

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POGLED NOVINEV NA TRGU DELA IN NOVOZAPOSLENIH NA
SISTEM UVAJANJA V ORGANIZACIJAH**

Ljubljana, september 2024

ALEKSANDER JERMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleksander Jerman, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Pogled novincev na trgu dela in novozaposlenih na sistem uvajanja v organizacijah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	UČINKI SISTEMA UVAJANJA	4
2.1	Sistem uvajanja.....	4
2.1.1	Ključna področja prilagoditve novozaposlenih	5
2.1.2	Vrste sistemov uvajanja.....	6
2.2	Konceptualni okvirji uvajanja	7
2.2.1	Koristi procesa uvajanja	8
2.2.2	Štirje stebri učinkovitega procesa uvajanja	10
2.2.3	Ključni vidiki procesa uvajanja	12
2.2.4	Razvojne stopnje	15
2.3	Faze procesa uvajanja	18
2.3.1	Pred-prihodna faza.....	19
2.3.2	Orientacija	19
2.3.3	Usposabljanje	21
2.3.4	Prehodna faza	23
2.3.5	Nadaljnji razvoj	24
2.4	Vidiki privlačnosti za novince	26
2.4.1	Identifikacija učnih potreb novozaposlenih.....	27
2.4.2	Krepitev odnosov z novozaposlenimi.....	28
2.4.3	Priložnosti in pasti sistemov uvajanja danes	29
2.4.4	Predlogi za uvajanje generacij Y in Z	32
2.4.4.1	<i>Obravnavajte jih kot odrasle osebe</i>	<i>32</i>
2.4.4.2	<i>Opozorila in pohvale</i>	<i>33</i>
2.4.4.3	<i>Spoznajte jih na osebni ravni</i>	<i>33</i>
2.4.4.4	<i>Ne pozabite na raznolikost dela in priložnosti za učenje</i>	<i>34</i>
3	METODOLOGIJA.....	35
3.1	Predstavitev vprašalnika.....	35
3.2	Predstavitev vzorca.....	36
3.3	Statistične metode in analiza podatkov	37
4	REZULTATI.....	38

4.1	Pred-prihodna faza	38
4.2	Orientacija	41
4.3	Usposabljanje.....	46
4.4	Prehodna faza in nadaljnji razvoj	49
5	DISKUSIJA.....	53
5.1	Interpretacija rezultatov.....	53
5.1.1	Kakšen je pogled na uvajanje z vidika novozaposlenih in novincev na trgu dela?	53
5.1.2	Kaj je tisto, kar pri uvajanju pritegne pozornost novincev na trgu dela?	53
5.1.3	Kateri so tisti dejavniki, ki novince motivirajo pri opravljanju svojega dela in v njih vzbudijo željo po napredovanju?	54
5.1.4	Kaj je tisto, kar pri novincih vzbudi željo po iskanju zaposlitve drugje? ...	54
5.2	Prispevki k razvijanju znanja	56
5.3	Praktična priporočila	57
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	59
6	SKLEP.....	60
	LITERATURA IN VIRI	62
	PRILOGE	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Van Maanenov in Scheinov model uvajanja.....	7
Tabela 2: Povzetek konceptualnih okvirjev uvajanja.....	14
Tabela 3: Strateške stopnje sistema uvajanja	16
Tabela 4: Metode za identifikacijo potreb organizacije	27
Tabela 5: Smernice za izvedbo analize učnih potreb	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Razlogi Slovencev za iskanje nove zaposlitve.....	2
Slika 2: Kulturna piramida	12
Slika 3: Nivoji uvajanja zaposlenih.....	17
Slika 4: Oddelek oz. pozicija respondenta v podjetju	37
Slika 5: Prikaz mnenja respondentov o začetku procesa uvajanja	38

Slika 6: Pogled respondentov na različne trditve pred-prihodne faze procesa uvajanja novozaposlenih	39
Slika 7: Način pridobivanja informacij o podjetju pred začetkom dela	40
Slika 8: Kaj je delodajalec zagotovil novozaposlenim respondentom pred prvim delovnim dnevom?	41
Slika 9: Možnosti, ki si jih respondenti želijo od delodajalcev v fazi orientacije	42
Slika 10: Pogled respondentov na pomembnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju	43
Slika 11: Vpliv različnih dejavnikov na pozornost respondentov v prvih dneh uvajanja ...	44
Slika 12: Dejavniki, ki so jih bili novozaposleni respondenti deležni v prvem tednu uvajanja.....	45
Slika 13: Izkušnje respondentov ob začetku dela v novem podjetju.....	46
Slika 14: Preference respondentov na področju različnih sistemov uvajanja	47
Slika 15: Deležniki, ki bi jim respondenti po prvem mesecu zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave delovnih procesov	48
Slika 16: Čas, v katerem so respondenti prejeli vprašanje o povratnih informacijah glede izboljšanja procesov delovnega mesta.....	48
Slika 17: Stopnje procesa uvajanja, ki so jih bili deležni respondenti	49
Slika 18: Vpliv različnih dejavnikov na motivacijo respondentov pri opravljanju dela	50
Slika 19: Vpliv različnih dejavnikov na željo po napredovanju respondentov	51
Slika 20: Vpliv različnih dejavnikov na respondentovo željo po iskanju zaposlitve drugje	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Pogled respondentov na različne trditve pred-prihodne faze procesa uvajanja novozaposlenih (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)	14
Priloga 3: Možnosti, ki si jih respondenti želijo od delodajalcev v prvih dneh opravljanja dela na novem delovnem mestu – faza orientacije (ugotavljanje statistične značilnosti možnosti s t-testom na podlagi primerjave parov)	16
Priloga 4: Pogled respondentov na pomembnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju (ugotavljanje statistične značilnosti odnosov s t-testom na podlagi primerjave parov).....	18
Priloga 5: Vpliv različnih dejavnikov na pozornost respondentov v prvih dneh uvajanja (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov).....	19
Priloga 6: Izkušnje respondentov ob začetku dela v novem podjetju (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)	21
Priloga 7: Preference respondentov na področju različnih sistemov uvajanja (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)	23

Priloga 8: Vpliv različnih dejavnikov na motivacijo respondentov pri opravljanju dela (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)	25
Priloga 9: Vpliv različnih dejavnikov na željo po napredovanju respondentov (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov).....	28
Priloga 10: Vpliv različnih dejavnikov na respondentovo željo po iskanju zaposlitve drugje (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)	30

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

SHRM – (angl. Society of Human Resource Management); Družba upravljanja s človeškimi viri

1 UVOD

Vsako leto več tisoč posameznikov začne delo v novi organizaciji, cilj te pa je hitro in nemoteno uvesti svoje zaposlene, tako da lahko čim bolj prispevajo k uspehu organizacije. Da bi organizacije dosegle svoje cilje, se morajo novozaposleni naučiti tako družbenih vidikov, ki so neposredno povezani z opravljanjem njihovih nalog, kot tudi družbenih in organizacijskih vidikov z vidika celotne organizacije. Da bi si olajšali pot do uspeha, je treba vzpostaviti sistem, ki organizacijam pomaga pri organizaciji procesa, izmenjavi informacij in umestitvi novozaposlenih (Bauer, 2013).

Ta proces, ki se danes tudi pri nas naslavlja s tujko (angl. onboarding), se v akademski literaturi že več desetletij preučuje pod izrazom »organizacijska socializacija« (angl. organizational socialization), v slovenščini pa pogosto uporabljamo tudi izraz uvajanje oz. sistem uvajanja. Izraz sistem uvajanja (angl. onboarding) je v devetdesetih letih 20. stoletja postal del vsakdana za večino vodij kadrovske službe. Danes ima 66 % organizacij določene vidike programov formalnega uvajanja, 53 % pa jih investira v programe uvajanja v prvem letu prihoda novozaposlenega. Kljub temu da so ključni prvi dnevi in tedni uvajanja, zaposleni postanejo del organizacije v prvem letu opravljanja dela (Bauer, 2013).

Čeprav se v slovenščini največkrat uporablja izraz organizacijska socializacija, pa se je pomembno zavedati, da ta izraz predstavlja le enega od sestavnih delov uvajanja, zato je pravilnejši izraz, ki bi ga morali uporabljati, organizacijsko ugaševanje (Ferk, 2015a, str. 138). Bauer in Erdogan (2011) organizacijsko socializacijo opisujeta kot proces, skozi katerega novi zaposleni preidejo iz outsiderjev v nekoga, ki je del organizacije. Sistem uvajanja se nanaša na proces, ki novozaposlenim pomaga priti do znanja, veščin in vedenj, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje nalog v novi organizaciji. Ta proces učenja, kako postati učinkovit član organizacije, pa se razlikuje od poklicne socializacije, ki se osredotoča predvsem na učenje norm posameznikovega poklica, kot je npr. policist, znanstvenik ali zdravstveni delavec.

Stein in Christiansen (2010) navajata, da:

- Tretjine novozaposlenih po dveh letih ni več v organizaciji.
- Manj kot tretjina managerjev po svetu uvajanje doživi kot pozitivno izkušnjo.
- Skoraj tretjina managerjev, ki se pridruži organizacijam od zunaj, ne doseže pričakovanj v prvih dveh letih.
- Skoraj tretjina zaposlenih, ki so na določenem delovnem mestu zaposleni manj kot šest mesecev, že išče novo zaposlitev.

Poleg tega časnik Finance ugotavlja, da se število Slovencev, ki iščejo novo zaposlitev, postopoma povečuje. V raziskavi, ki jo je Valicon izvedel za portal Mojedelo, je bilo kar

27 % takšnih, ki so v tistem trenutku iskali novo službo, kar je 3 % več kot v letu 2022. Na drugi strani 43 % anketirancev občasno razmišlja o drugi zaposlitvi. Razlog za iskanje novega delodajalca oz. razmišljanje o tem je predvsem zaradi želje po boljših delovnih pogojih in boljših odnosih v delovnem okolju, tako z nadrejenimi kot s sodelavci. Poleg tega si zaposleni želijo normalen delovni čas in manj obremenitev s strani nadrejenih (Dakić, 2023). Slika 1 prikazuje, kateri so najpogostejši razlogi za iskanje nove zaposlitve Slovencev.

Slika 1: Razlogi Slovencev za iskanje nove zaposlitve



Vir: lastno delo na podlagi Dakić (2023).

Priložnosti za novo zaposlitev, po raziskavah Valicon, večina Slovencev išče preko zvez in poznanstev (73 %). Nato sledijo objave na zavodu za zaposlovanje (71 %), objave na portalu Mojdelo (66 %) ter spletne strani potencialnega delodajalca (65 %). Približno ena tretjina anketirancev svoje ponudbe na slepo pošilja v različna podjetja, 25 % pa jih nove priložnosti išče tudi na kariernih sejmih ter preko družbenega omrežja LinkedIn. Na iskalce kadrov, tako imenovane »headhunterje«, pa se obrne približno petina Slovencev (Dakić, 2023).

Ker se v podjetju, v katerem sem trenutno zaposlen, tudi sami soočamo s podobnimi težavami, tako na področju zadržanja kot tudi na področju pridobivanja novozaposlenih, želim raziskati, kaj je tisto, kar v novincih vzbudi željo po zaposlitvi v določenem podjetju ter kaj lahko slovenska podjetja spremenijo, da bi se izognila težavam pri iskanju in zadržanju (novo)zaposlenih.

Namen magistrskega dela je bolje spoznati pogled novozaposlenih in novincev na trgu dela, na sistem uvajanja v delovnih organizacijah. Boljše razumevanje slednjega je namreč ključno za izboljšanje aktivnosti in sistemov za uvajanje v organizacijah. Z magistrskim delom želim podjetjem omogočiti uspešno uvajanje novozaposlenih in preprečevanje zgodnje fluktuacije.

V magistrskem delu novince na trgu dela opredeljujem kot osebo, ki bo v naslednjih dveh letih vstopila na trg dela, trenutno pa zaključuje oz. je zaključila šolanje. Na drugi strani je novozaposleni nekdo, ki že ima izkušnje na trgu dela (ni novinec) in je že (bil) zaposlen, pri tem pa od prve zaposlitve oz. zadnje menjave službe ni minilo več kot dve leti.

Eden od pomembnih ciljev mojega dela je ugotoviti, kako predlogi najboljših praks in priljubljeni modeli sistema uvajanja sovpadajo s preferencami novozaposlenih in novincev na slovenskem trgu dela. Z raziskavo želim podrobno spoznati različne načine uvajanja, ki so se v preteklosti že izkazali za učinkovite ter jih nadgraditi s pogledom in preferencami novozaposlenih in novincev.

Temeljna raziskovalna vprašanja, na katera želim odgovoriti skozi pisanje magistrskega dela, so:

- Kakšen je pogled na uvajanje z vidika novozaposlenih in novincev na trgu dela?
- Kaj je tisto, kar pri uvajanju pritegne pozornost novincev na trgu dela?
- Kateri so tisti dejavniki, ki novince motivirajo pri opravljanju svojega dela in v njih vzbudijo željo po napredovanju?
- Kaj je tisto, kar pri novincih vzbudi željo po iskanju zaposlitve drugje?

Navedena vprašanja so pomembna in relevantna za vsa slovenska podjetja, ki se soočajo s težavami na področju uvajanja novozaposlenih in zadržanjem zaposlenih, ter za tista podjetja, ki želijo na tem področju uvesti izboljšave. Na podlagi odgovorov na vprašanja bom tako lahko pripravil predlog orodja za uvajanje, ki bo v pomoč podjetjem, ki želijo zmanjšati fluktuacijo zaposlenih. Prav tako želim z odgovori na vprašanja razjasniti, kakšen je pogled novozaposlenih na proces uvajanja, ko vstopijo na trg dela, ter kaj pozitivno vpliva na njihovo željo po rasti in napredovanju v podjetju, v katerem so trenutno zaposleni.

Magistrsko delo sem razdelil na teoretični in empirični del, sama raziskava pa je temeljila na raziskovalnem načrtu, z željo po spoznavanju vidika novozaposlenih in novincev na trgu dela. Že znano strokovno literaturo sem na podlagi novo pridobljenega znanja nadgradil z odgovori na raziskovalna vprašanja, ki obravnavajo vidike le-teh na sisteme uvajanja v organizacijah. V teoretičnem delu sem uporabil opisno oziroma deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, kjer sem na podlagi tuje in domače strokovne literature opisal obravnavano tematiko ter postavil raziskovalna vprašanja. V empiričnem delu magistrskega dela sem za pridobivanje podatkov uporabil kvantitativne metode raziskovanja. Izdelal sem spletni anketni vprašalnik, ki sem ga delil z ustreznimi kandidati, tj. novozaposlenimi ter novinci na trgu dela. Pridobljene rezultate sem analiziral in prikazal s pomočjo statističnih analiz z orodji SPSS in/ali Excel. Orodje Excel sem uporabil predvsem za izdelavo grafikonov, ki služijo kot slikovna podpora deskriptivne analize, s pomočjo SPSS-a pa sem naredil statistične teste na podlagi primerjave parov ter glede na pridobljene podatke ugotovil, ali so različne trditve, dejavniki in preference statistično značilni.

2 UČINKI SISTEMA UVAJANJA

Sistem uvajanja (angl. onboarding) je na področju človeških virov zelo priljubljena beseda, vendar veliko posameznikov ne ve, za kaj gre ali kako ga uporabiti. Gre za urejen proces, ki se od navadnega uvajanja in usmerjanja zaposlenih precej razlikuje, saj se proces razvija še dolgo po prvem dnevu ali tednu zaposlitve. Cilj sistema uvajanja je razviti dolgoročno razmerje med delodajalcem in novozaposlenim, hkrati pa pri obeh spodbujati občutek, da sta sprejela pravo odločitev. Ker je vsako podjetje drugačno, ni enega pravega pristopa za obravnavanje sistema uvajanja novozaposlenih, vsekakor pa se je pomembno zavedati, da ima prvi vtis v fazi sprejema in predstavitve velik vpliv na počutje novozaposlenih, zato je le temu treba nameniti še dodaten trud in pozornost, da ga izpeljemo, kolikor se da učinkovito (Kumar in Pandey, 2017).

Po mnenju društva Družba upravljanja s človeškimi viri (angl. Society for Human Resource Management – SHRM) je sistem uvajanja proces, s katerim se novozaposleni hitro in enostavno privadijo na vse vidike svojih delovnih mest, pridobijo nova znanja, spretnosti in veščine ter se naučijo vedenja, ki je potrebno za učinkovito delovanje v organizaciji. Postopek sistema uvajanja ni samo obveznost kadrovnikov, temveč tudi vsakega vodje, čigar oddelek bo sprejel novozaposlenega. Za boljšo integracijo novozaposlenih v celoten sistem organizacije je treba sistem uvajanja obravnavati kot celovit postopek in ne kot ločeno samostojno rutinsko dejanje. Zaposleni, ki niso bili deležni ustreznega sistema uvajanja, potrebujejo veliko več usmerjanja in dodatnega usposabljanja ter za organizacijo na koncu pomenijo večji strošek, saj je vanje treba vložiti več časa, truda in denarja (Kumar in Pandey, 2017).

Kumar in Pandey (2017) uvajanje vidita kot kritičen proces menedžmenta talenta, ki je bistvenega pomena za visoko raven uspešnosti, delovnega zadovoljstva in zmanjšanje fluktuacije zaposlenih. Cilj sistema uvajanja novozaposlenih je vzpostavitev dolgoročnih ter visoko učinkovitih odnosov med njimi in njihovimi organizacijami. Sistem uvajanja je most med obljubami novozaposlenih in dejansko produktivnostjo le-teh. Od organizacije pa je odvisno, kako učinkovito bo potekal prehod iz ene na drugo stran (Snell, 2006).

2.1 Sistem uvajanja

Iskanje pravih talentov za organizacijo je ključnega pomena, zato organizacije in njihove kadrovske službe v iskanje, zaposlovanje in premeščanje talentov vlagajo veliko truda in denarja (Davila, Pina-Ramirez, 2018). Kljub temu, iz neznanega razloga, le-ti v zagotavljanje ustrezne vključitve in uvajanja novozaposlenih vložijo minimalno število ur in finančnih sredstev. Posledično novozaposleni z veliko obeti na vodilnih delovnih mestih včasih zapustijo svojo novo organizacijo v nekaj mesecih, mnogi pa se za to odločijo že po nekaj dneh (Krasman, 2015).

Uspešne organizacije svojo konkurenčnost na področju kadrov gradijo v dveh korakih. Najprej privabijo zaposlene, katerih znanja čim bolj ustrezajo njihovim potrebam, nato pa zagotovijo, da te kompetence razvijajo še naprej in jih uspešno uporabljajo pri opravljanju svojega dela (Zupan, 1999). Zaposleni torej veljajo za največji kapital podjetij, zato je smiselno in hkrati pomembno, da v ta kapital tudi vlagamo, tako kot vlagamo v razvoj in vzdrževanje delovne opreme, naprav in strojev. Učinkovito izobraževanje in uvajanje novozaposlenih omogoča pridobitev strateško pomembnih znanj, katerih posledica sta učinkovito upravljanje dela in uspešno doseganje ciljev, na dolgi rok pa pozitivno vpliva tudi na zavzetost zaposlenih ter večja pripadnost k organizaciji in zmanjšuje fluktuacijo delovne sile (Kramar, 2010).

Van Mannen in Schein (1979) sistem uvajanja obravnavata v širšem kontekstu socializacije novinca v organizaciji. Z zgodovinskega vidika se izraz socializacija uporablja za opis procesa, v katerem posameznik pridobi znanje, vedenje in stališča, ki so potrebna, da se uspešno uvrsti kot novi član v določeni organizaciji.

2.1.1 Ključna področja prilagoditve novozaposlenih

Novozaposleni se morajo v novi organizaciji prilagoditi na šestih ključnih področjih (Dai in De Meuse, 2007):

- **Strokovnost izvedbe**

Prepoznati, kaj se je treba naučiti ter katera znanja, veščine in sposobnosti so potrebne za opravljanje zahtevanih delovnih nalog.

- **Ljudje**

S člani organizacije želimo uspešno vzpostaviti pozitivne delovne odnose. Pri socializaciji ima prav tako ključno vlogo iskanje pravih oseb, od katerih se lahko naučimo o organizaciji, zaposlenih in načinu dela.

- **Politika**

Nanaša se na uspeh posameznika pri pridobivanju informacij, tako o formalnih kot tudi neformalnih delovnih odnosih ter strukturah znotraj organizacije. Z zavedanjem, kateri so tisti ljudje, ki imajo v organizaciji več znanja in moči od drugih, učenje in prilagajanje na novo delovno mesto postane še učinkovitejše.

- **Jezik**

Področje se nanaša na posameznikovo znanje tehničnega jezika določene stroke ter poznavanje žargona in kratic, ki so značilne za določeno organizacijo. Tako kot poznavanje jezika otroku omogoča razumevanje navodil svojih staršev, novozaposleni potrebujejo določene osnove na področju jezika, specifičnega za organizacijo, da lahko razumejo in učinkovito komunicirajo z drugimi člani le-te.

- **Organizacijska vizija in vrednote**
Razumevanje pravil in načel organizacije ohranja njeno integriteto, zato je oblikovanje kolektivne identitete jedro angažiranosti. Novi vodja mora prav tako razumeti in ponotranjiti vizijo organizacije.
- **Zgodovina**
Tradicija, običaji, navade in miti organizacije prenašajo kulturno znanje. Poznavanje zgodovine organizacije in posameznih članov lahko novincem pomaga pri spoznavanju, katere vrste vedenja so primerne oz. neprimerne v določenih interakcijah in okoliščinah.

2.1.2 Vrste sistemov uvajanja

Da bi si organizacije olajšale delo pri učinkovitem uvajanju novozaposlenih, le-te v ta namen uporabljajo različne tehnike in modele. Med omenjene sodi tudi model, ki sta ga razvila Van Maanen in Schein (1977), s pomočjo katerega sta opredelila različne taktike na področju sistema uvajanja novozaposlenih v šestih dimenzijah (Zamida, 2019; Van Maanen in Schein, 1977, str. 38–63):

- **Individualni/kolektivni**
Medtem ko se pri individualnem sistemu uvajanja posvetimo vsakemu novozaposlenemu posebej in ga izoliramo od drugih novincev, se pri kolektivnem več novozaposlenih hkrati vodi skozi standardiziran proces, z namenom skupinskega pridobivanja znanja in izkušenj.
- **Formalni/neformalni**
Formalno pridobivanje znanja se nanaša na točno določeno izobraževanje in pridobivanje znanja, ki ga v ta namen organizira organizacija, neformalno pa se nanaša na prenašanje znanje med zaposlenimi (mentorji) in novozaposlenimi s praktičnim poudarkom.
- **Strukturiran/naključen**
Pri strukturiranem modelu so novozaposleni predhodno natančno seznanjeni s potekom in fazami procesa, pri naključnem pa se o tem dogovarjajo sproti.
- **Fiksen/variabilen**
Pri fiksnem modelu so novozaposleni predhodno seznanjeni s časovno razporeditvijo procesa, pri variabilnem pa časovni okvir aktivnosti ni natančno določen.
- **Serijski/disjunktivni**
Pri serijskem so novozaposleni deležni usposabljanja s strani izkušenih mentorjev in sodelavcev, pri disjunktivnem pa morajo ti sami najti rešitve v določenih situacijah, pri tem pa nimajo nikakršne podpore.

– **Investicijski/neinvesticijski**

Investicijski model novozaposlenim omogoča in jih spodbuja, da pri opravljanju delovnih nalog uporabljajo znanja, veščine, osebne značilnosti ter vrednote, ki so jih prinesli iz dosedanjih izkušenj, neinvesticijski model pa to onemogoča oz. prepoveduje. Kljub temu da se organizacije zavedajo pomembnosti iskanja pravih talentov za organizacijo in kadrovske službe v omenjeno vlagajo veliko denarja, iz neznanega razloga le-ti potem v vključitev ter uvajanje teh talentov vložijo minimalno število ur in finančnih sredstev. Ker zaposleni veljajo za največji kapital organizacij, je pomembno, da vanje nenehno vlagamo in jih izobražujemo (Krasman, 2015). V glavnem se morajo novozaposleni v organizaciji prilagoditi na šestih ključnih področjih, med katere sodijo strokovnost izvedbe, ljudje, politika, jezik, organizacijska vizija in vrednote ter zgodovina. Sam proces uvajanja lahko tako za organizacijo kot za novozaposlenega olajšamo tako, da že vnaprej določimo tehniko in model uvajanja. Organizacije lahko vnaprej opredelijo taktike sistema uvajanja s pomočjo modela avtorjev Van Maanen in Schein (1977), ki temelji na šestih dimenzijah.

Tabela 1 prikazuje povzetek različnih modelov uvajanja, ki sta jih opredelila Van Maanen in Schein (1977). Ta organizacijam omogoča, da si olajšajo svoje programe uvajanja tako, da jih razdelijo na šest ključnih dimenzij.

Tabela 1: Van Maanenov in Scheinov model uvajanja

INDIVIDUALNI	ali	KOLEKTIVNI
FORMALNI	ali	NEFORMALNI
STRUKTURIRAN	ali	NAKLJUČEN
FIKSEN	ali	VARIABILEN
SERIJSKI	ali	DISJUKTIVNI
INVESTICIJSKI	ali	NEINVESTICIJSKI

Vir: lastno delo na podlagi Van Maanen in Schein (1977).

2.2 Konceptualni okvirji uvajanja

Obstaja več konceptualnih teorij v zvezi s procesom uvajanja. Stein in Christen (2010) sta s ciljem povečanja stopnje produktivnosti in zmanjšanja operativnih stroškov prek štirih stebrov, ki jih sestavljajo kulturno obvladovanje, razvoj medsebojnih odnosov, podpora v zgodnji karieri ter poglobitev in usmerjanje v strategijo, zgradila koncept »koristi procesa uvajanja« (angl. The Onboarding Margin). Watkins (2013) je prav tako razvil koncept na podlagi štirih stebrov učinkovitega procesa uvajanja (angl. The Four Pillars of Effective Onboarding). Ti obravnavajo poslovno usmeritev, komunikacijo z deležniki, uskladitev pričakovanj ter kulturno prilagajanje, s poudarkom na premagovanju ovir pri vključevanju v organizacijo. Na drugi strani pa je Bauer (2010) na nekoliko drugačen način stopnje procesa uvajanja opredelila na podlagi štirih glavnih vidikov, med katere sodijo skladnost, razjasnitev, kultura in povezanost.

Ti vidiki, po mnenju Bauer (2010) in drugih strokovnjakov na področju človeških virov, predstavljajo celosten proces vključevanja. Stopnja, na kateri je določena organizacija, pa določa, kako uspešno uporabljajo sistem uvajanja, kot ključni dejavnik njihovega uspeha (Friedrich, 2019, str. 60).

Vsako od teh teoretičnih ogrodij predstavlja nekoliko drugačen pristop k temeljnim elementom sistema uvajanja, vendar med njimi obstajajo številne podobnosti, ki so v določeni obliki vključene v vsako od navedenih teorij. Med te sodijo pomen družbene povezanosti, jasnost na področju ciljev in strategije organizacije ter jasnost delovnih vlog novozaposlenih (Friedrich, 2019, str. 60).

2.2.1 Koristi procesa uvajanja

Z uporabo ustreznega sistema uvajanja novozaposleni hitreje postanejo produktivnejši in tako delujejo na višji ravni, ki postane njihovo novo stabilno stanje. Če to kombiniramo z dobički, ki jih prineseta nižja izčrpanost in boljše počutje zaposlenih, dobimo tako imenovano maržo procesa uvajanja (Stein in Christiansen, 2010, str. 22–67).

Stein in Christiansen (2010) sta s pomočjo vodilnih korporacij ter manjših zasebnih in javnih organizacij definirala štiri medsebojno povezana vsebinska področja, ki so novozaposlenim v veliko pomoč pri integraciji v novo organizacijo. Definirana področja obsegajo analitični okvir, ki oblikuje primarne izkušnje pri novozaposlenih, na podlagi podatkov iz že uspešnih sistemov uvajanja, prav tako pa se osredotočajo tudi na pomanjkljivosti le-teh, ki jih je treba odpraviti. Poleg običajnih administrativnih nalog, kot je vpis novozaposlenih v različne programe in aktivnosti ter dodelitev računalnika in telefona, ki so značilne za splošne programe uvajanja, bi morali sodobni strateško naravnani sistemi uvajanja zajemati tudi obvladovanje in osvajanje organizacijske kulture, razvoj medsebojnih odnosov, podporo v zgodnji karieri ter poglobitev in usmeritev v strategijo podjetja (Stein in Christiansen, 2010, str. 64–67):

– Obvladovanje kulture (angl. Cultural mastery)

Prvi steber, ki se nanaša na obvladovanje kulture organizacije, pomembno vpliva na izkušnje novozaposlenega. Mnoge organizacije, ustanove in subjekti želijo novincem na nek način predstaviti svojo kulturo. Da postanemo državljani določene države, moramo tako npr. poznati zgodovino le-te ter spoštovati in verjeti v njene vrednote. Podobno imajo fakultete usmeritve, religije obrede ter športne ekipe treninge in tabore, ki krepijo timski duh, tako obstoječih kot novih članov. Omenjeni procesi so preživeli in še danes uspevajo iz enega samega razloga – ker preprosto delujejo. Na drugi strani pa organizacije, ki se nahajajo v poslovnem okolju in obstajajo zgolj zaradi želje po uspešnosti in učinkovitosti, velikokrat ne vlagajo v kulturno osveščanje le-te. Formalni programi uvajanja vključujejo nekatere informacije o kulturi in večina managerjev se zaveda, da ima njihova organizacija edinstvene kulturne značilnosti. Ne glede na to veliko organizacij še vedno ne opremi svojih managerjev z ustreznimi orodji, ki so

potrebna za zajemanje in širjenje znanja o kulturi organizacije novozaposlenih. Prav tako premalo poudarjajo njihove vrednote, ki so velikokrat glavni dejavniki za uspešnost organizacije.

Številne organizacije domnevajo, da je kulturno osveščanje nekaj, kar se zgodi samo od sebe in je posledica običajnega procesa socializacije. Ko do tega ne pride, pa so managerji in ostali zaposleni po navadi razočarani nad novinci. Seveda se večina zaposlenih po določenem času privadi in osvoji kulturne značilnosti organizacije, vendar zaradi tega velikokrat trpijo angažiranost, produktivnost ter zadržanje novozaposlenih.

– **Razvoj medsebojnih odnosov (angl. Interpersonal network development)**

Drugi steber, s pomočjo katerega lahko podjetja pomagajo pri integraciji novozaposlenih in izboljšanju izkušenj le-teh, je pomoč pri razvoju medsebojnih odnosov. Da bi bili novozaposleni uspešni v svojem novem delovnem okolju, morajo vzpostaviti močne in učinkovite povezave z drugimi, tako znotraj kot zunaj organizacije. Pri tem ne gre nujno za zabavo in razvijanje prijateljstev, temveč za spoznavanje, na podlagi katerega pridobimo ali si ustvarimo dostop do določenega znanja ter drugih ustreznih virov, ki bodo pripomogli k naši produktivnosti in razvoju novozaposlenih.

Kljub temu da daje socializacija sistemu uvajanja pomembno vrednost, prva dva stebra načeloma ne nudita največjega donosa. Največje pridobitve in konkurenčno prednost tako predstavljata tretji in četrti steber, ki ju imenujemo »vzvoda moči«, saj dvigujeta raven produktivnosti ter negujeta bolj strastno in dolgoročno predanost novozaposlenih do organizacije. Naložba v ta stebra tako pomaga preoblikovati dogovor med delodajalcem in delojemalcem v korist obeh ter z donosom, ki konkretno presega naložbo.

– **Podpora v zgodnji karieri (angl. Early career support)**

Tretji steber temelji na podpori na začetku kariere novozaposlenih ter jih navdušuje, saj se osredotoča na njihove lastne interese, ki se nanašajo na grajenje stabilne kariere z možnostjo napredovanja. Ko ljudje sprejmejo novo delovno mesto, v večini primerov ocenjujejo možnosti, da jih bosta novo delovno mesto in organizacija potisnila naprej po poti uspeha. Z nudenjem pomoči na področju razvoja lastnih spretnosti novozaposlenih ter z zagotovitvijo kariernega napredovanja le-te motiviramo in s tem povečamo njihovo produktivnost ter zadovoljstvo. Zavedati se je treba, da novozaposleni od prvega dne nenehno merijo in ocenjujejo njihovo možnost napredovanja, zato so možnosti grajenja kariere in napredovanja lastnosti, ki imajo lahko pozitiven doprinos k blagovni znamki podjetja na področju zaposlovanja.

– **Poglobitev in usmerjanje v strategijo podjetja (angl. Strategy immersion and direction)**

Četrti steber, ki bi ga moral pokrivati vsak učinkovit proces uvajanja, je poglobitev in usmerjanje v strategijo podjetja. Z uspešno izvedbo postanejo novozaposleni

učinkovitejši, prav tako pa želimo, da dobijo občutek, da se njihovo razmišljanje upošteva pri sprejemanju odločitev, kar dodatno pripomore k občutku pripadnosti do organizacije. Nadrejeni mora imeti z novozaposlenimi pomembne pogovore, ki se nanašajo na strategijo organizacije, tj. kaj počne, zakaj in kakšni so cilji za prihodnost, pri tem pa je pomembno, da novozaposleni razume, kaj mu želimo povedati, ter poda svoja opažanja, ideje ter predloge.

Pomembno je, da so ti pogovori čim bolj praktično naravnani, saj bodo tako novozaposleni lažje razumeli, kako njihovo vsakdanje delo vpliva na uspeh podjetja. Takšnih pogovorov bi morali biti deležni tako novinci na višjih kot novinci na nižjih hierarhičnih ravneh podjetja, saj gredo ljudje, ki nimajo nikogar, ki bi mu zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave, drugam.

Na srečo so pričakovanja na tem področju trenutno nizka, saj se večina organizacij komajda posveti tej nizki naložbi z visokim donosom. Poglobitev in posvečanje strategiji moramo v podjetju prilagoditi glavnim skupinam novozaposlenih (npr. managementu, novincem, delavcem v proizvodnji itd.). Z razumevanjem širše slike novozaposleni svoje delo opravljajo bolj ustvarjalno in strastno, kar pa ima pozitivni doprinos tudi pri osebnem uspehu le-teh.

2.2.2 Štirje stebri učinkovitega procesa uvajanja

Watkins (2013) pridružitve k novemu podjetju primerja s presaditvijo organa, pri čemer je novozaposleni nov organ. Če se le-ta prilagajanja novim razmeram ne loti premišljeno, ga lahko »imunski sistem« organizacije napade in zavrne. Vstop od zunaj je torej veliko bolj zahteven za novozaposlenega, kot je napredovanje znotraj skupine, saj prišleki (Watkins, 2013, str. 34):

- ne poznajo neformalnih informacijskih in komunikacijskih mrež nove organizacije,
- niso seznanjeni s korporativno kulturo, kar jim povzroča težave pri navigaciji,
- niso poznani ljudem znotraj organizacije ter zato nimajo enake verodostojnosti kot nekdo, ki je tam že več let.

Da bi novozaposleni lažje premagali omenjene ovire in se uspešno pridružili novi organizaciji, se morajo le-ti osredotočiti na štiri stebre učinkovitega procesa uvajanja, ki jih predstavljajo razumevanje celote, komunikacija z deležniki, uskladitev pričakovanj ter kulturno prilagajanje (Watkins, 2013, str. 34–36):

– **Razumevanje celote (angl. Business Orientation)**

Prvi steber je najpreprostejši del procesa uvajanja. Prej ko novozaposleni razume poslovno okolje, v katero je vstopil, prej se zviša njegova produktivnost. Razumevanje celote se nanaša na spoznavanje in učenje o organizaciji kot celoti in ne le na posamezne oddelke, s katerimi se novozaposleni srečuje neposredno. Ne glede na njegov položaj je

pomembno, da mu ne predstavimo le splošnih finančnih podatkov, izdelkov, s katerimi bo povezan, ter strategije, temveč da se osredotočimo tudi na blagovne znamke in ostale izdelke, ki organizaciji omogočajo uspešno poslovanje. Prav tako je pomembno, da novozaposlene seznanimo z operativnim modelom, sistemom za načrtovanje in vrednotenje uspešnosti ter sistemom za menedžiranje talentov, saj le-ti novozaposlenim pogosto podajo informacije o tem, kako lahko tudi oni prispevajo in vplivajo na poslovanje organizacije.

– **Komunikacija z deležniki (angl. Stakeholder Connection)**

Naslednji korak se nanaša na razvijanje odnosov in povezovanje z ljudmi, ki so v organizaciji. Drugi steber se osredotoča na prepoznavanje ključnih deležnikov (oseb) v organizaciji in vzpostavljanje produktivnih poslovnih odnosov z njimi. Novozaposleni velikokrat dajejo poudarek na vzpostavljanje vertikalnih odnosov, tj. s svojimi nadrejenimi in podrejenimi, premalo časa pa posvetijo vzpostavljanju horizontalnih odnosov s svojimi vrstniki in ključnimi skupinami, v katerih se neposredno nahajajo. Watkins (2013) opozarja, da je to enako, kot če bi se želeli prvič srečati s svojimi sosedi sredi noči, med požarom hiše, v kateri se nahajate.

– **Uskladitev pričakovanj (angl. Expectations Alignment)**

Ne glede na to, kako dobro mislimo, da novozaposleni razume, kaj se od njega pričakuje in kaj on pričakuje od nas, je pomembno, da preverimo, ali so pričakovanja obeh usklajena. Velikokrat se zgodi, da se razumevanja o pooblastilih, podpori in virih pred pridružitvijo nekoliko razlikujejo od dejanskih, ko se novozaposleni zaposli v organizaciji. Ne gre za to, da smo bili zavedeni, ampak za to, ker v fazi zaposlovanja ne omenjamo oz. poudarjamo slabosti, določene informacije pa želimo prikriti. Ko dejansko pride do zaposlitve, tudi te informacije prej ali slej pridejo na dan, kar pa želimo preprečiti. Watkins (2013) meni, da je zaposlovanje kot romanca, zaposlitev pa kot poroka. Pomembno je, da novozaposleni razume in upošteva pričakovanja ključnih odločevalcev, ki imajo velik vpliv na to, kako bo ocenjen in nagrajen, organizacija pa mora jasno opredeliti njegov manevrski prostor, saj s tem prepreči sprožitev nepotrebnega odpora ali odstopa novozaposlenega.

– **Kulturno prilagajanje (angl. Cultural Adaptation)**

Največji izziv novozaposlenih je prilagajanje neznanim kulturam. Za uspešno prilagajanje je potrebno razumevanje splošne definicije kulture ter prepoznavanje, kako se ta kaže v organizaciji, ki se ji novozaposleni pridružuje. Watkins (2013) kulturo opisuje kot nabor doslednih vzorcev, ki jim ljudje sledijo pri komuniciranju, razmišljanju in delovanju, ti pa temeljijo na njihovih skupnih predpostavkah in vrednotah.

Kultura v organizacijah je na splošno večplastna, prikažemo pa jo lahko s pomočjo kulturne piramide (Watkins, 2013, str. 36):

– **Simboli in jezik**

Ti elementi so najbolj vidni outsiderjem in vključujejo logotipe organizacije, način oblačenja ljudi, način organiziranja in dodeljevanja pisarniškega prostora ter skupni jezik (npr. kratice in žargon).

– **Norme in vedenjski vzorci**

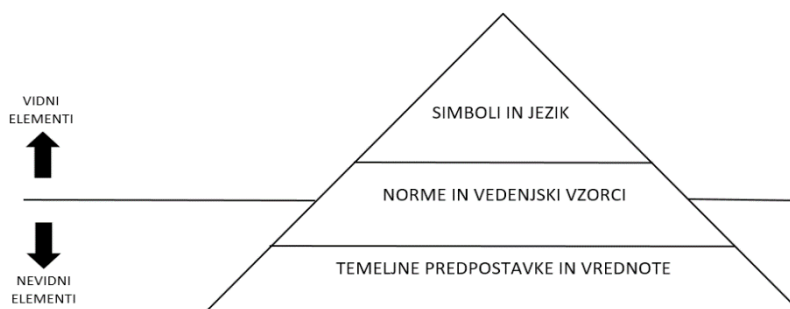
Elementi druge plasti nam pokažejo, kako ljudje pridobijo podporo za pomembne pobude, kako pridobijo ustrezno znanje, ki je potrebno za dosežke, ter kako gledajo na sestanke. Te elemente je pogosto težko razbrati in postanejo razvidni šele po tem, ko je novozaposleni v novem poslovnem okolju preživel že določeno časovno obdobje.

– **Temeljne predpostavke in vrednote**

Zadnja plast prav tako vsebuje elemente, ki postanejo novozaposlenim vidni po določenem časovnem obdobju. Temeljne predpostavke o tem, kako svet deluje, in skupne vrednote, ki vplivajo ter krepijo ostale sloje in elemente piramide, predstavljajo osnovo vseh kultur v organizaciji. Sem sodijo splošna prepričanja zaposlenih o načinu porazdelitve moči na podlagi položaja, časa, preživetega v organizaciji, ter ali se odločitve sklepajo s konsenzom ali na podlagi odločitev ene osebe.

Slika 2 prikazuje kulturno piramido, s pomočjo katere je Watkins (2013) opredelil več plasti kulture v organizacijah. Ta je sestavljena iz treh glavnih plasti, njihove elemente pa novozaposleni bodisi opazijo takoj ob začetku opravljanja dela (vidni elementi), za prepoznavanje nekaterih pa potrebujejo več časa (nevidni elementi).

Slika 2: Kulturna piramida



Vir: lastno delo na podlagi Watkins (2013, str. 36).

2.2.3 Ključni vidiki procesa uvajanja

Pri uvajanju po pristopu »potoni ali plavaj« (angl. sink or swim), pri katerem je oseba prepuščena sama sebi, večina novozaposlenih ne doseže izpolnitve cilja, prav tako pa tak pristop negativno vpliva na počutje zaposlenih (Bauer, 2013, str. 3). Kljub temu se je treba vprašati, ali je res smiselno popolnoma izločiti stare pristope, kot je na primer »potoni ali

plavaj«, saj lahko to negativno vpliva na samostojnost zaposlenih in njihovo željo po kariernem razvoju, če ni impulza s strani organizacije.

Bauer (2013) proces uvajanja razdeli na tri stopnje razvitosti, ki jih opredeljujejo štirje glavni vidiki, tj. skladnost, razjasnitev, kultura in povezanost. Vsak od navedenih vidikov je pomemben, vendar imajo določeni večji potencial za ustvarjanje pozitivnih rezultatov. Organizacije, ki uspejo uspešno uskladiti vse štiri vidike procesa uvajanja, so deležne pozitivnih novosti, ki se kažejo v višjem zadovoljstvu pri delu, višji produktivnosti in manjši fluktuaciji zaposlenih ter novozaposlenih, v primerjavi z organizacijami, ki ne dosežajo in uskladijo teh štirih dimenzij sistema uvajanja.

Poznamo več razvojnih stopenj sistema uvajanja, ki ga opredeljujejo štirje dejavniki (Bauer, 2013, str. 4–5):

– **Skladnost (angl. Compliance)**

Je najnižja raven, ki vključuje poučevanje zaposlenih o osnovnih pravnih pravilih, predpisih ter politiki podjetja. Nanaša se na osnove na delovnem mestu, kot so izpolnitev davčnih obrazcev ter dokumentacije o zaposlitvi, pridobitev značke, e-poštnega računa, računalnika ter ostalih delovnih pripomočkov, ki so potrebni za opravljanje dela.

– **Razjasnitev (angl. Clarification)**

Je druga raven, ki zagotavlja, da zaposleni razumejo namen svojih novih delovnih mest in pričakovanja v zvezi s njimi. Sem sodijo zahteve delovnega mesta, norme za izpolnjevanje delovnih nalog in spoznavanje zapisov, ki se uporabljajo znotraj ali zunaj organizacije (npr. kratice). Prej kot novozaposleni osvoji omenjena znanja, prej se zviša njegova produktivnost.

– **Kultura (angl. Culture)**

Je tretja, široko opredeljena raven, ki vključuje kulturo, zaposlenim zagotavlja občutek, tako formalne kot neformalne pripadnosti k organizaciji. Nanaša se na učenje in spoznavanje organizacijske kulture. Tako kot imajo posamezniki različne osebnosti, vzorce vedenja in pričakovanja, se med seboj razlikujejo tudi same organizacije. Hitreje kot novozaposleni razume in se vključi v splošno kulturo in subkulture znotraj organizacije, večje so njegove možnosti za dolgoročni uspeh, hkrati pa se zmanjša tudi možnost fluktuacije.

– **Povezanost (angl. Connection)**

Zadnja raven se nanaša na vitalne medosebne odnose in informacijska omrežja, ki jih morajo novozaposleni vzpostaviti v novem delovnem okolju.

Kljub temu da so vsi štirje dejavniki kritični, če želimo uvesti uspešen sistem uvajanja, pa ima povezanost posebno vlogo v samem procesu. Ta lahko neposredno vpliva na pomembne organizacijske rezultate, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, delovna uspešnost

zaposlenih, predanost organizaciji, priporočila in prispevek zaposlenih, zmanjšanje fluktuacije ter povečanje prihodkov.

Tabela 2 povzema in primerja tri različne konceptualne okvirje uvajanja, ki jih spoznamo v poglavju 2.2. Te predstavljajo: koristi procesa uvajanja, ki sta jo razvila Stein in Christiansen (2010), štirje stebri učinkovitega procesa uvajanja, ki jih je razvil Watkins (2013), ter ključni vidiki procesa uvajanja, jih je razvila Bauer (2013).

Tabela 2: Povzetek konceptualnih okvirjev uvajanja

KORISTI PROCESA UVAJANJA (Stein in Christiansen, 2010)	ŠTIRJE STEBRI UČINKOVITEGA PROCESA UVAJANJA (Watkins, 2013)	KLJUČNI VIDIKI PROCESA UVAJANJA (Bauer, 2013)
1. Steber: Obvladovanje kulture	1. Steber Razumevanje celote	1. Stopnja: Skladnost
– kulturno osveščanje novozaposlenih, – izobraževanje menedžerjev in opremljanje teh z ustreznimi orodji za širjenje znanja o kulturi organizacije, – poudarek na vrednotah organizacije.	– najpreprostejši del procesa uvajanja, – spoznavanje in učenje o organizaciji kot celoti, – predstavitev izdelkov, blagovnih znamk ter spoznavanje sistemov in modelov, ki jih uporablja organizacija.	– poučevanje zaposlenih o osnovnih pravilih, predpisih ter politiki organizacije.
2. Steber: Razvoj medsebojnih odnosov	2. Steber: Komunikacijski deležniki	2. Stopnja: Razjasnitev
– pomoč pri razvoju odnosov z notranjimi in zunanjimi deležniki organizacije, – ustvarimo dostop do znanja in virov, ki pozitivno vplivajo na produktivnost in razvoj novozaposlenih.	– razvijanje odnosov in povezovanje z ljudmi v organizaciji, – pomembno je, da se posvetimo vzpostavljanju tako vertikalnih kot horizontalnih odnosov.	– razumevanje namena delovnega mesta in pričakovanj v zvezi z njim, – cilj je zvišati produktivnost novozaposlenih.
3. Steber: Podpora v zgodnji karieri	3. Steber: Uskladitev pričakovanj	3. stopnja: Kultura
– osredotočanje na lastne interese novozaposlenih ter grajenje stabilne kariere z možnostjo napredovanja, – povečanje produktivnosti novozaposlenih z motiviranjem in zagotovitvijo kariernega napredovanja.	– preveriti usklajenost naših pričakovanj in pričakovanj novozaposlenih, – ker se lahko ta spreminjajo, je to smiselno ponoviti večkrat.	– formalna in neformalna pripadnost organizaciji, – učenje in spoznavanje organizacijske kulture, – vključevanje zaposlenih v splošno kulturo in subkulture znotraj organizacije.

se nadaljuje

Tabela 2: Povzetek konceptualnih okvirjev uvajanja (nad.)

KORISTI PROCESA UVAJANJA (Stein in Christiansen, 2010)	ŠTIRJE STEBRI UČINKOVITEGA PROCESA UVAJANJA (Watkins, 2013)	KLJUČNI VIDIKI PROCESA UVAJANJA (Bauer, 2013)
4. Steber: Poglobitev in usmerjanje v strategijo podjetja	4. Steber: Kulturno prilagajanje	4. Stopnja: Povezanost
– izvedba pogovorov z novozaposlenimi, ki se nanašajo na strategijo organizacije (tj. kaj počne, zakaj in kakšni so cilji za prihodnost), – vključevanje novozaposlenih pri sprejemanju odločitev.	– za uspešno prilagajanje mora novozaposleni razumeti, kaj je kultura ter jo prepoznati, – kulturna piramida: simboli, jezik, norme in vedenjski vzorci, temeljne predpostavke in vrednote.	– vitalni medsebojni odnosi in informacijska omrežja, ki jih morajo novozaposleni vzpostaviti v novem delovnem okolju.

Vir: lastno delo na podlagi Stein in Christiansen (2010), Watkins (2013) in Bauer (2013).

2.2.4 Razvojne stopnje

Z uporabo koncepta po Bauer (2010) lahko na podlagi zgoraj opredeljenih ključnih vidikov procesa uvajanja določimo, ali je sistem uvajanja v izbranem podjetju v pasivni, visoko potencialni ali proaktivni stopnji (Bauer, 2010, str. 2–4):

– **Pasivna stopnja procesa uvajanja**

Skoraj vse organizacije pokrivajo skladnost kot del formalnega uvajanja. Podjetja, ki so v pasivni oz. prvi stopnji procesa uvajanja, v nekaterih primerih podajo nekaj pojasnil o vlogah na delovnem mestu, kultura in povezanost pa se praktično ne obravnavata. V nekaterih organizacijah so se sčasoma razvili določeni neformalni načini usmerjanja novozaposlenih v kulture in povezovanja, vendar nihče, vključno z osebjem kadrovske službe, teh nalog ne usklajuje z željo po dosegu večjega uspeha na področju uvajanja. Organizacije, ki se ukvarjajo s pasivnim uvajanjem novozaposlenih, na uvajanje gledajo kot na kontrolni seznam nepovezanih nalog, ki jih je treba opraviti. Na tej ravni deluje približno 30 % vseh organizacij, ne glede na njihovo velikost. Takšen sistem je načeloma lahko funkcionalen, vendar vsekakor ni sistematičen.

– **Visoko potencialna stopnja procesa uvajanja**

Ko v organizaciji pokrijemo skladnost in razjasnitev ter ju podpremo s formalnimi praksami, hkrati pa so vzpostavljeni tudi nekateri mehanizmi kulture in povezanosti, dosežemo 2. stopnjo z visokim potencialom za vzpostavitev procesa uvajanja. Za prehod v tretjo, proaktivno stopnjo, pa je potrebna sistematizacija celotnega procesa uvajanja po vsej organizaciji.

– **Proaktivna stopnja procesa uvajanja**

V tretji stopnji so uradno obravnavani vsi štirje dejavniki procesa uvajanja. Sem sodijo organizacije, ki sistematično organizirajo proces uvajanja s strateškim pristopom pri menedžiranju s človeškimi viri. To raven doseže le 20 % vseh organizacij.

Tabela 3 prikazuje ključne vidike, na podlagi katerih lahko določimo stopnjo sistema uvajanja organizacije po Bauer (2010). Ta organizacije glede na različne kriterije opredeli, ali so v pasivni, visoko potencialni ali proaktivni stopnji.

Tabela 3: Strateške stopnje sistema uvajanja

Stopnja sistema uvajanja	Skladnost	Razjasnitev	Kultura	Povezanost
1. Pasivna	Da	Delno	Malo/nič	Malo/nič
2. Visoko potencialna	Da	Da	Delno	Delno
3. Proaktivna	Da	Da	Da	Da

Vir: lastno delo na podlagi Bauer (2010, str. 3).

Kar 80 % organizacij je v 1. ali 2. razvojni stopnji sistema uvajanja, saj management le-tega velikokrat obravnava kot nepotreben strošek, namesto da bi nanj gledali kot na investicijo. Problem, ki se pojavlja v večini organizacij, je torej pomanjkanje sredstev, namenjenih za uvajanje novozaposlenih, ter pomanjkanje znanja in orodij, ki nam pomagajo do uspešnega zaključka programa uvajanja (Bauer, 2010, str. 4). Na drugi strani Mihalič (2006, str. 169) proces uvajanja zaposlenih razlikuje glede na zahtevnosti delovnih nalog in odgovornosti, ki so značilne za določeno delovno mesto. V tem primeru ne govorimo le o uvajanju novozaposlenih, temveč tudi o prehodu obstoječih zaposlenih na drugo delovno mesto ali o spremembah načina dela na obstoječem delovnem mestu.

Iz tega sledi, da bodo procesi uvajanja novozaposlenih bolj obsežni, specifični in poglobljeni, procesi uvajanja obstoječih zaposlenih v drugo delovno okolje pa manj (Mihalič, 2006, str. 169–170):

– **Makro nivo uvajanja**

Ta stopnja je namenjena predvsem za uvajanje novozaposlenih, njen cilj pa je, da se ti srečajo z osnovnimi informacijami o organizaciji, njeni kulturi, dejavnosti ter storitvah in izdelkih, ki jih ponujajo. Gre za najobsežnejšo fazo, saj poleg omenjenega novozaposlenim predstavimo tudi organizacijsko strukturo ter pravice in obveznosti, ki so jih deležni. V tej fazi se prav tako predstavi delovni čas in red organizacije ter uredi vse potrebno v vezi s pogodbo o zaposlitvi ter pokojninskim, invalidskim in zdravstvenim zavarovanjem. Če so na voljo priročniki z dodatnimi osnovnimi informacijami, je priporočeno te razdeliti v tej fazi. Makro nivo uvajanja velja za

najpomembnejšo stopnjo uvajanja, saj lahko s pravilnim pristopom v novozaposlenih vzbudimo občutek zaupanja, zadovoljstva in pripadnosti k organizaciji.

– **Mezo nivo uvajanja**

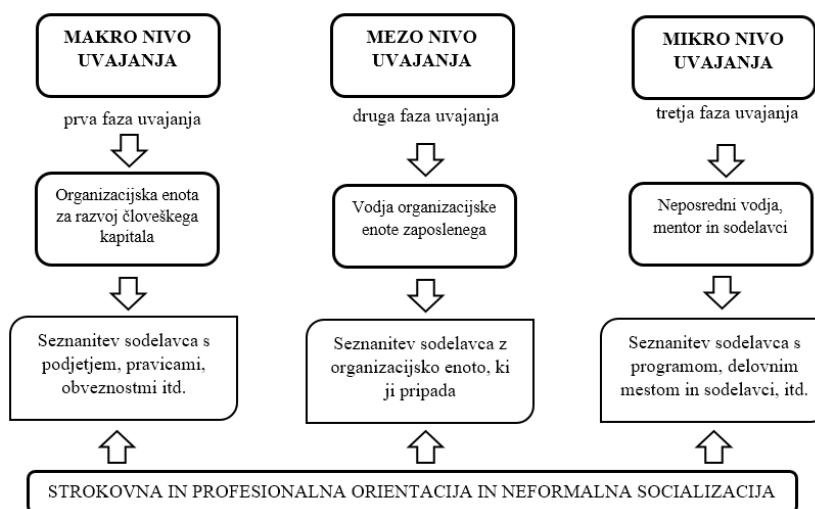
Ta stopnja je namenjena za nadaljnje uvajanje novozaposlenih ali za prerazporeditev obstoječih zaposlenih na drugo delovno mesto. V tej stopnji se pričakuje, da imajo ti urejene že vse formalnosti ter dovolj osnovnih informacij, da lahko pridobijo bolj natančne podatke o strukturi, delovanju ter organiziranosti celotne organizacije oz. enote, v kateri bodo delali. Za to fazo je značilno, da se kandidati spoznajo z vodjo organizacijske enote, ki jim tudi predstavi in poda omenjene informacije.

– **Mikro nivo uvajanja**

Zadnja, tretja stopnja je tako kot slednja namenjena uvajanju novozaposlenih in razporejanju obstoječih zaposlenih na drugo delovno mesto, poleg tega pa lahko v to stopnjo vključimo tudi tiste kandidate, ki bodo deležni sprememb na obstoječem delovnem mestu. V tej fazi se kandidati srečajo z nadrejenim in mentorjem, če jim ga organizacija določi. Seznanjeni so s programom in načrtom uvajanja ter z obveznostmi, pravicami in dolžnostmi, ki so neposredno povezane z njihovim novim delovnim mestom. Nadrejeni ali mentor kandidate podrobno seznani z značilnostmi delovnega mesta, delovnim procesom in nalogami, ki jih bodo opravljali. Prav tako se spoznajo tudi z novimi sodelavci in ostalimi deležniki, s katerimi bodo sodelovali v času opravljanja svojega dela. Na mikro nivoju uvajanja se začne uradni del uvajanja v delo, ki temelji na vnaprej pripravljenem načrtu procesa uvajanja.

Slika 3 prikazuje tri nivoje oziroma faze uvajanja zaposlenih po Mihalič (2006). Ta uvajanje novozaposlenih razdeli na tri nivoje, ki jih sestavljajo makro nivo, mezo nivo ter mikro nivo uvajanja.

Slika 3: Nivoji uvajanja zaposlenih



Vir: lastno delo na podlagi Mihalič (2006, str. 171).

Ko govorimo o procesu uvajanja, poznamo več konceptualnih teorij različnih avtorjev. Kljub temu da vsaka od teorij predstavlja nekoliko drugačen pristop k sistemu uvajanja, med njimi najdemo številne podobnosti, ki so v takšni ali drugačni obliki vključene v vsako od navedenih teorij. Ključni avtorji na tem področju so:

- Stein in Christiansen (2010), katerih teorija temelji na štirih stebrih marže procesa uvajanja (tj. obvladovanje kulture, razvoj medsebojnih odnosov, podpora v zgodnji karieri ter poglobitev in usmerjanje v strategijo podjetja),
- Watkins (2013), ki je razvil koncept na podlagi štirih stebrov učinkovitega uvajanja (tj. razumevanje celote, komunikacija z deležniki, uskladitev pričakovanj in kulturno prilagajanje),
- Bauer (2010), ki stopnje procesa uvajanja opredeljuje na podlagi štirih glavnih vidikov (tj. skladnost, razjasnitev, kultura in povezanost).

Prav tako se je pomembno zavedati tudi, kako razvit je naš sistem uvajanja, katera področja pokriva in katera ne. S pomočjo koncepta, ki ga opisuje Bauer (2010), lahko na podlagi štirih zgoraj navedenih vidikov določimo, ali je določena organizacija v pasivni, visoko potencialni ali proaktivni stopnji razvitosti. Dodatno lahko sistem uvajanja opredelimo glede na nivo, v katerem se nahaja. Mihaličeva (2006) te deli na makro, mezo in mikro nivo uvajanja, ki pa se med seboj razlikujejo glede na zahtevnost delovnih nalog in odgovornosti ter po tem, ali so namenjeni novozaposlenim ali obstoječim zaposlenim, ki prehajajo na drugo delovno mesto oz. so deležni sprememb na obstoječem delovnem mestu.

2.3 Faze procesa uvajanja

Strukturiran program uvajanja ima ključno vlogo pri odločitvi novozaposlenih o zaposlitvi v novi organizaciji ter lahko vodi do višje produktivnosti, hitrejšega pridobivanja znanja in manjše fluktuacije le-teh. Slabo strukturirani programi uvajanja so razlog, da organizacije izgubijo 25 % odstotkov novozaposlenih letno (Blum, 2020). Sam proces uvajanja se začne že pred prvim vstopom novozaposlenega v organizacijo, saj mora kadrovski oddelek pripraviti vse potrebno gradivo in orodje za delo ter poskrbeti, da bo prvi delovni dan novozaposlenega potekal kar se da nemoteno. Prav tako mora obvestiti tudi ostale zaposlene in nadrejene o prihodu novincev ter jih pripraviti na njihov sprejem (Ferk, 2015b, str. 14).

Sistemi uvajanja nudijo koristne informacije in orodja novim menedžerjem, obdobje same implementacije pa je priporočeno razdeliti po tednih ali mesecih. Za uspešno izvedbo je treba natančno določiti cilje in sam potek uvajanja razdeliti na več različnih faz (Derven, 2008). Prav tako je pomembno zavedanje, da je vsaka faza enako pomembna in da je vsaki treba posvetiti ustrezno količino časa. Strošek napačne zaposlitve srednjega managerja je šestkrat večji od njegove letne plače (Carter, 2015).

2.3.1 Pred-prihodna faza

Prva faza se nanaša na čas pred pridružitvijo novozaposlenega, v kateri ta komunicira z ekipo, ki je v organizaciji zadolžena za zaposlovanje, tj. kadrovski oddelek. V tej fazi novozaposleni prejmejo ponudbeno pismo in vse potrebne informacije o organizaciji. Prav tako ta faza vključuje predložitev različnih dokumentov oz. seznam dokumentov, ki jih mora novozaposleni prvi delovni dan prinesiti s seboj. Cilj prve faze je, da novozaposlene psihološko pripravimo na vstop v novo podjetje ter jim tako olajšamo prilagajanje na novo okolje (Kumar in Pandley, 2017). Čeprav se ta faza zdi samoumevna in preprosta, ima velik vpliv na pogled novozaposlenega na organizacijo, ki se ji želi pridružiti, zato je treba vanjo vložiti še posebno veliko truda (Bauer, 2010).

Glavne aktivnosti novozaposlenega v tej fazi so torej oblikovanje pričakovanj o zaposlitvi, posredovanje, prejemanje in vrednotenje informacij pri bodočih delodajalcih ter odločanje o zaposlitvi. V tej fazi lahko zrelost pred-prihodne faze organizacije merimo z dvema spremenljivkama (Feldman, 1976):

- **Realizem**

Ta se nanaša na transparentnost informacij, ki ustvarijo sliko realnega življenja v organizaciji in kaže, kako uspešno je kadrovski oddelek opravil delitev informacij, ob iskanju in opravljanju prvih razgovorov s potencialnimi novozaposlenimi.

- **Ujemanje**

Ta se nanaša na skladnost potreb in kompetenc novozaposlenih s potrebami in resursi organizacije. Stopnja skladnosti nam pove, kako uspešni so bili posamezniki pri sprejemanju odločitev o zaposlovanju določenih oseb.

Ko posamezniki najdejo novo zaposlitev, so ponudbe velikokrat sprejete z velikim navdušenjem, novozaposleni pa nestrpno čakajo, da lahko začnejo delo na svojem novem delovnem mestu. V tem času želijo o podjetju pridobiti čim več informacij, zato je pomembno, da so jim te tudi na voljo. To lahko storimo tako, da jim poleg ponudbenega pisma priložimo tudi druge dokumente z informacijami o podjetju, jim priporočamo obisk spletne strani podjetja (pod pogojem, da lahko tam najdejo ustrezne informacije) ali pa jim zaupamo telefonsko številko kadrovskega oddelka, ki lahko poda odgovore na zastavljena vprašanja. Bolj razvite in tehnološko napredne organizacije nudijo tudi virtualne ogleda in predstavitve podjetja (Shufutinsky in Cox, 2019).

2.3.2 Orientacija

Druga faza običajno traja od enega do sedem dni (v nekaterih primerih tudi nekaj tednov), v njej pa je treba dokončati in oddati vso potrebno dokumentacijo iz prve faze. Novozaposlenemu v tej fazi predstavimo poslanstvo in vizijo organizacije, prav tako pa ga seznanimo s politikami, aktivnostmi ter ugodnostmi, ki se navezujejo na zaposlene. Namen

te faze je sprejeti novozaposlenega v organizacijo in mu omogočiti, da se bo v njej počutil čim bolj domače (Kumar in Pandley, 2017).

Blum (2020) priporoča, da v fazi orientacije novozaposlene ne predstavimo le kolegom in sodelavcem, temveč tudi višjemu vodstvu, ki ima lahko dodaten pozitiven vpliv na sprejem. Orientacija tako običajno vključuje naslednje elemente (Blum, 2020):

- pozdrav in sprejem s strani višjega vodstva,
- predstavitev poslanstva in vizije organizacije ter seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah organizacije,
- izročitev priročnika novozaposlenim in pregled področja skladnosti,
- prizadevanje za raznolikost in vključevanje novozaposlenih.

Organizacije v tej fazi uporabljajo različne pristope, priporočljivo pa je, da se ta faza uvajanja opravi osebno. Ne glede na to obstajajo tudi drugi načini, ki so lahko prav tako učinkoviti in vključujejo igrifikacijo, samostojne učne načrte in obogateno (AR) ali virtualno (VR) resničnost (Varshney, 2022).

Da bi novozaposlene čim bolj usmerili in jih pripravili na novo delovno mesto, si organizacije pomagajo z različnimi podpornimi orodji in procesi, med katere sodijo (Bauer, 2010, str. 10):

- **Pisni načrt procesa uvajanja**
Gre za uradni dokument, ki prikazuje določen časovnik, cilje, odgovornosti in podporo, ki je na voljo novozaposlenim. Ta navaja, kaj se od njih pričakuje in kakšno pomoč lahko pričakujejo od drugih članov organizacije. Najučinkovitejši načrti procesa uvajanja so običajno na voljo v pisni obliki, dosledno uporabljeni in se spremljajo skozi čas, z njimi pa so seznanjeni vsi člani organizacije.
- **Sestanki deležnikov**
Proaktivne organizacije 3. stopnje uvajanja pogosto sklicujejo kratke sestanke z novozaposlenimi, kjer lahko ti pravočasno pridobijo informacije in odgovore na vprašanja, ki se pojavijo skozi proces. Priporočeno je, da v te sestanke vključimo čim več ljudi, ki so ključni del procesa uvajanja novozaposlenih, saj se lahko tako izognemo potencialnim nevšečnostim, ki se lahko razširijo v velike in težko rešljive težave.
- **Spletno uvajanje**
Nekatere organizacije si v fazi orientacije pomagajo tudi s tehnologijo, vendar se je izkazalo, da uporaba računalniških orientacijskih programov ni tako učinkovita, kot je osebna orientacija, kjer ljudje hitreje razumejo delo in organizacijo kot celoto. Zato je priporočeno, da si s tehnologijo pomagamo na drugačen način, in sicer z avtomatizacijo določenih osnovnih obrazcev, sledenjem napredka novozaposlenih na področju razvoja in kariere ter z ugotavljanjem, kje in kdaj novozaposleni potrebujejo podporo in pomoč.

2.3.3 Usposabljanje

V **tretji fazi** novozaposlenega vključimo v ekipo pod določenim nadzornikom oz. mentorjem. Novozaposlenega mora ta seznaniti s tem, kaj se od njega pričakuje v skladu z opisom delovnega mesta, prav tako pa vključuje povezovanje z ostalimi člani ekipe (Kumar in Pandley, 2017).

Čas usposabljanja je odvisen od posameznika in narave dela v organizaciji. Medtem ko novozaposleni s primerno stopnjo znanja in izkušnjami morda potrebujejo le nekaj dni, novinci na trgu dela potrebujejo bistveno več časa (Svetlik, 2002). V fazi usposabljanja želimo novozaposlenega poučiti o njegovih vsakodnevnih delovnih dolžnostih in ga tako pripraviti na dolgoročno doseganje uspeha. Ko ta točno spozna, kaj od se od njega zahteva, lahko ključne funkcije svoje vloge opravlja bolj samozavestno (Blum, 2020).

Usposabljanje običajno vključuje naslednje elemente (Blum, 2020):

- pregled pričakovanj organizacije,
- spoznavanje delovnih mest,
- usposabljanje na področju varnosti pri delu,
- tehnično in procesno usposabljanje.

Vsaka organizacija lahko na svoj dolgoročni uspeh vpliva pozitivno tako, da pripomore k večji kompetentnosti in delovni uspešnosti novozaposlenih, to pa lahko doseže z implementacijo učinkovitega sistema mentorstva (Bricelj, 2010). Ko govorimo o mentorstvu, imamo v mislih interaktivni odnos med novozaposlenim in osebo z več izkušnjami, ki je že dalj časa prisotna v organizaciji in jo imenujemo mentor, pri čemer slednji pomaga in svetuje novozaposlenim pri učenju ter premagovanju problemov. Mentorstvo je torej učenje, treniranje, zrcaljenje, svetovanje, inštruiranje in usposabljanje (Bricelj, 2010). Parsloe (2012) proces mentorstva opisuje kot podporo pri učenju in razvoju novozaposlenih, z željo po dosegu večjih dosežkov, tako pri posameznikih kot pri sami organizaciji.

Prvi korak pri implementaciji mentorskega programa v sistem uvajanja je izbira strukture, med katere sodijo (Carruthers, 2021):

- **Tradicionalno 1 na 1 mentorstvo**
Združuje osebo, ki je v podjetju prisotna že več let z novozaposlenim, z željo po rasti in razvoju zaposlenih.
- **Obratno mentorstvo**
Gre za neke vrste tradicionalnega mentorstva 1 na 1, pri čemer se v tem primeru zamenjajo vloge mentorja in novozaposlenega. Pri obratnem mentorstvu zaposleni, ki je že dalj časa prisoten v organizaciji, pridobiva znanje od prišleka. Takšno mentorstvo je še posebej koristno pri izboljšanju tehnološke spretnosti med managerji in vodstvenimi

delavci v podjetju, saj imajo zaradi hitrih sprememb v tehnologiji mlajši delavci na tem področju več znanja.

- **Skupinsko mentorstvo**

Zanj je značilno, da ima več novozaposlenih enega ali več mentorjev. Uporaba le-tega je primerna, ko na novo zaposluje večje število ljudi, omogoča pa, da novozaposleni razvijajo svoje veščine, hkrati pa se povezujejo ter spoznavajo z drugimi prišleki.

- **Vrstniško mentorstvo**

Novozaposlenega povežemo z osebo, ki je pred kratkim tudi sama zaključila program mentorstva ter ima hkrati na določenem mestu že dovolj izkušenj, da tudi sama postane mentor. Takšen mentor, za razliko od nekoga, ki je že dalj časa v podjetju, se lažje postavi v kožo novozaposlenega ter zato potek dela razloži bolj razumljivo, pri tem pa izpostavi tudi ovire, s katerimi se je pred kratkim srečeval sam. Prav tako z vrstniškim mentorstvom pozitivno vplivamo tudi na gradnjo prijateljskih odnosov med zaposlenimi.

- **Virtualno mentorstvo**

Številne organizacije danes izvajajo tudi hibridna in oddaljena delovna mesta, ki na področju mentorstva omogočajo večjo fleksibilnost. Vse zgoraj naštete strukture lahko v določenih primerih uporabimo tudi za virtualni mentorski program, ki se dobro obnese predvsem v globalnih organizacijah, kjer nadrejeni oziroma mentorji nimajo možnosti osebne srečanja z novozaposlenimi in želijo z njimi zgraditi dobre poslovne odnose.

Ne glede na to, katero strukturo mentorskega programa izberemo, je za lažjo in učinkovitejšo izvedbo priporočeno slediti naslednjim korakom (Carruthers, 2021):

- **Cilji**

V prvem koraku določimo cilje mentorskega programa, ki vključujejo veščine novozaposlenih in usklajevanje razvoja le-teh z njihovimi interesi. Prav tako je pomembno, da so ti cilji povezani s cilji organizacije.

- **Ujemanje**

Da bi bila izkušnja mentorja in novozaposlenega čim bolj pozitivna, je priporočeno pripraviti strategijo ujemanja le-teh. Pomembno pa ni le, da se ujemata v smislu, da ima mentor znanje, ki ga želi novozaposleni prejeti, ampak tudi v smislu komunikacijskega sloga, interesov, pričakovanj ter kariernega ozadja obeh udeležencev. Ker lahko pravilno usklajevanje vzame veliko časa, mnogi mentorski programi uporabljajo programsko opremo za usklajevanje mentorjev, ki mentorja z novozaposlenim povežejo na podlagi odgovorov na določena vprašanja.

- **Dnevni red**

Dnevni red naj vsebuje čas in kraj srečanja mentorja in novozaposlenega ter podatke o tem, kako naj se pripravita na sestanek. Prav tako je pomembno, da se zapišejo pričakovanja o tem, kdo bo na srečanju postavljaj vprašanja in kaj se od udeležencev

pričakuje, da se bodo naučili. Da bi olajšali odnos med mentorjem in novozaposlenim, je smiselno pripraviti članke, vzorčna vprašanja in ideje za teme, ki naj bi se razpravljale na teh srečanjih.

– **Poročanje**

Po tem ko novozaposlenim določimo ustrezne mentorje, je treba razviti načrt za povezovanje z udeleženci skozi celotno mentorsko izkušnjo. To lahko storimo tako, da vse udeležence prosimo za povratne informacije o njihovih izkušnjah. Le tako lahko ugotovimo, kaj v mentorskem procesu je tisto, ki za našo organizacijo deluje in kaj ne.

2.3.4 Prehodna faza

Četrta faza se pojavi po 60–120 dneh in na tej točki se od novozaposlenega pričakuje, da že bolj ali manj razume svojo vlogo v podjetju. V prehodni fazi je primarni vir razvoja mentor, ki mora biti jasno seznanjen s strategijo za izboljšavo in rast zaposlenih v organizaciji, prav tako je pomembno, da ima ustrezno znanje in veščine, na podlagi katerih lahko učinkovito komunicira z novozaposlenimi, ki jih mentorira (Blum, 2020).

Mentorji morajo imeti za uspešno uvajanje ustrezne vodilne veščine, s katerimi lahko podprejo in usmerjajo novozaposlene. Med pomembnejše spadajo (Blum, 2020):

- učinkovita komunikacija,
- ustrezne strategije za rast in izboljšave,
- zavedanje pomembnosti pristnosti novozaposlenih.

Novozaposlenim je tako treba jasno opredeliti, kakšna je njihova odgovornost ter jim postaviti cilje, na podlagi katerih bodo lažje vizualizirali uspeh, kakovost in produktivnost pri opravljanju svojega dela. Po enem do treh mesecev je priporočeno opraviti pregled uspešnosti, z namenom prepoznavanja njihovih dosedanjih prizadevanj in postavitve novih smernic za izboljšanje njihove nadaljnje uspešnosti (Arun, 2024).

Da bi bil pregled uspešnosti čim bolj učinkovit, je priporočeno, da ga izvedemo v obliki neformalnega pogovora, katerega cilj je motivirati novozaposlene k izboljšanju le-tega. Ne glede na to, v kakšnem podjetju delujemo, je pri pregledu uspešnosti smiselno slediti naslednjim petim ciljem (Arun, 2023):

– **Ozaveščanje novozaposlenih o njihovi uspešnosti**

Pri pregledu je bistveno, da se osredotočimo tako na prednosti kot slabosti posameznikov in jim pomagamo razumeti, kako njihova dejanja prispevajo k rasti celotne organizacije. Na takšen način jih lažje motiviramo k premagovanju slabosti in grajenju na prednostih. Prav tako je priporočljivo, da pridobimo pred pogovorom tudi informacije svojih vrstnikov in se tako izognemo implicitni pristranskosti.

- **Izboljšanje veščin zaposlenih**
Med pregledom uspešnosti je pomembno, da tudi sami prejmemo povratne informacije od novozaposlenih, ki jih kasneje predebatiramo z ostalimi mentorji, na podlagi tega pa sprejmemo ukrepe na področju usposabljanja novozaposlenih. Na ta način bomo izboljšali tako naše veščine kot veščine novozaposlenih, pri tem pa bomo v njih vzbudili občutek pripadnosti in zadovoljstva.
- **Ohranjanje organizacijskih ciljev**
Eden ključnih ciljev pri pregledu uspešnosti je seznanjanje novozaposlenih s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji organizacije ter povezovanje njihovih ciljev z njimi. Pregled uspešnosti mora vsebovati procese in mejnike za dosego zastavljenih ciljev, kar pa novozaposlenim daje še dodatno motivacijo, saj bodo razumeli, kako opravljanje njihovega dela neposredno pripomore k uspešnosti organizacije.
- **Motivacija novozaposlenih**
Pomanjkanje motivacije pri zaposlenih lahko upočasni rast organizacije, zato je pomembno, da prepoznamo in cenimo novozaposlene, ki so uspešni pri opravljanju svojega dela ter jim to tudi povemo, hkrati pa jim svetujemo, kako lahko svojo učinkovitost še izboljšajo. Z učinkovito dvosmerno komunikacijo med mentorjem in novozaposlenim lahko izboljšamo sam proces mentorstva, poleg tega pa se bodo zaposleni počutili poslušane in videne, kar jih bo še dodatno motiviralo.
- **Izboljšanje produktivnosti novozaposlenih**
Dober pregled uspešnosti bi moral izboljšati kakovost dela novozaposlenih, zato je pomembno, da z vsakim pregledom uspešnosti bolje razumemo, kako zaposleni uporablja svoje veščine pri opravljanju dela. Tako lažje prepoznamo prave ljudi za izvajanje določenih nalog in projektov, kar pa pripomore k uspešnosti in rasti celotne organizacije.

2.3.5 Nadaljnji razvoj

Peta faza procesa uvajanja se osredotoča na oblikovanje načrta za nadaljnjo karierno in osebno rast novozaposlenih. Z izdelavo ustreznega dolgoročnega načrta lahko novozaposleni spoznajo, kako lahko še naprej pozitivno prispevajo in rastejo v organizaciji. S tem lahko tako posameznik kot organizacija kot celota dosežeta svoje cilje in stremita k dolgoročnemu uspehu (Blum, 2020).

Načrt za dolgoročno uspešnost običajno vključuje (Blum, 2020):

- ocenjevanje kompetenc,
- izdelavo kariernega načrta,
- izdelavo individualnega razvojnega načrta,
- postavitev osebnih in kariernih ciljev.

Z nadaljnjim učenjem in razvojem želimo zaposlene opremiti z veščinami, ki jih potrebujejo za bolj učinkovito opravljanje trenutnega dela, ter z veščinami, ki jih potrebujejo tako za napredovanje v svoji karieri kot za sledenje potrebam organizacije (Žolger, 2021). Prav tako si lahko pomagamo tudi z oblikovanjem modela kompetenc, na podlagi katerega prepoznamo in opredelimo vedenja novozaposlenih, ki vodijo k ustvarjanju dodane vrednosti v organizaciji (Andrejc, 2010).

Navdušiti zaposlene nad pridobivanjem novega znanja je eden najboljših načinov za pripravo organizacije na dolgoročno uspešnost, saj z osredotočanjem na prekvalifikacije in izpopolnjevanje zaposlenih rešujemo današnje izzive, hkrati pa jih pripravljamo na spremembe, ki sledijo v bližnji prihodnosti. Pri tem se je treba zavedati, da bolj kot so naši zaposleni pripravljeni na učenje, bolj bodo pripravljeni na izzive in spremembe jutrišnjega dne, vključno z organizacijo, v kateri so zaposleni (McSilver, 2022a).

Izgradnja programa za nadaljnje učenje in razvoj zaposlenih je lahko zelo kompleksna, zato je priporočeno, da svoje ideje in znanje izmenjujemo z drugimi kadrovske oddelke ter pomoč poiščemo tudi pri zunanjih organizacijah za razvoj talentov, ki si prizadevajo pritegniti in obdržati najboljše zaposlene. Na ta način pridobimo nove vpoglede in pomoč pri ustvarjanju novih priložnosti za zaposlene (McSilver, 2022b).

Pri gradnji samega programa je priporočeno, da (McSilver, 2022b):

- **Zaposlenim omogočimo učenje v času poslovnega in zasebnega življenja**
Učne poti, ki jih zgradimo, naj ponujajo vsebinske formate različnih dolžin in vrst, ki bodo ustrezali tako različnim učnim preferencam kot urnikom zaposlenih, saj na takšen način zaposlene motiviramo, da za učenje porabijo več časa.
- **Se osredotočimo na tisto, kar v zaposlenih vzbudi pozornost**
V načrte za karierno rast in v oceno uspešnosti je priporočeno vključiti tudi samorefleksijo ter samoocenjevanje zaposlenih. Prav tako je treba usposobiti tudi vodje, da spodbujajo zaposlene in jih podpirajo pri sprejemanju pravih odločitev. Pomembno je tudi, da jim omogočijo prevzem novih projektov in odgovornosti, saj jih na takšen način motivirajo, da širijo znanje in izkušnje na področjih, ki jih najbolj zanimajo.
- **Podpiramo notranjo premestitev zaposlenih**
Da bi zmanjšali fluktuacijo zaposlenih in stroške, povezane z iskanjem in uvajanjem novih zaposlenih, je priporočeno, da v organizaciji implementiramo programe notranjih premestitev, ki zaposlenim dajejo priložnost za karierno rast na obstoječem področju, ali prekvalifikacijo na drugo področje, ki bi povečalo njihovo angažiranost in zadovoljstvo.

Nenazadnje pa se je treba zavedati, da sta učenje in usposabljanje vseživljenjska. Tako zaposlenim omogočimo stalno spremljanje in prilagajanje na okolje ter jim nudimo možnost za nenehen razvoj (Vukovič in Miglič, 2016, str. 43). Proces uvajanja se torej začne že pred prvim vstopom novozaposlenega v organizacijo, za uspešno izvedbo pa je treba natančno

določiti cilje ter celoten potek uvajanja, ki ga v glavnem razdelimo na pet glavnih faz (Blum, 2020).

Pred-prihodna faza se nanaša na čas pred pridružitvijo novozaposlenega. Vključuje predložitev ponudbenega pisma in vse potrebne informacije o organizaciji, vključno z različnimi dokumenti oz. seznamami dokumentov, ki jih morajo novozaposleni prinesiti prvi delovni dan. Cilj faze je psihološka priprava kandidatov na vstop v novo podjetje in ublažitev vstopa v novo okolje (Blum, 2020).

Sledi **orientacija**, ki običajno traja od enega do sedem dni, v njej pa morajo novozaposleni dokončati in oddati vso potrebno dokumentacijo iz predhodne faze. Poleg tega v tej fazi poteka predstavitev poslanstva in vizije organizacije ter seznaniitev s politikami, aktivnostmi in ugodnostmi, ki se navezujejo na zaposlene. Cilj faze je sprejeti novozaposlenega v organizacijo ter mu omogočiti, da se bo v njej počutil čim bolj sproščeno in domače (Blum, 2020).

Usposabljanje je tretja faza, v kateri novozaposlenega vključimo v ekipo pod določenim mentorjem. Ta mora novozaposlenega seznaniiti s pričakovanji, ki so v skladu z novim delovnim mestom, poleg tega pa ga mora spoznati in povezati z ostalimi člani ekipe. Cilj faze je torej poučiti novozaposlenega o vsakodnevni delovni dolžnosti ter ga pripraviti na dolgoročno doseganje uspeha (Blum, 2020).

Četrta, **prehodna faza** se pojavi po 60–120 dneh. Na tej točki se od novozaposlenega pričakuje, da že bolj ali manj razume svojo vlogo v podjetju. Primarni vir razvoja v tej fazi je mentor, ki ga je treba jasno seznaniiti s strategijo za rast in izboljšavo zaposlenih v organizaciji (Blum, 2020).

Zadnja faza, ki jo imenujemo tudi **nadaljnji razvoj**, se osredotoča na oblikovanje načrta za osebno rast novozaposlenih ter načrta za gradnjo nadaljnje kariere. Omenjena načrta novozaposlene pripeljeta do spoznanja, na podlagi katerega še naprej pozitivno prispevajo in rastejo v organizaciji ter stremijo k osebni in dolgoročni uspehi organizacije kot celote (Blum, 2020).

2.4 Vidiki privlačnosti za novince

Tipičen program uvajanja novozaposlenih je v večini primerov dolgotrajen, saj se osredotoča le na predstavnike in predavanja, z malo ali nič možnosti za interakcijo s prišleki. Tradicionalni pristopi velikokrat vsebujejo preveč dejstev, števil in obrazov ter so strnjeni v preozko časovno obdobje, ko novozaposleni končno pridejo na svoja nova delovna mesta, pa na njihov prihod pogosto ni pripravljen nihče. Da bi novozaposlenim pomagali pridobiti ustrezno znanje, spretnosti, stališča in vedenje, ki jih bo pripeljalo do uspeha, je treba razviti strukturiran, integriran program uvajanja, v središču katerega je novozaposleni in ne organizacija oz. oseba, zadolžena za uvajanje (Lawson, 2016).

2.4.1 Identifikacija učnih potreb novozaposlenih

Preden se osredotočimo na identifikacijo učnih potreb, ki bi pritegnile pozornost novozaposlenih, je treba ugotoviti, kaj naša organizacija sploh potrebuje za zagotovitev optimalne uspešnosti ter katere so tiste veščine, znanja in sposobnosti, ki jih je treba prenesti na novozaposlene. Napačno prepoznavanje in neupoštevanje zahtev glede uspešnosti lahko pripelje do nezadovoljnih zaposlenih, zapravljanja denarja za programe uvajanja, ki ne delujejo, ter nezvestosti zaposlenih. Iz tega razloga je pomembno, da najprej identificiramo potrebe organizacije kot celote, kar pa lahko med drugim storimo tudi z metodami, ki so navedene v tabeli 5. V nadaljevanju tabela 4 prikazuje štiri različne metode, na podlagi katerih lahko identificiramo različne potrebe organizacije (Lawson, 2016).

Tabela 4: Metode za identifikacijo potreb organizacije

Strateška analiza potreb
Preden se osredotočimo na novozaposlene, je treba postaviti pravilne usmeritve celotne organizacije. S strateško analizo potreb tako identificiramo nastajajoče težave in trende, ki predstavljajo veliko potencialno spremembo za organizacijo in njene ključne kupce, v obdobju naslednji 2–3 let. Ta analiza pomaga organizaciji razviti cilje in programe, ki bodo le-to pravilno usmerili v prihodnost. Običajno se pri takšni analizi uporablja model SWOT analize, ki se osredotoča na pričakovane spremembe znotraj podjetja (tehnološke, poklicne zahteve) ter pričakovane spremembe zunaj podjetja (gospodarstvo, demografija, politika in okolje).
Strukturirani intervjuji
S strukturiranimi intervjuji želimo ugotoviti, kakšen je pogled članov organizacije na različne aktualne zadeve ter kaj je tisto, čemur bi želeli posvetiti še dodatno pozornost. Intervjuje je priporočeno izvesti s člani organizacije na višjih pozicijah (če je mogoče tudi z izvršnim direktorjem), prav tako pa je treba vključiti tudi kadrovsko službo, operativne vodje, vodje linij in nadzornike.
Fokusne skupine
Cilj fokusnih skupin je dati zaposlenim priložnost za razmišljanje o težavah, ki se pojavljajo v organizaciji ter vzbuditev debat in timskega dela, ki bi pripeljali do rešitev. Za učinkovito izvedbo fokusne skupine je priporočeno pripraviti vprašanja, o katerih se bo razpravljalo. Odgovore in komentarje pa je treba beležiti tako, da bodo vidni vsem, ki so prisotni na seji.
Ankete
S pomočjo anket lahko hitro zberemo veliko število podatkov velike ali geografsko razpršene skupine zaposlenih. Poleg tega nam omogočajo objektivnost, ponovljivost in enostavno izdelavo analiz.

Vir: lastno delo na podlagi Lawson (2016).

Ko pridobimo vpogled o tem, kam je usmerjena naša organizacija ter kje so potrebne izboljšave, pa se lahko začnemo osredotočati tudi na samo analizo učnih potreb novozaposlenih. Razumevanje trenutnih veščin in znanja novozaposlenih je pri izvajanju programa uvajanja ključnega pomena, saj nam pomaga, da se osredotočimo na tista področja, ki zahtevajo več dela, ter nam pomaga preprečiti, da čas izgubljammo na področjih, s katerimi so novozaposleni že seznanjeni. Prav tako lahko analiza učnih potreb novozaposlenih odkrije neugoden odnos do programa uvajanja, ki je posledica prezahtevnega načina podajanja informacij ali razumevanja novozaposlenih, da gre za izgubo časa oz. motnjo med opravljanjem njihovega dela. Analizo učnih potreb novozaposlenih je treba izvajati na premišljen in občutljiv način, pri tem pa je pomembno, da vključujemo tako novozaposlene kot tudi druge člane organizacije. Da bi analizo izvedli čim bolj uspešno, se je smiselno držati načel v tabeli 6, ki prikazuje štiri različne smernice, na podlagi katerih lahko izvedemo analizo učnih potreb novozaposlenih (Lawson, 2016).

Tabela 5: Smernice za izvedbo analize učnih potreb

Ne analizirajte potreb, ki jih ni mogoče zadovoljiti
Z analizo učnih potreb novozaposlenim sporočamo, da organizacija od njih pričakuje kompetentnost na določenih področjih in tako dviga pričakovanja o programu uvajanja.
Neposredno vključite novozaposlene
Novozaposleni včasih v sodelovanju pri programu uvajanja ne vidijo nobene vrednosti, zato jih morajo mentorji motivirati k aktivnemu sodelovanju. Da bi to dosegli, je pomembno, da mentorji novozaposlenim postavljajo koristna vprašanja ter pozorno poslušajo, kakšne so njihove potrebe in pogledi o določenih izvedbah programov.
Ugotovljene potrebe naj bodo poudarjene v načrtu programa uvajanja
Na ta način novozaposlenim pokažemo, da so bili slišani in so imeli vpliv na vsebino programa uvajanja. Prav tako je priporočljivo, da pri predstavitvi ciljev in načrta na kratko povzamemo in predstavimo tudi trende lokalnega okolja.
Program uvajanja ni vedno rešitev za težave v organizaciji
Včasih določeni novozaposleni potrebujejo usposabljanje ali svetovanje, ki ga je najbolje izvesti individualno in ga prilagoditi posamezniku oz. situaciji, spet drugič težave povzročajo oprema ali procesi, ki jih je treba nadgraditi, in ne ljudje, ki potrebujejo usposabljanje.

Vir: lastno delo na podlagi Lawson (2016).

2.4.2 Krepitev odnosov z novozaposlenimi

Novozaposleni imajo lahko velik vpliv na to, kako drugi vidijo našo organizacijo, zato je pomembno, da v zgodnji fazi delovnega razmerja te presenetimo z majhnimi pozornostmi,

ki si jih bodo zapomnili za vedno. Na takšen način krepimo odnose z novozaposlenimi, prav tako pa pripomoremo k temu, da so zadovoljni z odločitvijo o tem, da so zapustili prejšnjo organizacijo in se pridružili naši (Du Toit, 2019, str. 37).

Nekatere organizacije novozaposlenim po prvem tednu zaposlitve pošljejo košarico z dobrotami, ki običajno vsebujejo njihove izdelke, druge organizacije pa uporabljajo pošiljanje personaliziranih pisem, v katerih jim izvršni direktor izreče dobrodošlico. Novozaposlenim prav tako veliko pomeni, če se zanje naroči osebni komplet oblačil za opravljanje dela v organizaciji, saj jim tako olajšamo težave, povezane z odločitvami o tem, kaj naj oblečejo prvi dan na svojem novem delovnem mestu (Du Toit, 2019, str. 38).

Da bi na novozaposlenega naredili dober prvi vtis, pa lahko poleg zgoraj navedenih pozornosti le-tega povprašamo še (Du Toit, 2019, str. 38):

- Kakšen mobilni telefon želi in ali želi obdržati svojo telefonsko številko?
- Kakšen osebni računalnik bi želel imeti?
- Pri kateri zdravstveni zavarovalnici želi skleniti zavarovanje?
- Ali želi, da v njegovi pisarni obesimo kakšno posebno sliko?
- Kaj bi si prvi dan želel za malico?

Poleg tega lahko novozaposlenim pred prihodom izročimo tudi USB ključek s podatki o organizaciji in kopijo novic oz. letno poročilo organizacije. Treba se je zavedati, da zgoraj omenjene geste za organizacijo običajno ne predstavljajo velikih stroškov, na drugi strani pa posamezniku, ki se je ravnokar pridružil, pomenijo veliko. Prihod na novo delovno mesto je za posameznike velikokrat stresen in poln sprememb, zato bi morala vsaka organizacija uporabljati vsaj nekatere od omenjenih predlogov (Du Toit, 2019, str. 38).

2.4.3 Priložnosti in pasti sistemov uvajanja danes

Proces sistema uvajanja danes še vedno temelji na teorijah, ki sem jih obravnaval v prejšnjih odstavkih, vendar se je treba zavedati, da so danes iskalci zaposlitve tisti, ki imajo glavno besedo na trgu dela, hkrati pa vse več delovnih mest uporablja fleksibilne delovnike. Zato morajo biti sistemi uvajanja čim bolj strukturirani, potencialnega kandidata za zaposlitev pa moramo prepričati, da je naša organizacija prava zanj že pred prvim delovnim dnom (Porfiriadis-Walker, 2022).

Počasi prehajamo v obdobje, ko namesto iskalcev zaposlitve med seboj tekmujejo organizacije, ki iščejo ustrezen in usposobljen kader. Iz tega razloga morajo na novozaposlene gledati kot na del ekipe, še preden ti prvič priklopijo svoj službeni računalnik oz. se pojavijo na svojem delovnem mestu (Apostolopoulos, 2022).

Priložnosti za učinkovito izvedbo sistema uvajanja je veliko, vendar je treba v sam proces vložiti veliko truda. Prve priložnosti lahko izkoristimo že, preden novozaposleni nastopi na

svoje novo delovno mesto, in sicer tako, da mu ponudimo »začetni paket« informacij o naši organizaciji ter do prihoda z njim ohranjamo komunikacijo. To lahko storimo tako, da ga obveščamo o novostih, vezanih na njegovo novo zaposlitev, priporočeno pa je tudi, da prejme motivacijsko ali sprejemno sporočilo od vodstva. Za dodatno angažiranost zaposlenih lahko poskrbimo tako, da pred prvim delovnim dnem organiziramo spletne klepetalnice z drugimi kandidati in zaposlenimi ter organiziramo spoznavne video klice. Poleg tega lahko novozaposlenim dodelimo »prijatelja«, s katerim lahko komunicirajo, ter jih vključimo v kakšen sestanek z vodstvom in bodočo ekipo, v kateri bodo delovali (Porfiriadis-Walker, 2022).

Zaradi fleksibilnih urnikov in daljših razdalj med posamezniki je virtualno uvajanje še kako priporočljivo. Izkoristimo ga lahko za sprejem novih kandidatov, pozdrav vodstva ter spoznavanje nasploh, katerega cilj je seznaniti le-te z informacijami, ki jih lahko uporabijo, da prvi dan na delovno mesto pridejo bolj sproščeni (tj. kultura podjetja, navade oblačenja, potek prvega dne itd.). Seveda pa je pomembno, da med virtualnim uvajanjem nenehno stremimo k ohranjanju pozornosti kandidatov. Pri tem si lahko pomagamo z zabavnimi prosojnicami, videi in postavljanjem vprašanj. Če imamo možnost, lahko zanje pripravimo tudi kratke kvize, ki se nanašajo na tematiko predavanja (Apostolopoulos, 2022).

Ena boljših praks uvajanja trenutno je brez dvoma personalizirano uvajanje, ki temelji na predpostavki, da se vsak želi počutiti posebnega in imeti občutek, da je slišan. Iz tega razloga je pomembno, da med načrtovanjem programa uvajanja upoštevamo želje, interese in strokovno znanje novozaposlenih. S tem jim omogočimo, da že na začetku vzpostavijo povezavo s svojo novo ekipo. Med drugim je priporočeno, da (Apostolopoulos, 2022):

- novozaposlenim zagotovimo dokumentacijo, ki je oblikovana posebej zanje,
- ob dobrodošlici prilagodimo sporočilo tako, da se nanaša na njihov položaj v organizaciji,
- skrbno izberemo mentorja na podlagi sloga osebnosti novozaposlenega,
- redno spremljamo, kako se počutijo v svoji novi vlogi v organizaciji,
- oblikujemo izvajanje dejavnosti, ki temeljijo na njihovih interesih,
- organiziramo različne tečaje, ki so prilagojeni posameznikom.

Personalizacija je v veliki meri neposredno povezana s produktivnostjo novozaposlenih. Torej, če podjetje spoštuje osebne interese zaposlenih, ti delujejo bolj učinkovito in dosegaajo boljši uspeh (Apostolopoulos, 2022).

Biti slišan pa ni edina skrb zaposlenih. Enako pomembno je, da se ti čim prej počutijo tudi kot del organizacije, za kar pa je zaslužna kulturna asimilacija. Ta pomaga organizaciji, da čim hitreje dosežejo popolno delovno okolje tako za obstoječe kot za nove člane njihove ekipe. Kulturna asimilacija prav tako sodi med nove trende sistemov uvajanja, ta pa se precej razlikuje od koncepta predstavitve kulture organizacije, ki se osredotoča na poslanstvo, vrednote in cilje. S kulturno asimilacijo se osredotočamo na nenapisana pravila poslovanja,

med katera sodijo načini obnašanja med različnimi deležniki organizacije, posebna praznovanja, vzdevki, sleng ipd. Če novozaposlene uspešno vključimo v omenjene kulturne dele organizacije, še preden začnejo z opravljanjem dela na svojem novem delovnem mestu, se bodo ti počutili bolj pripravljene, prav tako pa nemudoma postanejo del naše ekipe (Apostolopoulos, 2022).

Nenazadnje pa je smiselno poudariti, da se zaradi sprememb na področju tehnologije in delovnih zahtev delodajalci vse manj posvečajo usposabljanju po načelu vsi za vse, s katerim so želeli doseči, da je vsak zaposleni znal opravljati čim več različnih nalog. Priporočeno je, da podjetja danes čim več vlagajo v nišno učenje, katerega cilj je opremiti zaposlene z natančno določenimi veščinami, ki jih potrebujejo za svoj položaj v podjetju. Šele ko osvojijo te veščine, lahko preidejo na druge vrste usposabljanj, ki bi razširila njihovo obstoječe znanje. Treba se je torej držati načela ena tema usposabljanja naenkrat (Apostolopoulos, 2022).

Pasti so pogosto deležne organizacije, ki proces uvajanja obravnavajo kot izpolnjevanje dokumentacije, izročitev priročnikov in kratko predstavitev delovnih nalog na novem delovnem mestu. Čeprav omenjeni koraki sodijo v proces uvajanja, ti niso srce procesa, katerega glavni cilj je vzpostaviti dovolj močno povezavo med novozaposlenim in organizacijo, da spodbudimo strast do dela ter željo po inovacijah, hkrati pa zagotavljajo, da se le-ti počutijo vključene in dobrodošle (Holliday, 2020).

Ne glede na to, da se veliko organizacij zaveda pomembnosti celotnega procesa uvajanja, pa se še vedno pogosto pojavljajo takšne ali drugačne pasti, ki negativno vplivajo na prve izkušnje novozaposlenih ter posledično na ugled organizacije kot celote. Prva past, ki lahko doleti organizacijo, je neizvedba pred-prihodne faze, katere cilj je pripravljenost tako novozaposlenega kot organizacije na njihov prihod. Prav tako nekatere organizacije s procesom uvajanja odlašajo, kar novincem daje občutek, da so prepuščeni sami sebi, hkrati pa se ne počutijo kot cenjeni člani nove ekipe, saj ni na voljo nikogar, ki bi jih sprejel (Delaney, 2021).

Na drugi strani pa se je treba zavedati, da je enako slabo kot biti prepuščen samemu sebi biti žrtev pritiska, previsokih pričakovanj in prekomernih informacij, ki si jih ni mogoče zapomniti. To lahko preprečimo tako, da sestavimo obvladljiv načrt poteka prvih nekaj dni in z izročitvijo urnika novozaposlenim, iz katerega lahko razberejo, kaj bodo počeli, s kom ter kdaj. Prav tako je pomembno, da jim prve dni namenimo tudi nekaj prostega časa, ki ga lahko porabijo za spoznavanje novega delovnega okolja in sodelavcev (Starble, 2017).

Novozaposleni pa niso edini, ki se morajo pripraviti na pridružitve k organizaciji. Poskrbeti je treba, da je tako kot za novozaposlene tudi za mentorje jasno opredeljen načrt procesa uvajanja. Prav tako je pomembno, da damo mentorju na voljo dovolj prostega časa, da se posveti novincu, saj v nasprotnem primeru to zanj predstavlja dodatno delo, ki pripelje do

slabe volje, kar pa novozaposlenim daje občutek nezaželenosti v novi organizaciji (Meinert, brez datuma).

Nepripravljenost in pomanjkanje strukture sta običajno značilna zlasti za start-upe, ki dajejo prednost nestrukturirani, priložnostni kulturi, ki naj bi spodbujala inovacije. Ne glede na to, kako sproščeno je delovno okolje organizacije, je treba proces uvajanja vedno ustrezno strukturirati, saj drugače težko dosežemo, da se novozaposleni počutijo sprejete in postanejo produktiven novi član ekipe, ki bi dosegal naša pričakovanja (Holliday, 2020).

Pomanjkanje ciljev in pričakovanj do novozaposlenih pripelje do nezmožnosti definiranja uspeha, kar pa pripelje do nezadovoljstva z obeh strani. Managerjem in mentorjem, ki ne postavijo jasnih pričakovanj, pogosto primanjkuje usposabljanja na področju vodstvenih veščin, pri uvajanju novozaposlenih pa so prepuščeni samim sebi. To običajno pripelje do nezadovoljstva z novinci, kar pa je recept za visoko fluktuacijo. Managerje in mentorje je torej treba ustrezno usposobiti, da znajo izbrati ustrezen pristop mentorstva in novozaposlenim nenehno dajati tako pozitivne povratne informacije kot predloge za izboljšave (Starble, 2017).

Brez dajanja povratnih informacij in merjenja uspeha je nemogoče menedžirati skupino novozaposlenih, saj ne bomo vedeli niti kako dobro deluje naš proces uvajanja niti kako dobro so se v posameznih delih procesa odrezali novozaposleni. Zato je treba dober proces uvajanja nenehno spremljati, analizirati in uvesti kazalce uspeha, na podlagi katerih lahko dovolj zgodaj razkrijemo morebitne težave ali pomanjkljivosti v procesu ter jih pravočasno odpravimo (Holliday, 2020).

Navsezadnje pa ne smemo pozabiti tudi na kulturne in generacijske razlike novozaposlenih. Različne ljudi skrbijo in motivirajo različni dejavniki, zato je med procesom uvajanja treba prepoznati kulturne in generacijske razlike kandidatov ter vključiti ustrezne načine uvajanja, ki bodo zagotavljali, da bo proces potekal na spoštljiv in učinkovit način (Holliday, 2020).

2.4.4 Predlogi za uvajanje generacij Y in Z

Managerji in mentorji mlajše novozaposlene velikokrat obravnavajo drugače kot tiste, ki so nekoliko starejši, saj predpostavljajo, da so to še vedno otroci, ki še niso popolnoma pripravljeni vstopiti v svet odraslih. Takšne predpostavke so napačne, kljub temu pa se moramo zavedati, da mlajše generacije zanimajo in motivirajo drugačni dejavniki kot predstavnike starejših generacij (Hogan, 2017).

2.4.4.1 Obravnavajte jih kot odrasle osebe

Čeprav govorimo o mlajši generaciji, se je treba zavedati, da še vedno govorimo o odraslih osebah, ki ne želijo, da se do njih obnašamo kot do otrok, zato jim z lažnimi pohvalami in ocenami uspešnosti, ki ne pomenijo ničesar, ne delamo nobene usluge. Odkritost in iskrenost

sta pomembni že v samem procesu razgovora, ko jim predstavimo proces dela, zaslužek in kako dolgo trajajo posamezni procesi za doseg določenih ciljev. Do njih je treba imeti spoštljiv odnos, vpitje in tarnanje pa sta nesprejemljiva. Ko nekdo naredi napako, se od njega pričakuje, da prevzame odgovornost, naša naloga pa je, da mu pomagamo najti in izvesti rešitev ter ustvariti načrt, ki bo preprečil ponoven nastanek enake napake. Novozaposlenim generacij Y in Z je smiselno omeniti, da prejemanje in dajanje kritik ne smejo vzeti kot nekaj negativnega ter da takšna dejanja ne smejo vplivati na odnose ali spoštovanje med sodelavci in prijatelji na delovnem mestu (Hogan, 2017).

Študija o generaciji Y, ki jo je izvedla organizacija IBM (2015), je pokazala, da je tisto, kar verjamemo o omenjeni generaciji večinoma napačno. Ne gre za lene, vzvišene, sebične in plitke delavce, temveč za ljudi, ki si želijo finančno varnost in raznoliko ter inovativno delovno okolje. Prav tako želijo poštenega in etičnega nadrejenega, ki z njimi deli informacije, ter cenijo, da ta spoštuje mejo med zasebnim in službenim življenjem. Skratka, generacija Y se navsezadnje ne razlikuje veliko od vseh ostalih ljudi, ki jih želimo zaposliti (IBM, 2015).

2.4.4.2 Opozorila in pohvale

Nihče ne mara opozarjanj in soočanj, vendar gre za uporabno poslovno veščino, ki članom ekipe prihrani čas in energijo, saj jih pravočasno opozorimo na napake in pomanjkljivosti. S prijaznim načinom opozarjanja in soočanja lahko novozaposlene rešimo pred poznejšimi neprijetnimi situacijami ali pa pravočasno opozorimo na njihove slabe navade, saj so še dovolj mladi, da le-te spremenijo. V večini primerov novozaposleni cenijo takšna dejanja, saj sami velikokrat ne opazijo svojih napak (Hogan, 2017).

Ne smemo pa pozabiti tudi na pohvale, ki bistveno pripomorejo k ohranjanju novozaposlenih mlajših generacij. Če nove člane ekipe pravočasno opozorimo na napake, je edino pravilno, da jih za dobro opravljeno delo tudi pohvalimo. Vodje in mentorji pogosto pozabijo na to, tako pa novozaposlenim dajejo občutek, da svojega dela ne opravljajo dobro. Zato je pomembno, da jih ob vsaki dobro opravljeni nalogi nemudoma pohvalimo in jim občasno povemo, zakaj smo ponosni, da so postali del naše ekipe (Hogan, 2017).

2.4.4.3 Spoznajte jih na osebni ravni

Ljudje velikokrat želijo, da bi jih poznali in razumeli enako dobro, kot si želijo denar, slavo in bogastvo. Ko se nam nekdo na novo pridruži, lahko pripravimo hitro anketo, da ga spoznamo še kot osebo, ki je zunaj službe. Te informacije lahko vključimo v sam proces uvajanja, ki managerjem in mentorjem pomagajo razumeti, kakšen način dela nekomu bolj ustreza in kaj je tisto, kar ga motivira. Prav tako lahko (namesto ali poleg denarnih nagrad) na podlagi teh informacij pripravimo personalizirana darila, ki dajo zaposlenim občutek pripadnosti in pomembnosti (Hogan, 2017).

2.4.4.4 *Ne pozabite na raznolikost dela in priložnosti za učenje*

Novozaposleni generacij Y in Z si ne želijo opravljati istega dela dan za dnem, naslednjih šest mesecev ali celo eno leto. Ker gre pogosto za najmlajšo generacijo v organizaciji, pomeni, da so še vedno vajeni menjave razredov in učenja novih veščin vsakih nekaj mesecev, ki so jih bili deležni v izobraževalnih ustanovah. Iz tega razloga so napredovanja fantastični motivatorji za te generacije, vendar pa vsaka organizacija ne more zagotoviti napredovanja vsakih 6–12 mesecev. Kot alternativo lahko izberemo priložnosti za učenje, poučevanje in spreminjanje spretnosti znotraj trenutnega delovnega mesta zaposlenih (Hogan, 2017).

Priložnosti za učenje so lahko različnih oblik, naš cilj pa je postati organizacija, ki spodbuja tako formalno kot neformalno učenje. Širjenje znanja in spretnosti zaposlenih pomeni širjenje znanja in spretnosti celotne organizacije, zato ne govorimo le o priložnostih za zaposlene, temveč organizacije kot celote. Ko novozaposleni preživi določen čas v istem oddelku, mu je čedalje manj mar za opravljanje vsakdanjega dela, zato je pomembno, da mu nenehno dodajamo nove odgovornosti in priložnosti ter tako ohranjamo raznolikost na njegovem delovnem mestu (Hogan, 2017).

V resnici pa se novozaposleni generacij Y in Z pravzaprav ne razlikujejo veliko od katerega koli drugega kandidata za zaposlitev, saj si v končni fazi vsak od njih želi imeti enake, tj. dobre odnose ter karierne priložnosti kot pripadnik katerekoli generacije pred njimi (Hogan, 2017).

Tipičen program uvajanja novozaposlenih je v večini primerov dolgočasen, saj vsebuje preveč dejstev, števil in obrazov, hkrati pa je strnjen v preozko časovno obdobje in ne ponuja dovolj možnosti za interakcijo s prišleki. Iz tega razloga Lawson (2016) priporoča, da pri razvoju programa uvajanja v ospredje postavimo novozaposlenega in ne organizacije oz. osebe, ki je zadolžena za uvajanje.

Da bi uspešno identificirali učne potrebe novozaposlenih, moramo najprej prepoznati potrebe organizacije, kar pa lahko storimo s strateškimi analizami potreb, strukturiranimi intervjuji, fokusnimi skupinami in anketami, ki se izvedejo med obstoječimi zaposlenimi. Šele ko pridobimo vpogled v usmeritev naše organizacije in identificiramo področja, kjer so potrebne izboljšave, lahko začnemo z analiziranjem učnih potreb novozaposlenih, pri tem pa je smiselno slediti naslednjim smernicam:

- ne analiziramo potreb, ki jih ni mogoče zadovoljiti,
- neposredno vključujemo novozaposlene,
- ugotovljene potrebe naj bodo poudarjene v načrtu programa uvajanja,
- program uvajanja ni vedno rešitev za težave v organizaciji.

Ker počasi prehajamo v obdobje, ko namesto iskalcev zaposlitve med seboj za kader tekmujejo organizacije, je pomembno, da le-te prepričamo, da je naša organizacija prava

zanje že pred prvim delovnim dnevom. To lahko storimo tako, da jim ponudimo paket koristnih informacij in z njimi do prihoda na delovno mesto ohranjamo komunikacijo. Dodatno lahko k pozitivni izkušnji prispevamo s personaliziranim uvajanjem, pri čemer upoštevamo želje in interese novozaposlenih in jih v prvih dneh presenetimo z majhnimi pozornostmi (npr. košarica z dobrotami). Poleg tega moramo biti pozorni, da novozaposlenih ne zasujemo s prekomernim številom informacij, zahtev in pričakovanj, prav tako pa ne smemo dopustiti, da dobijo občutek, da so prepuščeni sami sebi.

Moramo upoštevati tudi generacijske in kulturne razlike, saj različne ljudi motivirajo ali skrbijo različni dejavniki, ki jih je treba prepoznati in vključiti oz. izključiti iz procesa uvajanja ter tako zagotoviti, da ta poteka na spoštljiv in učinkovit način. Nenazadnje so najuspešnejše in najbolj obstojne organizacije tiste, ki imajo dobro opredeljeno poslanstvo in globoko spoštujejo svoje zaposlene ter v izgradnjo privlačnega okolja nenehno vlagajo čas, energijo in denar (Bersin, 2013).

3 METODOLOGIJA

Teoretičnemu delu magistrskega dela, v katerem sem na podlagi tuje in domače strokovne literature raziskal in predstavil sistem uvajanja ter faze procesa le-tega, sledi empirična raziskava, katere namen je spoznati pogled novozaposlenih in novincev na trgu dela na sistem uvajanja s strani delovnih organizacij na slovenskem trgu dela. Empirični del magistrskega dela temelji na anketnem vprašalniku, ki so ga izpolnjevale osebe, ki so se zaposlile oziroma zamenjale službo v zadnjih dveh letih, ter novi kandidati za zaposlitev, ki bodo v naslednjih dveh letih vstopili na trg dela.

Zasnova raziskave je temeljila na pridobitvi vpogleda novozaposlenih in novincev na trgu dela na že obstoječe predloge najboljših praks ter poznane modele sistema uvajanja, ki smo jih spoznali v teoretičnem delu. Ker so določeni priljubljeni modeli uvajanja, ki se uporabljajo še danes, stari že več let ali celo desetletij, je smiselno preveriti, ali ti še vedno sovpadajo s preferencami novozaposlenih in novincev na trgu dela ali jih je treba ustrezno prilagoditi oziroma posodobiti. Prav tako lahko na podlagi odgovorov ugotovimo, kako se sistema uvajanja novozaposlenih lotevajo slovenske organizacije.

3.1 Predstavitev vprašalnika

Anketni vprašalnik sem oblikoval s pomočjo spletnega orodja za izdelavo anket 1KA, ki je bil na voljo na spletnem naslovu <https://1ka.arnes.si/a/25c430fe> med 26. 3. 2023 in 11. 5. 2023. V povprečju je vsak respondent za izpolnjevanje porabil približno sedem minut, pri anketiranju pa je sodelovalo 144 respondentov. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 28 vprašanj, od tega je bilo 22 takšnih, ki so se nanašala na vsebinski del magistrskega dela, ostalih šest pa je bilo namenjenih ugotavljanju, ali respondent spada v ciljno skupino anketirancev ter demografski opredelitvi le-teh.

Prvi sklop se je nanašal na pred-prihodno fazo, pri čemer me je zanimalo, kdaj se po mnenju anketirancev začne proces uvajanja v podjetju. Poleg tega sem želel v tem delu izvedeti tudi, kje iščejo informacije o podjetju, kako na njihov prvi vtis vplivajo različni dejavniki ipd. Nato sledi drugi sklop, ki se je nanašal na fazo orientacije. V tem sklopu sem želel med drugim od anketirancev izvedeti tudi, kaj pričakujejo od novega delodajalca v prvih dneh opravljanja dela na novem delovnem mestu, kako naj bi izgledal uvodni del zaposlitve ter kakšne koristi vidijo pri vzpostavitvi stikov z različnimi deležniki v podjetju. V naslednjem, tretjem sklopu preidemo v fazo usposabljanja, kjer med drugim anketirance povprašam o preferencah različnih sistemov uvajanja po Van Maanen in Schein (1977), ki jih spoznamo v poglavju 2.1.2. Prav tako me je zanimala izkušnja novozaposlenih na področju orientacije, ki so je bili deležni v prvem mesecu uvajanja v novem podjetju. Četrty sklop se je nanašal na prehodno fazo oziroma nadaljnji razvoj. Zanimalo me je predvsem, kaj je tisto, kar anketirance motivira pri opravljanju njihovega dela, ter kako določeni dejavniki vplivajo na njihovo željo po napredovanju v podjetju. Prav tako sem želel izvedeti tudi, kaj novozaposlene in novince na trgu motivira, da dlje časa ostanejo v istem podjetju ter kateri so najpogostejši razlogi, ki jih privedejo do iskanja zaposlitve drugje. Zadnji del vprašalnika je bil sestavljen iz štirih vprašanj, namenjenih demografski opredelitvi respondentov. Zaradi želje po primerjanju različnih demografskih skupin sem anketirance povprašal po spolu, starostni skupini, novozaposlene pa sem prav tako povprašal po oddelku, v katerem so trenutno zaposleni.

3.2 Predstavitev vzorca

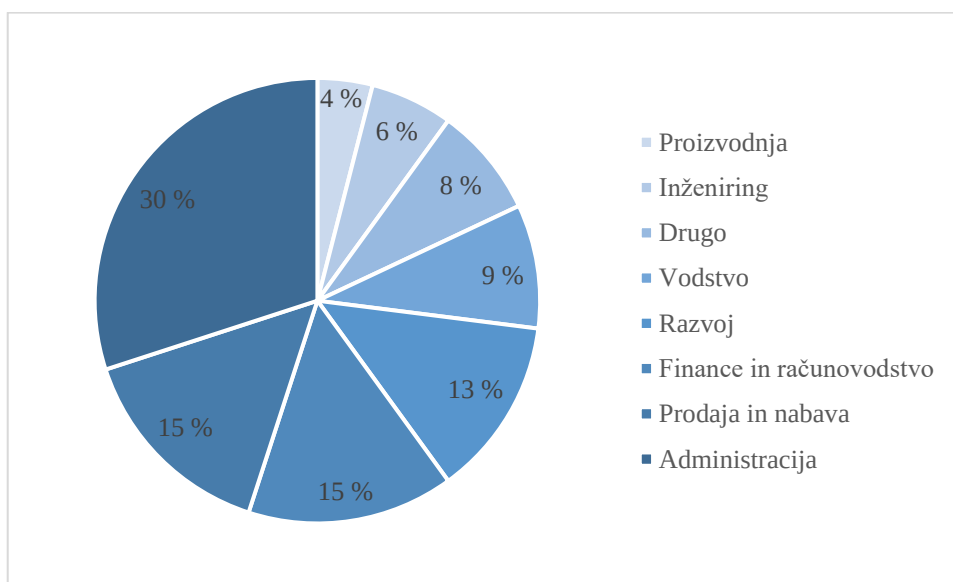
Pred analizo vsebinskega dela vprašalnika, ki ga v nadaljevanju analiziram s pomočjo statističnih metod, sem najprej z opisno statistiko predstavil vzorec anketirancev. Anketni vprašalnik je izpolnilo 144 oseb iz Slovenije, od teh jih je 15 anketni vprašalnik izpolnilo delno. Od 129 anketirancev, ki so vprašalnik izpolnili do konca, je bilo 52 oz. 41 % takšnih, ki so v zadnjih dveh letih menjali službo, 46 oz. 35 % takšnih, ki se nameravajo zaposliti v naslednjih dveh letih, 30 oz. 24 % pa takšnih, ki v zadnjih dveh letih niso menjali službe in se ne nameravajo zaposliti v naslednjih dveh letih. Ker so za raziskavo relevantni tisti prebivalci Slovenije, ki so v zadnjih dveh letih menjali zaposlitev, ter tisti, ki trenutno niso zaposleni in se nameravajo zaposliti v naslednjih dveh letih, sem v nadaljevanju analiziral rezultate 98 anketirancev. Od teh je bilo 46 oz. 47 % moških in 52 oz. 53 % žensk.

Anketirance sem razdelil v pet starostnih skupin, vendar pa so sodelovali le tisti, ki so stari do 25 let, tisti, ki so stari med 26 in 35 let, ter tisti, ki so stari med 36 in 45 let. Kandidatov, ki bi spadali v katero izmed skupin nad 45 let, med anketiranci ni bilo. Med anketiranci je bilo največ tistih, ki so bili stari do 25 let, tj. 46 ali 47 %, nato sledijo tisti, ki so bili stari med 26 in 35 let, tj. 37 ali 38 %, najmanj pa je bilo tistih, ki so bili stari med 36 in 45 let, tj. 15 ali 15 %.

Prav tako sem anketirance povprašal po njihovi stopnji izobrazbe in ugotovil, da je bilo izmed 98, ki jih je v celoti izpolnilo vprašalnik, 60 (61 %) takšnih, ki je dokončalo dodiplomski študij, 24 (25 %) takšnih, ki jih je končalo srednjo poklicno ali tehnično šolo, ter 14 (14 %) takšnih, ki jih je dokončalo podiplomski študij. Kandidatov z dokončano osnovno šolo in kandidatov z dokončanim doktorskim študijem ni bilo.

Nenazadnje sem želel izvedeti, kakšna je pozicija oz. v katerem oddelku je zaposlen posamezni anketiranec. Izmed 98 jih je bilo 45 ali 45 % takšnih, ki v času izpolnjevanja niso bili zaposleni. Izmed 53 zaposlenih kandidatov jih je največ opravljalo delo v administraciji, tj. 16 ali 30 %, nato pa sledita finance in računovodstvo ter prodaja in nabava z vsaka po osmimi anketiranci ali 15 %. Sedem oz. 13 % kandidatov je bilo zaposlenih v razvoju, pet oz. 9 % pa jih je opravljalo delo managerja. Ostali anketiranci so bili zaposleni v inženiringu, kadrovskem oddelku, oddelku za informatiko ipd. Slika 4 prikazuje porazdelitev respondentov po oddelkih v podjetju.

Slika 4: Oddelek oz. pozicija respondenta v podjetju



Vir: lastno delo.

3.3 Statistične metode in analiza podatkov

Podatke 98 respondentov, ki so ustrezali ciljni skupini anketirancev in so v celoti izpolnili vprašalnik, sem analiziral s pomočjo orodij, ki jih ponuja spletno mesto 1KA, ter s pomočjo programske opreme Microsoft Excel in IBM SPSS Statistics. Spletno mesto 1KA sem uporabil za izdelavo opisne statistike, programsko opremo Microsoft Excel pa za izdelavo grafikonov, ki služijo kot slikovna podpora le-te. S programsko opremo SPSS Statistics sem izvedel statistične teste, tj. t-test, na podlagi primerjave parov in glede na pridobljene podatke ugotovil, ali obstajajo povezave med različnimi trditvami, dejavniki in preferencami, tj. ali so statistično značilne. Če je p-vrednost znašala 0,05 ali manj, lahko

sklepam, da gre za statistično značilne razlike in lahko rezultate vzorca posplošim na nivoju celotne populacije, v nasprotnem primeru lahko sklepam, da obstajajo razlike med pari in ti zato niso statistično značilni. V tem primeru takšna posplošitev ni smiselna.

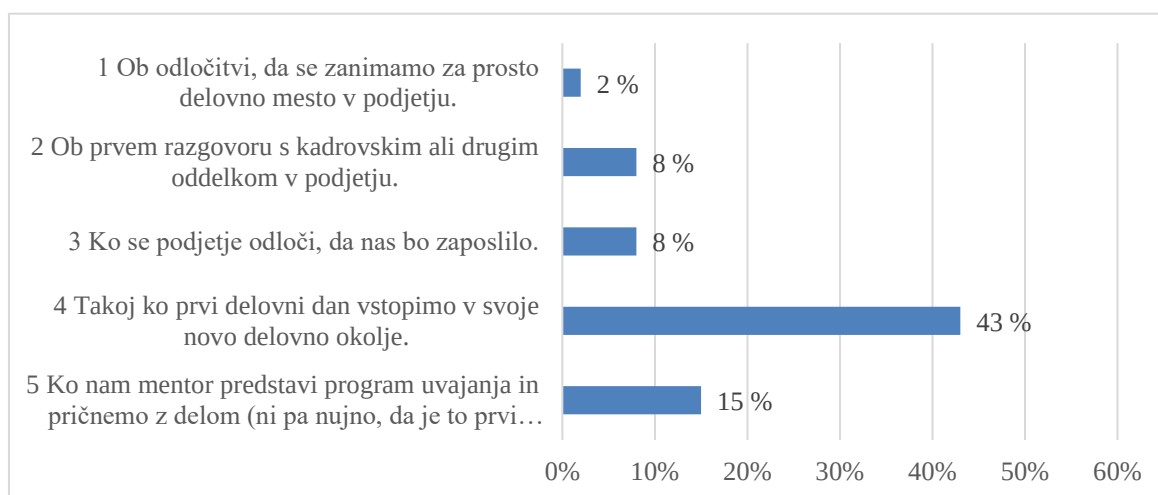
4 REZULTATI

Vsebinska vprašanja se nanašajo na faze procesa uvajanja in so razdeljena v štiri glavne sklope. Prvi sklop vsebuje vprašanja pred-prihodne faze usposabljanja, drugi se osredotoča na orientacijo, tretji na usposabljanje anketirancev, četrti pa na prehodno fazo in nadaljnji razvoj anketirancev.

4.1 Pred-prihodna faza

Da bi lažje razumel, kaj za respondente pomeni besedna zveza »uvajanje novozaposlenih«, me je najprej zanimalo, kdaj se po njihovem mnenju začne proces uvajanja, pri čemer so imeli respondenti na voljo pet možnih odgovorov. Najpogosteje izbran odgovor je bil »Tako ko prvi delovni dan vstopimo v svoje novo delovno okolje«, s 43 %. Petnajst odstotkov jih je izbralo odgovor »Ko nam mentor predstavi program uvajanja in pričnemo z delom (ni pa nujno, da je to prvi delovni dan)«, nato pa sledita odgovora »Ko se podjetje odloči, da nas bo zaposlilo« ter »Ob prvem razgovoru s kadrovskim ali drugim oddelkom v podjetju« z 8 %. Najmanj respondentov, tj. 2 %, je izbralo prvi odgovor »Ob odločitvi, da se zanimamo za prosto delovno mesto v podjetju«. Slika 5 prikazuje, kdaj se po mnenju respondentov začne proces uvajanja v podjetju, pri čemer odstotek prikazuje najpogosteje izbran odgovor.

Slika 5: Prikaz mnenja respondentov o začetku procesa uvajanja



Vir: lastno delo.

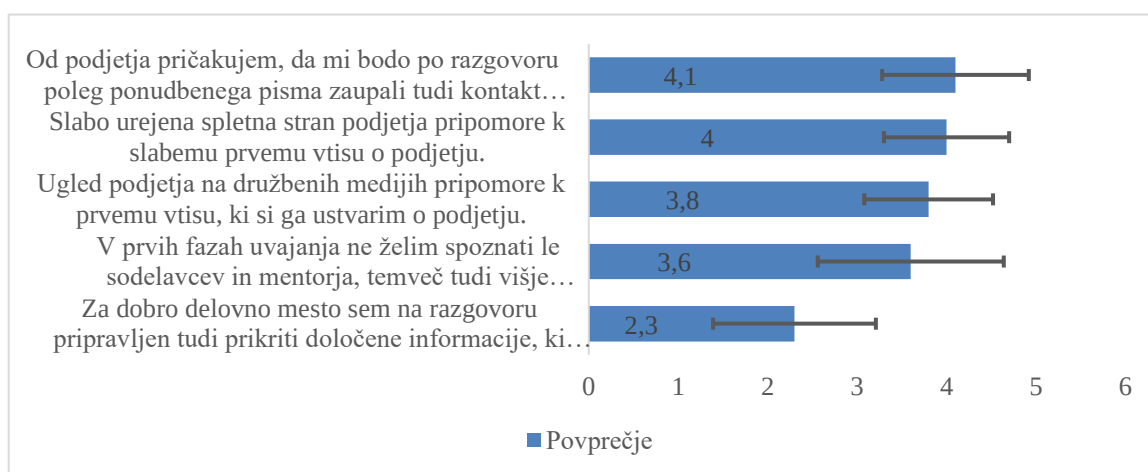
V nadaljevanju me je zanimal pogled respondentov na različne trditve v vezi s pred-prihodno fazo procesa uvajanja novozaposlenih. Vprašanje je bilo sestavljeno iz petih trditev,

respondenti pa so svoj pogled podali tako, da so pri vsaki trditvi označili od (1) Zagotovo ne, do (5) Zagotovo da.

Iz rezultatov lahko tako razberemo, da respondenti v povprečju na razgovoru niso pripravljeni prikrivati določenih informacij, ki bi lahko kasneje negativno vplivale na opravljanje dela. Le-ti od podjetja pričakujejo, da bodo na razgovoru poleg ponudbenega pisma prejeli tudi kontakt osebe, na katero se lahko obrnejo v primeru dodatnih vprašanj in nejasnosti. S povprečjem 3,6 je respondentom nekoliko manj pomembno, ali bodo v prvih fazah uvajanja, poleg sodelavcev in mentorja, spoznali tudi višje vodstvo podjetja. Poleg tega slabo urejena spletna stran podjetja negativno vpliva na prvi vtis respondentov o podjetju, enako pa velja tudi za ugled, ki ga ima podjetje na družbenih medijih.

V nadaljevanju sem s pomočjo t-testa izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med trditvami večinoma statistično značilne. Izjema sta prva in druga trditev (slika 6, gledano od zgoraj navzdol), kjer je p-vrednost znašala 0,41, kar pomeni, da razlika ni statistično značilna (priloga št. 2). Slika 6 prikazuje, kakšen je pogled respondentov na različne trditve oziroma situacije, ki se nanašajo na pred-prihodno fazo procesa uvajanja v podjetju. Večja kot je vrednost, bolj se v povprečju strinjajo z določeno trditvijo.

Slika 6: Pogled respondentov na različne trditve pred-prihodne faze procesa uvajanja novozaposlenih

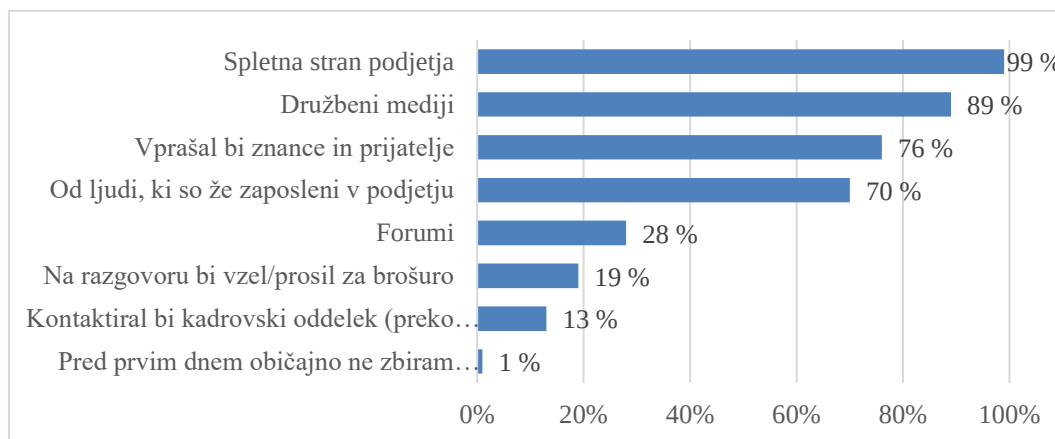


Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, kako respondenti pridobivajo oz. bi pridobili informacije o podjetju pred začetkom opravljanja dela. Ti so imeli na voljo osem podanih odgovorov, lahko pa so izbrali tudi opcijo »Drugo«, ki jim je omogočila, da navedejo tudi svoje primere. Respondenti so lahko izbrali več odgovorov hkrati. Pri pridobivanju informacij o podjetju ti najpogosteje obiščejo spletne strani podjetja, preiščejo družbene medije ter vprašajo znance, prijatelje in ljudi, ki so že zaposleni v podjetju. Nato sledijo forumi, ki jih obišče nekaj manj kot tretjina respondentov. Brošuro bi na razgovoru vzel vsak peti respondent, 13 % pa je takšnih, ki bi kontaktirali kadrovske oddelek preko telefona ali e-pošte. Prav tako sem

ugotovil tudi, da bi se skoraj vsi respondenti na takšen ali drugačen način pred začetkom dela pozanimali o podjetju, saj je odgovor, da informacij o podjetju običajno ne izbirajo, izbral le en odstotek respondentov. Slika 7 prikazuje, na kakšen način respondenti pred začetkom dela običajno pridobivajo informacije o podjetju. Na podlagi odstotka pa lahko razberem, kateri od navedenih načinov so najpogostejši.

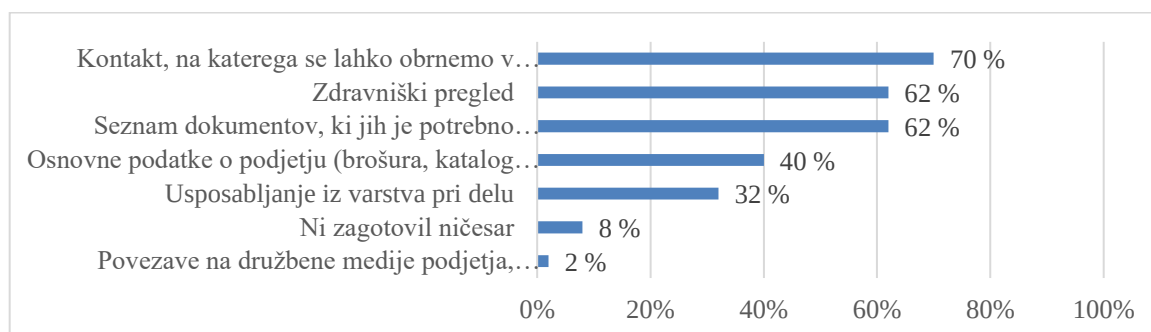
Slika 7: Način pridobivanja informacij o podjetju pred začetkom dela



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem želel od respondentov, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, izvedeti, kaj jim je delodajalec zagotovil pred prvim delovnim dnem. Tudi pri tem vprašanju so lahko respondenti izbrali več odgovorov hkrati, med katerimi je bil tudi odgovor »drugo«, ki je respondentom podal možnost navedbe svojega odgovora. Najpogosteje izbran odgovor je bil kontakt, na katerega se lahko obrnejo, ki ga je prejelo 70 % novozaposlenih respondentov. Nato sledita seznam dokumentov, ki jih je treba izpolniti, ter zdravniški pregled z 62 %. Osnovne podatke o podjetju je prejelo 40 % novozaposlenih respondentov, usposabljanje iz varstva pri delu pa jih je pred prvim delovnim dnem opravilo 32 %. Dva odstotka novozaposlenih respondentov sta prejela povezavo do družbenih medijev podjetja, 8 % pa je bilo takšnih, ki pred prvim delovnim dnem niso prejeli ničesar. Slika 8 prikazuje, kaj in kako pogosto je delodajalec zagotovil novozaposlenim respondentom pred prvim delovnim dnem.

Slika 8: Kaj je delodajalec zagotovil novozaposlenim respondentom pred prvim delovnim dnevom?



Vir: lastno delo.

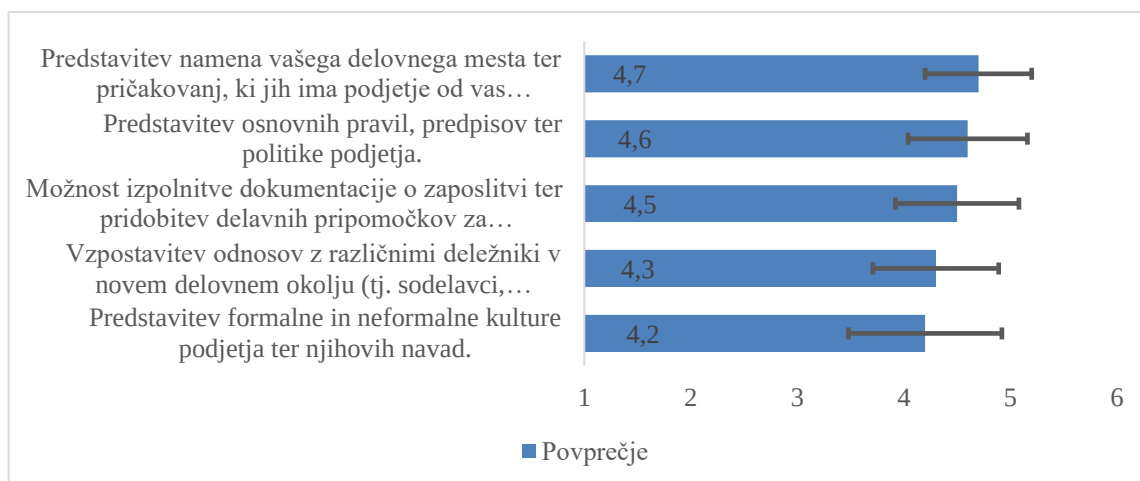
4.2 Orientacija

Faza orientacije je namenjena predvsem spoznavanju podjetja in oseb, s katerimi bodo novozaposleni sodelovali tako neposredno kot tudi posredno. Zato sem želel od respondentov izvedeti, kako pomembno se jim zdi, da jim delodajalec v prvih dneh opravljanja dela na novem delovnem mestu zagotovi različne možnosti. Vprašanje je bilo sestavljeno iz petih možnosti, pri čemer so morali respondenti pri vsaki označiti, ali je ta v prvih dneh procesa uvajanja zanje (1) Popolnoma nepomembna oziroma (5) Zelo pomembna.

S povprečjem 4,6 lahko sklepam, da je predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja za respondente zelo pomembna. Enako velja tudi za možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi in pridobitvi delovnih pripomočkov za opravljanje dela, kjer je povprečje znašalo 4,5, in predstavitev namena delovnega mesta novozaposlenega kandidata ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od teh, s povprečjem 4,7. Respondentom se prav tako zdi pomembna predstavitev formalne in neformalne kulture in njihovih navad, kjer je povprečje znašalo 4,2. S povprečjem 4,3 pa enako velja tudi za vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med možnostmi večinoma statistično značilne, z izjemo dveh parov. Prvi par, kjer razlika ni statistično značilna, s p-vrednostjo 0,21, predstavljata druga in tretja možnost (slika 9, gledano od zgoraj navzdol), drugi par pa je sestavljen iz tretje in četrte možnosti, kjer je p-vrednost znašala 0,12 (priloga št. 3). Slika 9 prikazuje različne možnosti, ki si jih respondenti v fazi orientacije želijo od delodajalcev. Večja kot je povprečna vrednost, večja je želja po navedeni možnosti.

Slika 9: Možnosti, ki si jih respondenti želijo od delodajalcev v fazi orientacije



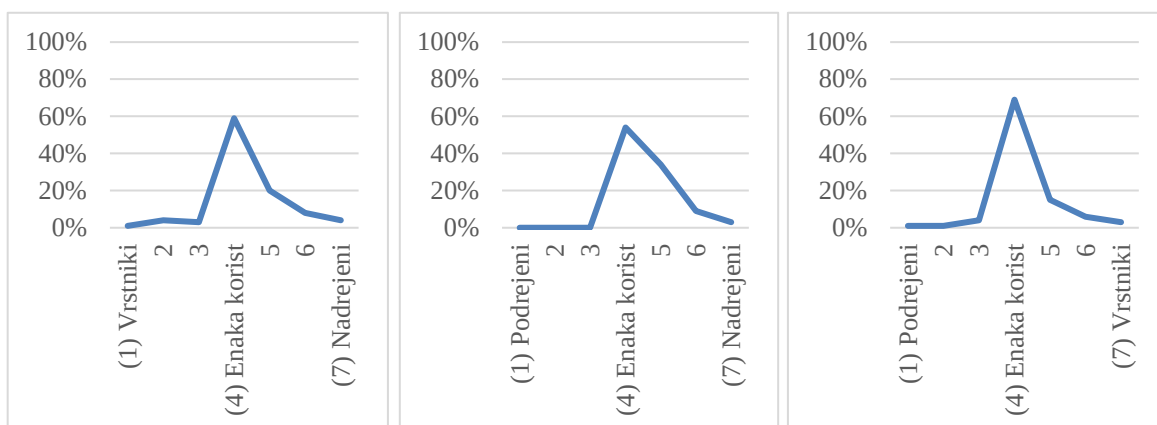
Vir: lastno delo.

Zanimalo me je tudi, ali respondenti menijo, da bi jih moral delodajalec v prvih dneh opravljanja dela, poleg vseh ostalih obveznosti, vključiti tudi v sestanke, kjer bi imeli priložnost, da podajo svoje mnenje. Nekaj več kot tretjina respondentov (37 %) je mnenja, da bi bila ta odločitev delodajalca pravilna, 62 % pa jih meni, da je za sodelovanje na sestankih ter deljenje svojega mnenja v fazi orientacije še prezgodaj.

V nadaljevanju sem se osredotočil na pomembnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju, kjer sem želel od respondentov izvedeti, kateri so zanje, z vidika koristnosti in doprinosu k produktivnim poslovnim odnosom, bolj pomembni. Vprašanje je bilo postavljeno v obliki bipolarne lestvice, respondenti pa so morali označiti odgovor v bližini tistega deležnika, s katerim je, po njihovem mnenju, bolj pomembno vzpostaviti dobre odnose. Prvi del vprašanja je primerjal odnose z vrstniki in nadrejenimi, respondenti pa so morali izbrati med 1 (vrstniki), 2, 3, 4 (enaka korist), 5, 6 ali 7 (nadrejeni). S povprečjem 4,3 in standardnim odklonom 1,04 lahko sklepam, da so respondentom odnosi z obema deležnikoma enako koristni. Pri primerjavi koristi odnosov med (1) podrejenimi in (7) nadrejenimi je povprečje znašalo 4,6, standardni odklon pa 0,78, kar pomeni, da so respondenti tudi v tem primeru mnenja, da dobri odnosi z obema deležnikoma prinašajo koristi. Zadnji del vprašanja je primerjal korist med (1) podrejenimi in (7) vrstniki, tudi v tem primeru pa so v povprečju, ki je znašalo 4,3 s standardnim odklonom 0,88, respondenti mnenja, da so zanje koristni odnosi z obema.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med pomembnostjo odnosov statistično značilne povsod, razen pri paru, ki ga predstavlja »vrstniki – nadrejeni« ter »podrejeni – vrstniki«. V tem primeru s p-vrednostjo 0,49 razlika ni statistično značilna (priloga št. 4). Slika 10 prikazuje pogled respondentov na koristnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju, pri čemer odstotek prikazuje, kje se nahaja večina odgovorov.

Slika 10: Pogled respondentov na pomembnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju



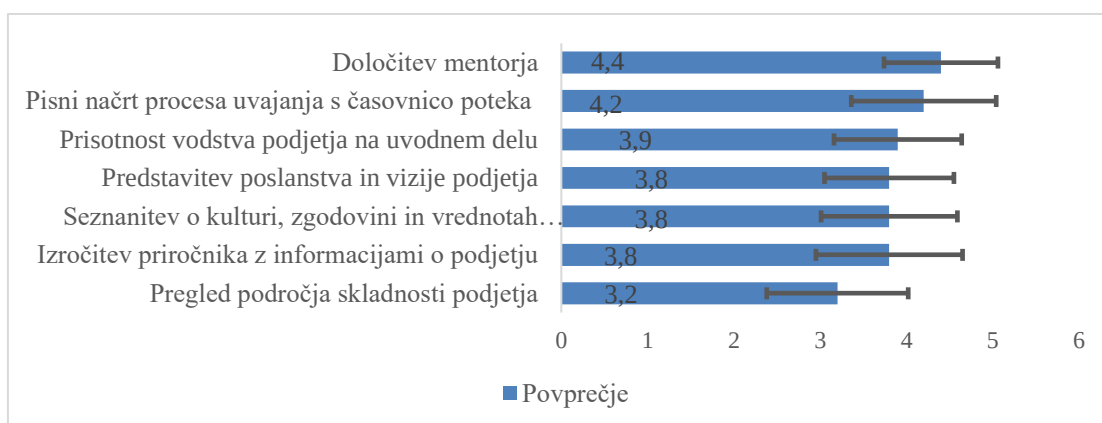
Vir: lastno delo.

Od respondentov sem prav tako želel izvedeti, kako različni dejavniki pritegnejo njihovo pozornost v prvih dneh uvajanja. Vprašanje je bilo sestavljeno iz sedmih dejavnikov, respondenti pa so morali pri posameznem izbrati ali le ta (1) Zagotovo ne pritegne oziroma (5) Zagotovo pritegne njihovo pozornost.

S povprečjem 3,9 lahko sklepam, da prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu pritegne pozornost respondentov. Enako pa velja tudi za predstavitev poslanstva in vizije podjetja, seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja ter za izročitev priročnika z informacijami o podjetju, saj je povprečje pri vseh navedenih znašalo 3,8. Na drugi strani s povprečjem 3,2 pregled področja skladnosti podjetja niti ne pritegne niti pritegne pozornost respondentov. Pisni načrt procesa uvajanja s časovnikom poteka s povprečjem 4,2 pritegne pozornost respondentov, enako pa velja tudi za določitev mentorja, kjer je povprečje znašalo 4,4.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov ter ugotovil, da so navedene razlike med dejavniki večinoma statistično značilne, z izjemo petih parov. Prvi par, kjer razlika ni statistično značilna, s p-vrednostjo 0,21, predstavljata tretji in peti dejavnik (slika 11, gledano od zgoraj navzdol), nato sledi par tretjega in šestega dejavnika s p-vrednostjo 0,26. Prav tako razlika ni statistično značilna pri paru četrtega in petega dejavnika s p-vrednostjo 0,31 ter paru četrtega in šestega dejavnika s p-vrednostjo 0,51. Največja p-vrednost je bila zaznana pri paru, ki ga sestavljata peti in šesti dejavnik, kjer je ta znašala 1,00 (priloga št. 5). Slika 11 prikazuje, kako različni dejavniki vplivajo na pozornost respondentov v prvih dneh uvajanja. Večja kot je povprečna vrednost, bolj določen dejavnik pritegne pozornost respondentov.

Slika 11: Vpliv različnih dejavnikov na pozornost respondentov v prvih dneh uvajanja

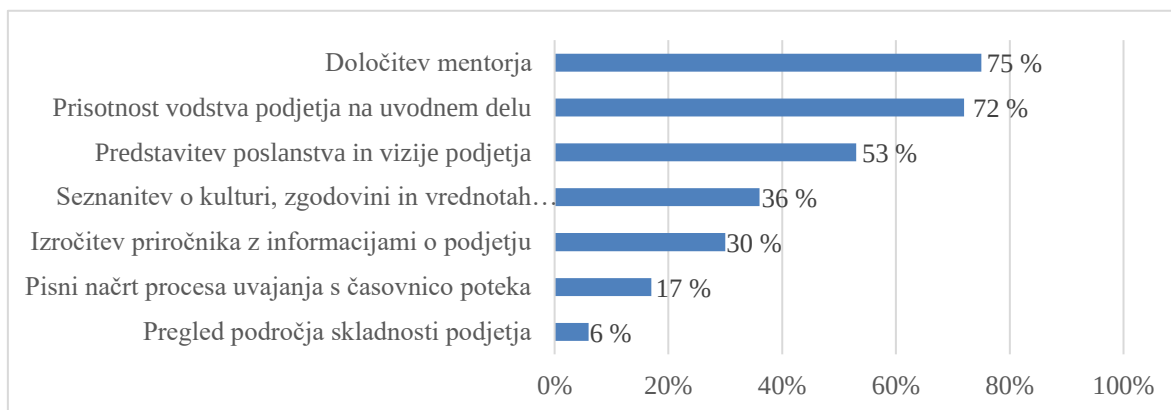


Vir: lastno delo.

Respondente sem povprašal tudi o drugih dejavnikih, ki bi pritegnili njihovo pozornost v prvih dneh uvajanja v novem podjetju. Te, poleg naštetega, motivira tudi urejenost okolja, podjetja oz. prostora, v katerem opravljajo delo, možnost izbire delovne opreme (npr. prenosnik, mobilni telefon ...) ter informacije o možnostih napredovanja in nagrajevanja.

Od respondentov, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, sem v nadaljevanju želel izvedeti, katerih dejavnikov so bili deležni v prvem tednu uvajanja. Ti so imeli na voljo sedem odgovorov, izbrali pa so jih lahko več hkrati. Prav tako je bil na voljo odgovor »drugo«, ki je omogočil, da so respondenti dodali tudi druge, njim pomembne dejavnike. Najpogostejše izbrana odgovora sta bila »določitev mentorja« s 75 % in »prisotnost vodstva podjetja na uvodnem sestanku« z 72 %. Nato sledi predstavitev poslanstva in vizije podjetja, ki jo je bila deležna nekaj več kot polovica respondentov. O kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja je bila seznanjena dobra tretjina respondentov, 30 % pa jih je prejelo priročnik z informacijami o podjetju. Pisni načrt procesa uvajanja s časovnikom poteka je prejelo le 17 % novozaposlenih respondentov, 6 % pa jih je bilo deležnih pregleda področja skladnosti podjetja. Slika 12 prikazuje, kako pogosto so bili novozaposleni respondenti deležni določenih dejavnikov v prvem tednu uvajanja.

Slika 12: Dejavniki, ki so jih bili novozaposleni respondenti deležni v prvem tednu uvajanja



Vir: lastno delo.

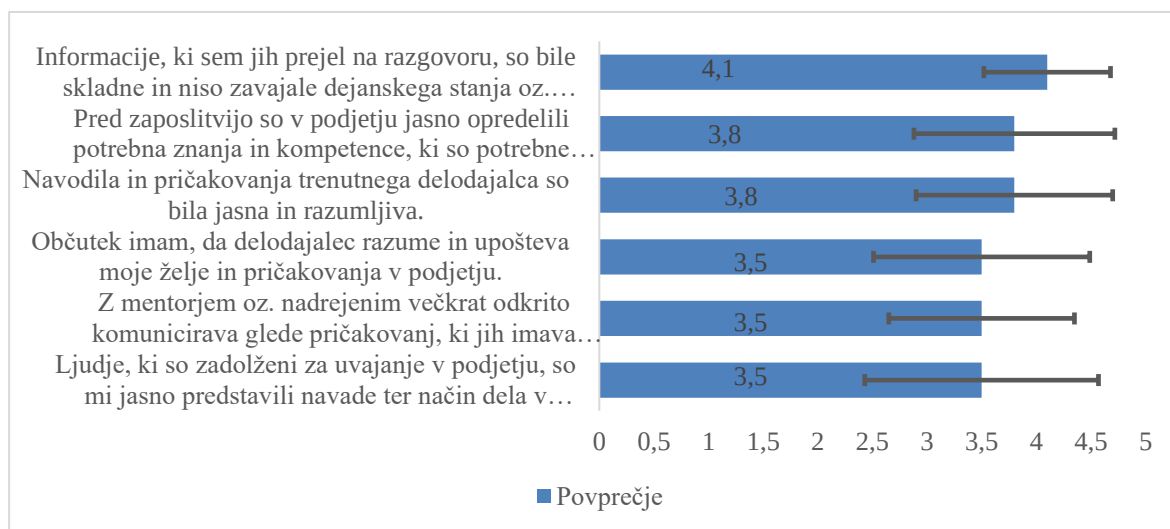
Poleg že naštetih dejavnikov sta 2 % respondentov navedla, da v prvem tednu uvajanja nista bila deležna nobenega od naštetih dejavnikov.

V nadaljevanju sem želel s pomočjo različnih trditev še bolj podrobno spoznati izkušnjo v prvih dneh opravljanja dela tistih respondentov, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih. Vprašanje je bilo sestavljeno iz šestih trditev, respondenti pa so morali označiti strinjanje z navedeno trditvijo.

Respondenti, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, se s povprečjem 4,1 strinjajo, da so bile informacije, ki so jih prejeli na razgovoru, verodostojne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. Prav tako se strinjajo, da so v podjetju pred njihovo zaposlitvijo jasno opredelili znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje njihovega dela, ter da so bila navodila in pričakovanja delodajalca jasna in razumljiva. Nekoliko manj pa so bili prepričani, da delodajalec razume in upošteva njihove želje in pričakovanja, saj je povprečje v tem primeru znašalo 3,5. Prav tako se respondenti s povprečjem 3,5 niso popolnoma strinjali, da z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirajo glede pričakovanj ter da so jim ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, kar bi jim omogočilo, da bi se brez težav vklopili v novo delovno okolje.

Ko sem s pomočjo t-testa izvedel primerjavo parov, sem ugotovil, da so navedene razlike med izkušnjami statistično značilne v približno dveh tretjinah primerov. V preostali tretjini primerov razlike niso statistično značilne. Prvi takšen par, s p-vrednostjo 0,61, predstavljata druga in tretja izkušnja (slika 13, gledano od zgoraj navzdol), nato sledita druga in peta izkušnja s p-vrednostjo 0,12. Prav tako s p-vrednostjo 0,63 razlike niso statistično značilne pri paru četrte in pete izkušnje ter paru četrte in šeste izkušnje, kjer p-vrednost znaša 0,91. Zadnji par predstavljata peta in šesta izkušnja s p-vrednostjo 0,60 (priloga št. 6). Slika 13 prikazuje, kako se respondenti strinjajo z določenimi trditvami, ki se navezujejo na začetek dela v novem podjetju. Večja kot je povprečna vrednost, bolj se strinjajo z določeno trditvijo.

Slika 13: Izkušnje respondentov ob začetku dela v novem podjetju



Vir: lastno delo.

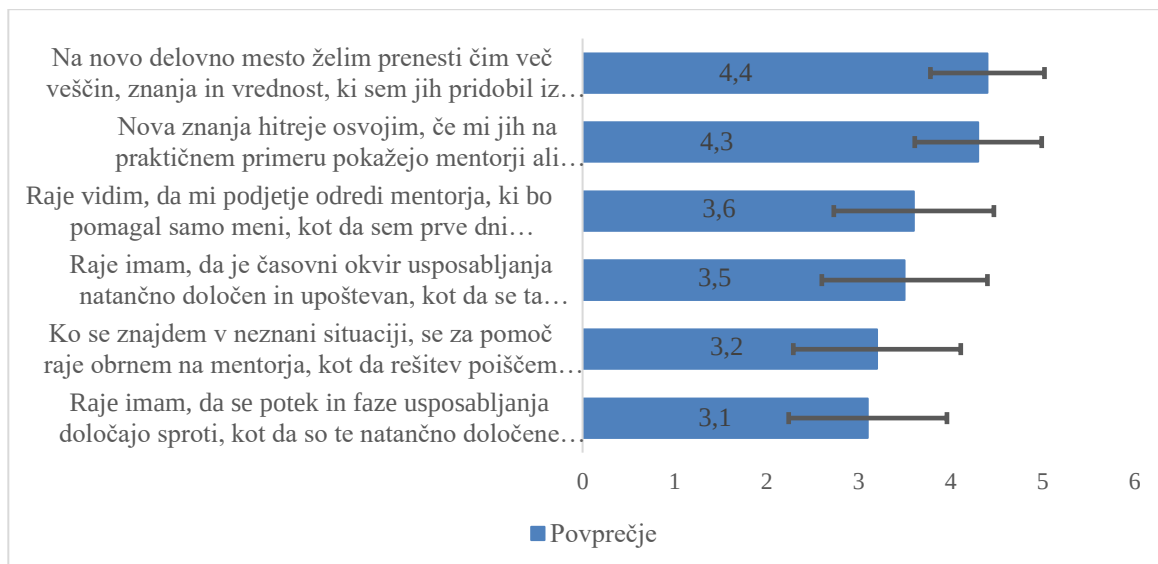
4.3 Usposabljanje

Predzadnji sklop vprašalnika se je osredotočal na fazo usposabljanja, od respondentov pa sem želel s pomočjo različnih trditev najprej izvedeti, kateri sistem uvajanja iz poglavja 2.1.2 preferirajo. Vprašanje je bilo sestavljeno iz šestih trditev, respondenti pa so morali izbrati, ali se z navedeno trditvijo strinjajo. Respondenti s povprečjem 3,6 načeloma raje vidijo, da jim podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo njim, ne bi pa jih motilo, če bi bili del skupine, ki jo vodi en mentor. Iz tega lahko sklepam, da se ti nekoliko bolj nagibajo k individualnemu sistemu uvajanja. Na drugi strani lahko na podlagi povprečja, ki znaša 4,3, razberemo, da respondenti preferirajo neformalen sistem uvajanja, saj nova znanja hitreje osvojijo, če jim jih na praktičnem primeru prikažejo mentorji ali sodelavci, kot če se morajo udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje. S povprečjem 3,1 respondenti ne preferirajo niti vnaprej natančno določenega procesa uvajanja niti določenega sproti. Le-ti želijo torej kombinacijo strukturiranega in naključnega procesa uvajanja. Podobno velja tudi za časovni okvir usposabljanja, vendar se v tem primeru respondenti s povprečjem 3,5 bolj nagibajo k temu, da je ta bolj ali manj natančno določen, kar pomeni, da preferirajo fiksni proces uvajanja z možnostjo vpleta variabilnega, če je ta potreben. Ko se respondenti znajdejo v neznani situaciji, ti s povprečjem 3,2 rešitev poiščejo sami ali pa se obrnejo na mentorja, tako pa, odvisno od situacije, preferirajo tako serijski kot disjunktiven proces uvajanja. Ko govorimo o prenosu veščin in znanja iz preteklih izkušenj na novo delovno mesto, s povprečjem 4,4, respondenti le-te z veseljem prinesejo in tako preferirajo investicijski sistem uvajanja.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med preferencami večinoma statistično značilne, z izjemo treh parov. Prvi par, kjer razlika ni statistično značilna, sestavljata tretja in četrta preferenca (slika 14, gledano od zgoraj

navzdol), s p-vrednostjo 0,62, drugi par prva in druga preferenca s p-vrednostjo 0,28, tretji par pa peta in šesta preferenca s p-vrednostjo 0,76 (priloga št. 7). Slika 14 prikazuje, katere sisteme uvajanja iz poglavja 2.1.2 preferirajo respondenti, kar pa lahko določim na podlagi strinjanja z navedenimi trditvami. Večja kot je povprečna vrednost, bolj se respondenti strinjajo z navedeno trditvijo.

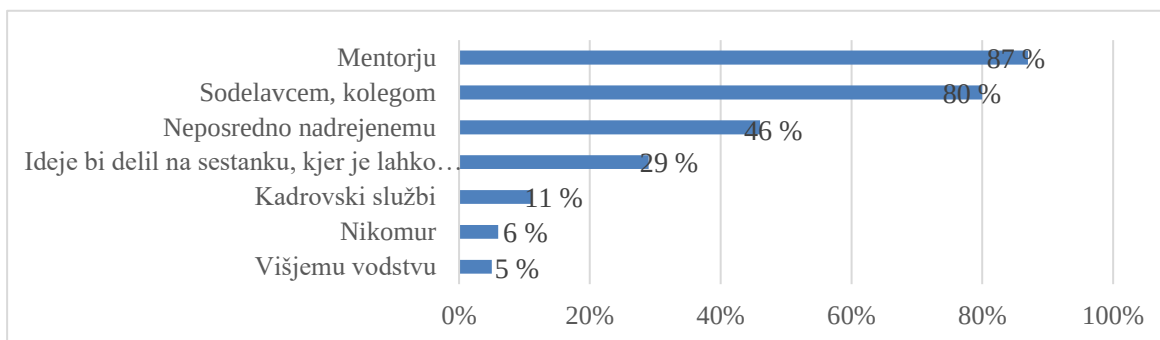
Slika 14: Preference respondentov na področju različnih sistemov uvajanja



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju me je zanimalo, komu bi po prvem mesecu respondenti zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave, v zvezi z izboljšanjem procesov in opravljanjem svojega dela. Ti so imeli na voljo sedem predlaganih odgovorov, lahko pa so jih izbrali več hkrati. Poleg tega je bil na voljo tudi odgovor »drugo«, ki je respondentom omogočil, da navedejo tudi svoje odgovore. Rezultati so pokazali, da bi se 87 % respondentov najprej obrnilo na mentorja, nato pa sledijo sodelavci in kolegi z 80 %. Nekaj manj kot polovica, tj. 46 %, bi se jih obrnila na neposredno nadrejenega, 29 % respondentov pa bi svoje ideje in predloge delilo na sestanku, kjer je načeloma lahko prisoten kdorkoli. Na kadrovsko službo bi se obrnilo 11 % respondentov, 5 % pa bi svoje mnenje delilo tudi z višjim vodstvom. 6 % respondentov je izbralo odgovor »nikomur«. Te sem v nadaljevanju vprašal, zakaj so takšnega mnenja, razlogi pa so bili bolj ali manj enotni, in sicer da so v podjetju premalo časa ter da menijo, da v tem času še ne bi dovolj podrobno spoznali vseh delovnih procesov. Slika 15 prikazuje, komu bi novozaposleni po prvem mesecu zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave. Odstotek pa predstavlja, kolikšen delež respondentov je izbralo določen odgovor.

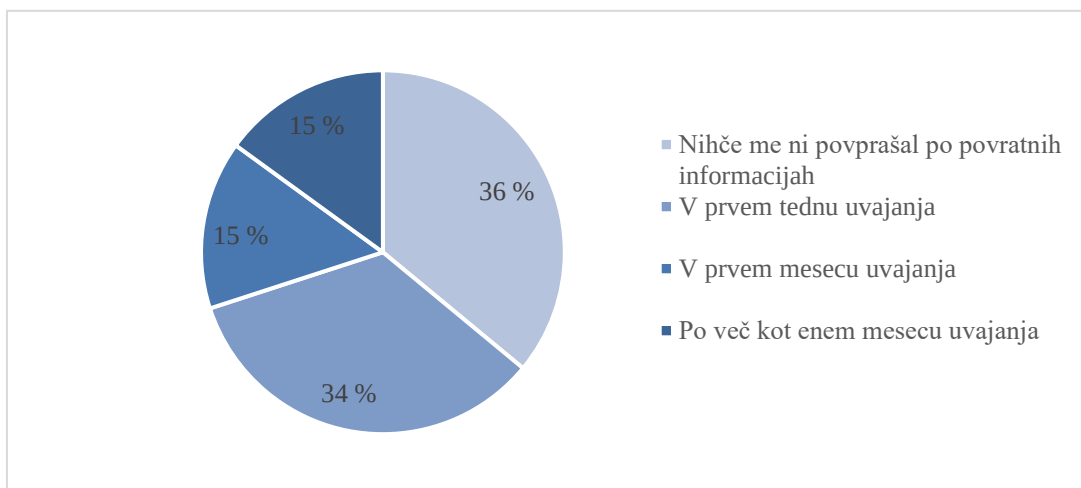
Slika 15: Deležniki, ki bi jim respondenti po prvem mesecu zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave delovnih procesov



Vir: lastno delo

Vezano na prejšnje vprašanje sem želel nato od respondentov, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, izvedeti, če oziroma kdaj jih je novi delodajalec povprašal po povratnih informacijah glede izboljšanja procesov oz. opravljanja njihovega dela. Več kot tretjine respondentov, tj. 36 %, po povratnih informacijah ni vprašal nihče, 15 % pa jih je to vprašanje prejelo po več kot mesecu dni uvajanja. 34 % respondentov je to vprašanje prejelo že v prvem tednu uvajanja, preostalih 15 % pa v prvem mesecu uvajanja na novo delovno mesto. Slika 16 prikazuje, če in v kolikšnem času so respondenti prejeli vprašanje v zvezi s povratnimi informacijami glede izboljšanja procesov njihovega delovnega mesta.

Slika 16: Čas, v katerem so respondenti prejeli vprašanje o povratnih informacijah glede izboljšanja procesov delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Respondente, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, sem prav tako povprašal po izkušnji prvega meseca uvajanja v novem podjetju. Ti so izbirali med štirimi podanimi odgovori, na podlagi katerih lahko razberem, katere stopnje procesa uvajanja po Bauer, ki jih spoznamo v poglavju 2.2.3 (Ključni vidiki procesa uvajanja), so bili deležni:

– **1. Trditev: Prva stopnja (skladnost)**

Delodajalec mi je ob novi zaposlitvi predstavil osnovna pravila, predpise in politiko podjetja. Ob zaposlitvi sem izpolnil potrebno dokumentacijo ter prejel ustrezno opremo in pripomočke, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.

– **2. Trditev: Druga stopnja (Razjasnitev)**

Delodajalec je zagotovil, da razumem namen svojega novega delovnega mesta in pričakovanja, ki jih moram doseči.

– **3. Trditev: Tretja stopnja (Kultura)**

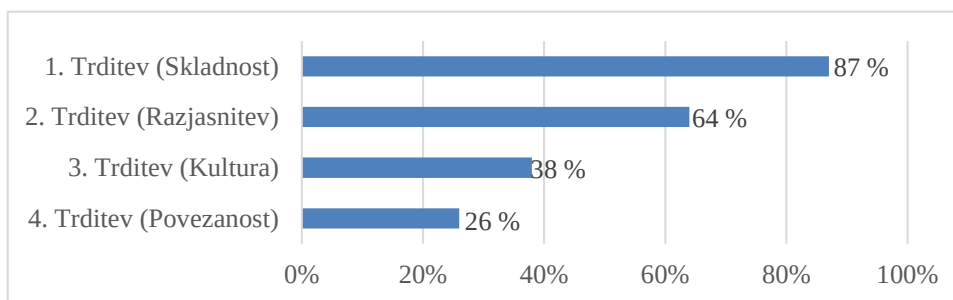
Del programa usposabljanja je bilo tudi spoznavanje formalne in neformalne kulture podjetja ter navad in posebnosti, ki so značilne za podjetje, v katerem sem se zaposlil.

– **4. Trditev: Četrta stopnja (Povezanost)**

Delodajalec je omogočil, da z novimi sodelavci in nadrejenimi razvijem dobre, prijateljske medsebojne odnose (skupne delavnice, druženje ipd.).

Večina respondentov, tj. 87 %, ki se je zaposlila v zadnjih dveh letih, je bila deležna prve stopnje procesa uvajanja, (druge) stopnje razjasnitve pa 64 % respondentov. Kulturo podjetja, ki je del tretje stopnje procesa uvajanja, je spoznalo 38 % respondentov, razvoj dobrih odnosov in povezanost na novem delovnem mestu pa je nov delodajalec omogočil 26 % respondentom. Slika 17 prikazuje stopnje procesa uvajanja, ki so jih bili deležni respondenti, pri čemer pomeni, da če je nekdo bil deležen 4. stopnje (povezanost), je bil deležen tudi vseh ostalih treh stopenj itd.

Slika 17: Stopnje procesa uvajanja, ki so jih bili deležni respondenti



Vir: lastno delo.

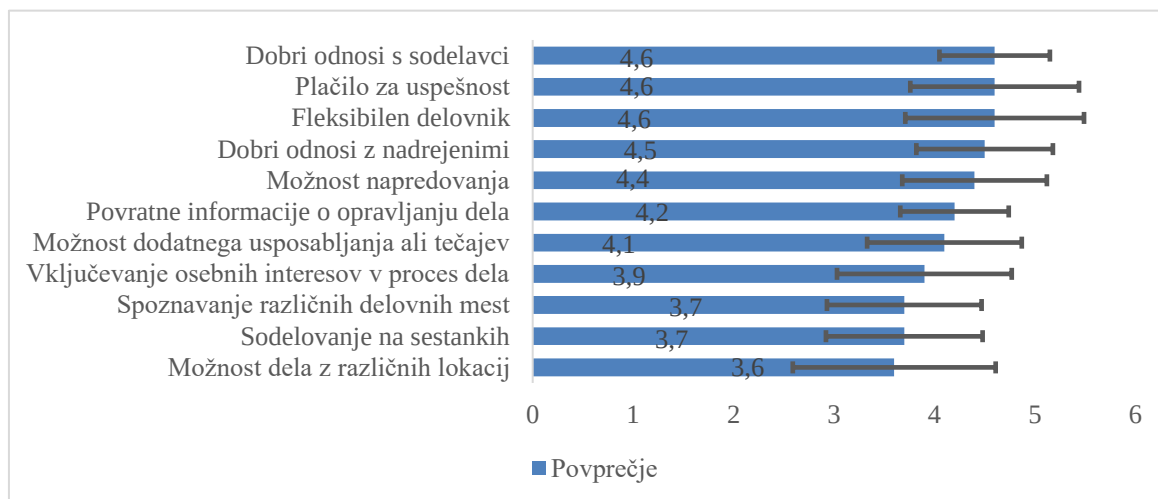
4.4 Prehodna faza in nadaljnji razvoj

Zadnji sklop vprašanj se nanaša na četrto, prehodno fazo in peto fazo, ki je namenjena nadaljnjemu razvoju zaposlenih. Da bi lažje razumeli novozaposlene in tiste, ki se bodo zaposlili v naslednjih dveh letih, me je najprej zanimalo, kako različni dejavniki motivirajo respondente pri opravljanju dela ter kateri so še drugi dejavniki, ki pozitivno vplivajo nanje.

Respondenti so morali najprej pri vsakem od 11 naštetih dejavnikov na lestvici od (1) Zagotovo ne do (5) Zagotovo da označiti, ali jih ta motivira pri opravljanju svojega dela. Rezultati so tako pokazali, da respondente pri opravljanju dela najbolj motivirajo dobri odnosi, fleksibilen delovnik in plačilo za uspešnost, saj je povprečje pri omenjenih dejavnikih znašalo 4,6. Nato sledijo dobri odnosi z nadrejenimi in možnosti za napredovanje s povprečjem 4,5 oziroma 4,4 ter povratne informacije o opravljanju dela in možnosti dodatnega usposabljanja ali tečajev s povprečjem 4,2 oziroma 4,1. Nekoliko manj, s povprečjem 3,9, respondente motivira vključevanje osebnih interesov v proces dela ter spoznavanje različnih delovnih mest in sodelovanje na sestankih, kjer je povprečje znašalo 3,7. Prav tako respondente, za razliko od ostalih dejavnikov, nekoliko manj motivirajo tudi možnosti dela z različnih lokacij, kjer je povprečje znašalo 3,6.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med dejavniki večinoma statistično značilne, z izjemo devetih parov. Prvi par, kjer razlika ni statistično značilna, sestavljata deveti in deseti dejavnik (slika 18, gledano od zgoraj navzdol), s p-vrednostjo 0,66. Nato sledi par devetega in enajstega dejavnika s p-vrednostjo 0,60 ter par tretjega in sedmega dejavnika s p-vrednostjo 1,00. Prav tako razlika ni statistično značilna pri parih desetega in enajstega, četrtega in petega ter drugega in petega dejavnika s p-vrednostmi 0,30, 0,29 ter 0,13. Zadnji trije od devetih parov pa sestavljajo prvi in drugi s p-vrednostjo 0,72, drugi in četrti s p-vrednostjo 0,43 ter tretji in šesti dejavnik s p-vrednostjo 0,13 (priloga št. 8). Slika 18 prikazuje, kako različni dejavniki motivirajo respondente pri opravljanju dela. Večja kot je povprečna vrednost poleg dejavnika, bolj jih ta motivira.

Slika 18: Vpliv različnih dejavnikov na motivacijo respondentov pri opravljanju dela



Vir: lastno delo.

Poleg naštetih dejavnikov respondente pri opravljanju dela motivirajo tudi potovanja, kjer se lahko zaposleni družijo, gradijo odnose in izražajo, upoštevanje povratnih informacij, ki jih podajo, možnost osebne rasti, urejenost prostorov, kjer opravljajo delo, možnost

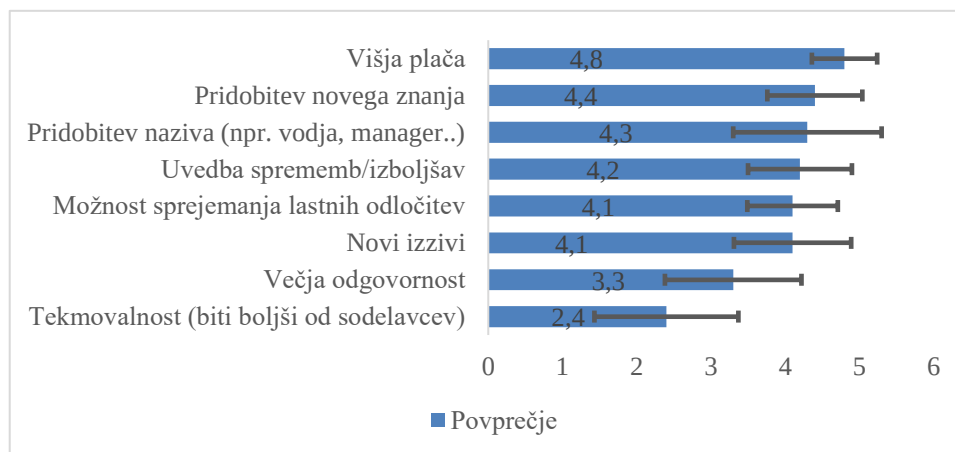
druženja s sodelavci med odmori ter možnosti dajanja predlogov za izboljšave, ki jih delodajalec tudi upošteva.

V nadaljevanju sem se želel osredotočiti na dejavnike, ki bi v respondentih spodbudili željo po napredovanju. Najprej so imeli na voljo osem dejavnikov, za katere so morali od (1) Zagotovo ne do (5) Zagotovo da označiti, kako le-ti vplivajo na njihovo željo po napredovanju v podjetju, nato pa so imeli možnost naštetih še druge dejavnike, ki niso bili zajeti v ocenjevalni lestvici.

S povprečjem 4,8 je višja plača dejavnik, ki najbolj vpliva na željo po napredovanju v podjetju. Nato sledita pridobivanje novega znanja in pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) s povprečjem 4,4 oziroma 4,3. Prav tako pozitivno vplivata tudi uvedba sprememb in izboljšav s povprečjem 4,2 ter novi izzivi in možnost sprejemanja lastnih odločitev s povprečjem 4,1. Nekoliko manjši vpliv na željo po napredovanju ima večja odgovornost v podjetju s povprečjem 3,3. Prav tako pa so respondenti s povprečjem 2,4 mnenja, da tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev) ni nekaj, kar bi v njih vzbudilo motivacijo po napredovanju.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so navedene razlike med dejavniki večinoma statistično značilne. Izjema so par tretjega in četrtega dejavnika (slika 19, gledano od zgoraj navzdol) s p-vrednostjo 0,25, par drugega in tretjega dejavnika s p-vrednostjo 0,46, par petega in šestega dejavnika s p-vrednostjo 0,40 ter par četrtega in šestega dejavnika s p-vrednostjo 0,44, kjer razlike niso statistično značilne (priloga št. 9). Slika 19 prikazuje, kako različni dejavniki v respondentih vzbudijo željo po napredovanju. Večja kot je povprečna vrednost poleg dejavnika, bolj jih ta motivira.

Slika 19: Vpliv različnih dejavnikov na željo po napredovanju respondentov



Vir: lastno delo.

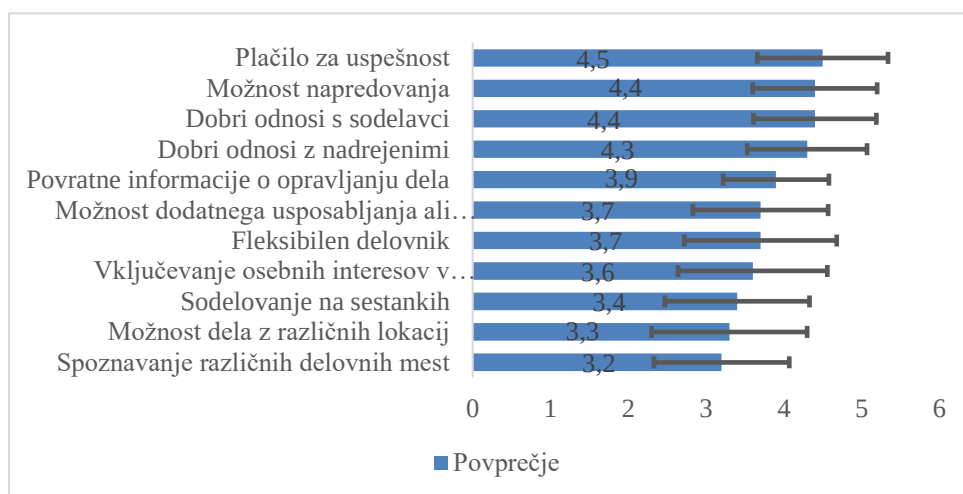
Poleg naštetih dejavnikov so respondenti dodali še, da v njih željo po napredovanju vzbudita tudi večja moč pri sprejemanju ključnih odločitev in prispevanje k razvoju podjetja ter zasluge za spremembe in vodenje različnih funkcij oz. projektov v podjetju.

Pri zadnjem vprašanju četrtega sklopa sem želel izvedeti, kako navedeni dejavniki vplivajo na željo po iskanju zaposlitve drugje. Respondenti so morali tako pri vsakem od 11 navedenih dejavnikov od (1) Zagotovo ne do (5) Zagotovo da označiti, kako le-ta vpliva na njihovo željo po iskanju zaposlitve drugje. Respondenti svojih dejavnikov v nadaljevanju niso navajali.

Tako kot v prejšnjem primeru je tudi tokrat s povprečjem 4,5 plačilo tisto, ki v respondentih najbolj vpliva na željo po iskanju zaposlitve drugje. Nato sledijo dobri odnosi s sodelavci in možnost napredovanja s povprečjem 4,4 ter dobri odnosi z nadrejenimi, kjer je povprečje znašalo 4,3. Nekoliko manjši vpliv imajo povratne informacije o opravljanju dela s povprečjem 3,9 ter fleksibilen delovnik in možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev s povprečjem 3,7. Temu sledi vključevanje osebnih interesov v proces dela s povprečjem 3,6 ter sodelovanje na sestankih in možnost dela z različnih lokacij, kjer je povprečje znašalo 3,4 oziroma 3,3. Najmanjši vpliv na željo respondentov po iskanju zaposlitve drugje pa ima spoznavanje različnih delovnih mest v podjetju, kjer je povprečje znašalo 3,2.

S pomočjo t-testa sem izdelal primerjavo parov in ugotovil, da so od 55 parov navedene razlike med dejavniki v večini primerov statistično značilne, z izjemo osmih parov. Prvi par, kjer razlika ni statistično značilna, predstavljata šesti in osmi dejavnik (slika 20, gledano od zgoraj navzdol) s p-vrednostjo 0,21, temu pa sledita par sedmega in osmega dejavnika s p-vrednostjo 0,10 ter par desetega in enajstega dejavnika s p-vrednostjo 0,23. Prav tako je med izjemami par šestega in sedmega dejavnika s p-vrednostjo 0,58, par devetega in desetega dejavnika s p-vrednostjo 0,48 ter par drugega in tretjega dejavnika s p-vrednostjo 0,86. Zadnja dva izmed osmih parov, kjer razlika ni statistično značilna, predstavljata drugi in četrti dejavnik s p-vrednostjo 0,63 ter tretji in četrti dejavnik s p-vrednostjo 0,37 (priloga št. 10). Slika 20 prikazuje, kako različni dejavniki v respondentih vzbudijo željo po iskanju zaposlitve drugje. Večja kot je povprečna vrednost poleg dejavnika, bolj jih ta motivira.

Slika 20: Vpliv različnih dejavnikov na respondentovo željo po iskanju zaposlitve drugje



Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov

Z odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja želim usmeriti slovenska podjetja, ki se bodisi soočajo s težavami na področju uvajanja novozaposlenih in zadržanjem le-teh bodisi si želijo okrepiti svoje znanje na tem področju. Medtem ko se raziskovalno vprašanje št. 1 osredotoča tako na novozaposlene kot na novince na trgu dela, se raziskovalna vprašanja št. 2, 3 in 4 osredotočajo le na novince na trgu dela. Ker po delitvi odgovorov na novince na trgu dela in novozaposlene med omenjenimi ni bilo bistvenih razlik, lahko spodaj navedene ugotovitve uporabim za obe skupini anketirancev.

5.1.1 Kakšen je pogled na uvajanje z vidika novozaposlenih in novincev na trgu dela?

Povprečen novozaposleni ali novinec na trgu dela meni, da se proces uvajanja začne takoj, ko prvi delovni dan vstopi v svoje novo delovno okolje, od podjetja pa pričakuje, da mu bo že po razgovoru zaupalo kontakt, na katerega se lahko obrne v primeru dodatnih vprašanj. Prav tako v prvih dneh uvajanja ne želi spoznati le sodelavcev in mentorja, ampak tudi višje vodstvo podjetja. Da bi zagotovili dober prvi vtis o našem podjetju, je pomembno, da imamo urejeno spletno stran podjetja in dober ugled na družbenih medijih, saj več kot 9 od 10 kandidatov na takšen način pridobi osnovne informacije o podjetju. Poleg tega informacije pridobijo tudi od znancev in prijateljev ter od ljudi, ki so že zaposleni v podjetju. Ko govorimo o odnosih z nadrejenimi, podrejenimi ali vrstniki, novozaposleni in novinci na trgu dela med njimi vidijo enako korist, zato je pomembno, da jih ne oviramo pri vzpostavitvi le-teh.

Glede na različne sisteme uvajanja, ki jih poznamo, v povprečju novozaposleni in novinci na trgu dela preferirajo, da se jim odredi mentor, ki bo pomagal samo njim, nova znanja pa hitreje osvojijo na podlagi praktičnih primerov, predstavljenih s strani mentorja oz. sodelavca, kot če se morajo udeležiti raznih izobraževanj. Potek in faze usposabljanja se lahko določajo sproti, kljub temu pa je pomembno, da se te vnaprej določijo vsaj okvirno. Enako velja tudi za časovni okvir usposabljanja. Če je mogoče, želijo novozaposleni čim več znanja in veščin prinesiti iz preteklih delovnih izkušenj, ko se znajdejo v neznani situaciji, pa želijo najprej rešitev poiskati sami, po potrebi pa se obrnejo na mentorja, zato je pomembno, da jim je ta ves čas na voljo. Če želimo od njih prejeti povratne informacije glede idej in predlogov za izboljšave, bodo te najraje zaupali mentorju ter sodelavcem in kolegom, približno polovica pa bi jih bila pripravljena deliti tudi z neposredno nadrejenim.

5.1.2 Kaj je tisto, kar pri uvajanju pritegne pozornost novincev na trgu dela?

Da bi pritegnili pozornost novincev na trgu dela in jim omogočili čim boljšo prvo izkušnjo v našem podjetju, je pomembno, da jim v fazi orientacije najprej predstavimo osnovna

pravila, predpise in politiko podjetja. Prav tako je pomembno, da jim predstavimo tudi formalno in neformalno kulturo podjetja ter navade, saj jim tako olajšamo vključitev med zaposlene ter se izognemo morebitnim nevšečnostim. Poleg predstavitve namena delovnega mesta in pričakovanj je pomembno, da novincem omogočimo tudi, da spoznajo različne deležnike v novem delovnem okolju, kot so npr. sodelavci, nadrejeni, podrejeni ter zunanji partnerji, s katerimi bodo sodelovali. Prve dni pa jim lahko dodatno olajšamo tudi tako, da jim ponudimo pomoč pri izpolnitvi dokumentacije o zaposlitvi ter pridobivanju pripomočkov, ki so potrebni za opravljanje dela.

Poleg omenjenega pozornost novincev na trgu dela pritegne tudi določitev mentorja in pisni načrt procesa uvajanja z okvirnim časovnikom poteka. Pozitiven vpliv ima tudi prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu, kjer se poleg drugega predstavijo tudi poslanstvo in vizija podjetja ter zgodovina, vrednote in kultura le-tega. Prav tako lahko njihovo pozornost pritegnemo tudi s priročnikom, kjer najdejo vse potrebne informacije o podjetju. Nekoliko manj njihovo pozornost pritegne pregled področja skladnosti podjetja.

5.1.3 Kateri so tisti dejavniki, ki novince motivirajo pri opravljanju svojega dela in v njih vzbudijo željo po napredovanju?

Pomembno je, da novince na trgu dela po zaključenem usposabljanju še nadalje motiviramo pri opravljanju dela in v njih vzbudimo željo po napredovanju in doseganju novih ciljev. To lahko storimo tako, da v proces dela vključujemo tudi njihove osebne interese ter jim nudimo možnost dodatnega usposabljanja in tečajev. Pomembno je, da jim nenehno nudimo povratne informacije o opravljanju dela ter jih za uspešno opravljeno delo tudi nagradimo in jim jasno predstavimo možnosti za napredovanje. Na motivacijo pri opravljanju dela vplivajo tudi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, zato je pomembno, da poskrbimo za dobro vzdušje na delovnem mestu. Če je mogoče, lahko novincem ponudimo tudi možnost dela od doma oz. dela z različnih lokacij ter spoznavanje različnih delovnih mest. Da bi jih dodatno vključili v procese odločanja in dogovarjanja, jih je priporočljivo vključevati tudi na sestanke, ki so povezani z njihovim delom.

Željo po napredovanju v novincih najbolj vzbudita višja plača in pridobitev novega znanja. Prav tako so jim privlačni novi izzivi in želja po uvedbi sprememb in izboljšav ter pridobitev naziva, kot je npr. vodja ali manager. Medtem ko si novinci želijo sprejemati lastne odločitve, pa jih prevzem večje odgovornosti nekoliko manj motivira k temu, da bi se borili za vodilno delovno mesto. Prav tako jih ne motivira tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev).

5.1.4 Kaj je tisto, kar pri novincih vzbudi željo po iskanju zaposlitve drugje?

Nenazadnje pa je pomembno, da nove zaposlene, v katere smo vložili veliko truda in sredstev, tudi obdržimo in se izognemo temu, da bi iskali novo zaposlitev. To lahko storimo tako, da jim dajemo povratne informacije o opravljanju njihovega dela ter jih za dobro

opravljeno delo ustrezno nagradimo in jim nudimo možnosti za napredovanje. Poleg tega je pomembno, da nenehno skrbimo za dobro vzdušje na njihovem delovnem mestu ter krepimo njihove odnose s sodelavci in nadrejenimi. Prav tako je novincem pomembno, ni pa ključnega pomena, da imajo možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev ter da v proces dela vključujemo njihove osebne interese in jim nudimo fleksibilen delovnik. Nekoliko manj jih po iskanju zaposlitve drugje motivira možnost sodelovanja na sestankih, delo z različnih lokacij ter spoznavanje različnih delovnih mest.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem prav tako pridobil vpogled v izkušnje novozaposlenih, ki so jih imeli ob zaposlitvi pri slovenskem delodajalcu. Omenjenim je ta pred prvim delovnim dnem v večini ponudil kontakt, na katerega so se lahko obrnili v primeru dodatnih vprašanj, le nekaj več kot polovici pa tudi zdravniški pregled in seznam dokumentov, ki jih je treba izpolniti pred začetkom opravljanja dela. Predstavitve osnovnih podatkov o podjetju in usposabljanja iz varstva pri delu je bila deležna manj kot polovica novozaposlenih.

V fazi orientacije je delodajalec večini zagotovil mentorja, na uvodnem delu pa je bilo prisotno tudi vodstvo podjetja. V približno polovici primerov so jim predstavili poslanstvo in vizijo podjetja, eden od treh pa je bil deležen seznanitve o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja ter je prejel priročnik z informacijami o podjetju. Slovenska podjetja le v redkih primerih ponudijo tudi pisni načrt uvajanja s časovnikom poteka in pregled področja skladnosti podjetja.

Informacije, ki so jih novozaposleni prejeli na razgovoru, niso bile zavajajoče. Prav tako je pred zaposlitvijo delodajalec dokaj jasno opredelil znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, ter podal jasna in razumljiva navodila ter pričakovanja. Povprečen novozaposleni ima občutek, da delodajalec razume in upošteva njegove želje in pričakovanja, vendar v to ni popolnoma prepričan. Prav tako ni popolnoma prepričan, da z mentorjem oz. nadrejenim odkrito komunicirata glede pričakovanj, ki jih imata eden do drugega, ter da so mu ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, ki bi mu omogočil, da se lažje vklopi v novo delovno okolje.

Medtem ko je tretjina novozaposlenih prejela vprašanje o povratnih informacijah glede izboljšanja procesov njihovega delovnega meseca že v prvem tednu, tretjina tega vprašanja ni bila deležna. Preostali so to vprašanje prejeli v prvem mesecu oz. po več kot enem mesecu opravljanja dela na novem delovnem mestu.

Prav tako sem pridobil podatke o stopnji procesa uvajanja po Bauer, ki so je bili deležni novozaposleni, in ugotovil, da prvo stopnjo (skladnost) procesa uvajanja dosega 87 % slovenskih podjetij, drugo stopnjo (razjasnitev) 64 %, tretjo (kultura) 38 %, četrto (povezanost) pa dobra četrtnina slovenskih podjetij.

5.2 Prispevki k razvijanju znanja

S pridobljenimi rezultati sem želel razširiti izhodiščno teorijo raziskovalnega dela in ugotoviti, ali je ta aktualna in uporabna za obstoječa podjetja na slovenskem trgu. Pridobljene podatke lahko slovenska podjetja uporabijo tako pri razvoju novih procesov uvajanja kot pri izdelavi novih. Za lažje razumevanje sem empirični del razdelil na štiri faze procesa uvajanja, ki temeljijo na fazah procesa uvajanja po Bauer (2010), tj. pred-prihodna faza, orientacija, usposabljanje ter prehodna faza in nadaljnji razvoj.

V prvi (pred-prihodni fazi) tako najprej spoznamo, kaj za novozaposlene in novince na trgu dela sploh pomeni besedna zveza »uvajanje novozaposlenih« ter kakšne so njihove želje in pričakovanja. Prav tako izvemo, kateri so najpogostejši načini zbiranja informacij o podjetju pred prihodom in kaj so slovenski delodajalci zagotovili novozaposlenim pred začetkom opravljanja dela.

Ker je ugled podjetja pomemben za pridobivanje novih delavcev, bi v tej fazi podjetjem priporočil, da poskrbijo za urejenost spletne strani podjetja in da so prisotni na različnih družbenih omrežjih, saj iskalci zaposlitve preko omenjenih virov najpogosteje pridobivajo informacije o podjetju. Prav tako je pomembno, da nenehno skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih in sokrajanov, saj večina respondentov te kontaktira pred začetkom dela in zato pomembno vplivajo na njihove odločitve. Na drugi strani lahko opustijo fizične brošure, saj te vzame manj kot petina kandidatov.

V drugi fazi (orientacija) spoznamo, kaj je tisto, kar si novi kandidati želijo v prvih dneh opravljanja dela v novem podjetju (npr. predstavitev osnovnih pravil, politike in predpisov podjetja, možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi, vzpostavitev odnosov ipd.). Prav tako se osredotočimo na pomembnost vzpostavitve in koristnosti odnosov med različnimi deležniki v podjetju in dejavnike, ki pritegnejo njihovo pozornost v prvih dneh uvajanja. V zadnjem delu druge faze se osredotočimo predvsem na dejavnike, ki so jih bili novozaposleni deležni v prvem tednu uvajanja s strani slovenskih podjetij ter kakšna je bila njihova izkušnja ob začetku dela.

Novozaposleni in novinci na trgu dela želijo v fazi orientacije pridobiti čim več koristnih informacij v zvezi z opravljanjem njihovega dela, med drugim tudi izročitev načrta uvajanja, prav tako pa jim je pomembno, da jim predstavimo kulturo in osnovna pravila organizacije. Dodatno jim lahko prve dni olajšamo tako, da jim ponudimo pomoč pri izpolnitvi dokumentacije ter jih spodbudimo k vzpostavitvi odnosov med različnimi deležniki v podjetju, saj to zanje predstavlja veliko korist. V tej fazi bi poudaril, da imajo slovenska podjetja možnosti za izboljšave pri komunikaciji z novozaposlenimi, saj se ti ne strinjajo popolnoma s trditvami, ki se nanašajo na izkušnje ob začetku dela v novem podjetju (slika 13). Prav tako le nekaj več kot tretjina slovenskih podjetij novozaposlene seznani o kulturi podjetja, manj kot petina pa jih izroči pisni načrt uvajanja s časovnikom poteka.

V tretji fazi (usposabljanje) najprej ugotovimo, kateri sistem uvajanja iz poglavja 2.1.2 preferirajo novozaposleni in novinci na trgu dela ter kateri so tisti deležniki v podjetju, ki bi jim ti zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave delovnih procesov. Nenazadnje v tretjem delu spoznamo, v kolikšnem času, oziroma če sploh, novozaposleni v slovenskih podjetjih prejmejo vprašanje v zvezi s povratnimi informacijami glede izboljšanja procesov njihovega delovnega mesta ter v kateri stopnji procesa uvajanja po Bauer se nahajajo slovenska podjetja.

Novozaposleni in novinci na trgu dela v Sloveniji svoje ideje po prvem mesecu opravljanja dela najraje zaupajo svojemu mentorju in sodelavcem, nekaj manj kot polovica pa jih je pripravljena deliti tudi z neposredno nadrejenim. Za zaupanje ostalim deležnikom na skupnih sestankih, kadrovskemu oddelku ali višjemu vodstvu pa je faza usposabljanja še prezgodnja. Na tem področju je prostor za izboljšave še pri pridobivanju informacij o možnostih izboljšanja procesov na delovnih mestih, saj več kot tretjina novozaposlenih tega vprašanja ni deležna.

V zadnji, četrti fazi, ki po Bauer vključuje prehodno fazo in nadaljnji razvoj, se najprej osredotočimo na dejavnike, ki novozaposlene in novince na trgu dela motivirajo pri trenutnem opravljanju dela, nato pa na dejavnike, ki v njih vzbudijo željo po napredovanju, ter dejavnike, ki vplivajo na njihovo željo po iskanju zaposlitve drugje.

Novozaposlene in novince na trgu dela pri opravljanju svojega dela najbolj motivirajo dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, plačilo za uspešnost, fleksibilen delovnik in možnost napredovanja. Prav tako so jim pomembne povratne informacije o opravljanju dela in možnosti za dodatno usposabljanje. Na drugi strani željo po napredovanju v njih vzbudi predvsem možnost za višjo plačo in pridobitev novega znanja ter naziva. Prav tako si ti želijo novih izzivov in uvedb sprememb ali izboljšav na njihovem delovnem področju. Na željo po iskanju zaposlitve drugje na drugi strani najbolj vplivajo odnosi s sodelavci in nadrejenimi, možnost za napredovanje ter plačilo za uspešnost.

5.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskovalnega dela razkrivajo, da novozaposleni in novinci na trgu dela od bodočega delodajalca pričakujejo, da jim bo na razgovoru poleg ponudnega pisma zaupal tudi kontakt osebe, na katero se lahko obrnejo v primeru dodatnih vprašanj. Medtem ko spoznavanje vodstva v pred-prihodni fazi zanje ni bistvenega pomena, urejena spletna stran in dober ugled na družbenih medijih pozitivno vplivata na prvi vtis o podjetju, saj večina kandidatov pred začetkom dela informacije poišče prav tam. Poleg tega se o podjetju pozanimajo tudi pri svojih znancih in prijateljih ali pa kontaktirajo nekoga, ki je tam že zaposlen.

V fazi orientacije novozaposleni želijo, da jim delodajalec predstavi osnovna pravila, predpise in politiko podjetja ter jim transparentno predstavi namen in pričakovanja pri

opravljanju dela na novem delovnem mestu. Prav tako jim lahko prve dni olajšamo tako, da jim ponudimo pomoč pri izpolnitvi dokumentacije o zaposlitvi ter pridobivanju delovnih pripomočkov. Ker so prvi dnevi uvajanja za novozaposlene naporni in namenjeni spoznavanju dela ter delovnega okolja, je za vključevanje le-teh na sestanke še nekoliko prezgodaj, prav tako pa je prezgodaj tudi, da jih sprašujemo po mnenju o določenih delovnih procesih. Ne glede na to morajo imeti novozaposleni čim več priložnosti za spoznavanje novih ljudi, kjer lahko vzpostavijo odnose z različnimi deležniki (tj. vrstniki, podrejeni, nadrejeni). Če želimo dodatno pritegniti pozornost novozaposlenih v prvih dneh uvajanja, je priporočljivo, da je na uvodnem delu prisotno vodstvo ter da jim takrat predstavimo poslanstvo in vizijo podjetja. Prav tako sta priporočljiva seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja ter izročitev priročnika z osnovnimi informacijami o podjetju. Zanje je pomembno tudi, da prejmejo pisni načrt procesa uvajanja s časovnikom poteka in da jim določimo mentorja.

Ko novozaposleni preide v fazo usposabljanja, je priporočljivo, da se mu odredi individualnega mentorja, če to ni mogoče, pa ne bi smelo biti večjih težav, če je del manjše skupine, ki jo vodi en mentor. Nova znanja hitreje usvojijo na praktičnih primerih, kot če se morajo udeležiti teoretičnih izobraževanj, sam proces uvajanja pa naj bo določen vnaprej, z možnostjo sprotne dogovarjanja med novozaposlenim in mentorjem. Enako velja tudi za časovni okvir. V primeru, da se novozaposleni znajdejo v neznanih situacijah, ti enako pogosto problem rešijo sami, kot da se za pomoč obrnejo na mentorja, zato je pomembno, da je ta ves čas na voljo oz. v bližini. Prav tako novozaposleni z veseljem prenesejo veščine in izkušnje iz predhodnih delovnih mest. Po približno enem mesecu so ti pripravljeni deliti svoje ideje in predloge za izboljšanje delovnih procesov, ki bi jih večinoma delili le z mentorjem ter sodelavcem in kolegi. Približno polovica pa bi jih zaupala tudi svojim neposredno nadrejenim.

Da bi novozaposlene obdržali v našem podjetju, jim moramo nuditi podporo tudi v prehodni fazi in fazi nadaljnjega razvoja. Pri opravljanju dela novozaposlene motivirajo dobri odnosi s sodelavci in nadrejeni ter plačilo za uspešnost in fleksibilen delovnik. Prav tako igra pomembno vlogo možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev ter možnost za napredovanje. Pomembno je tudi, da smo do njih transparentni glede povratnih informacij o opravljanju dela in da pri tem upoštevamo tudi njihove osebne interese. Nekoliko manj jih motivirajo možnost dela z različnih lokacij, sodelovanje na sestankih in spoznavanje različnih delovnih mest. Da bi v njih vzbudili željo po napredovanju, je pomembno, da jim najprej ponudimo večjo plačo in možnost pridobitve novega znanja. Prav tako jih motivirata pridobitev novega naziva in možnost sprejemanja lastnih odločitev, z željo po uvedbi izboljšav. Nekoliko manj jih motivira večja odgovornost, tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev) pa v njih načeloma ne vzbudi želje po napredovanju. Nenazadnje je pomembno, da se zavedamo, kaj v novozaposlenih vzbudi željo po iskanju zaposlitve drugje, saj želimo to preprečiti. Glavni dejavniki so v tem primeru plačilo in možnost napredovanja, temu pa sledijo odnosi s sodelavci in nadrejenimi. Nekoliko manjši vpliv imajo prejem povratnih informacij o

opravljanju dela, fleksibilen delovnik ter možnost dodatnega usposabljanja in vključevanje osebnih interesov v proces dela. Prav tako na vzbuditev želje po iskanju zaposlitve druge nimajo večjega vpliva spoznavanje različnih delovnih mest, možnost dela z različnih lokacij ter sodelovanje na sestankih.

Na drugi strani pa si lahko novozaposleni in novinci na trgu dela tudi sami olajšajo prve dni opravljanja dela v podjetju in posledično olajšajo delo zaposlovalcev ter ostalih deležnikov v podjetjih. Tukaj je ključnega pomena predvsem komunikacija, saj se podjetja velikokrat ne zavedajo, kaj ti od njih pričakujejo. V prvih fazah je pomembno, da od kadrovskega oddelka pridobijo čim več informacij, ki so zanje relevantne ter v primeru nejasnosti prosijo za dodatna pojasnila. Prav tako bi poudaril pomembnost vzpostavitve odnosov z bližnjimi sodelavci in mentorjem oziroma neposredno nadrejenim, saj omenjeni najbolj prispevajo k dobremu počutju v novem delovnem okolju. Če vam omenjeni ne podajo zadostnih informacij in povratnih informacij v vezi z opravljanjem vašega dela, jih za to prosite sami. Pomembno je tudi, da nadrejenim odkrito zaupate vaše zadovoljstvo na delovnem mestu ter želje za kratkoročni in dolgoročni razvoj v podjetju. Pomembno je zavedanje, da so nenehna komunikacija in povratne informacije med vsemi deležniki v podjetju tiste, ki bodo omogočile nadaljnji razvoj na področju uvajanja zaposlenih ter pozitivno naravnano delovno okolje.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ker sem iskal specifičen vzorec ljudi, tj. tisti, ki so se zaposlili v zadnjih dveh letih, ter tisti, ki se nameravajo zaposliti v naslednjih dveh letih, je bilo število kandidatov za anketni vprašalnik omejeno. Tega je izpolnilo 144 oseb iz Slovenije, od katerih je bilo 98 takšnih, ki so izpolnjevali želeni kriterij ter vprašalnik izpolnili do konca. Glavna razloga za nizko število respondentov sta predvsem ta, da je bil vprašalnik na voljo dobrih 47 dni, hkrati pa je bil dokaj obsežen, saj je vsak respondent za izpolnjevanje porabil približno sedem minut.

Prav tako se je pojavila omejitev pri starostnih skupinah in stopnji izobrazbe respondentov. V raziskavo sem želel zajeti različne starostne skupine, vendar je bilo na koncu 85 % respondentov starih 35 let ali manj, predstavnikov starostne skupine od 46 do 55 in nad 56 let pa ni bilo. Glede na izobrazbo respondentov je bilo 61 % takšnih, ki so dokončali dodiplomski študij, 25 % pa jih je dokončalo srednjo poklicno ali tehnično šolo. Predstavnikov, ki bi dokončali doktorski študij ali imeli končano le osnovno šolo, ni bilo.

Omejitev se je pojavila tudi pri iskanju respondentov, saj sem anketni vprašalnik delil z ljudmi v podjetju, v katerem sem zaposlen, in drugimi deležniki (kupci, podjetja v skupini, dobavitelji) ter v nekaterih Facebookovih skupinah, kjer večino predstavnikov predstavljajo mlajši od 35 let.

V prihodnje bi bilo smiselno opraviti raziskavo z večjo bazo respondentov, kjer bi le-te, s ciljem po razpršitvi vzorca po celotni Sloveniji, razdelili tudi po regijah, hkrati pa zagotovili

enakomerno razporeditev po starostnih skupinah. Prav tako bi bilo smiselno zajeti enakomerno število predstavnikov različnih stopenj izobrazbe in različnih oddelkov ter rezultate primerjati tudi s tega vidika. Tako bi lahko ustvarili prilagojena orodja procesov uvajanja glede na pozicijo, starost in stopnjo izobrazbe osebe, ki jo nameravamo zaposliti. Zanimivo bi bilo opraviti analize tudi po drugih državah po svetu in pridobljene rezultate primerjati med seboj. S pomočjo takšnih podatkov bi lahko ustvarili priročnik z namenom prepoznavanja razlik procesov uvajanja med različnimi državami, ki bi bil uporaben predvsem za mednarodne organizacije.

6 SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, kako predlogi najboljših praks in popularni sistemi uvajanja sovpadajo s preferencami novozaposlenih in novincev na slovenskem trgu dela. Na podlagi raziskave sem tako spoznal različne načine uvajanja, ki so se v preteklosti že izkazali za učinkovite, te pa sem kasneje nadgradil s pogledom in preferencami novozaposlenih in novincev na slovenskem trgu dela. S pomočjo teh podatkov želim pomagati slovenskim podjetjem, ki se soočajo s težavami na področju uvajanja novozaposlenih ter zadržanjem zaposlenih. Informacije so uporabne tudi za tista podjetja, ki želijo na tem področju uvesti izboljšave.

Prvi del magistrskega dela temelji na že znani strokovni literaturi in obravnava učinke sistema uvajanja. V tem delu najprej spoznamo, kako si različni strokovni avtorji razlagajo besedno zvezo sistem uvajanja in katera ključna področja obravnava. V glavnem se morajo po Dai in De Meuse (2007) novozaposleni v novi organizaciji prilagoditi na šestih ključnih področjih, ki vključujejo strokovnost izvedbe, ljudi, politiko, jezik, organizacijsko vizijo in vrednote ter zgodovino. Prav tako spoznamo model sistema uvajanja, ki sta ga razvila Van Maanen in Schein (1977), na podlagi katerega lahko v šestih dimenzijah opredelimo, kakšen tip uvajanja preferira določen kandidat. Nato sledi predstavitev treh konceptualnih okvirjev uvajanja različnih avtorjev. Prvi, ki sta ga razvila Stein in Christiansen (2010), proces uvajanja razdeli v štiri stebre in se imenuje »koristi procesa uvajanja«. Temu sledijo »štiri stebri učinkovitega procesa uvajanja«, ki jih je razvil Watkins (2013), ter »ključni vidiki procesa uvajanja«, ki jih je razvila Bauer (2013). Poleg tega spoznamo tudi razvojne stopnje procesov uvajanja dveh avtoric, in sicer Bauer tri stopnje, ki vključujejo pasivno, visoko potencialno in proaktivno stopnjo procesa uvajanja, ter Mihalič (2006), ki jih deli na makro, mezo in mikro nivo uvajanja.

V nadaljevanju sledi predstavitev petih ključnih faz procesa uvajanja, na podlagi katerih lahko dosežemo višjo produktivnost, hitreje pridobivanje znanja in manjšo fluktuacijo v organizacijah. Prva faza se imenuje pred-prihodna faza in se nanaša na čas pred pridružitvijo novozaposlenega. V tej fazi ta pridobiva informacije o podjetju in komunicira z ekipo, ki je v organizaciji zadolžena za zaposlovanje. Temu sledi faza orientacije, ki običajno traja od enega do sedem dni. V tej fazi je novozaposleni običajno deležen pozdrava in sprejema s

strani višjega vodstva, predstavitve poslanstva, vizije, kulture in zgodovine podjetja ter izročitve priročnika o podjetju. Nato preidemo v fazo usposabljanja, kjer novozaposlenega vključimo v ekipo pod določenim nadzornikom oz. mentorjem. V tretji fazi se novozaposlenega seznani s pričakovani delovnega mesta in poveže z ostalimi člani ekipe. Po 60–120 dneh kandidat preide v prehodno fazo, v kateri se od njega pričakuje, da bolj ali manj razume svojo vlogo v podjetju. V tej fazi je primarni vir razvoja mentor z ustreznim znanjem in veščinami, ki jih lahko učinkovito prenese na novozaposlenega. Zadnja faza, nadaljnji razvoj, se osredotoča na oblikovanje načrta za nadaljnjo karierno in osebno rast novozaposlenih. Cilj te faze je, da tako posameznik kot organizacija kot celota dosežeta svoje cilje in stremita k dolgoročnemu uspehu.

V zadnjem sklopu prvega dela najprej spoznamo vidike privlačnosti za novince. Za lažjo identifikacijo najprej predelamo metode za identifikacijo potreb organizacije po Lawson (2016), nato pa spoznamo še njegove smernice za izvedbo analize učnih potreb. Ker imajo lahko novozaposleni velik vpliv na to, kako drugi vidijo našo organizacijo, v nadaljevanju spoznamo, kako lahko krepimo odnose z njimi in kaj moramo storiti, da ustvarimo pozitiven prvi vtis. Na koncu se posvetimo še priložnostim in pastem, na katere moramo biti pozorni pri današnjih sistemih uvajanja ter kako naj se lotimo uvajanja generacij Y in Z.

Teoretičnemu delu sledi empirična raziskava, ki temelji na anketnem vprašalniku, s pomočjo katerega sem želel pridobiti vpogled novozaposlenih in novincev na trgu dela na že obstoječe predloge najboljših praks iz teoretičnega dela magistrskega dela. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov, ki so se navezovali na različne faze usposabljanja, peti sklop pa je zajemal vprašanja v zvezi z demografsko opredelitvijo respondentov. Na podlagi rezultatov sem lahko kasneje odgovoril na štiri raziskovalna vprašanja in tako na področju procesov uvajanja postavil smernice za slovenska podjetja. Z odgovorom na prvo raziskovalno vprašanje najprej spoznamo splošen pogled novozaposlenih in novincev na trgu dela na uvajanje v podjetjih, kako pridobivajo informacije o podjetju in kako se je po njihovem mnenju treba lotiti procesa uvajanja, da bo ta učinkovit. Drugo raziskovalno vprašanje se osredotoča na dejavnike, ki pritegnejo pozornost novincev na trgu dela, saj je pomembno, da je prva izkušnja v podjetju naravnana čim bolj enostavno in pozitivno. Prav tako se je treba zavedati, da po tem, ko zaposleni postane samostojen na delovnem mestu, proces uvajanja še zdaleč ni končan. Zaposlene je treba še naprej motivirati in jim dajati povratne informacije ter z njimi nenehno komunicirati. Tretje in četrto raziskovalno vprašanje se osredotočata prav na to, saj spoznamo, kaj je tisto, kar zaposlene motivira pri opravljanju dela ter v njih vzbudi željo po napredovanju, prav tako pa spoznamo tudi, kaj je tisto, kar v njih vzbudi željo po iskanju zaposlitve drugje, saj želimo to pravočasno preprečiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejc, A. (2010). *Razvoj zaposlenih z uporabo sodobnih kadrovskih orodij* (doktorska disertacija). Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
2. Apostolopoulos, A. (2022, 25. maj). *Fresh staff onboarding trends to keep an eye on* [objava na blogu]. <https://www.talentlms.com/blog/ultimate-staff-onboarding-trends/>.
3. Arun, T. (2023, 23. avgust). *What is the goal of performance review?* [objava na blogu]. <https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/what-is-the-goal-of-a-performance-review.html?src=onboardingphase>.
4. Arun, T. (2024, 28. februar). *What are the four phases of onboarding?* [objava na blogu]. <https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/What-are-the-four-phases-of-onboarding.html>.
5. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
6. Bauer, T. N. (2013, december). *Onboarding: The power of connection*. https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection
7. Bauer, T. N. in Erdogan, B. (2011, januar). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees.
8. Bersin, J. (2013, 16. avgust) *Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned*. <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned>.
9. Blum, A. (2020, 10. november). *The Ultimate Guide To The 4 Phases Of Onboarding* [objava na blogu]. <https://roundtablelearning.com/the-ultimate-guide-to-the-4-phases-of-onboarding/>.
10. Bricelj, N. (2010). *Uvajanje sistema mentorstva kot načina razvoja zaposlenih v Vzajemni, zdravstveni zavarovalnici, DVZ* (diplomsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
11. Carruthers, R. (2021, 22. november). *How to build a mentorship program for new employees* [objava na blogu]. <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring>.

12. Carter, T. (2015). Hire right: the first time: how to improve your recruitment in onboarding process. *Journal of Property Management*, 80(3), 26–30.
13. Dai, G. in De Meuse, K. P. (2007, 12. januar). *A review of onboarding literature* [objava na blogu]. <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/384-a-review-of-onboarding-literature>.
14. Dakić, L. (2023, 20. junij). *Vse več Slovencev išče novo službo. Kaj jim je pomembno pri novem delodajalcu*. <https://www.finance.si/topjob/vse-vec-slovencev-isce-novo-sluzbo-kaj-jim-je-pomembno-pri-novem-delodajalcu/a/9014369?share=u7FzhxAD2C7hd7sjh-JW0Q>.
15. Davila, N. in Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective onboarding*. American Society for Training and Development.
16. Delaney, D. (2021). *Three costly employee onboarding mistakes and how to avoid them*. https://www.linkedin.com/pulse/three-costly-employee-onboarding-mistakes-how-avoid-them-delaney-?trk=articles_directory.
17. Derven, M. (2008). Management onboarding. *Journal of Training and Development*. April, 49–52.
18. Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
19. Ferk, A. (2015a). Organizacijsko uglaševanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi. V E. Boštjančič, A. Potočnik in K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 137–152). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
20. Ferk, A. (2015b). *ONBOARDING: Nova pot do povečanja uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi* (seminar). Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
21. Friedrich, H. (2019). Moving Onboarding from Static to Strategic. *Scope, Flexible learning*(4), 60.
22. Hogan, M. (2017, 9. februar). *My Employees Are All Millenials - Here's How I Manage and Train Them*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/my-employees-are-all-mllennials-here-is-how-i-manage-and-retain-them>.
23. Holliday, M. (2020, 29. december). *The 9 Most Common Onboarding Mistakes in Problems to Avoid in 2021* [objava na blogu]. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/onboarding-mistakes-problems.shtml>.

24. IBM. (2015, januar). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths. The real story behind Millenials in the workplace*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JV4BR4Y7>.
25. Kramar, H. (2010). Izobraževanje zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetja. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 629–635. Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
26. Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14.
27. Kumar, N. in Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206.
28. Lawson, K. (2016). *New Employee Orientation Training*. Association For Talent Development.
29. McSilver, A. (2022a, 22. marec). *Why Upskilling and Reskilling Are Key to Future-Proofing Your Orgnaization?*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/upskill-reskill-future-proofing>.
30. McSilver, A. (2022b, 7. februar). *Employees Want to Learn and Grow. Here's How LinD Can Deliver*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/tips-to-support-learning-and-career-development>.
31. Meinert, D. (brez datuma). *Onboarding Mistakes to Avoid And Some Creative Ideas to Adopt* [objava na blogu]. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0616/pages/onboarding-mistakes-to-avoid-and-some-creative-ideas-to-adopt.aspx>.
32. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Mihalič in Partner.
33. Parsloe, E. (2012). *The manager as coach and mentor*. Universities Press.
34. Porfiriadis-Walker, A. (2022, 1. marec). *What Should Onboarding Look Like in 2022?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-should-onboarding-look-like-2022-angela-porfiriadis-walker>.
35. Shufutinsky, A. PhD, D. in Cox, R. M. B. A. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–51.
36. Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.

37. Starble, M. (2017, 8. junij). *6 Mistakes You're Making in the Onboarding Process*. <https://www.linkedin.com/pulse/6-mistakes-youre-making-onboarding-process-michael-starble>.
38. Stein, M. in Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding*. McGraw-Hill Professional Publishing.
39. Svetlik, I. (2002). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 131–173). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
40. Toit du, C. (2019). *On-Boarding Strategies for Getting Employees up to Speed Faster*. KR Publishing 2019.
41. Van Maanen, J. E. in Schein, E. H. (1977). *Towards a theory of organizational socialization*. Massachusetts Institute of Technology.
42. Varshney, D. (2022). Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and beyond. *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*. 1(1), 58–80.
43. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Moderna organizacija.
44. Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days, updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.
45. Zamida, A. (2019). *Evalvacija procesa uvajanja novo zaposlenih na delovno mesto Q v podjetju X* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
46. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 3(10), 3–7.
47. Žolger, K. (2021). *Razvoj zaposlenih kot naložba v prihodnost* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovno fakulteta Univerze v Mariboru.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Prosim, če si vzamete 5 minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete, katere namen je raziskati vidik novincev na trgu dela in novozaposlenih na sistem uvajanja v organizacijah.

Q1 - Ali ste v zadnjih dveh letih menjali službo?

- ☐ Da
☐ Ne
☐ Nisem zaposlen

IF (2) Q1 = [3] (Nisem zaposlen)

Q2 - Ali se nameravate zaposliti v naslednjih dveh letih?

- ☐ Da
☐ Ne

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q3 - Kdaj se po vašem mnenju prične proces uvajanja v novem podjetju?

- ☐ Ob odločitvi, da se zanimamo za prosto delovno mesto v podjetju.
☐ Ob prvem razgovoru s kadrovskim ali drugim oddelkom v podjetju.
☐ Ko se podjetje odloči, da nas bo zaposlilo.
☐ Takoj ko prvi delovni dan vstopimo v svoje novo delovno okolje.
☐ Ko nam mentor predstavi program uvajanja in pričnemo z delom (ni pa nujno, da je to prvi delovni dan).
☐ Drugo:

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q4 - Ustrezno označite vaš pogled na spodnje trditve.

	Zagotovo ne	Ne	Mogoče	Da	Zagotovo da
Za dobro delovno mesto sem na razgovoru pripravljen tudi prikriti določene informacije, ki lahko kasneje negativno vplivajo na opravljanje dela.	☐	☐	☐	☐	☐

Od podjetja ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

pričakujem, da mi bodo po razgovoru poleg ponudbenega pisma zaupali tudi kontakt osebe, ki jo lahko pokličem v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti v zvezi z vstopom v novo podjetje.

V prvih fazah uvajanja ne želim spoznati le sodelavcev in mentorja, temveč tudi višje vodstvo podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Slabo urejena spletna stran podjetja pripomore k slabemu prvemu vtisu o podjetju. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ugled podjetja na družbenih medijih pripomore k prvemu vtisu, ki si ga ustvarim o podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q5 - Kako ste, oziroma bi pridobili informacije o podjetju, preden pričnete z opravljanjem dela?

Možnih je več odgovorov

☐ Spletna stran podjetja

- ☐ Družbeni mediji
- ☐ Od ljudi, ki so že zaposleni v podjetju
- ☐ Vprašal bi znance in prijatelje
- ☐ Forumi
- ☐ Na razgovoru bi vzel/prosil za brošuro
- ☐ Kontaktiral bi kadrovski oddelek (preko telefona ali e-pošte)
- ☐ Pred prvim dnevom običajno ne zbiram informacij o podjetju
- ☐ Drugo:

IF (4) Q1 = [1]

Q6 - Kaj od naštetega vam je delodajalec zagotovil pred prvim delovnim dnevom?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Osnovne podatke o podjetju (brošura, katalog ali povezava do spletne strani)
- ☐ Kontakt na katerega se lahko obrnemo v primeru dodatnih vprašanj
- ☐ Seznam dokumentov, ki jih je potrebno izpolniti pred prvim delovnim dnevom
- ☐ Povezave na družbene medije podjetja, multimedijske vsebine, aplikacije...
- ☐ Zdravniški pregled
- ☐ Usposabljanje iz varstva pri delu
- ☐ Ni zagotovil ničesar
- ☐ Drugo:

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q7 - Kako pomembno je, da vam delodajalec v prvih dneh opravljanja dela na novem delovnem mestu zagotovi sledeče?

	Popolnoma nepomembno	Nepomembno	Nevtralno	Pomembno	Zelo pomembno
Predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi ter pridobitev delavnih pripomočkov za opravljanje dela.	☐	☐	☐	☐	☐

Predstavitev namena vašega delovnega mesta ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od vas (vključno z zahtevami in normami za izpolnjevanje nalog).	☐	☐	☐	☐	☐
Predstavitev formalne in neformalne kulture podjetja ter njihovih navad.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju. (tj. sodelavci, nadrejeni, podrejeni, zunanji partnerji...).	☐	☐	☐	☐	☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q8 - Ali menite, da bi vas moralo vodstvo podjetja že od prvega dne vključevati v sestanke ter vam dati priložnost, da podaste svoje mnenje?

- ☐ Da
☐ Ne

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q9 - Označite polje, ki je bližje stiku, ki se vam zdi bolj koristen za doprinos k produktivnim poslovnim odnosom. Če sta stika na obeh straneh enako koristna, izberite srednjo možnost.

Enaka
korist

Vrstniki	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nadrejeni
Podrejeni	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nadrejeni
Podrejeni	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vrstniki

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q10 - Ocenite kako močno navedeni dejavniki pritegnejo vašo pozornost v prvih dneh uvajanja v novem podjetju.

	Zagotovo ne pritegnejo	Ne pritegnejo	Niti niti	Pritegnejo	Zagotovo pritegnejo
Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu	☐	☐	☐	☐	☐
Predstavitev poslanstva in vizije podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Izročitev priročnika z informacijami o podjetju	☐	☐	☐	☐	☐
Pregled področja skladnosti podjetja	☐	☐	☐	☐	☐
Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	☐	☐	☐	☐	☐
Določitev mentorja	☐	☐	☐	☐	☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q11 - Kateri so še drugi dejavniki, ki pritegnejo vašo pozornost?

IF (5) Q1 = [1]

Q12 - Katerih od naštetih dejavnikov ste bili deležni v prvem tednu uvajanja v novem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu
- ☐ Predstavitev poslanstva in vizije podjetja
- ☐ Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja
- ☐ Izročitev priročnika z informacijami o podjetju
- ☐ Pregled področja skladnosti podjetja
- ☐ Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka
- ☐ Določitev mentorja
- ☐ Drugo:

IF (6) Q1 = [1]

Q13 - Kako se strinjate z naslednjimi trditvami glede na izkušnje ob začetku dela v novem podjetju?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto.	☐	☐	☐	☐	☐
Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva.	☐	☐	☐	☐	☐

Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ljudje, ki so zadolženi za uvažanje v podjetju so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q14 - Kako se strinjate z naslednjimi trditvami?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam
Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor.	☐	☐	☐	☐	☐

Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ko se znajdem v neznani situaciji se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q15 - Komu bi po prvem mesecu zaupali svoje ideje in predloge za izboljšave za izboljšanje procesov oz. opravljanja svojega dela?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Sodelavcem, kolegom
- ☐ Mentorju
- ☐ Neposredno nadrejenemu
- ☐ Višjemu vodstvu
- ☐ Ideje bi delil na sestanku, kjer je lahko prisoten kdorkoli
- ☐ Kadrovske službi
- ☐ Nikomur
- ☐ Drugo:

IF (7) Q15 = [Q15g] (Nikomu)

Q16 - Zakaj nikomur?

IF (8) Q1 = [1]

Q17 - Po kolikšnem času vas je kdo povprašal po povratnih informacijah glede izboljšanja procesov oz. opravljanja vašega dela?

- ☐ V prvem tednu uvajanja
- ☐ V prvem mesecu uvajanja
- ☐ Po več kot enem mesecu uvajanja
- ☐ Nihče me ni povprašal po povratnih informacijah

IF (9) Q1 = [1]

Q18 - Obkrožite tisti odgovor, ki ustrezno opisuje vašo izkušnjo v prvem mesecu uvajanja v novem podjetju.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Delodajalec mi je ob novi zaposlitvi predstavil osnovna pravila, predpise ter politiko podjetja. Ob zaposlitvi sem izpolnil potrebno dokumentacijo ter prejeli ustrezno opremo in pripomočke, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.
- ☐ Delodajalec je zagotovil, da razumem namen svojega novega delovnega mesta ter pričakovanja, ki jih moram doseči.
- ☐ Del programa usposabljanja je bilo tudi spoznavanje formalne in neformalne kulture podjetja ter navad in posebnosti, ki so značilne za podjetje v katerem sem se zaposlil.
- ☐ Delodajalec je omogočil, da z novimi sodelavci in nadrejenimi razvijem dobre, prijateljske medsebojne odnose (skupne delavnice, druženje, ipd.)

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q19 - Ali vas navedeni dejavniki motivirajo pri opravljanju svojega dela?

	Zagotovo ne	Ne	Mogoče	Da	Zagotovo da
Vključevanje osebnih interesov v proces dela	☐	☐	☐	☐	☐
Spoznavanje različnih delovnih mest	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelovanje na sestankih	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Povratne informacije o opravljanju dela	☐	☐	☐	☐	☐
Plačilo za uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilen delovnik	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost dela z različnih lokacij	☐	☐	☐	☐	☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q20 - Kateri so še drugi dejavniki, ki vas motivirajo pri opravljanju svojega dela?

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q21 - Ali navedeni dejavniki vplivajo na vašo željo po napredovanju v podjetju?

	Zagotovo ne	Ne	Mogoče	Da	Zagotovo da
Višja plača	☐	☐	☐	☐	☐
Pridobitev naziva (npr. vodja, manager..)	☐	☐	☐	☐	☐
Novi izzivi	☐	☐	☐	☐	☐
Večja odgovornost	☐	☐	☐	☐	☐
Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev)	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost sprejemanja lastnih odločitev	☐	☐	☐	☐	☐
Uvedba sprememb/izboljšav	☐	☐	☐	☐	☐
Pridobitev novega znanja	☐	☐	☐	☐	☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q22 - kateri so še drugi dejavniki, ki vplivajo na vašo željo po napredovanju v podjetju?

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q23 - Ali navedeni dejavniki vplivajo na vašo željo po iskanju zaposlitve drugje?

	Zagotovo ne	Ne	Mogoče	Da	Zagotovo da
Vključevanje osebnih interesov v proces dela	☐	☐	☐	☐	☐
Spoznavanje različnih delovnih mest	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	☐	☐	☐	☐	☐

Sodelovanje na sestankih	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Povratne informacije o opravljanju dela	☐	☐	☐	☐	☐
Plačilo za uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐
Fleksibilen delovnik	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost dela t različnih lokacij	☐	☐	☐	☐	☐

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q24 - Kateri so še drugi dejavniki, ki vplivajo na vašo željo po iskanju zaposlitve drugje?

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q25 - Spol

- ☐ Ženski
☐ Moški

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q26 - Starost

- ☐ do 25 let
☐ od 26 do 35 let
☐ od 36 do 45 let
☐ od 46 do 55 let
☐ od 56 let

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q27 - Stopnja izobrazbe

- ☐ Dokončana osnovna šola
- ☐ Srednja poklicna ali tehnična šola
- ☐ Dokončan dodiplomski študij
- ☐ Dokončan podiplomski študij
- ☐ Dokončan doktorski študij

IF (3) Q2 != [2] (Ne)

Q28 - Pozicija v podjetju

- ☐ Administracija
- ☐ Vodstvo
- ☐ Razvoj
- ☐ Finance in računovodstvo
- ☐ Prodaja in nabava
- ☐ Inženiring
- ☐ Proizvodnja
- ☐ Drugo:
- ☐ Nisem zaposlen

C1 - Kalkulacija

C1 = Q4a

Priloga 2: Pogled respondentov na različne trditve pred-prihodne faze procesa uvajanja novozaposlenih (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov			
		Razlike parov	Značilnost
		Povprečje	Dvo-stranski p
			Statistična značilnost
Pair 1	Za dobro delovno mesto sem na razgovoru pripravljen tudi prikriti določene informacije, ki lahko kasneje negativno vplivajo na opravljanje dela. – Od podjetja pričakujem, da mi bodo po razgovoru poleg ponudbenega pisma zaupali tudi kontakt osebe, ki jo lahko pokličem v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti v zvezi z vstopom v novo podjetje.	–1,725	0,00 **
Pair 2	Za dobro delovno mesto sem na razgovoru pripravljen tudi prikriti določene informacije, ki lahko kasneje negativno vplivajo na opravljanje dela. – V prvih fazah uvajanja ne želim spoznati le sodelavcev in mentorja, temveč tudi višje vodstvo podjetja.	–1,186	0,00 **
Pair 3	Za dobro delovno mesto sem na razgovoru pripravljen tudi prikriti določene informacije, ki lahko kasneje negativno vplivajo na opravljanje dela. – Slabo urejena spletna stran podjetja pripomore k slabemu prvemu vtisu o podjetju.	–1,637	0,00 **
Pair 4	Za dobro delovno mesto sem na razgovoru pripravljen tudi prikriti določene informacije, ki lahko kasneje negativno vplivajo na opravljanje dela. – Ugled podjetja na družbenih medijih pripomore k prvemu vtisu, ki si ga ustvarim o podjetju.	–1,480	0,00 **
Pair 5	Od podjetja pričakujem, da mi bodo po razgovoru poleg ponudbenega pisma zaupali tudi kontakt osebe, ki jo lahko pokličem v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti v zvezi z vstopom v novo podjetje. – V prvih fazah uvajanja ne želim spoznati le sodelavcev in mentorja, temveč tudi višje vodstvo podjetja.	0,539	0,00 **
Pair 6	Od podjetja pričakujem, da mi bodo po razgovoru poleg ponudbenega pisma zaupali tudi kontakt osebe, ki jo lahko pokličem v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti v zvezi z vstopom v novo podjetje. – Slabo urejena spletna stran podjetja pripomore k slabemu prvemu vtisu o podjetju.	0,088	0,41 ni sprejemljivo
Pair 7	Od podjetja pričakujem, da mi bodo po razgovoru poleg ponudbenega pisma zaupali tudi kontakt osebe, ki jo lahko pokličem v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti v zvezi z vstopom v novo podjetje. – Ugled podjetja na družbenih medijih pripomore k prvemu vtisu, ki si ga ustvarim o podjetju.	0,245	0,02 *
Pair 8	V prvih fazah uvajanja ne želim spoznati le sodelavcev in mentorja, temveč tudi višje vodstvo podjetja. – Slabo urejena spletna stran podjetja pripomore k slabemu prvemu vtisu o podjetju.	–0,451	0,00 **

Pair 9	V prvih fazah uvajanja ne želim spoznati le sodelavcev in mentorja, temveč tudi višje vodstvo podjetja. – Ugled podjetja na družbenih medijih pripomore k prvemu vtisu, ki si ga ustvarim o podjetju.	–0,294	0,01	**
Pair 10	Slabo urejena spletna stran podjetja pripomore k slabemu prvemu vtisu o podjetju. – Ugled podjetja na družbenih medijih pripomore k prvemu vtisu, ki si ga ustvarim o podjetju.	0,157	0,03	*

Statistična značilnost:

$p > 0,1$: Ni sprejemljivo

$p < \text{ali} = 0,1$: Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti:

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 3: Možnosti, ki si jih respondenti želijo od delodajalcev v prvih dneh opravljanja dela na novem delovnem mestu – faza orientacije (ugotavljanje statistične značilnosti možnosti s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvo-stranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja. – Možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi ter pridobitev delavnih pripomočkov za opravljanje dela.	0,069	0,21	Ni sprejemljivo
Pair 2	Predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja. – Predstavitev namena vašega delovnega mesta ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od vas (vključno z zahtevami in normami za izpolnjevanje nalog).	–0,137	0,02	*
Pair 3	Predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja. – Predstavitev formalne in neformalne kulture podjetja ter njihovih navad.	0,294	0,00	**
Pair 4	Predstavitev osnovnih pravil, predpisov ter politike podjetja. – Vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju.(tj. sodelavci, nadrejeni, podrejeni, zunanji partnerji ...).	0,167	0,01	**
Pair 5	Možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi ter pridobitev delavnih pripomočkov za opravljanje dela. – Predstavitev namena vašega delovnega mesta ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od vas (vključno z zahtevami in normami za izpolnjevanje nalog).	–0,206	0,00	**
Pair 6	Možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi ter pridobitev delavnih pripomočkov za opravljanje dela. – Predstavitev formalne in neformalne kulture podjetja ter njihovih navad.	0,225	0,00	**
Pair 7	Možnost izpolnitve dokumentacije o zaposlitvi ter pridobitev delavnih pripomočkov za opravljanje dela. – Vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju.(tj. sodelavci, nadrejeni, podrejeni, zunanji partnerji ...).	0,098	0,12	Ni sprejemljivo
Pair 8	Predstavitev namena vašega delovnega mesta ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od vas (vključno z zahtevami in normami za izpolnjevanje nalog). – Predstavitev formalne in neformalne kulture podjetja ter njihovih navad.	0,431	0,00	**
Pair 9	Predstavitev namena vašega delovnega mesta ter pričakovanj, ki jih ima podjetje od vas (vključno z zahtevami in normami za izpolnjevanje nalog). – Vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju.(tj. sodelavci, nadrejeni, podrejeni, zunanji partnerji ...).	0,304	0,00	**
Pair 10	Predstavitev formalne in neformalne kulture podjetja ter njihovih navad. – Vzpostavitev odnosov z različnimi deležniki v novem delovnem okolju.(tj. sodelavci, nadrejeni, podrejeni, zunanji partnerji ...).	–0,127	0,03	*

Rezultati	Ravni statistične značilnosti
p > 0,1 Ni sprejemljivo	p < 0,1 +
p < ali = 0,1 Sprejemljivo	p < 0,05 *
	p < 0,01 **

Priloga 4: Pogled respondentov na pomembnost odnosov med različnimi deležniki v podjetju (ugotavljanje statistične značilnosti odnosov s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvostranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Vrstniki – Nadrejeni – Podrejeni – Nadrejeni	–0,248	0,03	*
Pair 2	Vrstniki – Nadrejeni – Podrejeni – Vrstniki	0,099	0,49	Ni sprejemljivo
Pair 3	Podrejeni – Nadrejeni – Podrejeni – Vrstniki	0,347	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < \text{ali} = 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 5: Vpliv različnih dejavnikov na pozornost respondentov v prvih dneh uvajanja (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvostranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Predstavitev poslanstva in vizije podjetja	0,170	0,05	*
Pair 2	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja	0,110	0,21	Ni sprejemljivo
Pair 3	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Izročitev priročnika z informacijami o podjetju	0,110	0,26	Ni sprejemljivo
Pair 4	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Pregled področja skladnosti podjetja	0,690	0,00	**
Pair 5	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	-0,230	0,04	*
Pair 6	Prisotnost vodstva podjetja na uvodnem delu – Določitev mentorja	-0,490	0,00	**
Pair 7	Predstavitev poslanstva in vizije podjetja – Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja	-0,060	0,31	Ni sprejemljivo
Pair 8	Predstavitev poslanstva in vizije podjetja – Izročitev priročnika z informacijami o podjetju	-0,060	0,51	Ni sprejemljivo
Pair 9	Predstavitev poslanstva in vizije podjetja – Pregled področja skladnosti podjetja	0,520	0,00	**
Pair 10	Predstavitev poslanstva in vizije podjetja – Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	-0,400	0,00	**
Pair 11	Predstavitev poslanstva in vizije podjetja – Določitev mentorja	-0,660	0,00	**
Pair 12	Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja – Izročitev priročnika z informacijami o podjetju	0,000	1,00	Ni sprejemljivo
Pair 13	Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja – Pregled področja skladnosti podjetja	0,580	0,00	**
Pair 14	Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja – Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	-0,340	0,00	**
Pair 15	Seznanitev o kulturi, zgodovini in vrednotah podjetja – Določitev mentorja	-0,600	0,00	**
Pair 16	Izročitev priročnika z informacijami o podjetju – Pregled področja skladnosti podjetja	0,580	0,00	**

Pair 17	Izročitev priročnika z informacijami o podjetju – Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	–0,340	0,00	**
Pair 18	Izročitev priročnika z informacijami o podjetju – Določitev mentorja	–0,600	0,00	**
Pair 19	Pregled področja skladnosti podjetja – Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka	–0,920	0,00	**
Pair 20	Pregled področja skladnosti podjetja – Določitev mentorja	–1,180	0,00	**
Pair 21	Pisni načrt procesa uvajanja s časovnico poteka – Določitev mentorja	–0,260	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 6: Izkušnje respondentov ob začetku dela v novem podjetju (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvo-stranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru, so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. – Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto.	0,321	0,01	**
Pair 2	Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru, so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. – Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva.	0,264	0,03	*
Pair 3	Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru, so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. – Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju.	0,604	0,00	**
Pair 4	Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru, so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. – Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega.	0,547	0,00	**
Pair 5	Informacije, ki sem jih prejel na razgovoru, so bile skladne in niso zavajale dejanskega stanja oz. načina dela v podjetju. – Ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.	0,623	0,00	**
Pair 6	Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto. – Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva.	–0,057	0,61	Ni sprejemljivo
Pair 7	Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto. – Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju.	0,283	0,03	*
Pair 8	Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto. – Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega.	0,226	0,12	Ni sprejemljivo

Pair 9	Pred zaposlitvijo so v podjetju jasno opredelili potrebna znanja in kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela, za katerega sem se prijavil na delovno mesto. – Ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.	0,302	0,04	*
Pair 10	Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva. – Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju.	0,340	0,00	**
Pair 11	Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva. – Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega.	0,283	0,03	*
Pair 12	Navodila in pričakovanja trenutnega delodajalca so bila jasna in razumljiva. – Ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.	0,358	0,03	*
Pair 13	Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju. – Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega.	–0,057	0,63	Ni sprejemljivo
Pair 14	Občutek imam, da delodajalec razume in upošteva moje želje in pričakovanja v podjetju. – Ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.	0,019	0,91	Ni sprejemljivo
Pair 15	Z mentorjem oz. nadrejenim večkrat odkrito komunicirava glede pričakovanj, ki jih imava eden do drugega. – Ljudje, ki so zadolženi za uvajanje v podjetju, so mi jasno predstavili navade ter način dela v podjetju, zato sem se brez težav vklopil/a v novo okolje.	0,075	0,60	Ni sprejemljivo

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < \text{ali} = 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 7: Preference respondentov na področju različnih sistemov uvajanja (ugotavljanje statistične značilnosti trditev s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvo-stranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor. – Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje.	–0,735	0,00	**
Pair 2	Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor. – Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno.	0,429	0,00	**
Pair 3	Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor. – Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe.	0,061	0,62	Ni sprejemljivo
Pair 4	Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor. – Ko se znajdem v neznani situaciji, se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam.	0,388	0,00	**
Pair 5	Raje vidim, da mi podjetje odredi mentorja, ki bo pomagal samo meni, kot da sem prve dni uvajanja del skupine, ki jo vodi en mentor. – Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.	–0,816	0,00	**
Pair 6	Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje. – Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno.	1,163	0,00	**
Pair 7	Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje. – Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe.	0,796	0,00	**
Pair 8	Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje. – Ko se znajdem v neznani situaciji, se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam.	1,122	0,00	**

Pair 9	Nova znanja hitreje osvojim, če mi jih na praktičnem primeru pokažejo mentorji ali sodelavci, kot če se moram udeležiti izobraževanj, ki jih organizira podjetje. – Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.	–0,082	0,28	Ni sprejemljivo
Pair 10	Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno. – Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe.	–0,367	0,01	**
Pair 11	Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno. – Ko se znajdem v neznani situaciji, se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam.	–0,041	0,76	Ni sprejemljivo
Pair 12	Raje imam, da se potek in faze usposabljanja določajo sproti, kot da so te natančno določene predhodno. – Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.	–1,245	0,00	**
Pair 13	Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe. – Ko se znajdem v neznani situaciji, se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam.	0,327	0,01	**
Pair 14	Raje imam, da je časovni okvir usposabljanja natančno določen in upoštevan, kot da se ta določa sproti glede na potrebe. – Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.	–0,878	0,00	**
Pair 15	Ko se znajdem v neznani situaciji, se za pomoč raje obrnem na mentorja, kot da rešitev poiščem sam. – Na novo delovno mesto želim prenesti čim več veščin, znanja in vrednost, ki sem jih pridobil iz preteklih delovnih izkušenj.	–1,204	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 8: Vpliv različnih dejavnikov na motivacijo respondentov pri opravljanju dela (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvo-stranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Spoznavanje različnih delovnih mest	0,204	0,04	*
Pair 2	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	−0,214	0,01	**
Pair 3	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Sodelovanje na sestankih	0,163	0,07	+
Pair 4	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost napredovanja	−0,561	0,00	**
Pair 5	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Dobri odnosi s sodelavci	−0,724	0,00	**
Pair 6	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,633	0,00	**
Pair 7	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,357	0,00	**
Pair 8	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Plačilo za uspešnost	−0,694	0,00	**
Pair 9	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Fleksibilen delovnik	−0,214	0,03	*
Pair 10	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost dela z različnih lokacij	0,265	0,01	**
Pair 11	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	−0,418	0,00	**
Pair 12	Spoznavanje različnih delovnih mest – Sodelovanje na sestankih	−0,041	0,66	Ni sprejemljivo
Pair 13	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost napredovanja	−0,765	0,00	**
Pair 14	Spoznavanje različnih delovnih mest – Dobri odnosi s sodelavci	−0,929	0,00	**
Pair 15	Spoznavanje različnih delovnih mest – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,837	0,00	**
Pair 16	Spoznavanje različnih delovnih mest – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,561	0,00	**
Pair 17	Spoznavanje različnih delovnih mest – Plačilo za uspešnost	−0,898	0,00	**
Pair 18	Spoznavanje različnih delovnih mest – Fleksibilen delovnik	−0,418	0,00	**

Pair 19	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost dela z različnih lokacij	0,061	0,60	Ni sprejemljivo
Pair 20	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Sodelovanje na sestankih	0,378	0,00	**
Pair 21	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Možnost napredovanja	−0,347	0,00	**
Pair 22	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Dobri odnosi s sodelavci	−0,510	0,00	**
Pair 23	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,418	0,00	**
Pair 24	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,143	0,07	+
Pair 25	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Plačilo za uspešnost	−0,480	0,00	**
Pair 26	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Fleksibilen delovnik	0,000	1,00	Ni sprejemljivo
Pair 27	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Možnost dela z različnih lokacij	0,480	0,00	**
Pair 28	Sodelovanje na sestankih – Možnost napredovanja	−0,724	0,00	**
Pair 29	Sodelovanje na sestankih – Dobri odnosi s sodelavci	−0,888	0,00	**
Pair 30	Sodelovanje na sestankih – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,796	0,00	**
Pair 31	Sodelovanje na sestankih – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,520	0,00	**
Pair 32	Sodelovanje na sestankih – Plačilo za uspešnost	−0,857	0,00	**
Pair 33	Sodelovanje na sestankih – Fleksibilen delovnik	−0,378	0,00	**
Pair 34	Sodelovanje na sestankih – Možnost dela z različnih lokacij	0,102	0,30	Ni sprejemljivo
Pair 35	Možnost napredovanja – Dobri odnosi s sodelavci	−0,163	0,03	*
Pair 36	Možnost napredovanja – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,071	0,29	Ni sprejemljivo
Pair 37	Možnost napredovanja – Povratne informacije o opravljanju dela	0,204	0,01	**
Pair 38	Možnost napredovanja – Plačilo za uspešnost	−0,133	0,13	Ni sprejemljivo
Pair 39	Možnost napredovanja – Fleksibilen delovnik	0,347	0,00	**
Pair 40	Možnost napredovanja – Možnost dela z različnih lokacij	0,827	0,00	**
Pair 41	Dobri odnosi s sodelavci – Dobri odnosi z nadrejenimi	0,092	0,07	+

Pair 42	Dobri odnosi s sodelavci – Povratne informacije o opravljanju dela	0,367	0,00	**
Pair 43	Dobri odnosi s sodelavci – Plačilo za uspešnost	0,031	0,72	Ni sprejemljivo
Pair 44	Dobri odnosi s sodelavci – Fleksibilen delovnik	0,510	0,00	**
Pair 45	Dobri odnosi s sodelavci – Možnost dela z različnih lokacij	0,990	0,00	**
Pair 46	Dobri odnosi z nadrejenimi – Povratne informacije o opravljanju dela	0,276	0,00	**
Pair 47	Dobri odnosi z nadrejenimi – Plačilo za uspešnost	−0,061	0,43	Ni sprejemljivo
Pair 48	Dobri odnosi z nadrejenimi – Fleksibilen delovnik	0,418	0,00	**
Pair 49	Dobri odnosi z nadrejenimi – Možnost dela z različnih lokacij	0,898	0,00	**
Pair 50	Povratne informacije o opravljanju dela – Plačilo za uspešnost	−0,337	0,00	**
Pair 51	Povratne informacije o opravljanju dela – Fleksibilen delovnik	0,143	0,13	Ni sprejemljivo
Pair 52	Povratne informacije o opravljanju dela – Možnost dela z različnih lokacij	0,622	0,00	**
Pair 53	Plačilo za uspešnost – Fleksibilen delovnik	0,480	0,00	**
Pair 54	Plačilo za uspešnost – Možnost dela z različnih lokacij	0,959	0,00	**
Pair 55	Fleksibilen delovnik – Možnost dela z različnih lokacij	0,480	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 9: Vpliv različnih dejavnikov na željo po napredovanju respondentov (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvostranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Višja plača – Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...)	0,449	0,00	**
Pair 2	Višja plača – Novi izzivi	0,633	0,00	**
Pair 3	Višja plača – Večja odgovornost	1,449	0,00	**
Pair 4	Višja plača – Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev)	2,357	0,00	**
Pair 5	Višja plača – Možnost sprejemanja lastnih odločitev	0,704	0,00	**
Pair 6	Višja plača – Uvedba sprememb/izboljšav	0,571	0,00	**
Pair 7	Višja plača – Pridobitev novega znanja	0,367	0,00	**
Pair 8	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Novi izzivi	0,184	0,05	*
Pair 9	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Večja odgovornost	1,000	0,00	**
Pair 10	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev)	1,908	0,00	**
Pair 11	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Možnost sprejemanja lastnih odločitev	0,255	0,03	*
Pair 12	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Uvedba sprememb/izboljšav	0,122	0,25	Ni sprejemljivo
Pair 13	Pridobitev naziva (npr. vodja, manager ...) – Pridobitev novega znanja	-0,082	0,46	Ni sprejemljivo
Pair 14	Novi izzivi – Večja odgovornost	0,816	0,00	**
Pair 15	Novi izzivi – Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev)	1,724	0,00	**
Pair 16	Novi izzivi – Možnost sprejemanja lastnih odločitev	0,071	0,40	Ni sprejemljivo
Pair 17	Novi izzivi – Uvedba sprememb/izboljšav	-0,061	0,44	Ni sprejemljivo
Pair 18	Novi izzivi – Pridobitev novega znanja	-0,265	0,00	**
Pair 19	Večja odgovornost – Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev)	0,908	0,00	**
Pair 20	Večja odgovornost – Možnost sprejemanja lastnih odločitev	-0,745	0,00	**

Pair 21	Večja odgovornost – Uvedba sprememb/izboljšav	–0,878	0,00	**
Pair 22	Večja odgovornost – Pridobitev novega znanja	–1,082	0,00	**
Pair 23	Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev) – Možnost sprejemanja lastnih odločitev	–1,653	0,00	**
Pair 24	Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev) – Uvedba sprememb/izboljšav	–1,786	0,00	**
Pair 25	Tekmovalnost (biti boljši od sodelavcev) – Pridobitev novega znanja	–1,990	0,00	**
Pair 26	Možnost sprejemanja lastnih odločitev – Uvedba sprememb/izboljšav	–0,133	0,02	*
Pair 27	Možnost sprejemanja lastnih odločitev – Pridobitev novega znanja	–0,337	0,00	**
Pair 28	Uvedba sprememb/izboljšav – Pridobitev novega znanja	–0,204	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **

Priloga 10: Vpliv različnih dejavnikov na respondentovo željo po iskanju zaposlitve drugje (ugotavljanje statistične značilnosti dejavnikov s t-testom na podlagi primerjave parov)

T-test na podlagi primerjave parov				
		Razlike parov	Značilnost	
		Povprečje	Dvo-stranski p	Statistična značilnost
Pair 1	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Spoznavanje različnih delovnih mest	0,388	0,00	**
Pair 2	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	−0,122	0,21	Ni sprejemljivo
Pair 3	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Sodelovanje na sestankih	0,194	0,03	*
Pair 4	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost napredovanja	−0,786	0,00	**
Pair 5	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Dobri odnosi s sodelavci	−0,796	0,00	**
Pair 6	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,755	0,00	**
Pair 7	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,327	0,00	**
Pair 8	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Plačilo za uspešnost	−0,929	0,00	**
Pair 9	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Fleksibilen delovnik	−0,173	0,10	Ni sprejemljivo
Pair 10	Vključevanje osebnih interesov v proces dela – Možnost dela t različnih lokacij	0,276	0,03	*
Pair 11	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev	−0,510	0,00	**
Pair 12	Spoznavanje različnih delovnih mest – Sodelovanje na sestankih	−0,194	0,03	*
Pair 13	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost napredovanja	−1,173	0,00	**
Pair 14	Spoznavanje različnih delovnih mest – Dobri odnosi s sodelavci	−1,184	0,00	**
Pair 15	Spoznavanje različnih delovnih mest – Dobri odnosi z nadrejenimi	−1,143	0,00	**
Pair 16	Spoznavanje različnih delovnih mest – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,714	0,00	**
Pair 17	Spoznavanje različnih delovnih mest – Plačilo za uspešnost	−1,316	0,00	**

Pair 18	Spoznavanje različnih delovnih mest – Fleksibilen delovnik	−0,561	0,00	**
Pair 19	Spoznavanje različnih delovnih mest – Možnost dela t različnih lokacij	−0,112	0,23	Ni sprejemljivo
Pair 20	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Sodelovanje na sestankih	0,316	0,00	**
Pair 21	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Možnost napredovanja	−0,663	0,00	**
Pair 22	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Dobri odnosi s sodelavci	−0,673	0,00	**
Pair 23	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,633	0,00	**
Pair 24	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,204	0,01	**
Pair 25	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Plačilo za uspešnost	−0,806	0,00	**
Pair 26	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Fleksibilen delovnik	−0,051	0,58	Ni sprejemljivo
Pair 27	Možnost dodatnega usposabljanja ali tečajev – Možnost dela t različnih lokacij	0,398	0,00	**
Pair 28	Sodelovanje na sestankih – Možnost napredovanja	−0,980	0,00	**
Pair 29	Sodelovanje na sestankih – Dobri odnosi s sodelavci	−0,990	0,00	**
Pair 30	Sodelovanje na sestankih – Dobri odnosi z nadrejenimi	−0,949	0,00	**
Pair 31	Sodelovanje na sestankih – Povratne informacije o opravljanju dela	−0,520	0,00	**
Pair 32	Sodelovanje na sestankih – Plačilo za uspešnost	−1,122	0,00	**
Pair 33	Sodelovanje na sestankih – Fleksibilen delovnik	−0,367	0,00	**
Pair 34	Sodelovanje na sestankih – Možnost dela t različnih lokacij	0,082	0,48	Ni sprejemljivo
Pair 35	Možnost napredovanja – Dobri odnosi s sodelavci	−0,010	0,86	Ni sprejemljivo
Pair 36	Možnost napredovanja – Dobri odnosi z nadrejenimi	0,031	0,63	Ni sprejemljivo
Pair 37	Možnost napredovanja – Povratne informacije o opravljanju dela	0,459	0,00	**
Pair 38	Možnost napredovanja – Plačilo za uspešnost	−0,143	0,03	*
Pair 39	Možnost napredovanja – Fleksibilen delovnik	0,612	0,00	**
Pair 40	Možnost napredovanja – Možnost dela t različnih lokacij	1,061	0,00	**

Pair 41	Dobri odnosi s sodelavci – Dobri odnosi z nadrejenimi	0,041	0,37	Ni sprejemljivo
Pair 42	Dobri odnosi s sodelavci – Povratne informacije o opravljanju dela	0,469	0,00	**
Pair 43	Dobri odnosi s sodelavci – Plačilo za uspešnost	–0,133	0,04	*
Pair 44	Dobri odnosi s sodelavci – Fleksibilen delovnik	0,622	0,00	**
Pair 45	Dobri odnosi s sodelavci – Možnost dela t različnih lokacij	1,071	0,00	**
Pair 46	Dobri odnosi z nadrejenimi – Povratne informacije o opravljanju dela	0,429	0,00	**
Pair 47	Dobri odnosi z nadrejenimi – Plačilo za uspešnost	–0,173	0,01	*
Pair 48	Dobri odnosi z nadrejenimi – Fleksibilen delovnik	0,582	0,00	**
Pair 49	Dobri odnosi z nadrejenimi – Možnost dela t različnih lokacij	1,031	0,00	**
Pair 50	Povratne informacije o opravljanju dela – Plačilo za uspešnost	–0,602	0,00	**
Pair 51	Povratne informacije o opravljanju dela – Fleksibilen delovnik	0,153	0,10	+
Pair 52	Povratne informacije o opravljanju dela – Možnost dela t različnih lokacij	0,602	0,00	**
Pair 53	Plačilo za uspešnost – Fleksibilen delovnik	0,755	0,00	**
Pair 54	Plačilo za uspešnost – Možnost dela t različnih lokacij	1,204	0,00	**
Pair 55	Fleksibilen delovnik – Možnost dela t različnih lokacij	0,449	0,00	**

Rezultati

$p > 0,1$ Ni sprejemljivo

$p < 0,1$ Sprejemljivo

Ravni statistične značilnosti

$p < 0,1$ +

$p < 0,05$ *

$p < 0,01$ **