljšanje učinkovitosti dela ter uspešnosti nalog.
- Sodelovanju - kakšno je njuno medsebojno sodelovanje in razkrijeta pozitivne vidike skupnega dela oziroma »razgradita« morebitno medsebojno nezaupanje; pogovorita se o sodelovanju z drugimi sodelavci in o vključevanju sodelavca v timsko delo.
- Delovnem okolju – ovrednotita delovno okolje in zelene spremembe, zlasti če sodelavec predlaga izboljšave, ki bi omogočile boljše in lažje opravljanje dela.
- Osebnem razvoju – razkrijeta znanja, usposobljenost in spretnosti, njegove zmožnosti in poklicne interese; pogovorita se o zelenih spremembah in nakažeta razvojne perspektive sodelavca na strokovnem, poklicnem in osebnem področju; razvijeta predloge in ukrepe za motivacijo in razvoj sodelavca ter kakšno naj bo spodbujanje in podpora vodje.

6.4 Napotki za pripravo na pogovor

Vodja se pripravi tako, da:

- pripravi terminski plan za vse sodelavce
 - en pogovor na dan,
 - prve pogovore opravi s sodelavci, s katerimi se značajsko in pri delu najboljše ujame in so večji komunikacije.
- pripravi sodelavca na pogovor
 - pojasni sodelavcu, kaj je osebni razvojni pogovor,
 - predstavi cilj in namen pogovora,
 - pogovori se o njegovih pomislekih, strahovih, odporih,
 - posreduje mu pripravljani obrazec in prilogo,
 - zagotovi sodelavcu odkritost in korektnost in ga usmeri v prihodnost.
- se dogovori za prostor (nevtralen, prijeten, svetel in ravno prav topel),
- povabi sodelavca vsaj štirinajst dni prej; ustno in pisno vabilo,
- si postavi namen in cilje
 - Kaj bi rad s pogovorom dosegel (namen)?
 - Kaj ga zanima?
 - Kaj od pogovora pričakuje?
- se pripravi s pomočjo pripravljalnega obrazca,
- predvidi kritične točke pogovora – če bodo pripravljene s podatki in dejstvi bodo kritične točke postale običajne točke zrelega pogovora in morda bodo zgladile nesporazume, ki motijo sproščeno delo in komunikacijo,
- pregleda obstoječo dokumentacijo
 - delu
 - sodelavcu
 - priključijo pozitivno sliko sodelavca

Tudi sodelavec se pripravi na pogovor s pomočjo priloge za sodelavca.

6.5 Pogostost in vrstni red osebnih razvojnih pogovorov

- Osebni razvojni pogovor opravijo enkrat letno, še boljše pa je, da ga opravijo večkrat.

- Vodja naj opravi pogovore z vsemi sodelavci strnjeno in ne v daljšem času.
- Med pogovoroma z enim in drugim sodelavcem naj ne poteče več kot teden dni.
- V enem dnevu naj bo opravljen le en pogovor, med dvema pogovoroma pa naj bo presledek dveh dni, da se vodja lahko pripravi na naslednji pogovor in opravi vmes še nujne zadeve.
- Priporočljivo je, da začnemo pogovor s sodelavci, ki jih bolje poznamo, z njimi lažje komuniciramo in ob katerih se bolje počutimo in si tako nabereemo pozitivne začetne izkušnje (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti).

6.6 Izvedba osebnega razvojnega pogovora

1. korak:

- prebijemo led, premagamo začetno tremo, zgradimo medsebojno zaupanje
- pojasnimo namen pogovora

2. korak:

- pogovarjamo se o predvidenih temah; pri tem se lahko držimo vprašanj iz pripravljalnega obrazca
- fazno zapisujemo dogovore v obrazec
- dogovore konkretno formuliramo in po možnosti zapišemo vmesne korake in ukrepe
- upoštevamo enakopraven položaj drug drugega
- na razpolago imamo spremljevalne dokumente

3. korak:

- na kratko ponovimo, kar smo se dogovorili
- do konca izpolnimo obrazec za zapis (priloga 2)
- pozitivni zaključek: sodelavcu se zahvalimo za sodelovanje in ustvarimo ugodno klimo za nadaljnje ustvarjalno sodelovanje

6.7 Zapis

Vodja ima pripravljen obrazec za osebni razvojni pogovor. Ko se s sodelavcem pogovori o določeni temi, si takoj zapiše dogovorjeno in povpraša sodelavca, če se

strinja z zapisanim (fazno izpolnjevanje). Prvi zapis lahko opravi na pomožni papir, da zapis lahko popravi in oblikuje v končno obliko.

Zapisani dogovori so obvezujoči za oba, zato ne zapisujemo vsega, kar bomo mogoče v naslednjem letu izvedli, ampak tisto, kar dejansko nameravamo izpeljati.

Obrazec podpišeta tako vodja kot sodelavec. Zapis hrani vodja, kopijo pa dobi tudi sodelavec. Zagotovljeno mora biti varovanje podatkov.

Poročilo je vedno pisni povzetek dogovorjenih dejavnosti. Gre pravzaprav za zapis dogovorov, ki jih bo skušal sodelavec v prihodnosti uresničiti, vodja pa ga bo pri tem podpiral, mu omogočil izpopolnjevanje in usposabljanje in mu zagotavljal ustrezne pogoje za doseganje dogovorjenega (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti).

6.8 Analiza uspešnosti pogovorov

Po izvedbi osebnih razvojnih pogovorov je smiselno, da vodja pogovore analizira in ugotovi, kako je bil uspešen in učinkovit. Na osnovi ugotovitev lahko pogovore izboljšuje, da bodo vedno boljši in prijetni tako zanj kot za sodelavce.

6.9 Obdobje med dvema osebnima razvojnima pogovoroma

Naloge in aktivnosti vodje:

- vodja spremlja sodelavca, ga vodi in usmerja pri uresničevanju dogovorov osebnega razvojnega pogovora,
- zapisuje si izredne dogodke: dosežke, spodrsaljaje, o katerih se lahko pogovorita na naslednjem pogovoru (to ni zamenjava za sprotno razreševanje težav in nasprotij),
- tudi sam mora izpolniti dogovore v zvezi s svojim delom, če sta se s sodelavcem tako dogovorila ,
- po opravljenih pogovorih pregleda vse zbrane predloge in ideje ter pripravi predloge sprememb,
- skupaj se lahko vmes pogovorita in ocenita stanje uresničevanja dogovorov in če je potrebno, jih dopolnita ali spremenita.

6.10 Podpora in spremljanje

V področju ravnanja z ljudmi so na razpolago za svetovanje in pomoč pri pripravi na pogovore, kot tudi pri njihovi organizaciji in izvedbi. Veseli so tudi povratnih informacij o uspešnosti pogovorov (Stepančič-Slavec Marjeta, 2003, interni akti).

7 EMPIRIČNI DEL

Osrednji del tega diplomskega dela je raziskava s pomočjo ankete o uvedbi letnih pogovorov na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d..

7.1 Anketa

Ankete se lahko uporabljajo za hitro sondiranje javnega mnenja. Anketirancem dajo možnost, da na preprost način izrazijo svojo podporo ali nasprotovanje in ga ustrezno utemeljijo. Poziv k anketi lahko sproži razpravo. To ni neuspeh, temveč pomeni, da odločitev ni premočrtna, kar smo z anketo pravzaprav želeli ugotoviti (Anketa).

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

Vsi podatki, dobljeni z raziskavo, so strogo zaupne narave in njihova objava s pravimi imeni anketirancev ni dovoljena (Kompore et al., 2001, str. 33).

Zbrane rezultate urejamo in prikazujemo na različne načine: razvrstimo jih v ranžirno vrsto, grupiramo v razrede, oblikujemo frekvenčne porazdelitve, grafično prikažemo (histogram, poligon). Izračunamo jim lahko srednje vrednosti (aritmetično sredino, mediano, modus) in določimo razpršenost (razpon, standardni odklon) (Kompore et al., 2001, str. 45).

7.1.1 Zbiranje podatkov

Podatke sem zbral s pomočjo vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni na področju vhodne logistike. Tako so podatki verodostojni in resnični.

7.1.2 Raziskovalni instrument

Vprašalnik je sestavljen iz petnajstih vprašanj, zadnje dve vprašanji pa sta razširjeni. Način izvajanja anketiranja je bila osebna izročitev v izpolnjevanje. To obliko anketiranja smo izbrali, ker smo z anketiranci zaposleni na istem področju.

7.1.3 Obdelava podatkov

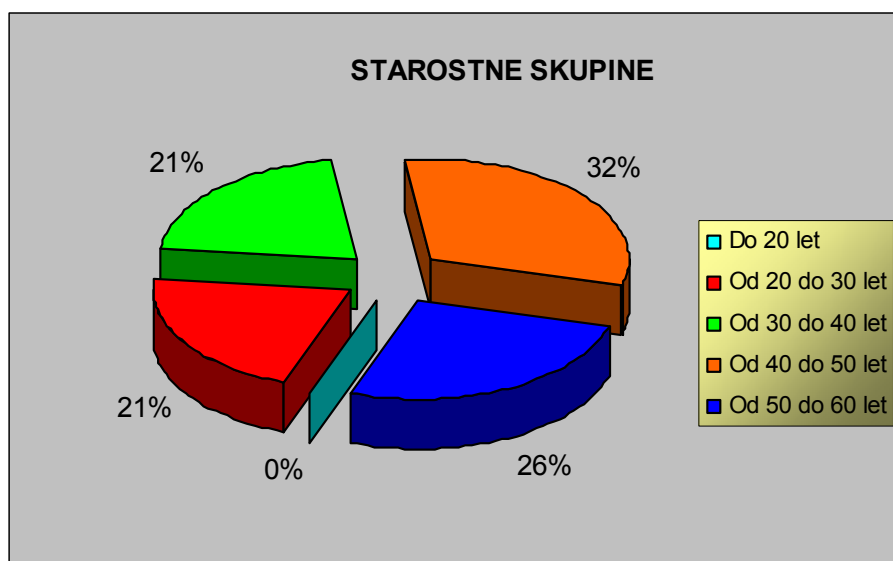
Na podlagi odgovorov, ki smo jih pridobili od anketirancev na področju vhodne logistike, smo izdelali grafe, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Pri tem smo uporabili računalniški program Excel.

7.1.4 Vzorec

Anketirali smo 40 zaposlenih na področju vhodne logistike, vse o anketi smo jim podrobno predstavili, dali tri delovne dni časa za odgovore in pripravili odlagalno mesto, kjer so se odgovori zbirali. Od štirideset anket sem jih prejel osemtrideset, kar pomeni, da sem prejel kar 95 % odgovorov.

7.2 Obdelava in analiza ankete

7.2.1 Starostna struktura:



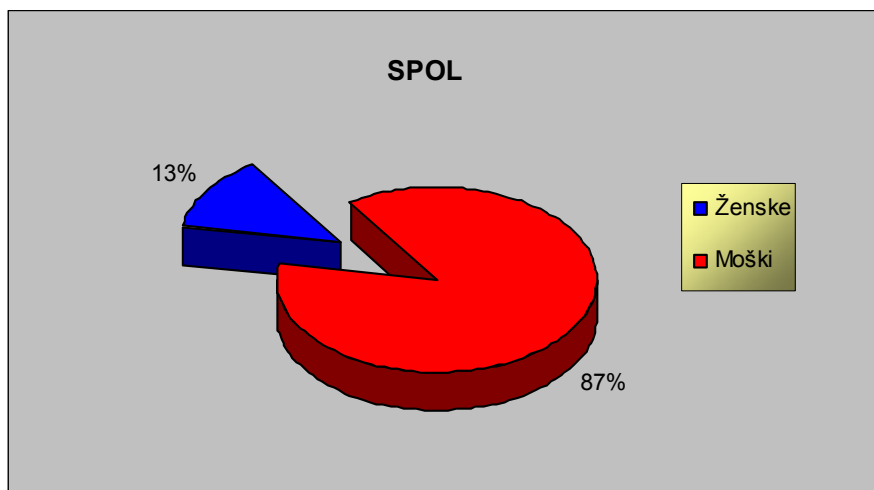
Slika 2: Starostna struktura zaposlenih na področju vhodne logistike

Kot je razvidno iz slike 2, je na področju vhodne logistike zaposlenih 8 delavcev v starostni skupini od 20 do 30 let, 8 delavcev v starostni skupini 30 do 40 let, 12 delavcev od 40 do 50 let in 10 delavcev od 50 do 60 let. Največ delavcev je v starostni skupini od 40 do 50 let in to je 32 % celotne skupine.

Iz podatkov o starostni strukturi je razvidno, da imam opraviti s skupino, kjer je povprečna starost delavcev višja, ki že po teoriji ni prilagodljiva za hitre spremembe v današnjem tempu življenja.

7.2.2 Spol zaposlenih

Na področju vhodne logistike je večina del in nalog primernih predvsem za moške in sicer zato, ker je pri opravljanju dela potrebna fizična moč (prevzemanje materialov za proizvodnjo, komisijoniranje materialov in vožnja z viličarjem).

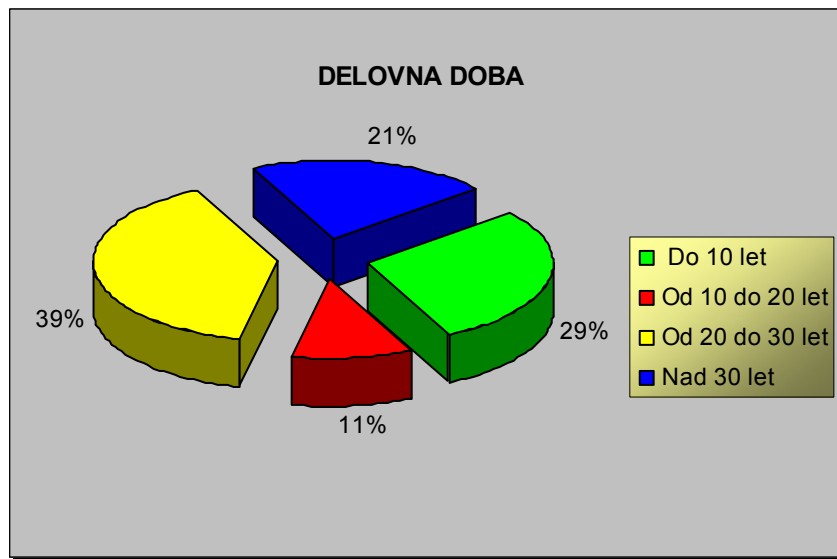


Slika 3: Struktura zaposlenih v notranji logistiki po spolu

Iz slike 3 je razvidno, da je bilo anketiranih troje žensk, kar znaša 13 % populacije in 35 moških, kar znaša 87 % populacije. Naj poudarimo, da so se vse ženske odzvale anketiranju in izpolnile vprašalnike.

Zaradi manjšega števila žensk na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d. v nadaljevanju nismo delili in analizirali rezultatov po spolu, ampak smo celoten vzorec vzeli na število zaposlenih, ki so anketo oddali.

7.2.3 Delovna doba v Iskri Avtoelektriki d.d.



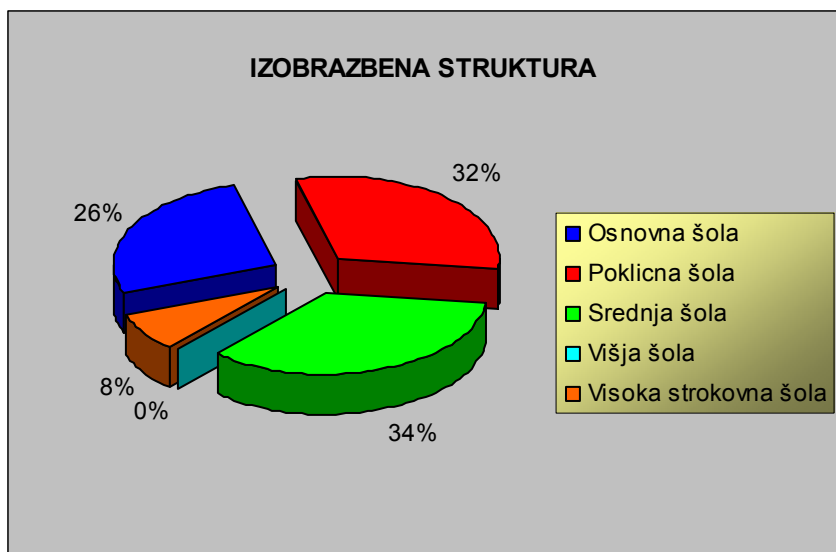
Slika 4: Struktura anketirancev glede na delovno dobo v Iskri Avtoelektriki d.d.

Anketiranci, ki so na anketo odgovarjali, so bili razvrščeni v štiri skupine in sicer do 10 let, od 10 do 20 let, od 20 do 30 let in nad 30 let delovne dobe. Iz slike 4 je razvidno, da je 11 ljudi z delovno dobo do 10 let, kar znaša 29 %, 4 ljudje z delovno dobo 10 do 20 let, kar znaša 11 %, 15 ljudi z delovno dobo od 20 do 30 let, kar znaša 39 % in 8 ljudi z delovno dobo nad 30 let, kar znaša 21 % anketirancev.

Že iz starostne strukture zaposlenih je razvidno, da gre za skupino ljudi, ki imajo za seboj veliko delovne dobe, veliko preteklih izkušenj in, da je njihovo delo železna srajca, kar pomeni, da niso sprejemljivi za hitre spremembe v delovnem okolju.

To trditev prikazuje tudi slika 4, ki nam predstavi, da je kar 60 % delavcev z delovno dobo nad 20 let.

7.2.4 Izobrazbena struktura zaposlenih



Slika 5: Struktura anketirancev po izobrazbi

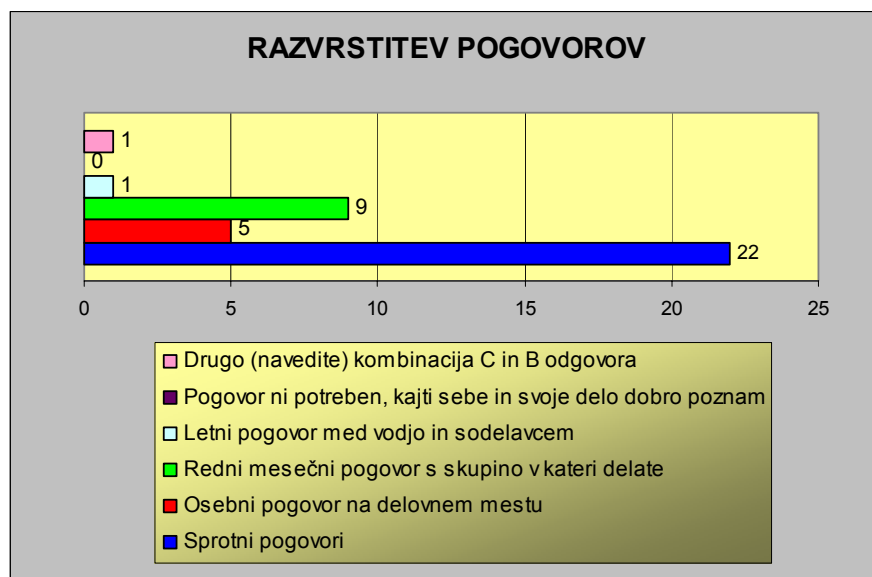
Slika 5 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih na področju vhodne logistike. Iz slike je razvidno, da je velik odstotek zaposlenih z osnovno ali poklicno šolo; to so predvsem ljudje, ki opravljajo dela viličaristov in skladiščnikov in imajo za seboj veliko delovne dobe.

V Iskri Avtoelektriki d.d. omogočajo zadnjih 12 let kar precej izobraževanj, kar omogoča zaposlenim pridobivanje raznih usposobljenosti in kvalifikacij za opravljanje del in nalog. Kot je razvidno iz splošnih podatkov (starostne skupine, delovna doba in nenazadnje izobrazbena struktura), je na področju vhodne logistike malo ljudi zainteresiranih za dodatna izobraževanja in pridobivanja dodatne stopnje izobrazbe, to pa predvsem zaradi tega, ker ljudem z ustaljenimi navadami ni do sprememb.

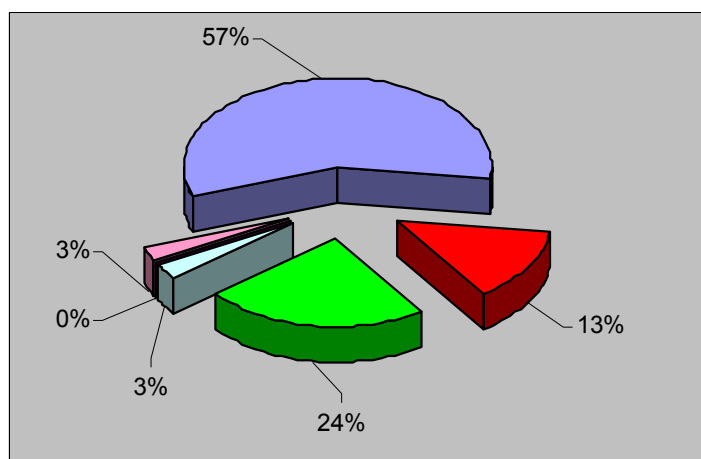
7.2.5 Način izvedbe rednega pogovora med vodjo in zaposlenimi

Na vprašanje, za kakšen način rednega pogovora med vodjo in zaposlenimi je po vašem mnenju najbolj primeren, so se anketiranci odločili za odgovore, kot jih prikazujeta sliki 6 in 7.

Iz odgovorov na vprašalniku in slik 6 in 7 je razbrati, da ima večina anketirancev najraje sprotne pogovore na delovnem mestu, to pa zaradi tega, da se reševanje problematike čimprej odpravi; vsekakor to omogoča tesnejši stik vodja - podrejeni.



Slika 6: Vrste pogovorov na delovnem mestu



Slika 7: Ovrednoten prikaz vrste pogovorov

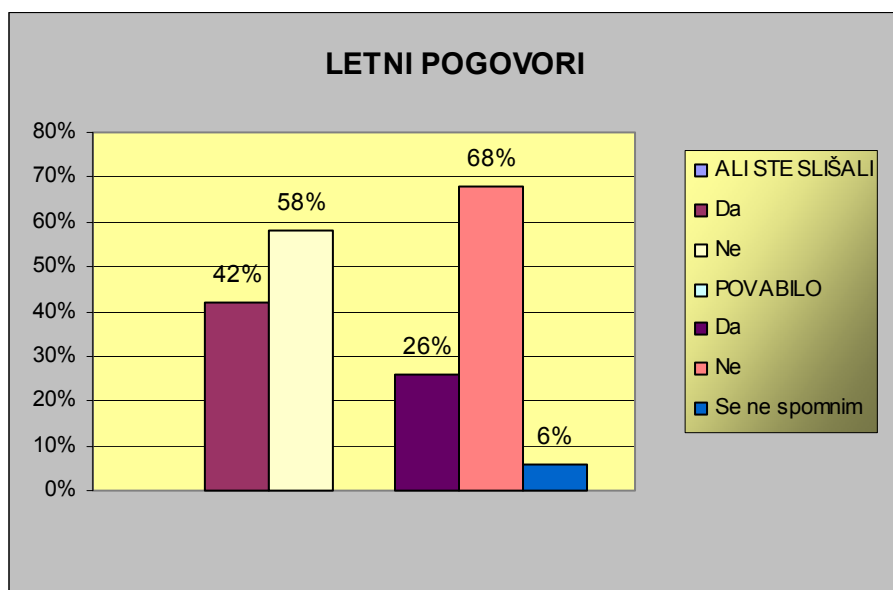
V vsakodnevnem hitenju po boljši produktivnosti in fleksibilnosti je potreben tesnejši stik vodja – podrejeni, kajti le s takim pristopom je možno dosegati dobre rezultate in seveda dobro delovno uspešnost.

Iz odgovorov na anketno vprašanje »Kakšen način pogovora med vodjo in podrejenimi je po vašem mnenju najbolj primeren?« je razvidno, da zaposleni na

področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d. sploh ne vedo, kaj so letni pogovori med vodjo in podrejenim in, da najraje razčiščujejo težave na sprotnih sestankih vodja – podrejeni. Težave namreč predstavljajo spremembe delovnega procesa, kratka in jasna navodila za delo, možnosti koriščenja letnega dopusta in medsebojno razumevanje med sodelavci (npr. prevzemniki in skladiščniki).

7.2.6 Letni pogovori in udeležba na njih

Na vprašanji, »Ali ste v Iskri Avtoelektriki slišali, da se izvajajo letni pogovori?« in »Ali ste bili povabljeni na letne pogovore vodja – podrejeni?«, so se anketiranci odzvali z odgovori, kot prikazuje slika 8. Iz nje je razvidno, da 58 % anketirancev še ni slišalo za letne pogovore med vodjo in podrejenim in kar 68 % jih še nikoli ni bilo povabljenih na letni pogovor, kar pomeni onemogočanje osebne komunikacije vodja – podrejeni, zato lahko sklepamo, da se v Iskri Avtoelektriki d.d. letni pogovori vodja – podrejeni sploh ne izvajajo.

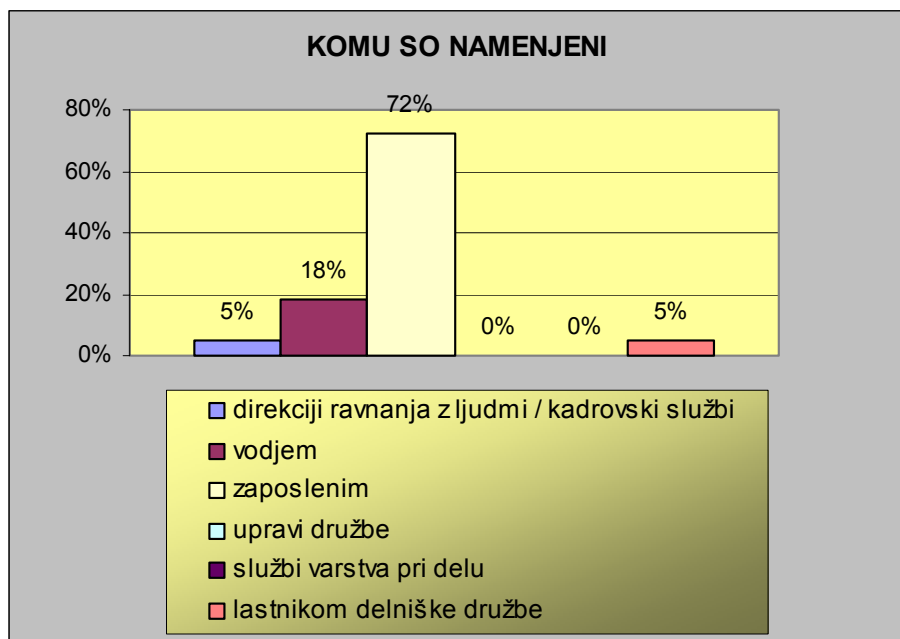


Slika 8: Letni pogovori vodja - podrejeni na področju vhodne logistike

Čeprav se je v zadnjih letih v Iskri Avtoelektriki d.d. v internem časopisu »Zagon« in predhodnem »Novice iz Avtoelektrike« kar nekaj pisalo o letnih pogovorih, očitno zaposleni še vedno niso bili o tem dovolj dobro seznanjeni.

Na vprašanje o povabilu na letne pogovore menimo, da so tisti anketiranci, ki so pritrdilno odgovorili na vprašanje, zamenjali letni pogovor s pogovorom z vodjo, ko jih le-ta povabi, da se pogovorita o trenutni problematiki na delovnem mestu, kako ukrepati za naprej ali celo o pohvali in stimulaciji za naslednji mesec.

7.2.7 Namen letnih pogovorov



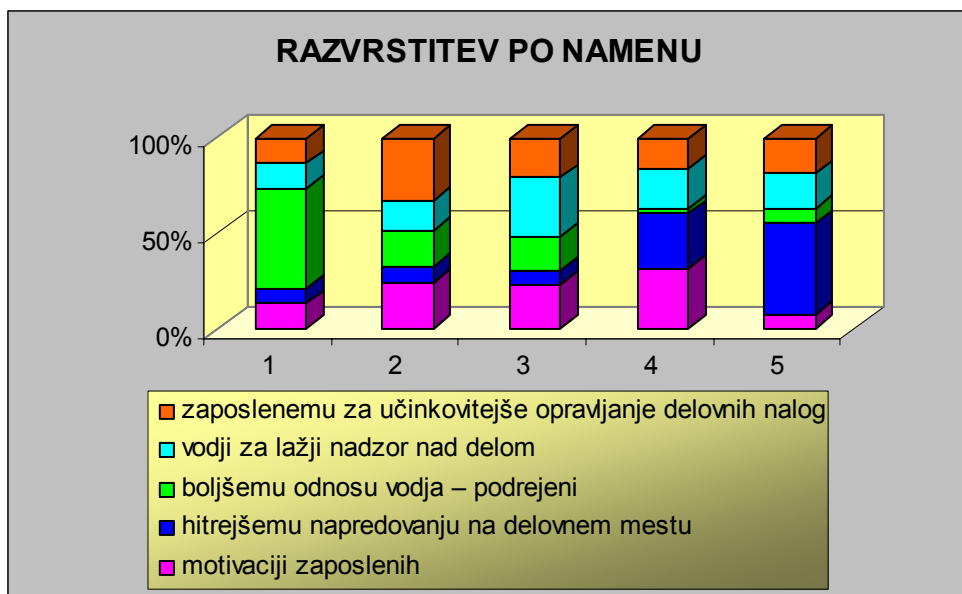
Slika 9: Namen letnih pogovorov na področju vhodne logistike

Da so letni pogovori med vodjo in podrejenimi namenjeni predvsem zaposlenim, je menilo kar 72 % anketirancev, kar je dobri dve tretjini. Ostali anketiranci pa so bili mnenja, da so namenjeni vodjem in sicer 18 %. Da so letni pogovori namenjeni kadrovske službi oziroma lastnikom delniške družbe meni 5 % anketirancev.

Glede na rezultate anketnega vprašanja »Komu so po vašem mnenju namenjeni letni pogovori vodja – podrejeni?« in dejstvo, da se je kar 72 % odločilo zaposlenim, izkazuje nujno potrebo po uvedbi letnih pogovorov v Iskri Avtoelektriki d.d.

Tako vodje kot tudi zaposleni vidijo v njih izboljšanje medsebojnih odnosov vodja – podrejeni in možnost vzpostavitve dobrega sodelovanja pri opravljanju del in nalog v intenzivno razvijajočem se podjetju.

7.2.8 Čemu koristijo letni pogovori



Slika 10: Prikaz razvrstitve pogovorov po namenu

Iz slike 10 je razvidno, da zaposleni menijo, da letni pogovori vodja - podrejeni vplivajo predvsem na boljši odnos vodja – podrejeni

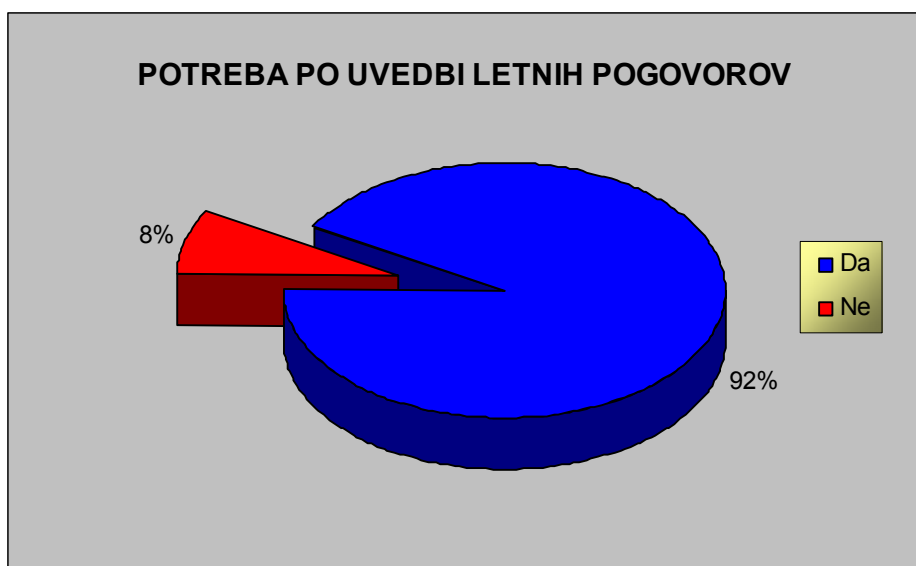
Glede odgovorov na deveto vprašanje »čemu bi služili redni letni pogovori vodja – podrejeni«, so anketiranci po pomembnosti razvrstili zgornje trditve po naslednjem vrstnem redu:

1. boljšemu odnosu vodja – podrejeni,
2. zaposlenemu za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog,
3. vodji za lažji nadzor nad delom,
4. motivaciji zaposlenih,
5. hitrejšemu napredovanju na delovnem mestu.

Iz odgovorov na trditve je razvidno, da na delovnem mestu ni najpomembnejše plačilo, napredovanje na delovnem mestu, ampak predvsem odnos med vodjo in podrejenimi. Letni pogovori bi pripomogli tako vodjem kot tudi podrejenim, da bi boljše in kvalitetnejše opravljali svoje delo in sledili ciljem organizacije.

Z odgovori na ta sklop vprašanj smo dobili dodatno potrditev, da so letni pogovori med vodjo in podrejenimi v Iskri Avtoelektriki d.d. nujno potrebni.

7.2.9 Ali so letni pogovori v Iskri Avtoelektriki d.d. potrebni

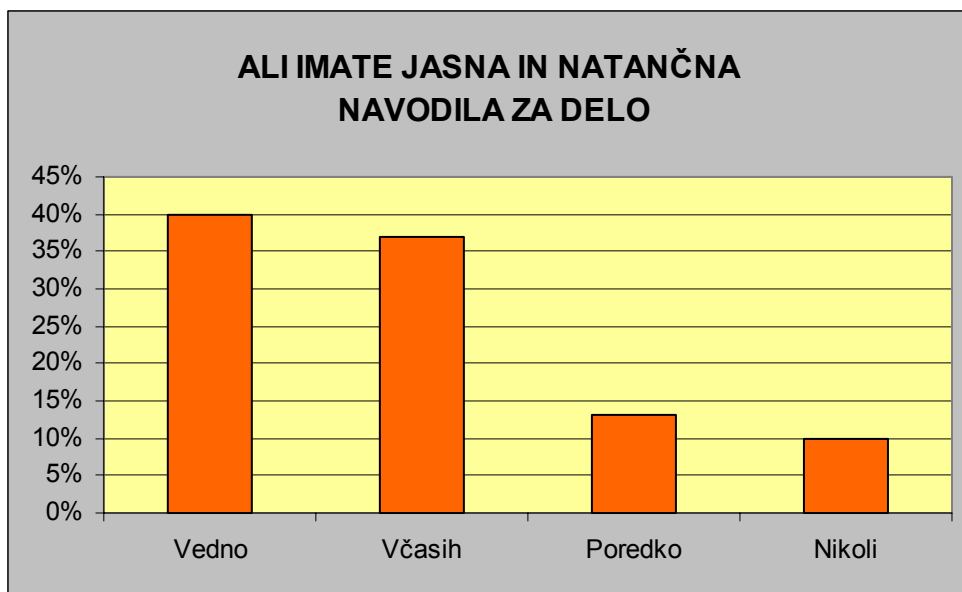


Slika 11: Prikaz potreb po letnih pogovorih vodja - podrejeni

Na podlagi vprašanja ali so letni pogovori med vodjo in podrejenimi v Iskri Avtoelektriki d.d. potrebni, je kar 92 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, le 8 % ali 3 zaposlenim se je to zdel nesmisel.

Zaposleni si želijo letnih pogovorov, saj v njih vidijo vzpostavitev dobre dvosmerne komunikacije, ki omogoča doseganje obojestranskih ciljev, tako posameznika kot tudi vodje.

7.2.10 Ali daje predpostavljeni jasna navodila za delo



Slika 12: Prikaz, ali imajo zaposleni jasna in natančna navodila za delo

Iz slike 12 je razvidno, da na področju vhodne logistike vodje po mnenju zaposlenih le 40 % ljudem dajejo jasna navodila za delo, 37 % dajejo včasih jasna navodila za delo, 13 % dajejo poredko navodila za delo, medtem ko 10 % anketirancev meni, da nikoli nima jasnih navodil za delo.

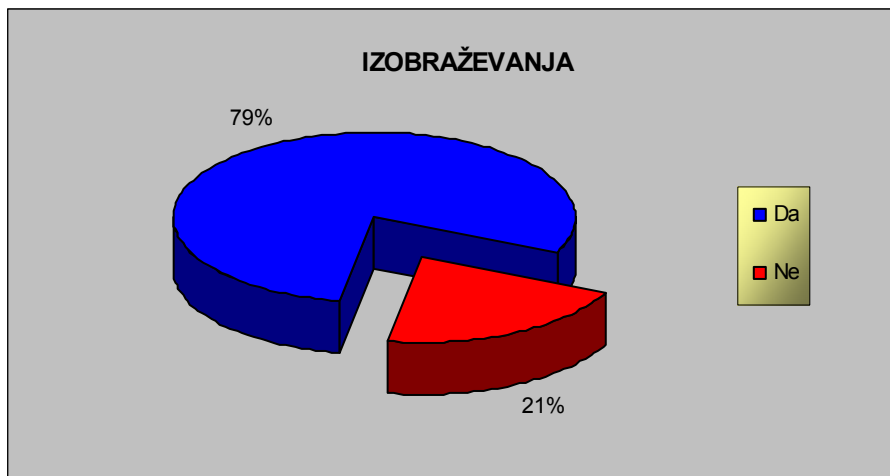
Iz teh rezultatov je razvidno, da so letni pogovori vodja-sodelavec nujno potrebni na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d., da se zaposlenim poda jasne cilje, ki so merljivi, lahko se jih analizira in s tem postavi ukrepe za izboljšanje.

7.2.11 Ukvarjanje z zaposlenimi

Pri dvanajstem anketnem vprašanju »kdo naj bi se po vašem mnenju moral ukvarjati z delavčevim dosedanjim delom, oceno realiziranih ciljev in motivacijo«, so anketiranci 100 % odgovorili, da njihov predpostavljeni vodja.

S temi odgovori smo ponovno prišli do spoznanja, da si zaposleni želijo dvosmerne komunikacije in zblizanja do njihovih nadrejenih. To bi vsekakor prispevalo k boljšemu opravljanju del in nalog, po vsej verjetnosti pa bi to vplivalo tudi na boljše počutje zaposlenih.

7.2.12 Izobraževanja v Iskri Avtoelektriki d.d.

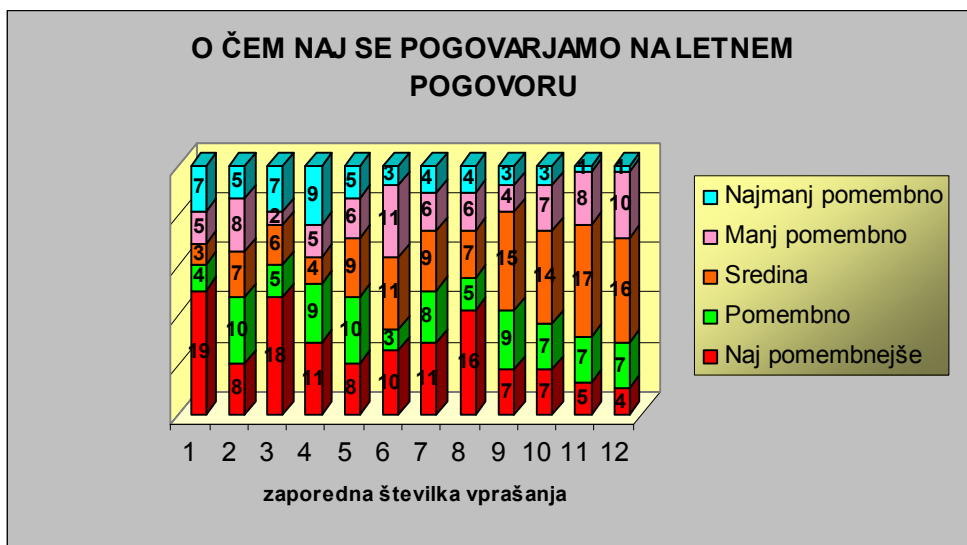


Slika 13: Prikaz, ali je dovolj izobraževanj glede osebnega razvoja zaposlenih

Večina anketirancev, kar 79 %, meni, da imajo v Iskri Avtoelektriki d.d. dovolj izobraževanj glede osebnega in strokovnega napredovanja na delovnem mestu, ostali pa menijo, da teh izobraževanj ni dovolj.

Kadrovska služba v Iskri Avtoelektriki d.d. letno pripravi katalog formalnih in neformalnih izobraževanj. Zaposleni imajo v začetku leta vpogled in možnost vpisa v ta izobraževanja. Kot je razvidno iz slike 13, imajo na področju vhodne logistike kar osem sodelavcev, ki menijo, da izobraževanja ni dovolj. Prav ti sodelavci so lahko motor področja, kateri imajo željo po pridobivanju novih znanj in veščin za lažje in učinkovitejše opravljanje del in nalog.

7.2.13 Teme pogovorov na letnih pogovorih



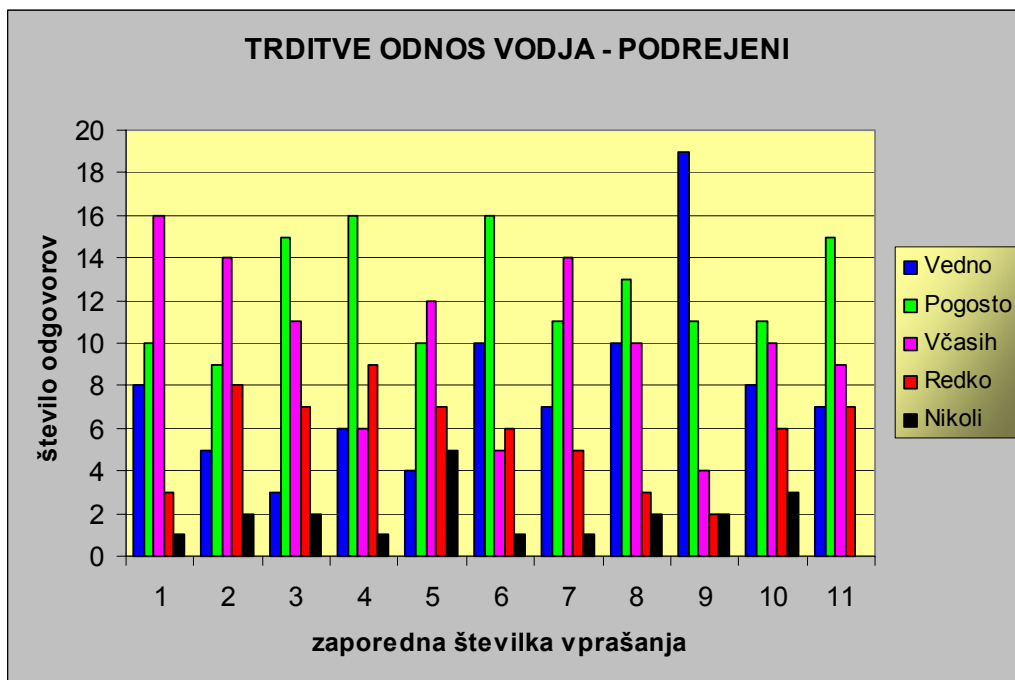
Slika 14: Prikaz pomembnosti tem na letnih pogovorih

V štirinajstem anketnem vprašanju smo postavili sklop dvanajstih vprašanj, na katere so anketiranci odgovarjali po pomembnosti; od 1 - najpomembnejše do 5 – najmanj pomembno. Vprašanja so bila zastavljena na takšen način, da so mi podala stališče, o čem bi se zaposleni na področju vhodne logistike najraje pogovarjali na letnih pogovorih.

Iz slike 14 je razvidno, da bi se zaposleni na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d. na letnih pogovorih najraje pogovarjali o osebnih dohodkih in stimulaciji na delovnem mestu, o medsebojnem odnosu vodja – podrejeni ter ciljih in nalogah na delovnem mestu. Najmanj pomembno pa si jim je zdelo, da bi se pogovarjali o dolgoročnih usmeritvah in razvojnih načrtih organizacije ter informiranosti o viziji in poslanstvu Iskre Avtoelektrike d.d.

Glede na pomembnost postavljenih vprašanj menimo, da je pri zaposlenih na področju vhodne logistike nujno potrebno izvesti letne pogovore. Iz stališča lojalnosti in pripadnosti podjetja pa je potrebno s pomočjo vodstva in kadrovske službe organizirati delavnice za zaposlene, na katerih je potrebno spodbujati pomembnost vsakega posameznika v organizaciji.

7.2.14 Trditve na vprašanja o odnosu vodja - podrejeni



Slika 15: Prikaz trditvev odnos vodja - podrejeni

Podobno kot v štirinajstem anketnem vprašanju smo tudi v petnajstem postavili enajst trditvev, na katere so anketiranci imeli več odgovorov (od vedno do nikoli – pet nivojev). Trditve so se nanašale direktno na predpostavljenega vodjo, namreč v področju vhodne logistike imajo tri vodje in sicer vodja prevzema, vodja skladišč in viličaristov ter vodjo področja vhodne logistike.

Analiza odnosa vodja – podrejeni nam podaja, da so vodje dosegljivi za pogovore s sodelavci in da sodelavci čutijo korekten odnos vodij do njih, vendar vodje premalokrat pohvalijo delavčev trud, pri odločitvah o delu redko vprašajo za njihovo mnenje in jih ne spodbujajo pri inovativnosti.

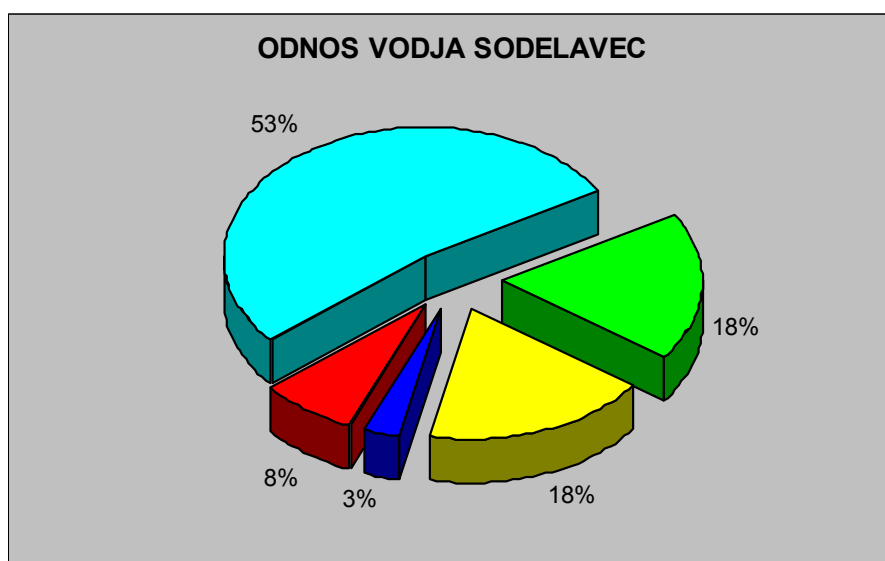
Iz analize trditvev je razbrati, da vodje zaposlenim ne dajejo jasnih navodil za opravljanje dela, kar ponovno potrjuje dejstvo, da je uvedba letnih pogovorov v Iskri Avtoelektriki d.d. nujno potrebna.

7.3 Sklepne ugotovitve raziskave

Pri sklepnih ugotovitvah se bomo nanašali predvsem na izhodišča, ki smo jih postavili na začetku izdelave diplomske naloge.

7.3.1 Izhodišče 1

Prvo izhodišče: več kot polovica zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da bi letni pogovori med vodjo in sodelavci služili boljšemu odnosu vodja-sodelavec.



Slika 16: Prikaz pomembnosti letnih pogovorov

Šestnajsta slika je bila izdelana iz osmega anketnega vprašanja. »Čemu po vašem mnenju služijo letni pogovori?«

Iz slike je razvidno, da se je 53 % ljudi na področju vhodne logistike odločilo, da bi letni pogovori služili boljšemu odnosu vodja-sodelavec, kar tudi potrjuje moje prvo izhodišče.

7.3.2 Izhodišče 2

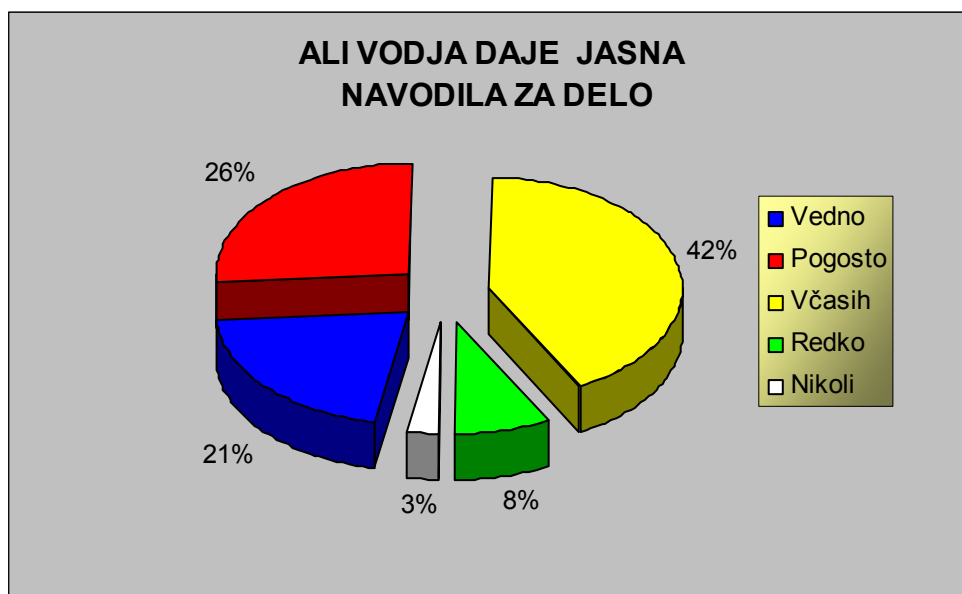
Drugo izhodišče; več kot dve tretjini zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da so redni letni pogovori med vodjo in sodelavci nujno potrebni.

Iz celotnega anketnega vprašalnika je bilo razvidno, da si zaposleni želijo rednih letnih pogovorov. Naše drugo izhodišče pa je najbolj potrdilo deseto vprašanje v anketnem vprašalniku »Ali menite, da so letni pogovori med vodjo in zaposlenimi v Iskri Avtoelektriki d.d. potrebni?« saj je na njega pritrnilo kar 92 % anketirancev.

7.3.3 Izhodišče 3

Tretje izhodišče: več kot dve tretjini zaposlenih na področju vhodne logistike meni, da vodje dajejo jasne cilje za opravljanje del in nalog in imajo korekten odnos do zaposlenih.

Iz trditve, ki so prikazane na sliki 15, je razvidno, da imajo vodje dokaj korekten odnos do zaposlenih, da pa jim ne dajejo jasna navodila za delo, kar je razvidno na sliki 17.



Slika 17: Prikaz jasnosti ciljev anketirancev

Kar 42 % zaposlenih meni, da so navodila za delo jasna le včasih, kar ne potrjuje moje tretje trditve, da vodje dajejo jasne cilje za opravljanje del in nalog.

8 ZAKLJUČEK

Čeprav se je v Iskri Avtoelektriki d.d. v zadnjih letih precej govorilo o letnih pogovorih vodja – podrejeni, do teh ni prišlo. Verjetno je direkcija ravnanja z ljudmi – kadrovska služba preveč poudarka posvetila razvoju kadrov in ne letnim pogovorom vodja – podrejeni, zato tudi gradivo, ki smo ga predstavili »Letni razvojni pogovori« v Iskri Avtoelektriki d.d.

Popolnoma se strinjamo z dejstvom, da je potrebno zaposlene stalno vključevati v dodatna izobraževanja za vsakodnevno opravljanje zahtevnejših del in nalog v sodobnem globalno razvijajočem se podjetju, vendar se na letnih pogovorih vodja – podrejeni že po teoriji opredelimo na pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. V opravljanju vsakodnevnih del in nalog se morata vodja in podrejeni približati in to predvsem zaradi izboljšanja delovne uspešnosti.

Osnova za uspešno delo in vodenje podjetja so jasno opredeljeni cilji. Podjetje ali organizacija, ki nima postavljenih jasnih ciljev, tudi ne more doseči dolgoročnega uspeha. Z anketo, ki smo jo izvedeli na področju vhodne logistike, smo spoznali, da vodje ne dajejo jasnih navodil za opravljanje del in nalog, zato menimo, da to velja za celotno Iskro Avtoelektriko d.d.

Iz analize anketnega vprašalnika smo pridobili odgovore, zakaj se v Iskri Avtoelektriki d.d. do sedaj še ni uvedlo letnih pogovorov, to pa predvsem zaradi:

- dokaj slabe dvosmerne komunikacije po vertikali (vodja-podrejeni),
- nejasnega postavljanja ciljev vodja-podrejeni,
- slabe informiranosti o viziji in poslanstvu Iskre Avtoelektrike d.d.,
- slabe neposrednega ukvarjanja vodje z podrejenimi in
- upadanja pripadnosti podjetju v zadnjih letih.

Predlagamo, da kadrovska služba z vodstvom v Iskri Avtoelektriki najprej pripravi izobraževanje vodij za ciljno vodenje in takoj v naslednjem koraku pripravi dodatno izobraževanje za letne pogovore vodja – podrejeni. Le na tak način bodo v Iskri Avtoelektriki d.d. opravili prve letne pogovore, kjer bodo zaposlenim predstavili naloge in cilje in tako v naslednjih šestih mesecih izvedli letne pogovore vodja –

podrejeni, ki bodo dali prave rezultate (večja delovna uspešnost, boljše in bolj vestno opravljanje del in nalog, boljši odnos vodja - podrejeni in nenazadnje večja motivacija in s tem tudi stimulacija zaposlenih).

9 LITERATURA IN VIRI

Anketa. Pridobljeno 05.03.2008 s svetovnega spleta: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Wikipedija:Anketa>.

Brečevič, D. (2000). Letni razgovor, Bled Zbornik referatov XV. Posvetovanja Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«.

Interni akti. Pridobljeno v januarju 2008 z internega spleta Iskre Avtoelektrike d.d. s svetovnega spleta: <http://intranet.org.iskra>.

Ivanuša-Bezjak M. (1999). Letni pogovor vodje s sodelavci, Revija Podjetnik januar 1999.

Kompare, A. at al. (2002). Psihologija: Spoznanje in dileme. Ljubljana, DZS Državna založba Slovenije.

Lah Šteblaj, A. (2005). HRM (Human Resource Managment magazine), št. 3, str 64-67.

Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. Ljubljana: GV Založba.

Milekšič, N. (2006). Pridobljeno v Marcu 2008 z svetovnega spleta: www.okconsulting.si.

Panjtar, E. (2007). Vodnik po Iskri Avtoelektriki d.d. Izdaja 5.1.

Powell, J. (1995). Se bo izkazal moj pravi jaz? – 25 smernic za boljšo komunikacijo, Župnijski urad Ljubljana Dravljje.

Stepančič-Slavec, M. (2003). Interni akti. Navodila za pripravo letnih vodstvenih pogovorov. Pridobljeno 04.01.2008 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com>.

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

Vidrih, D. Interni akti. Navodila za pripravo letnih vodstvenih pogovorov.
Pridobljeno 04.01.2008 s svetovnega spleta: <http://www.iskra-ae.com>.

PRILOGA 1

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Moje ime je Marko Pavlin in sem izredni študent Poslovno-tehniške fakultete, Univerze v Novi Gorici smer Ekonomika in vodenje proizvodnih in tehnoloških sistemov. Pišem diplomsko nalogo z naslovom mnenje o vodenju rednih letnih pogovorov na področju vhodne logistike v Iskri Avtoelektriki d.d.. Diplomaska naloga vključuje raziskavo, zato vas vljudno prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa. Anketa je anonimna in služi izključno za potrebe diplomske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem, Marko Pavlin.

Kratka navodila: Na vprašanje odgovorite tako, da obkrožite črko pred ali številko za odgovorom. Dodatna navodila so pri zastavljenem vprašanju.

SPLOŠNI PODATKI

1. Vaša starost je:

- a) Do 20 let
- b) Od 20 do 30 let
- c) Od 30 do 40 let
- d) Od 40 do 50 let
- e) Od 50 do 60 let

2. Vaš spol je:

- a) Ženski
- b) Moški

3. Delovna doba v Iskri Avtoelektriki d.d.:

- a) Do 10 let
- b) Od 10 do 20 let
- c) Od 20 do 30 let
- d) Nad 30 let

4. Stopnja izobrazbe:

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja šola
- e) Visoko-strokovna šola

REDNI LETNI POGOVORI MED VODJO IN SODELAVCI

5. Kakšen način rednega pogovora med vodjo in zaposlenimi je po vašem mnenju najbolj primeren?

- a) Sprotni pogovori
- b) Osebni pogovor na delovnem mestu
- c) Redni mesečni pogovor s skupino, v kateri delate
- d) Letni pogovor med vodjo in sodelavcem
- e) Pogovor ni potreben, kajti sebe in svoje delo dobro poznam
- f) Drugo (navedite) _____

6. Ali ste v Iskri Avtoelektriki že slišali za letne pogovore med vodjo in zaposlenimi?

- a) Da
- b) Ne

7. Ali ste bili v Iskri Avtoelektriki že kdaj povabljeni na letni pogovor z vodjo?

- a) Da
- b) Ne
- c) Se ne spomnim

8. Komu so po vašem mnenju namenjeni letni pogovori med vodjo in sodelavci?

- a) direkciji ravnanja z ljudmi / kadrovske službi
- b) vodjem
- c) zaposlenim
- d) upravi družbe
- e) službi varstva pri delu
- f) lastnikom delniške družbe

9. Čemu bi služili letni pogovori ? (Razvrsti od 1-pomembno do 5 manj pomembno):

- motivaciji zaposlenih ()
- hitrejšemu napredovanju na delovnem mestu ()
- boljšemu odnosu vodja – sodelavec ()
- vodji za lažji nadzor nad delom ()
- zaposlenemu za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog ()

10. Ali menite, da so letni pogovori med vodjo in zaposlenimi v Iskri Avtoelektriki d.d. potrebni?

- a) Da
- b) Ne

11. Vaš predpostavljeni vodja daje jasna navodila glede vašega dela.

- a) Vedno
- b) Včasih
- c) Poredko
- d) Nikoli

12. Kdo bi se po vašem mnenju v Iskri Avtoelektriki moral ukvarjati z delavčevim dosedanjim delom, oceno realiziranih ciljev, motivacijo?

- a) Direkcija RAL (ravnanja z ljudmi)
- b) Reprezentativni sindikat družbe
- c) Direktor direkcije ali (SPE) samostojne poslovne enote
- d) Neposredni nadrejeni
- e) Zunanji svetovalec
- f) Drugo (npr.) _____

13. V Iskri Avtoelektriki imamo na razpolago dovolj izobraževanj glede osebnega in strokovnega napredovanja na delovnem mestu.

- a) Nikoli
- b) Poredko
- c) Pogosto
- d) Vedno

14. Obkrožite od 1 do 5, kaj se vam zdi najpomembnejše, da bi se z vodjo pogovarjali na letnem pogovoru:

(1-najpomembnejše do 5-manj pomembno).

- osebni dohodek in stimulacija na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- dodatno izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- pogovor o medsebojnem odnosu na delovnem mestu (vodja – zaposleni)	1	2	3	4	5
- možnost napredovanja na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- varstvo in zdravje pri delu ter pogoji na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- pogovor o sodelavcih na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- medsebojna komunikacija (viličaristi, prevzemniki, skladiščniki, vodje...)	1	2	3	4	5
- naloge in cilji na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- odnos delavcev službe vhodne logistike in ostalo proizvodnjo	1	2	3	4	5
- pogovor o poklicnih obolenjih na delovnem mestu	1	2	3	4	5
- informiranost o viziji in poslanstvu Iskre Avtoelektrike d.d.	1	2	3	4	5
- pogovor o dolgoročnih usmeritvah, razvojnih načrtih in ciljih organizacije in organizacijske enote	1	2	3	4	5

ODNOS VODJA - PODREJENI

15. Pri izpolnjevanju naslednjega sklopa vprašanj se osredotočite direktno na vašega vodjo (npr. vodja skladišč in viličaristov, vodja prevzema ali vodja področja).

TRDITEV	Vedno	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli
Ali vam daje jasna navodila za delo?	0	0	0	0	0
Ali vas pohvali, ko nekaj naredite izredno dobro?	0	0	0	0	0
Ali zastopa vaše ideje in predloge?	0	0	0	0	0
Ali prisluhne vašim pobudam?	0	0	0	0	0
Ali pri sprejemanju odločitev prosi za vaše mnenje?	0	0	0	0	0
Ali čutite korekten odnos z njim?	0	0	0	0	0
Ali spodbuja inovativnost?	0	0	0	0	0
Ali vzpostavlja klimo odprtosti in zaupanja?	0	0	0	0	0
Ali je dosegljiv za pogovor na vašo željo?	0	0	0	0	0
Ali vam daje občutek, da ste pomemben člen skupine?	0	0	0	0	0
Ali se z vami pogovori o ciljih in problemih vaših nalog?	0	0	0	0	0

PRILOGA 2



Iskra Avtoelektrika d.d.

PODROČJE RAVNANJA Z LJUDMI

OSEBNI RAZVOJNI POGOVOR

PRIPRAVLJALNI OBRAZEC ZA SODELAVCA

V pogovoru sodelujeta:

sodelavec _____

ime in priimek

vodja _____

ime in priimek

datum _____

PRED IZVEDBO POGOVORA PREBERITE VPRAŠANJA IN RAZMISLITE, KATERE V OBRAZCU

OMENJENE TEME SO ZLASTI POMEMBNE ZA VAS.



"Pomnite, da za nobeno stvar ne obstaja idealen trenutek. Edino, kar je, je zdaj. V tem trenutku začnite potovanje k višjim ciljem izpolnitve in ustvarjalnosti.

Ne čakajte, da se bo najprej vse uredilo. Okoliščine ne bodo nikoli popolne. Vedno bodo izzivi, ovire in neugodne razmere. Pa kaj potem. Začnite zdaj! Z vsakim korakom boste močnejši, bolj spretni, bolj samozavestni in uspešnejši.

Vse kar si želite je pred vami in čaka na vašo zahtevo. Vse, kar si želite si želi vas.
Morate pa dejavno poseči po tem!"

J. CANFIELD, M.V. HANSEN: "ZGODBA O ALADINU"

I. PREGLED NALOG IN REZULTATOV PRETEKLEGA OBDOBJA

Za katere naloge sem v preteklem letu porabil večino časa?	
--	--

PRESOJA REZULTATOV

Katere naloge sem uspešno opravil? Kateri cilji so bili doseženi? Kateri so bili razlogi za uspeh?	
Katere naloge sem manj uspešno opravil? Kateri cilji so bili in kateri niso bili doseženi? Kateri so bili razlogi za delni uspeh?	
Katere naloge sem neuspešno opravil? Kateri cilji so bili in kateri niso bili doseženi? Kateri so bili razlogi za nezadovoljivo rešitev naloge?	

II. PREDLOGI ZA BODOČE DELO

Katere naloge vidim kot osrednje zase v naslednjih treh letih?	
Katere naloge naj bodo v naši enoti v naslednjem srednjeročnem obdobju osrednje ?	
Katere izboljšave predlagam za moje neposredno delovno področje?	
Katere izboljšave predlagam za našo enoto?	

III. NALOGE ZA NASLEDNJE LETO

10 Naloge	Cilji, ki bodo doseženi	Kriteriji uspešnosti	Roki (začetek, vmesni roki zaključek)

IV. SODELOVANJE IN DELOVNO OKOLJE

Kakšno je moje sodelovanje s sodelavci? Kje vidim možnosti za izboljšanje? Kako se vključujem v timsko delo?	
Kakšno je moje sodelovanje z vodjo? Kje vidim možnosti za izboljšanje?	
Kako bi izboljšal delovno okolje?	

V. OSEBNI RAZVOJ

Katere svoje sposobnosti in znanja lahko uveljavim pri zdajšnjem delu?	
Katere svoje sposobnosti in znanja bi še želel uveljaviti v prihodnje? Katera nova znanja bi si želel še pridobiti?	
Na katerem področju si želim podpore?	
Na katerem področju vidim možnosti osebnega razvoja? - na tem delovnem mestu - na drugem delovnem mestu	
Druge teme, o katerih bi se rad pogovoril.	