

UNIVERZA V LJUBLJANI

**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**UVAJANJE V DELO: PRIMER AVSTRIJSKEGA PODJETJA  
ALPINE BAU IN POLJSKEGA PODJETJA  
STUMP HYDROBUDOWA**

**Ljubljana, junij 2009**

**Dado Grebenšek**

### **IZJAVA**

Študent Dado Grebenšek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Roberta Kašeta, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16. 6. 2009

Podpis

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 UVAJANJE IN SORODNI KONCEPTI.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Mentorstvo .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Pripravništvo.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Poskusno delo.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Oblikovanje programov uvajanja.....</b>	<b>5</b>
1.4.1 Opredelitev programa uvajanja .....	5
1.4.2 Zasnova in izvajanje programa uvajanja .....	7
1.4.3 Prednosti in slabosti programa uvajanja.....	8
<b>1.5 Modeli uvajanja .....</b>	<b>9</b>
1.5.1 Scheinova modela .....	10
1.5.2 Maitlandov model .....	10
1.5.3 Robbinsov model.....	11
1.5.4 Feldmanov model.....	12
1.5.5 Sestavljen pristop k fazam socializacije.....	12
<b>2 METODOLOGIJA PREUČEVANJA UVAJANJA V DELO V     PODJETJIH ALPINE BAU IN STUMP HYDROBUDOWA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Raziskovalni okvir .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Predstavitev preučevanih podjetij – Alpine Bau .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Predstavitev preučevanih podjetij – Stump Hydrobudowa .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Respondenti.....</b>	<b>15</b>
<b>2.5 Tematika in potek intervjujev .....</b>	<b>15</b>
<b>3 REZULTATI RAZISKAVE O UVAJANJU V DELO .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Vidik novincev .....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Podpora in razumevanje mentorjev .....	17
3.1.2 Časovni okvir programa uvajanja .....	17
3.1.3 Pridobljeno znanje in izkušnje .....	18
3.1.4 Izboljševanje učinkovitosti uvajalnega programa .....	19
3.1.5 Položaj novincev v podjetju .....	20
3.1.6 Vpliv narodnosti in jezikovnih razlik novincev na program uvajanja .....	21
3.1.7 Zvestoba novincev.....	22
3.1.8 Motivacija novincev .....	23
3.1.9 Skladnost pričakovanj .....	23
3.1.10 Razmerja med novinci in ostalimi zaposlenimi .....	24
3.1.11 Zahtevnost delovnih nalog .....	24

3.1.12	Podpora vodilnih v podjetju.....	25
3.1.13	Odgovornost novincev .....	26
<b>3.2</b>	<b>Vidik mentorja.....</b>	<b>27</b>
3.2.1	Začetki programa uvajanja.....	27
3.2.2	Pričakovanja in cilji glede programa uvajanja.....	27
3.2.3	Osebne lastnosti mentorja .....	28
3.2.4	Podpora vodilnih v podjetju.....	28
3.2.5	Izboljšave programa uvajanja in vpliv izobrazbene stopnje novincev .....	28
3.2.6	Vpliv raznolike narodnostne sestave novincev .....	29
3.2.7	Prevzem odgovornosti novincev .....	30
3.2.8	Časovni okvir programa uvajanja .....	30
3.2.9	Povratne informacije in ohranjanje stikov z novinci .....	31
<b>3.3</b>	<b>Povzetek razlik preučениh programov uvajanja .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA .....</b>	<b>33</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>34</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>36</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Tematski okvir intervjujev z novinci. ....	16
Tabela 2:	Tematski okvir intervjuja z mentorjem. ....	16

## UVOD

V današnji hitro napredujoči družbi je slediti trendom in biti čim bolj inovativen zelo zahtevna naloga. Zato je za podjetje in njegovo vodstvo izredno pomembno, da pravilno ravnata s svojimi zaposlenimi, tako da ti uresničujejo cilje podjetja in ustvarjajo njegovo konkurenčno prednost. Mnoga podjetja, ki s svojimi zaposlenimi ne znajo ustrezno ravnati, lahko hitro propadejo ali pa stagnirajo.

Pomemben del ravnanja z zaposlenimi je tudi uvajanje v delo, saj je zelo pomembno, kako se nov delavec oziroma zaposleni, sprejet v organizacijo, združi s sodelavci, spozna poslovanje ter politiko podjetja in se seznanji s svojimi delovnimi nalogami. Pri vsem tem igrajo pomembno vlogo mentorji in trenerji, saj je njihova odgovornost novega delavca učinkovito in uspešno uvesti v delovni proces. Tako se vodje, kadrovske menedžerke in strokovnjaki vse pogosteje ubadajo s problemom, kako pripraviti zaposlene, da bodo čim bolj dovzetni za spremembe, čim bolj prilagodljivi ter pripravljeni na nove delovne izzive in znanja. Podjetja uporabljajo različne pristope pri uvajanju zaposlenih in na podlagi tega se pojavljajo razlike v uspešnosti in učinkovitosti uvajanja. Te razlike imajo lahko velik vpliv na prihodnje poslovanje podjetja, zato jim bom v tej nalogi posvetil veliko pozornosti.

Namen moje diplomske naloge je primerjati in vrednotiti, kako proces uvajanja poteka v dveh konkretnih podjetjih, to sta avstrijsko Alpine Bau in poljsko Stump Hydrobudowa. Obe podjetji delujeta v isti panogi, in sicer v gradbeništvu. Ukvarjata se tako z nizkimi kot tudi visokimi gradnjami, a pri obeh prevladujejo nizke gradnje. Podjetji sem izbral zato, ker sta obe uspešni in konkurenčni na gradbenem področju, imata zasnovan program uvajanja, poleg tega pa sem imel možnost pridobivanja dejanskih informacij.

Predstavil bom prednosti in slabosti programov uvajanja v obeh podjetjih. Skozi teoretični pristop bom analiziral in predstavil pojem uvajanja ter ga povezal s sorodnimi pojmi. Pri tem mislim predvsem na učenje, izobraževanje, usposabljanje in mentorstvo. Veliko pozornosti bom posvetil pripravi, saj je to najpogosteje uporabljen program uvajanja in usposabljanja novincev.

Teoretična spoznanja bom skušal povezati s praktičnim primerom uvajanja v avstrijskem podjetju Alpine Bau in v poljskem podjetju Stump Hydrobudowa. Glede na to, da podjetji delujeta v isti panogi, bom poskušal analizirati glavne dejavnike razlik pri programu uvajanja, kot so: kompleksnost in mednarodnost podjetja, trajanje uvajanja, lokacija uvajanja, usmerjenost podjetij, način mentorstva, vodstvo v obeh podjetjih in vpliv institucionalnega sistema na uvajanje.

Temeljni cilj mojega diplomskega dela je raziskati, kako poteka proces uvajanja v delo v podjetjih Alpine Bau in Stump Hydrobudowa, ter na podlagi tega s pomočjo intervjujev

predstaviti proces uvajanja v obeh podjetjih in ugotoviti, kje prihaja do razlik in kako te razlike vplivajo na poslovanje in na novince v preučevanih podjetjih.

Prvi del diplomskega dela je teoretičen. V tem delu se bom posvetil predvsem razlagi osnovnih pojmov, pomenu programa uvajanja, socializaciji in pripravništvu. V drugem, empiričnem delu bom program uvajanja konkretno predstavil na omenjenih podjetjih. Podatke bom pridobil z intervjuji novincev iz obeh preučevanih podjetij in tudi mentorja iz podjetja Alpine Bau. V tretjem delu sledijo ugotovitve in diskusija. Tu bom torej primerjal oba programa uvajanja ter ugotavljal razlike in dejavnike le-teh. Na koncu bom vse ugotovitve sklenil in povzel bistvo.

## **1 UVAJANJE IN SORODNI KONCEPTI**

Uvajanje omogoča učinkovito vključevanje v delo novim zaposlenim in tistim zaposlenim, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih razmerah. Nanaša se na spoznavanje temeljnih procesov, običajev in pravil v organizaciji, ki novincu omogočajo, da se vanjo lahko kvalitetno vključi (Možina, 2002, str. 215). Pojem uvajanje ima v literaturi kar nekaj sorodnih izrazov, kot sta tudi indukcija ali orientacija delavcev.

V povezavi s pojmom uvajanja bom v nadaljevanju razjasnil pojem sistematičnosti v povezavi s programi uvajanja. Sistematično uvajanje pomeni, da se organizacija zaveda, kaj od posameznika pričakuje in kaj bo ta v organizaciji počel, ko bo program uvajanja končan. Organizacija ima predstavo o tem, kakšna znanja in sposobnosti mora posameznik pridobiti pri programu uvajanja, hkrati pa ima postavljena merila, na podlagi katerih ocenjuje uspešnost uvajanja. Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti uvajanja v delo, imajo plan, po katerem uvajanje poteka, zelo podrobno definiran. Podjetji Alpine Bau in Stump Hydrobudowa, ki sem ju preučeval, imata plan razdeljen celo na tedenske intervale. Po končanem sistematičnem uvajanju pa tudi novinec točno ve, kakšna je njegova vloga v organizaciji in kako bo najbolje prispeval k uspehu organizacije.

V nekateri literaturi se kot sinonim uvajanju pojavlja pojem usposabljanje, ki pa to vsekakor ni. Biti usposobljen po SSKJ pomeni biti sposoben opravljati določeno delo. Usposabljanje tako lahko razumemo kot vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot dodatni trening tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebne za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. To je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Možina, 2002, str. 216).

Pojem usposabljanje je dokaj tesno povezan tudi s pojmom izobraževanje. Stališče, ki prevladuje, je, da je usposabljanje ožji pojem, torej podpomenka izobraževanju (Možina, 2002, str. 216). Kadar govorimo o razvijanju znanj, spretnosti, imamo v mislih tudi usposabljanje posameznika za razvijanje življenjskih in poklicnih nalog. Pojma

usposabljanje in izobraževanje tvorita pojmovno enotnost, kar pomeni, da ne moremo govoriti o usposabljanju brez izobraževanja ali obratno. Tako bi zaključil, da naj razumemo izobraževanje in usposabljanje kot dvoje nerazdružljivih dejavnosti.

V nadaljevanju bom nekaj več povedal o učenju, ki je prav tako povezano s prej omenjenimi pojmi. Učenje je kompleksen pojav, ki mu strokovnjaki še vedno posvečajo veliko pozornosti, saj menijo, da je še dokaj neraziskan.

V strokovni literaturi je več definicij učenja, ena izmed njih je, da je učenje vsaka dejavnost, namerna in nenamerna ali naključna, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih sprejema ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja in okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam (Jelenc, 1996, str. 10). Učenje je torej v osnovnem pomenu pridobivanje znanja ali spretnosti. Temeljni proces je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezavo v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko.

## **1.1 Mentorstvo**

Mentorstvo se je razvilo v zadnjih dvajsetih letih v Združenih državah Amerike iz usposabljanja pri delu.

Zaradi kulturnih sprememb mentorstvo ni več avtokratsko, temveč je bolj odprto in demokratično. V Sloveniji je to še dokaj nov pojem, ki se uporablja v zvezi z uvajanjem in usposabljanjem. Mentorstvo je vedno popolnoma zaupno. Sam proces izhaja iz usposabljanja na delovnem mestu, ki je že možna oblika mentorstva (Dolinar, 1981, str. 328).

Mentorstvo lahko razumemo kot: inštruiranje, treniranje, svetovanje in uvajanje. Izkušeni zaposleni manj izkušenemu posreduje svoje znanje, veščine in izkušnje, in sicer na praktičnih primerih. To pomeni, da nekdo nekoga nauči opravljati določeno delo tako, da je ob njem in ga uči korak za korakom. Takšen način mentorstva je pogost, pri tem pa je pomembno, da izkušeni zaposleni ni le dober pri opravljanju svojega dela, temveč mora svoja znanja znati posredovati drugim. Tako je za podjetje zelo pomembno, da ima na voljo ljudi, ki imajo izkušnje, poleg tega pa še nekaj akademskega znanja (Dolinar, 1981, str. 328).

Osebo s temi lastnosti imenujemo mentor. Ta je usmerjevalen in učinkovit pri posredovanju svojega znanja. Tukaj je pomembno omeniti tudi to, da je mentorstvo predvsem zelo odprta in demokratična oblika sodelovanja in se osredotoča na navdihovanje posameznikov ali, bolje rečeno, na to, da jih mentor opremi z orodjem, ki ga potrebujejo za uspeh. Učinkovito mentorstvo posamezniku olajša rešiti morebitne težave,

sodelovati pri odločanju, izpolnjevanju nalog in uvajanju sprememb, ki so koristne tako za posameznika kot tudi za podjetje.

## 1.2 Pripravnštvo

Program pripravnštva je najpogosteje uporabljen program uvajanja in usposabljanja novincev. Uporablja se za mlade kadre, ki prvič začnejo opravljati določeno delo in so zato potrebni določene pozornosti in primerne uvedbe v posel. Vsebuje tako uvajanje kot tudi usposabljanje.

»Pripravnštvo je stalna oblika funkcionalnega dopolnjevanja teoretičnega znanja s praktičnimi strokovnimi izkušnjami, ki omogoča začetnikom brez praktičnih izkušenj izoblikovanje v strokovnjake, sposobne teoretično znanje praktično uporabljati pri samostojnem upravljanju del svojega poklica. Pripravnštvo je pravzaprav izobraževanje in usposabljanje z delom in za delo, je oblika posebne skrbi za napredek mladih strokovnjakov« (Dolinar, 1981, str. 13).

Vsak program uvajanja mora ustrezati določeni organizacijski strukturi, zato vsaka organizacija sama izdelava pravila o pripravnštvu ter programe, po katerih uvajanje posameznikov poteka.

S programom pripravnštva mora organizacija zajeti vsebino teoretičnega, strokovnega in praktičnega znanja, ki naj bi ga pripravnik pridobil. Tako mora biti program pripravnštva »individualiziran in adekvaten konkretnim delovnim zahtevam« (Dolinar, 1981, str. 30).

Program se deli na splošni in posebni del. Splošni del je skupen za vse udeležence in vključuje seznanjanje pripravnikov s splošnimi značilnostmi organizacije. V tem delu pripravniki spoznajo zgodovino organizacije, njeno dejavnost, organizacijsko strukturo, strategijo ter cilje organizacije in podobno. Drugi, posebni del pa je določen za vsakega posameznika posebej in omogoča specializacijo za delo, ki ga bo posameznik opravljal po končanem programu pripravnštva.

Lahko bi rekli, da je splošni del pripravnštva uvajalni del, saj se ne navezuje konkretno na delovne naloge pripravnika, temveč ga uvaja v organizacijo in ga seznanja z njenim delovanjem. V tem delu se posameznik uvede v organizacijo, v posebnem delu pa se usposobi za konkretno delo.

Načrtovanje oziroma programiranje strokovnega programa usposabljanja ter uvajanja je zahtevno delo in zahteva veliko priprav organizacije. Programiranje se začne z analizo del oziroma delovnih nalog in profiliranjem potrebnih kadrov, konča pa se z verifikacijo sestavljenega programa. Zelo pomembno je, da je program fleksibilen, in sicer zaradi sprememb in potreb organizacije, novega znanja ter interesov in sposobnosti pripravnikov.



### **1.3 Poskusno delo**

Poskusno delo je uvajanje delavcev v zaposlitev; ti delavci so novinci v organizaciji, vendar pa običajno niso začetniki na svojem delovnem področju (Belčič, 2002, str. 171). V poskusni dobi morajo organizaciji dokazati, da so sposobni opravljati delo, ki ga organizacija ponuja. Ne učijo se dela na svojem področju, temveč dokazujejo, da so ga sposobni opravljati. Poskusno delo je tudi program, ki mora uvesti že izkušenega delavca v novo organizacijo. Tudi za izkušenega delavca je pomembno, da spozna organizacijsko kulturo, njene cilje in poslovanje. Če sta po poskusnem obdobju zadovoljni obe strani, tako delavec kot vodilni v organizaciji, se delavca zaposli za nedoločen čas.

Struktura dela je običajno tako zapletena, da je mogoče človekove lastnosti opazovati šele tedaj, ko jih izzove konkretna delovna situacija (Belčič, 2002, str. 171). Prav zaradi tega je poskusno delo primerna metoda za preverjanje pravilnosti odločitve o izbiri kandidata za ponujeno delovno mesto.

Poskusno delo pa se precej razlikuje od pripravništva. Kot rečeno, je pripravništvo namenjeno začetnikom na svojem delovnem področju, ki še nimajo delovnih izkušenj, poskusno delo pa je namenjeno delavcem, ki so že izkušeni in morajo dokazati, da so ponujeno delo sposobni upravljati. »Pripravništvo je namenjeno usposabljanju in zato poteka drugače kot poskusno delo, ki je namenjeno preizkusu znanja« (Bertoncelj, Kejžar & Miklič, 1969, str. 27).

Prednost poskusnega dela je, da delodajalec lahko bolj celovito preizkusi ustreznost delavca in da popravi napako pri izbiri brez posebnih zapletov (če ugotovi, da se ni dobro odločil). Možna slabost pa se kaže v tem, da spremljanje in ocenjevanje delavca med poskusnim delom ni dovolj sistematično ali da se delavec (podobno kot v času izbirnega postopka) želi prikazati v čim bolj ugodni luči in dela z maksimalnim naporom, ki ga kasneje ne bo več zmogel (Belčič, 2002, str. 172).

### **1.4 Oblikovanje programov uvajanja**

V tem poglavju bom podrobno opredelil program uvajanja in razložil, zakaj je uvajanje novincev ključnega pomena tako za organizacijo kot za novince. Predstavil bom, kako se program uvajanja sestavi in izvaja. Razložil bom tudi prednosti in slabosti programa uvajanja.

#### **1.4.1 Opredelitev programa uvajanja**

Uvajanje je sistematičen formalen ali neformalen program, s katerim novemu delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce in nadrejene, politiko organizacije ter fizično delovno okolje.

Trajanje uvajanja je odvisno od zahtevnosti dela, ki ga bo zaposleni v prihodnosti opravljal, in tudi od odgovornosti, ki jo bo moral zaposleni prevzeti. Zelo pomembno je, da se program uvajanja prilagaja na spremembe v okolju, saj v nasprotnem primeru lahko postane neučinkovit. Tako ni dobro, da je program preveč formalno usmerjen, saj lahko posameznika precej omejuje. Tako je velikokrat neformalni program, če je sistematičen, bolj učinkovit od formalnega.

V nadaljevanju bom predstavil različne vidike uvajanja, v osnovi pa je namen uvajanja olajšati začetno fazo vstopa novince v organizacijo, ko mu je vse tuje in neznano, omogočiti novincu, da hitro oblikuje pozitiven odnos do organizacije, in poskrbeti, da bo novinec čim prej dosegel pričakovano raven storilnosti« (Schein, 1993, str. 376). Namen in cilj uvajanja v organizacijo nam dobro ponazarja tudi naslednja ugotovitev. »Učinkovito uvajanje zmanjša fluktuacijo, poveča proizvodnjo, varnost delavca pri delu in ustvarja dobre odnose med sodelavci« (Lipičnik, 1996, str. 94). Tako bi lahko povzeli, da je cilj uvajanja čim prej doseči polno storilnost in osebno zadovoljstvo zaposlenega v organizaciji.

V tem delu bom uvajanje razčlenil na 4 vidike, to so vidik posameznika, vidik organizacije, vidik zaposlenih in vidik delovnih nalog. Vsakega od njih bom predstavil. Kombinacija vseh teh vidikov oziroma ravni uvajanja pripelje do učinkovitega in popolnega uvajanja delavca v novo delovno okolje, poskrbi za njegovo socializacijo, pripomore k doseganju pričakovane storilnosti delavca in poskrbi, da bo delavec želel ostati v podjetju.

Na ravni posameznika Brečkova (2003, str. 20–21) izpostavi posameznikova stališča, pričakovanja in njegov preboj. Posameznik mora identificirati osebne vrednote in stališča v luči poklicne kariere, poklica in podjetja, da lahko kasneje prepozna učinkovito vedenje v izbranem podjetju. Pomembno je, da novi delavec takoj razvije realna pričakovanja, saj se neskladje med posameznikovimi pričakovanji in realnimi možnostmi v podjetju pogosto manifestira v frustracijah in negativnih stališčih. Za preboj velja začetno obdobje delavca, in sicer doba od 9 do 12 mesecev. Toliko časa potrebuje posameznik, da razvije sposobnosti, potrebne za preboj organizacijske meje ter postane spoštovan član novega tima.

Kot drugo Brečkova (2003, str. 21) predstavi raven zaposlenih, kjer kot učne naloge izpostavi ustvarjanje vtisa, odnose in nadzor. Na podlagi prvih vtisov si zaposleni ustvarijo pričakovanja o novincu in hkrati določajo odnose z njim. Pri ustvarjanju odnosov je pomembno, da novinci razumejo, kakšno vlogo imajo odnosi v podjetju, kakšne vrste odnosov naj bi ustvarili ter kakšne sposobnosti potrebujejo za ustvarjanje in vzdrževanje učinkovitih profesionalnih odnosov. Na področju nadzora pa se morajo zavedati njegovega pomena, identificirati morajo stil nadrejenega ter razviti sposobnosti, da postanejo učinkoviti podrejeni in znajo upravljati in ustvarjati trdne odnose z nadrejenimi.

Na ravni organizacije avtorica izpostavi organizacijsko kulturo, neformalno organizacijo in organizacijske vloge. Razumevanje norm, vrednot in organizacijske kulture pospeši adaptacijo posameznika in mu zagotavlja hiter vzpon. Posameznik se mora zavedati pomena sprejetja organizacijske kulture ter razumevanja njenih bolj in manj eksplicitnih elementov. Prav tako se mora novinec zavedati pomena neformalnega delovanja organizacije, razviti mora občutek, kako sodelovati z ljudmi v organizaciji, razumeti organizacijsko politiko, naučiti se mora neformalnih postopkov in pogajanja z neformalnimi strukturami. Naloga organizacije je tudi, da novincem pomaga razumeti njihovo vlogo ter pričakovanja in aktivnosti, ki se vežejo na to vlogo.

Kot zadnjo raven avtorica predstavi raven delovnih nalog, ki vsebuje naslednje tri elemente: delovno iznajdljivost, znanje o nalogi ter znanje in spretnosti. To področje je najbolj znano od vseh, saj tako organizacija kot novinci vedo, kakšne spretnosti in znanja so potrebni za izpolnjevanje posameznih delovnih nalog.

Idealen program uvajanja zajema vse štiri naštetе vidike in ga je mogoče izvršiti preko štirih različnih učnih poti. Te poti so:

- formalni učni programi
- eksterni poklicni tečaji
- interno usposabljanje
- učenje na delovnem mestu

Novinci naj bi v najboljšem primeru šli skozi vse štiri učne poti. Po končanem uvajanju je rezultat tega čim večja učinkovitost zaposlenih in čim nižja raven fluktuacije. Ena izmed najpomembnejših stvari pa je tudi, da po končanem programu uvajanja novinec začuti pripadnost organizaciji in se v njej počuti ugodno. Pomembno je še poudariti, da si novinec ustvari pravo podobo o podjetju šele, ko spozna vse štiri ravni uvajanja, torej raven posameznika, raven organizacije, raven zaposlenih in raven delovnih nalog.

#### **1.4.2 Zasnova in izvajanje programa uvajanja**

Organizacija mora imeti določeno pot, po kateri bo novinec postopoma prejemal informacije, paziti pa je treba, da se prejete informacije ne ponavljajo, saj to zmanjšuje učinkovitost uvajanja. Tako je pomembno, da je v organizaciji določeno, kdo bo program uvajanja zasnoval in kdo bo program uvajanja izvajal. V podjetjih, ki ju preučujem, je število načrtovalcev manjše od števila izvajalcev.

Organizacija, ki se odloči za sistematičen program uvajanja, ima tudi zaposlene, ki so zadolženi za posamezne faze programa uvajanja. Ko novinec vstopi v organizacijo, ga ponavadi sprejme oddelek za upravljanje s človeškimi viri, in tukaj novinec prejme osnovne informacije o organizaciji in podroben opis programa uvajanja. Kasneje novince

predajo ravnateljem in ti ga seznanijo z delovnimi nalogami, zaposlenimi in poslovanjem organizacije. Tako bi lahko rekel, da oddelek za upravljanje s človeškimi viri delavca uvede v organizacijo, ravnatelji pa delavca uvedejo v delo.

Program uvajanja je torej v splošnem razdeljen na dva dela. Prvi del zajema splošne teme, ki jih je smiselno predstaviti vsem novincem, drugi del pa zajema specifične teme, ki so zasnovane za točno določenega novinca. Prvi del običajno pripravi kadrovska služba, drugi del pa je zasnovan s strani vodje oziroma neposredno nadrejenega. Ta novincu predstavi delovne naloge, sodelavce in druge ljudi, s katerimi bo novinec v okviru svojega dela sodeloval (Werther & Davis, 1993, str. 278). To vlogo lahko prevzame tudi mentor, ki skrbi za nadaljnji razvoj in usposabljanje novinca.

Najpomembnejše vloge pri zasnovi in izvajanju programa uvajanja imajo torej zaposleni v kadrovskem oddelku, oddelčni vodje in mentorji. Vsi ti so odgovorni za učinkovito in sistematično izvajanje programa uvajanja in najboljši rezultat se pokaže, ko vsi odgovorni med seboj sodelujejo.

### **1.4.3 Prednosti in slabosti programa uvajanja**

Dobro zasnovani, sistematični programi so učinkoviti in prinašajo pozitivne rezultate. Pozitivna posledica teh programov je ugled, ki si ga organizacija z učinkovitimi programi uvajanja ustvari, prav tako pa se izboljša poslovanje organizacije, saj boljše uvajanje pomeni večjo storilnost zaposlenih, ta pa boljše rezultate.

Pomemben pozitiven rezultat učinkovitega uvajanja je tudi, da to ustvari pripadnost posameznika k organizaciji. V uvajalnem obdobju novinec spozna, da mu organizacija lahko ponudi veliko, in že v uvajalnem obdobju zadovolji svoja pričakovanja ter je motiviran, da se dokaže. Raziskava agencije Atama je pokazala, da organizacijo, ki ima učinkovit program uvajanja, v povprečju v prvih dveh letih zapusti dvanajst odstotkov novincev. Pri organizaciji, ki nima učinkovitega programa uvajanja, je ta odstotek trikrat večji (Turk, 2004).

Sistematični programi uvajanja zmanjšujejo negotovost novinca glede zaposlitve in organizacije. Njegova pričakovanja glede temeljnih vidikov organizacije postanejo realna. Dobro uvedeni delavci potrebujejo manj neposrednega nadzora, saj vedo, kaj se od njih pričakuje in kakšne so njihove naloge. Posledično dajejo dobre delovne rezultate in v začetni fazi manj fluktuirajo. Prednosti programov uvajanja so rezultat posameznikovega razumevanja socialnega, tehničnega in kulturnega okolja organizacije, ki ga pridobijo prav s temi programi (Werther, Davis, 1993, str. 280).

Seveda pa imajo programi uvajanja tudi slabosti in potencialne negativne posledice. Najšibkejši del uvajalnega programa je ponavadi del, ki ga prevzamejo vodilni oziroma

nadrejeni. Kadrovski oddelek lahko te ljudi usposobi za uvajanje, vendar pa se dogaja, da program, za katerega so odgovorni vodilni, ni vedno učinkovit. Razlog je ta, da so tem ljudem pomembnejši njihovo delo ter trenutni problemi, s katerimi se spopadajo. Tako jim zmanjka časa za uvajanje novincev in tako se učinkovitost teh zmanjša. Njihova želja je, da bi novinec takoj začel delati s polno storilnostjo in ne bi izgubljal časa z uvajanjem.

Naslednji razlog za neučinkovito uvajanje je lahko ta, da nadrejeni ne vedo, kaj bi novincu predstavili in kako bi mu želeno predstavili. V tem primeru lahko oseba, ki je seznanjena s sistematičnim uvajanjem, predloži osebi, ki je neposredno zadolžena za uvajanje novinca, seznam s podrobnim opisom programa uvajanja. Tako se lahko učinkovitost uvajanja poveča in le-to postane sistematično.

Obstajajo tudi drugi načini prenosa informacij na delovnem mestu. Če vodilni nimajo časa, se lahko vloga mentorja zaupa tudi starejšemu zaposlenemu z veliko izkušnjami. Ta novincu predstavi delovne naloge, ga seznani s politiko organizacije in ga spozna s sodelavci. Problem nastane, ko je ta metoda prenosa informacij nadomestilo za uvajanje s strani vodje ali neposredno nadrejenega. Tako nadrejeni izgubi priložnost za odprto komunikacijo z novincem, ga ne spozna in ne pridobi njegovega zaupanja. Tako se pogosto dogaja, da novinec poišče pomoč pri starejšemu izkušenemu zaposlenemu, ne pa neposredno pri vodji (Werther & Davis, 1993, str. 279).

Naslednja nepravilnost, ki se lahko pojavi pri uvajanju, je, da mora novinec opravljati nezahtevne delovne naloge, pri katerih ne nosi nobene odgovornosti. To novincem ponavadi ne ugaja, saj jim daje vtis, da njihove sposobnosti niso zadostne, kar pri novincu sproži občutek manjvrednosti in posledica tega je, da je novinec nezadovoljen. Tako dobi negativno podobo o sebi in o delovnem mestu. Vse to lahko vodi do njegovega odhoda iz organizacije.

Na koncu poudarjam, da so nepravilnosti, ki vplivajo na novinca v programu uvajanja, ključne, saj imajo dolgoročne posledice. Rezultat tega je, da novinec v prihodnosti ne dela s polno storilnostjo in je manj učinkovit, kot bi bil, če bi program uvajanja potekal pravilno. Zato je pomembno, da so mentorji, vodje in neposredno nadrejeni primerno usposobljeni ter informirani za izvajanje programa uvajanja. Ključno je tudi, da se izvajalci programa uvajanja zavedajo namena in njegovega cilja.

## **1.5 Modeli uvajanja**

V nadaljevanju bom predstavil modele uvajanja. Vsak od njih izpostavi različne dejavnike in se osredotoči na različne komponente uvajanja. Vsi predstavljeni modeli pa poudarjajo pomembnost uvajanja v delo in so si v končnem rezultatu enotni.

### **1.5.1 Scheinova modela**

Schein (1993, str. 376) v svojem prvem modelu v povezavi z uvajanjem novega zaposlenega navaja tri stopnje socializacije: vstop, socializacijo in sprejem.

Ko zaposleni vstopi v organizacijo, si tako on kot tudi odgovorni v organizaciji prizadevajo pridobiti čim več točnih informacij drug o drugem. Pomembno je tudi, da obe strani uskladiata pričakovanja in cilje, ki se morda ne ujemajo. V času socializacije se posameznik privaja na delo in delovno okolje, spoznava torej svojega vodjo, sodelavce, pravila, običaje, sistem nagrajevanja in delovne naloge. V tem času si posameznik skuša ustvariti prostor za samoidentifikacijo. V času sprejema je posameznik že enakovreden član organizacije, torej ni več novinec. V tem obdobju ga organizacija že seznanja s svojimi poslovnimi skrivnostmi, mu dodaja nove delovne naloge in mu omogoča napredovanje. Tudi posameznik goji naklonjenost do organizacije s tem, da je ne namerava zapustiti, da zavzeto opravlja svoje delo in da sprejema nove delovne naloge.

V svojem drugem modelu avtor predstavi tri stopnje uvajanja, ki pa se od prejšnjih razlikujejo. Poudari pomembnost okolja, kjer uvajanje poteka, ter izpostavi vrednotenje uvajanja. Tri stopnje uvajanja so: organizacijsko uvajanje, uvajanje v sklopu delovne enote ter stopnja spremljanja novinca po uvajanju.

Organizacijsko uvajanje se začne, ko posameznik vstopi v organizacijo. Sprejme ga odgovorna oseba, ki mu poda osnovne informacije o organizaciji in pogojih zaposlitve. V tem času bi novincu koristil interno izdelan priročnik o organizacijski zgodovini, produktih, pogojih zaposlitve, dopustu, delovnih pravilih in napredovanju. Delavec, ki je odgovoren za njegovo uvajanje, mora z njim pregledati vse relevantne točke in zgoraj omenjene teme. Ko je novinec s temi informacijami seznanjen, ga sprejme nadrejeni ali vodja oddelka. S tem trenutkom se začne uvajanje v delovni enoti, kjer ga vodja lepo sprejme in mu na kratko predstavi svoj oddelek (Schein, 1993, str. 377). Natančnejše informacije o delu novincu poda njegov neposredni vodja, ki mu pri izvajanju dela svetuje in pomaga.

Zadnja stopnja te metode je spremljanje novinca po prvih dveh stopnjah uvajanja, saj tako ugotovimo, ali sta bili ti dve stopnji uspešni. Če je prišlo pri procesu uvajanja do nepravilnosti, je to treba ugotoviti čim prej, da lahko nepravilnosti odpravimo. V tej fazi se pravilnost selekcijskega postopka tudi oceni.

### **1.5.2 Maitlandov model**

Maitland (1997, str. 110) opiše uvajanje novincev, ki ga razdeli na tri dele: uvajanje, ki poteka med postopkom izbire, uvajalni dan ter uvajanje v prvih tednih.

Avtor poudarja, da bi organizacija že med postopkom izbire kandidate seznanjala z delom in organizacijskimi značilnostmi. Tako naj bi kandidat dobil objektivno predstavo o organizaciji sami in njenih značilnostih. Brez tega naj bi bil proces izbire kandidata pomanjkljiv, posledice pa sta nezadovoljstvo in večja fluktuacija. Pri tem avtor poudari problem kognitivne disonance, ki se pojavi kot razlika med pričakovanji posameznika in dejanskim stanjem, ko ta vstopi v organizacijo.

Maitland meni, da je uvajalni dan namenjen seznanjanju z oddelkom, delovnim mestom, s sodelavci, z vodjo ter s prostori, v katerih bo posameznik opravljal svoja dela. Delavec naj bi na ta dan dobil čim več informacij o organizaciji in vzpostavil prvi stik z sodelavci, prav tako pa naj bi uredil vso potrebno dokumentacijo in formalnosti. Ljudje, ki zaposlenega sprejmejo, se razlikujejo od organizacije do organizacije. Ponekod zaposlenega sprejme nekdo iz oddelka za človeške vire, medtem ko ponekod zaposleni preživi največ časa s svojim nadrejenim. Priporočljivo je, da zaposlenega sprejme direktor organizacije, da napravi poseben vtis in zaposlenemu da občutek pomembnosti in pripadnosti.

Indukcija v prvih dneh je namenjena odstranjevanju morebitnih težav in pojasnjevanju stvari, ki zaposlenemu niso jasne. Ta čas z zaposlenim ponavadi preživi oseba, ki je zadolžena za njegovo uvajanje. V tem času si zaposleni v organizaciji že ustvari neko podobo, kar vpliva na njegovo prihodnost v organizaciji. Po približno enem mesecu naj bi se uvajanje tudi kritično ocenilo, da bi se ugotovila uspešnost le-tega.

### **1.5.3 Robbinsov model**

Po mnenju Robbinsa je socializacija v primerjavi z drugimi fazami vstopa v organizacijo najdaljši in najkompleksnejši proces. Robbins (Ray, 1996, str. 36) socializacijo razume kot sestav treh faz: predvstopne faze, trčenja in metamorfoze.

Pri opisu predvstopne faze je pomembno poudariti, da vsak posameznik vstopi v organizacijo z določenimi pričakovanji, vrednotami in vedenjem. Ta faza zavzema vse, kar se s posameznikom dogaja, preden dejansko vstopi v organizacijo. V fazi trčenja novinec spozna lastnosti organizacije in tako pride do soočenja njegovih pričakovanj z realnim stanjem. V fazi metamorfoze se dogajajo dolgoročne spremembe, saj se novinec prilagaja normam in vrednotam organizacije ter igra svojo novo vlogo. V tej fazi naj bi novinec že obvladal svoje delovne naloge.

Po avtorjevem mnenju sestav teh treh faz vpliva na produktivnost novega zaposlenega, na njegovo pripadnost organizacijskim ciljem in tudi na njegovo odločitev glede obstanka v organizaciji. Tukaj je razvidna pomembnost socializacijskega procesa, saj je za organizacijo odhod novince nezaželen in pomeni dodatne stroške in težave.

#### **1.5.4 Feldmanov model**

Tudi Feldman (Ray, 1996, str. 37) omeni fazo socializacije, in sicer kot eno izmed treh faz vstopa v organizacijo. Te so naslednje: pričakovana socializacija, akomodacija in management vlog.

V prvi fazi se po avtorjevem mnenju opazuje predvsem dva pojava. Najprej se analizira realnost pričakovanj posameznika in organizacije, nato pa se oceni stopnja, do katere se posameznik ujema z organizacijo. Bolj realna kot so pričakovanja obeh strani in večje kot je ujemanje med njimi, lažji bo prehod od zunanjega opazovalca do notranjega člana organizacije. Druga faza predstavlja obdobje po vstopu in zajema sprejetje in asimilacijo zaposlenega, ob čemer posameznik dokončno spozna svojo vlogo v organizaciji. Zadnja faza nastopi, ko novinec uskladi svoje interese in pričakovanja z interesi in pričakovanji organizacije. Ko je novinec v tej fazi, je že zmožen sam reševati konflikte pri delu.

Razlika med Feldmanom in drugimi avtorji je, da ta avtor več pozornosti posveča novincu in njegovemu odnosu do sodelavcev. Pomembno je, da se novinec dobro vklopi v skupino drugih članov organizacije in da kljub temu loči med sfero dela in zasebnim življenjem. Začetnik mora imeti predstavbo svoje uspešnosti, vendar pa mora svojo predstavbo preverjati z realno predstavbo njegove uspešnosti s strani organizacije.

#### **1.5.5 Sestavljen pristop k fazam socializacije**

Vse našteje modele razen Maitlandovega lahko združimo v sestavljen pristop k stopnjam socializacije. To je enoten pogled omenjenih avtorjev na organizacijsko socializacijo (Ray, 1996, str. 45).

Ta enoten pogled je sestavljen iz štirih faz, ki so naslednje:

- soočanje in sprejem organizacijske realnosti
- doseganje jasnih vlog
- postavitve sebe v organizacijski kontekst
- odkrivanje znakov uspešne socializacije

V prvi fazi gre za potrditev oziroma nepotrditev pričakovanj s strani zaposlenega. V tej fazi se ugotovi skladnost pričakovanj med zaposlenim in organizacijo. Ko se odstopanja ugotovijo, se, če ta niso prevelika, poskušajo uskladiti. V drugi fazi mora biti novinec vpeljan na delovno mesto, določiti se mu morajo delovne naloge in odgovornosti. V tej fazi naj bi novinec razvil svoj odnos do sodelavcev in nadrejenih. Novinec mora najti skladnost med svojo in organizacijsko oceno uspešnosti dela, saj ni dobro, da ti dve oceni preveč odstopata. V tretji fazi se mora novinec naučiti, kateri modeli so skladni z organizacijo, in razrešiti konflikt interesov med delom in osebnim življenjem. Tako se oblikuje nova



samopodoba novince in sprejem novih vrednot. V zadnji fazi organizacija dobi podatke o uspešnosti procesa uvajanja; tako se odkrije, v kolikšni meri je bila dosežena pripadnost organizaciji, kakšna je stopnja zadovoljstva, motivacija pri delu in stopnja medsebojnega sprejemanja. Vsi ti podatki pokažejo, kako uspešno so odgovorni ljudje izvedli proces uvajanja, posledice pa so vidne v prihodnjem sodelovanju med zaposlenim in organizacijo.

Cilj procesa socializacije je spremeniti temeljno vedenje in verovanje posameznika ter doseči, da bo novinec čutil pripadnost do organizacije in bo imel svojo vlogo jasno definirano. Zelo pomembno je, da je po končanem procesu uvajanja novinec motiviran za delo in željan dokazovanja. Organizacija doseže svoj cilj, če ima po končanem procesu socializacije zaposlene privržene, usposobljene in motivirane člane, ki imajo svojo vlogo v organizaciji razjasnjeno.

## **2 METODOLOGIJA PREUČEVANJA UVAJANJA V DELO V PODJETJIH ALPINE BAU IN STUMP HYDROBUDOWA**

Proces uvajanja v delo ima za podjetja, ki želijo biti konkurenčna, na trgu velik pomen in tega se pri obeh preučevanih podjetjih dobro zavedajo. V obeh podjetjih izvajajo program uvajanja, katerega cilj je uvesti in usposobiti novince za nadaljnje delo v podjetju, ter iz njih napraviti zveste člane podjetja. Namen moje raziskave je primerjava med obema programoma uvajanja in ugotavljanje razlik. Ugotavljal sem, kako morebitne razlike vplivajo na novince in kakšne so posledice.

### **2.1 Raziskovalni okvir**

Za analizo programov uvajanja v obeh preučevanih podjetjih sem opravil kvalitativno raziskavo, in sicer z uporabo metode intervjuja. Izvedel sem sedem polstrukturiranih intervjujev, in sicer štiri z udeleženci programa uvajanja pri podjetju Alpine Bau, dva z udeležencema programa uvajanja pri podjetju Stump Hydrobudowa ter enega z mentorjem in načrtovalcem programa uvajanja pri podjetju Alpine Bau.

Glavni vir podatkov za primerjavo obeh programov uvajanja so podatki, zbrani z intervjuji, v diskusijo raziskave pa sem vključil tudi lastne izkušnje, saj sem bil sam deležen uvajanja v obeh preučevanih podjetjih in lahko učinkovito primerjam oba programa uvajanja.

Pri kvalitativni raziskavi so osnovno izkustveno gradivo, ki je bilo zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi in pripovedi. To gradivo je tudi obdelano in analizirano brez uporabe merskih postopkov in operacij med števili (Mesec, 1998, str. 20).

## **2.2 Predstavitev preučevanih podjetij – Alpine Bau**

Podjetje Alpine Bau izvira iz Avstrije in je dejavno v gradbeništvu. Izvajajo vse vrste gradbenih del, največji del prometa pa predstavlja gradnja avtocest in tunelov, v čemer spadajo med glavne izvajalce v Evropi. Lani je podjetje postalo del španskega koncerna FCC Group (Fomento de Construcciones Y Contratas, S.A.), ki je med največjimi gradbenimi podjetji na svetu. V letu 2007 je imelo Podjetje Alpine Bau za tri milijarde evrov prometa. Število zaposlenih v podjetju je več kot petnajst tisoč.

Podjetje Alpine Bau ima podružnice v devetnajstih državah Evrope, lani pa so postali aktivni tudi na ameriškem, ruskem in kitajskem trgu. Polovico svojega prometa podjetje doseže v Nemčiji in Avstriji, kjer je tudi njegov primarni trg. V zadnjem času hitro razširja svojo dejavnost na trgih nekdanje Republike Jugoslavije, kjer se kažejo odlične poslovne priložnosti. Podjetje je aktivno tudi v Sloveniji in ima sedež v Celju.

Prvo vodilo, ki ima velik pomen za podjetje Alpine Bau, je neprestano pridobivanje novih izkušenj ter učinkovita uporaba že pridobljenih izkušenj in znanja. Podjetje ima več kot štiridesetletno zgodovino in zato so v njem prepričani, da jim njihove izkušnje zagotavljajo konkurenčno prednost. Pomembno vodilo za podjetje je deljenje izkušenj in znanja med več kot stopetdesetimi podružnicami podjetja po vsem svetu, saj tako lažje zadovoljijo potrebe svojih strank. Drugo pomembno vodilo je biti inovativen. Njihov cilj je zadovoljevanje strank z zadnjimi inovativnimi tehnološkimi rešitvami, ki bodo imele vse večjo vlogo v prihodnosti. Tretje pomembno vodilo podjetja se nanaša na odgovornost. Podjetje se ne vidi le kot izvajalec gradbenih del, temveč nosi tudi druge odgovornosti, kot so planiranje projektov, vzdrževanje novih projektov in financiranje projektov. Nudi tudi strokovno svetovanje na področju gradbeništva in financiranja.

## **2.3 Predstavitev preučevanih podjetij – Stump Hydrobudowa**

Poljsko podjetje Stump Hydrobudowa je gradbeno podjetje, ki se je v preteklosti ukvarjalo le z izvajanjem nizkih gradenj, v zadnjem času pa je vedno bolj aktivno tudi na področju visokih gradenj. Lani je imelo štirideset milijonov evrov prometa in tristo zaposlenih. Značilno za to podjetje je, da se zelo hitro širi, saj je v zadnjih treh letih podvojilo svojo realizacijo. V skladu s tem raste tudi število zaposlenih.

Podjetje Stump Hydrobudowa je aktivno izključno na Poljskem, kjer ima podružnice v treh večjih mestih. Sedež podjetja je v Varšavi, svojo dejavnost pa opravlja na območju celotne Poljske.

Podjetje Stump obstaja že več kot 45 let in prav zato v njem menijo, da jim njihove bogate izkušnje dajejo prednost pred konkurenco ter zagotavljajo kakovostno izvedbo del. Cilj podjetja je postati vodilni izvajalec gradbenih del na ozemlju Poljske, kar mu s hitro

organsko rastjo uspeva. Njihovi glavni aduti v primerjavi s konkurenco so dolgoletne izkušnje, visoka kakovost izvedbe del in profesionalni ljudje.

## **2.4 Respondenti**

V opravljeni raziskavi predstavlja respondente šest novincev, ki so opravili program uvajanja bodisi v podjetju Alpine Bau bodisi v podjetju Stump Hydrobudowa. Respondent je tudi oseba, ki je zasnovala program uvajanja pri podjetju Alpine Bau in je hkrati tudi edini mentor. Z njim sem opravil intervju, ker se mi je zdelo zanimivo dobiti tudi njegove vtise o programu uvajanja. Poleg mnenj vseh intervjuvancev sem v diskusijo vključil tudi lastne izkušnje, saj sem edini od novincev sodeloval v programu uvajanja v obeh podjetjih. Vsi novinci so v podjetjih manj kot eno leto, stari pa so med dvajset in trideset let. Mentor je v zaključni fazi svoje kariere in ima bogate izkušnje na področju gradbeništva. Vsi respondenti so moškega spola, izobrazbena struktura pa je dokaj homogena, saj imata dva univerzitetno, štirje pa visokošolsko izobrazbo. Zanimiva je narodnostna struktura respondentov, saj je zelo raznolika. Gre za državljane Avstrije, Hrvaške, Anglije, Rusije ter Bosne in Hercegovine.

## **2.5 Tematika in potek intervjujev**

Intervjuji so potekali v glavnih prostorih obeh preučevanih podjetij, in sicer v decembru prejšnje leto. Povprečen čas enega intervjuja je bil dvajset minut. Intervjuji so zvočno zapisani, v pisni obliki pa jih ne bom priložil, ker je obseg zapisanega prevelik. Intervjuji so shranjeni v zvočni obliki v mojem arhivu. Intervjuvanci so bili pri odgovarjanju odkriti in so izrazili željo po anonimnosti. Tako v nadaljevanju ne bom uporabljal imen intervjuvancev, temveč bodo označeni kot »novinec« s številko od ena do šest. Tematsko osnovo intervjujev bom predstavil v spodnjih tabelah.

*Tabela 1: Tematski okvir intervjujev z novinci*

Številka vprašanja	Izhodiščna vprašanja
1	Ste zadovoljni s podporo in razumevanjem mentorja?
2	Kakšna se vam zdi struktura uvajanja? Je časovni okvir primeren?
3	Kakšno znanje in katere izkušnje ste v programu pridobili?
4	Katere so morebitne spremembe, ki bi program uvajanja izboljšale?
5	Ali imate po končanem uvajanju jasno vlogo v podjetju?
6	Ali ima narodnost novincev vpliv na program uvajanja? Kakšen?
7	Ali se počutite kot del organizacije? Ste zvesti član organizacije?
8	Ste motivirani za delo v prihodnosti v tem podjetju?
9	Se vaša pričakovanja skladajo s pričakovanji podjetja?
10	Kakšen je vaš odnos do drugih novincev in ostalih zaposlenih?
11	Vaše mnenje glede dodeljenih delovnih nalog?
12	Se vam zdi, da vodilni v podjetju podpirajo program uvajanja?
13	Ali se čutite sposobne prevzeti odgovornosti, ki sledijo po končanem uvajanju?

*Tabela 2: Tematski okvir intervjuja z mentorjem*

Številka vprašanja	Izhodiščna vprašanja
1	Čigava ideja je program uvajanja in kdo ga je organiziral?
2	Kakšna so pričakovanja in cilji glede programa uvajanja?
3	Kakšne osebne lastnosti mora imeti mentor, da lahko uspešno vodi program uvajanja?
4	Kakšna je podpora vodilnih v podjetju?
5	Čigava ideja je program uvajanja in kdo ga je organiziral?
6	Katere so možne izboljšave glede na dosedanje izkušnje?
7	Ali raznolika narodnost vpliva na uvajanje in kako se temu prilagodite?
8	Ali različna izobrazbena struktura novincev vpliva na program uvajanja?
9	Ali so po končanem uvajanju novinci sposobni prevzeti odgovornost glede posla?
10	Kdo poda odločitev, da je novinec uspešno opravil uvajanje in je pripravljen za delo?
11	Ali na koncu zahtevate povratne informacije in ali ohranite stik z novincem?

### **3 REZULTATI RAZISKAVE O UVAJANJU V DELO**

#### **3.1 Vidik novincev**

V tem poglavju bom predstavil pogovore z novinci. Celotno temo vprašalnika sem razdelil na več poglavij, ki skupaj zajamejo vse, kar je pomembno za program uvajanja.

##### **3.1.1 Podpora in razumevanje mentorjev**

Prva tema, ki sem jo odprl pri intervjuvanju, se nanaša na podporo in razumevanje mentorjev. Mnenja novincev v obeh preučevanih podjetjih glede mentorstva so pozitivna, kar pa lahko potrdim tudi sam, saj sem skozi celotno uvajalno obdobje v obeh podjetjih imel odlično podporo mentorjev.

Novinci so si bili enotni v tem, da jim je mentor vedno bil na voljo in da jim je nudil zahtevano pomoč skozi celotno uvajalno obdobje. Novinci iz podjetja Alpine Bau so poudarili mentorjeve bogate izkušnje in menijo, da so se od njega veliko naučili. Tako sta njegovo dobro razumevanje in podpora še pridobili vrednost. V poljskem podjetju je sistem mentorstva drugačen, saj novinec preživi določen čas v različnih oddelkih podjetja. Tako ni enotnega mentorja, vendar pa to vlogo opravljajo zaposleni v teh oddelkih. Novincev sta bila navdušena na pomočjo in pravita, da so si zaposleni vzeli veliko časa za razlago in pojasnjevanje določenih problemov.

»Menim, da je podpora mentorja na visoki ravni, in veseli me, da svoje bogate izkušnje deli z nami.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Mentor je zelo izkušen na svojem področju in kljub razliki v starosti smo program speljali kot prijatelji, ne pa v razmerju učitelj – učenec.« (novinec 4, Alpine Bau)

»Kadar sem ga potreboval, mi je bil na voljo in je odgovoril na moja vprašanja.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

##### **3.1.2 Časovni okvir programa uvajanja**

Program uvajanja v podjetju Alpine Bau traja šest mesecev, od tega novinci dva meseca preživijo v tujini pri določenem hčerinskem podjetju, saj je za vodilne v podjetju pomembno pridobivanje mednarodnih izkušenj. Stump Hydrobudowa ima program uvajanja, ki traja dva meseca, v tem času pa se novinec uvaja v naslednjih oddelkih: kontroling, logistika, trženje, tehnični oddelek in finančni oddelek. Glavno vodilo je torej, da novinec spozna vse procese v podjetju.

Novinci v Alpine Bau menijo, da je celoten čas uvajanja primeren, vendar pa se pojavijo razlike pri posameznih modulih, ki nastanejo zaradi različnih sposobnosti in že pridobljenega znanja posameznikov. Tako nekateri novinci menijo, da se določene teme obravnavajo predolgo, kar vpliva na učinkovitost uvajalnega programa. V podjetju Stump Hydrobudowa tega problema ni, saj je program krajši in zaradi tega bolj intenziven. Novinca iz poljskega podjetja sta nad tem navdušena in menita, da je prav zaradi krajšega časovnega okvira program bolj pester in učinkovit. Po njunem mnenju daljši časovni okvir ne bi poglobil pridobljenega znanja, medtem ko bi nudil več možnosti za pridobivanje izkušenj.

Moje mnenje je, da je program v poljskem podjetju bolj intenziven in učinkovit kot pri Alpine Bau, vendar pa je končni rezultat boljši v avstrijskem podjetju, saj se novinci več naučijo in pridobijo več izkušenj, tudi mednarodnih. Pozitiven vpliv na program uvajanja v poljskem podjetju ima to, da smo imeli novinci podobno predznanje in ni prihajalo do čakanj in izgube časa. To se je dogajalo v avstrijskem podjetju, kar pa je posledica večjega števila novincev in le enega mentorja. Kot navajam kasneje v besedilu, je tudi mentor iz podjetja Alpine Bau izpostavil ta problem in je meni, da mora nujno najti rešitev čim hitreje.

»Določene dele programa bi lahko speljali hitreje in intenzivneje.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Urnik programa je super, vendar nastane problem, ker ga mentor ne more izvršiti, zaradi pomanjkanja pomoči nadrejenih.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Program bi moral biti bolj fleksibilen in bi ga mentor moral prilagajati vsakemu novincu posebej, saj so razlike v že pridobljenem znanju velike.« (novinec 3, Alpine Bau)

»Uvajalni program je trajal dva meseca, zato je bil zelo intenziven, vendar pa bi za podrobnejše spoznavanje poslovanja potreboval več časa.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Trening je bil zelo intenziven in moram reči, da me je dobro pripravil na praktično delo. Sem zelo zadovoljen s potekom programa.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.3 Pridobljeno znanje in izkušnje**

V okviru te teme me je zanimalo, kakšne vrste znanja in izkušenj so novinci pridobili med uvajanjem. Mnenji novincev iz poljskega podjetja sta bili precej podobni, saj oba menita, da je njuno pridobljeno znanje s področja kontrolinga, logistike, nabave, trženja in financ. Glede izkušenj pravita, da sta vse procese spoznala površinsko in bi več izkušenj pridobila, če bi bilo uvajanje nekoliko daljše. Hkrati pa sta poudarila, da je namen uvajanja v podjetju

Stump Hydrobudowa spoznavanje vseh delovnih procesov v podjetju, nabiranje izkušenj pa sledi z nadaljnjim delom.

V podjetju Alpine Bau so si novinci enotni, da so v uvajalnem obdobju pridobili zelo raznoliko znanje, saj je uvajanje razmeroma dolgo. Omenjali so pridobitev splošnega znanja, ki ga zaposleni potrebuje za opravljanje dela v finančnem oddelku, računovodskem oddelku ali kontrolingu. Glede pridobljenih izkušenj so novinci omenili zanimiv del programa uvajanja, ki je potekal v več državah. Intervjuvani novinci so opravili ta del na Poljskem, v Grčiji, Nemčiji in Singapurju. Bili so si enotni, da je pridobivanje mednarodnih izkušenj ključnega pomena za nadaljevanje kariere v globalnem podjetju, kot je Alpine Bau.

Glede te teme se z novinci strinjam tudi sam, dodal bi le, da je pri Alpine Bau uvajanje res manj pestro zaradi daljšega časa uvajalnega obdobja. Po drugi strani pa moram poudariti, da je novinec po koncu uvajalnega obdobja boljše pripravljen za opravljanje odgovornega dela.

»Znanje, ki sem ga osvojil, zajema več področij, vendar pa moram poudariti, da je v mojem primeru osvojeno znanje predvsem teoretične narave, kar se mi ne zdi preveč dobro.«

(novinec 1, Alpine Bau)

»Zame so bile vse obdelane teme nove, tako da sem se naučil veliko.« (novinec 3, Alpine Bau)

»Prej nisem nikoli opravljal posla na področju gradbeništva, tako da sem si med treningom ustvaril sliko o tem, kaj in kako ljudje na finančnem področju v tem poslu delajo.«

(novinec 4, Alpine Bau)

»Preživel sem določeno obdobje v vsakem oddelku, tako da sem dobil pregled nad vsemi procesi, izkušenj pa nisem pridobil, saj bi za to potreboval več časa.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Teoretično znanje, ki sem ga pridobil med treningom, mi bo koristilo pri kasnejšem opravljanju praktičnega dela.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.4 Izboljševanje učinkovitosti uvajalnega programa**

Po mnenju novincev je uvajanje v poljskem podjetju dobro organizirano in predvsem učinkovito, saj se v kratkem obdobju spozna veliko poslovnih procesov. Novinci opravijo veliko število delovnih nalog z več področij. Tako novince iz podjetja kot jaz menimo, da je program uvajanja dobro zasnovan in občutne izboljšave praktično niso mogoče.

V podjetju Alpine Bau sem za izboljšanje programa dobil kar nekaj predlogov, vsi pa se nanašajo na prilagoditev programa glede na razlike v izobrazbi in sposobnosti novincev. Problem nastane, ko skupina osmih novincev opravlja enake delovne naloge in določeni potrebujejo veliko več časa. Tako nekateri novinci izgubijo dragocen čas, ko čakajo na svoje kolege. Kot rešitev za nastali problem so predlagali testiranje znanja pred začetkom uvajanja in kasnejšo delitev v dve zahtevnostni skupini. To pomeni, da bi podjetje moralo angažirati dodatnega mentorja. Mentor v tem podjetju opravlja izključno delo, povezano s programom uvajanja. Tudi on je ta problem predstavil kot glavni razlog za izgubo učinkovitosti in se zaveda, da je treba najti dolgoročno rešitev.

»Učinkovitost programa bi se izboljšala, če bi podjetje zaposlilo dodatnega mentorja. Tako bi se novinci glede na predhodno testiranje znanja razdelili v dve skupini. Preverjanje znanja bi moralo potekati tudi med posameznimi stopnjami programa, kar bi na novince vršilo dodaten pritisk in bi se bolj trudili za doseganje dobrih rezultatov testiranj.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Kakovost programa bi se izboljšala, če bi bile skupine manjše in bi bil trening bolj individualen.« (novinec 3, Alpine Bau)

»Moja ocena je, da je program uvajanja zelo dobro strukturiran in učinkovit. Spremembe niso potrebne.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.5 Položaj novincev v podjetju**

Novincem sem pojasnil, da je eden izmed glavnih ciljev uvajanja omogočiti in definirati jasno vlogo v podjetju. To vsak novinec od podjetja tudi pričakuje, saj si tako lahko zastavi svoje cilje. Zanimivo je, da so vsi novinci na to vprašanje odgovorili, da še nimajo določene vloge v podjetju, kar jim seveda ne ustreza.

V podjetju Alpine Bau so novinci po končanem uvajanju sposobni opravljati več različnih del. Prav zaradi tega imajo nadrejeni težje delo pri določitvi idealnega delovnega mesta oziroma potrebujejo za odločitev več časa. Tudi sam menim, da bi morali v avstrijskem podjetju bolj podrobno določiti vlogo novincev, saj je situacija trenutno taka, da so novinci v negotovosti glede svoje prihodnosti v podjetju.

Tudi novince iz podjetja Stump Hydrobudowa po končanem uvajanju še nimata dodeljenih vlog. Pravita, da ni bilo tako dogovorjeno, vendar pa sta pripravljena počakati še nekaj časa, da jima vodilni dodelijo primerno delovno mesto. Moje mnenje je, da je situacija glede tega vprašanja v poljskem podjetju boljša, saj novinci vedo vsaj to, v katerem oddelku oziroma v kateri podružnici bodo opravljali svoje delo, medtem ko je pri Alpine Bau tudi to nejasno. To povzroča veliko negotovosti pri novincih in vpliva na njihovo



pripadnost podjetju. Zaradi tega se zmanjšata uspešnost in učinkovitost uvajalnega programa.

»Na žalost moram reči, da ne vem, kje in kaj bom v prihodnosti delal. To mi ne ustreza, vendar verjamem, da bodo nadrejeni našli ustrezno rešitev zame.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Nisem prepričan o tem, kaj bom počel v prihodnosti.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Trenutno še čakam na dodelitev vloge. Vem le, da bom delal v kontrolingu, ne vem pa, kje in kaj bo moja naloga.« (novinec 4, Alpine Bau)

»Ne vem še nič. Odgovore in razlage pričakujem v naslednjih tednih.« (novinec 3, Alpine Bau)

### **3.1.6 Vpliv narodnosti in jezikovnih razlik novincev na program uvajanja**

Ta tema ima večjo težo za uvajalni program podjetja Alpine Bau, saj je v tem podjetju narodnostna sestava novincev raznolika. Govor je o globalnem podjetju in novinci prihajajo z vsega sveta, kar daje možnost spoznavanja različnih kultur in delovnih navad. Kot negativen vpliv raznolike narodnostne sestave novinci vidijo problem komunikacije. Uradni jezik uvajalnega programa je angleščina, ki ni materni jezik nobenega novinca. Novinci pravijo, da zaradi tega prihaja do rahlih nesporazumov pri timskem delu in do uhajanja informacij.

V poljskem podjetju je eden izmed novincev zaznal vpliv jezikovnih razlik. Pravi, da zaradi tega, ker je Anglež, ljudje z njim komunicirajo v njegovem jeziku, čeprav je zanj pomembno učenje poljščine. Meni, da je tako zaradi želje sodelavcev po znanju angleškega jezika. Temu novincu težavo predstavlja tudi to, da so vsi dokumenti v poljščini, saj tako težje opravi določene delovne naloge.

Glede na svoje izkušnje menim, da spoznavanje tujih delovnih navad pozitivno vpliva na novinca, ki želi ustvariti mednarodno kariero. Dejstvo je, da pride do jezikovnega problema pri strokovni dokumentaciji, ki ni v maternem jeziku, saj to oteži delovne naloge. Ta težava doleti vsakega, ki se zaposli v tujini, vendar pa se s časom privadi in normalno opravlja svoj posel.

»Vpliv se je poznal pri dveh stvareh. Ker sem Anglež, ljudje na vsak način hočejo z mano govoriti angleško. Zaradi slabšega znanja se informacije izgubljajo. Drugi vpliv čutim pri opravljanju dela z dokumenti, ki so v poljščini. Je zelo težko.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Vpliv narodnosti se čuti, vendar v pozitivni smeri. Vsak se lahko od drugih kaj novega nauči in spozna tuje kulture.« (novinec 4, Alpine Bau)

»Zaradi tega nastajajo problemi v komunikaciji. To ovira sodelovanje. Vplivi so tudi pozitivni, in sicer se lahko učimo tujih jezikov in kultur, kar je velika prednost. To tudi popestri celoten proces uvajanja.« (novinec 1, Alpine Bau)

### **3.1.7 Zvestoba novincev**

Eden izmed glavnih ciljev uvajalnega programa je pridobiti zvestobo novincev. Investicija v uvajalni program zajema velike vsote in je za vodilne pomembna. Zato pričakujejo tudi rezultate. Najslabše za podjetje je, če novinec po končanem uvajalnem obdobju zapusti podjetje. Tako ima podjetje poleg stroškov uvajanja še stroške iskanja novega kadra.

Pri podjetju Alpine Bau so se proti temu zavarovali, in sicer tako, da vsak novinec podpiše pogodbo, ki pravi, da novinec po končanem uvajanju ne sme zapustiti podjetja najmanj tri leta. V nasprotnem primeru plača stroške uvajanja sam. V poljskem podjetju te pogodbe ni, vendar pa vodilni pravijo, da še ni prišlo do odhoda novincev zaradi nesoglasij.

Vsi intervjuvani novinci so mnenja, da so zvesti svojemu podjetju, saj menijo, da je sodelovanje obojestransko in pravično. Dva novinca iz Alpine Bau menita, da jima to podjetje nudi vse, kar trenutno potrebujeta, to je možnost hitrega napredovanja, varno zaposlitev in delo v timu.

Novinci iz obeh podjetij nameravajo ostati v podjetju za obdobje, daljše od treh let, kar potrди, da je bilo uvajanje iz tega vidika uspešno. Mnenja novincev glede tega vprašanja najbolje ponazarjajo naslednje izjave.

»Navdušen sem nad politiko podjetja, tudi program uvajanja me je navdušil in temu podjetju bom zvest, dokler mi bodo nudili možnosti za dokazovanje.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

»Počutim se kot del podjetja Alpine Bau, lahko se identificiram z njim in vem, da dokler mi bo podjetje nudilo možnost za dokazovanje, jim bom tudi jaz zvest.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Mislim, da sem po opravljenem treningu bolj zvest, kot bi bil, če bi začel opravljati delo takoj.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Zaposlen sem v Alpine Bolgarija in sem tukaj na dodatnem usposabljanju ob novincih, vendar pa moram reči, da se po opravljenem treningu počutim del Apine Bau, saj je vse veliko bolj organizirano kot pa v podjetju v Bolgariji.« (novinec 3, Alpine Bau)

»To je prvo podjetje, kjer čutim, da me potrebujejo. Skrbijo zame, in če je cilj uvajanja narediti novinca zvestega, jim je to v mojem primeru uspelo.« (novinec 2, Alpine Bau)

### **3.1.8 Motivacija novincev**

V vsakem programu uvajanja je pomembno motivirati novince, saj le tako pridobimo njihovo zvestobo. Najbolj pomembno je, da se novincu predstavi cilje, ki jih podjetje z njim želi doseči, in mu definirati njegovo vlogo pri doseganju teh ciljev.

Vsi novinci so na začetku svoje kariere in v večini primerov je njihova zaposlitev v preučevanih podjetjih prva. Vsi menijo, da je njihova motivacija na visoki ravni. Pravijo, da jih najbolj motivirata želja po dokazovanju in možnost hitrega napredovanja. Novinci iz podjetja Alpine Bau pravijo, da jih motivira tudi možnost zaposlitve v tujih državah, kjer so poslovne priložnosti boljše.

»Z dodeljevanjem delovnih nalog in odgovornosti moja motivacija za delo raste.«  
(novinec 1, Alpine Bau)

»Nočem ostati na isti stopnji, hočem napredovati, kar mi Alpine Bau ponuja. Hočem vplivati na poslovne odločitve, in ko bom tako daleč, bo moja motivacija na vrhuncu.«  
(novinec 2, Alpine Bau)

»Sem zelo motiviran in veselim se dolžnosti in nalog, ki mi jih bo podjetje zadalo v prihodnosti.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.9 Skladnost pričakovanj**

Glede te teme je bil moj namen ugotoviti, ali sta obe strani, tako podjetji kot novinci, upravičili svoja zagotovila. Pričakovanja obeh podjetij bom podrobneje analiziral v prihodnjih poglavjih, ko bom predstavil intervju z mentorjem. Novinci pravijo, da sta podjetji upravičili svoje napovedi in zagotovila v veliki meri. Edina tema, v kateri pride do nesoglasja, je ta, da je podjetje Alpine Bau pred začetkom uvajanja zagotovilo novincem jasno vlogo v podjetju po obdobju šestih mesecev. To se ni zgodilo, kar novincem ne ustreza, kot sem omenil že v enem izmed prejšnjih poglavij.

O tej temi sem se pogovarjal z mentorjem iz podjetja Alpine Bau, ki meni, da so novinci izpolnili njegova pričakovanja in pričakovanja nadrejenih, saj so vsi končali uvajanje v predvidenem času, kar pomeni, da je mentor ocenil, da so sposobni opravljati delovne naloge, ki so jim zadane. Če mentor oceni, da novinec še ni sposoben za opravljanje delovnih nalog, se mu uvajanje podaljša in pride do ponovitve najbolj kritičnih tem.

»Do sedaj nisem zaznal nobenih nesoglasij glede pričakovanj in upam, da jih tudi v prihodnosti ne bom.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

»V glavnem sem na poti, ki mi je bila zadana pred treningom, moti me le to, da še nimam dodeljenega delovnega mesta. Morda je to posledica trenutnega stanja v gradbeništvu, saj je zaradi krize težje dolgoročno načrtovati.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Ker je moja vloga v podjetju trenutno nejasna, se morda moja pričakovanja ne skladajo s pričakovanji nekoga drugega.« (novinec 4, Alpine Bau)

### **3.1.10 Razmerja med novinci in ostalimi zaposlenimi**

V obeh podjetjih so novinci med programom uvajanja spoznali veliko zaposlenih. Mnenja vseh glede te teme so pozitivna, saj pravijo, da je njihov odnos do sodelavcev dober. Kadar so potrebovali pomoč, so jo dobili. V podjetju Alpine Bau je osem novincev opravljalo program uvajanja skupaj in vsi so enijo, da so boljše odnose razvili s tistimi, ki so bili njihovi sostanovalci. Pravijo, da so tudi prosti čas preživljali skupaj. Imeli so tudi skupne dejavnosti, ki so pozitivno vplivale na njihove odnose in jih še bolj združile.

»Imam zelo prijazne sodelavce, z nekaterimi se razumem bolje, z drugimi slabše. Moje izkušnje s sodelavci so pozitivne, družimo se tudi v prostem času.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Z nekaterimi novinci smo skupaj praktično ves dan, ker tudi živimo skupaj. To je zelo poglobilo naše prijateljstvo. Treba je biti profesionalen in ločiti čas v pisarni in prosti čas.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Družim se samo z ljudmi, s katerimi tudi živim. Več časa kot preživiš z osebo, boljše odnose gojiš. Tako sem z nekaterimi res dober in imamo skupne dejavnosti po delovnem času.«

»Po mojem mnenju se razumemo odlično. Spoštujemo se, sprejeli smo eden drugega, kar je dobra podlaga za prihodnje poslovno sodelovanje.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

»Dobra stran tega programa uvajanja je tudi, da sem spoznal veliko ljudi in z večino imam dobre odnose.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.11 Zahtevnost delovnih nalog**

Oba novinca iz podjetja Stump Hydrobudowa menita, da so bile delovne naloge, ki sta jih opravljala, primerne in koristne za delo v prihodnje. Novinec, ki prihaja iz Anglije, je ponovno čutil vpliv slabšega znanja poljskega jezika, saj so vsi dokumenti v poljščini.

V podjetju Alpine Bau sem naletel na različna mnenja, kar je posledica različne izobrazbene strukture novincev. Novinci z višjo stopnjo izobrazbe menijo, da so naloge primerne, včasih celo prelahke. Na drugi strani so novinci z nižjo stopnjo izobrazbe imeli težave in so za opravljanje dela potrebovali pomoč. Novinci menijo, da bi bilo treba delovne naloge bolj prilagajati posameznikom, za kar bi bilo potrebno predhodno preverjanje znanja in izkušenj.

»Mislim, da so naloge bile zelo primerne. Težko rečem, če so bile prelahke ali pretežke, to bom videl, ko bom opravljal svoj posel. Prepričan sem, da smo v času treninga bili na pravi poti.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

»Mentor je proti koncu treninga naloge prilagajal, če je kdo potreboval več časa, ga je dobil. Celotna zahtevnost programa je bila zame primerna.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Imam dobro podlago glede znanja, zato zame ni bilo pretežko. Nekaterim stvarem sem moral posvetiti malo več časa, vendar mislim, da bi program za novince z univerzitetno izobrazbo lahko bil težji.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Zame je bilo veliko stvari novih in zato je bilo dokaj težko. Proti koncu programa je bilo lažje, saj sem v tem času pridobil veliko znanja.« (novinec 3, Alpine Bau)

»Naloge so bile primerne. Zame je slabše znanje poljskega jezika vplivalo na zahtevnost nalog, vendar sem se moral prilagoditi.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.12 Podpora vodilnih v podjetju**

Za vsak program uvajanja je podpora najvplivnejših ljudi v podjetju pomembna, saj le tako lahko uvajalni program doseže svoje cilje in je učinkovit ter stabilen. V obeh preučevanih podjetjih se ravnatelji zavedajo pomembnosti dobrega uvajanja in usposabljanja novincev.

Stroški uvajanja so veliki, saj novinci skozi uvajalno obdobje prejemajo celotno plačo, podjetje jim financira nastanitev, hrano, letalske prevoze in podobno. Ker vplivni ljudje v obeh podjetjih podpirajo financiranje vsega naštetega, lahko rečem, da imata oba programa uvajanja odlično podporo vodilnih v podjetju. V zameno za vse to se po končanem uvajalnem obdobju od novincev pričakuje, da bodo ustvarjali dodano vrednost pri poslovanju podjetja.

Pri primerjanju odnosa in podpore s strani vodilnih pri obeh podjetjih sem ugotovil, da pri podjetju Alpine Bau novinci nimajo osebnega stika z vodilnimi, kar je posledica velikosti podjetja, saj ima podjetje globalne razsežnosti. V podjetju Stump Hydrobudowa so vodilni v stiku z novinci in jim tudi pomagajo v določenih situacijah. To podjetje je skoncentrirano le na Poljskem in je zato lažje priti v stik z vodilnimi kot pri avstrijskem podjetju.

»Moram reči, da z vodilnimi v podjetju nimam veliko stikov, saj so zelo zaposleni. Vem pa, da podpirajo naš program, kar se vidi v dobri organizaciji in finančni podpori programu, kar omogoča visoko raven uvajanja.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Z vodilnimi ravnatelji nimam stika, tako da osebne podpore ne čutim. Glede programa pa imam občutek, da ga podpirajo, saj je vse v najlepšem redu in dobimo vse, kar potrebujemo. Dober občutek je, ker vemo, da nas podpira nekdo, ki ima visok položaj v podjetju.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Mislim, da vodilni v našem podjetju podpirajo vse zaposlene, in kadar imam problem, so mi vedno na voljo.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

»Skozi celoten program sem čutil podporo vodilnih, saj imajo svoje cilje in zato radi pomagajo, če le lahko.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

### **3.1.13 Odgovornost novincev**

V zaključni fazi intervjujev me je zanimalo, ali se novinci čutijo sposobne prevzeti odgovornost, ki jih čaka v prihodnosti. Vsi se zavedajo, da bodo na začetku kariere opravljali manj odgovorno delo, vendar pa so zelo samozavestni glede prihodnosti in čutijo, da bodo kmalu opravljali odgovorna dela. Vsi menijo, da se zaradi opravljenega programa uvajanja počutijo bolj samozavestne in nimajo strahu pred opravljanjem zahtevnih delovnih nalog, saj čutijo, da so med programom uvajanja pridobili dovolj potrebnega znanja.

»Mogoče še ne morem prevzeti velike odgovornosti, vendar pa se počutim zelo samozavestnega glede opravljanja posla in mislim, da se bo s časom tudi moja odgovornost povečevala.« (novinec 2, Alpine Bau)

»Zavedam se, da bom na začetku opravljal delo, ki ni preveč odgovorno, vendar sem prepričan, da bom hitro napredoval, s čimer bom nase prevzel več odgovornosti.« (novinec 1, Alpine Bau)

»Hočem iti korak za korakom, kar pomeni, da sem na začetku pripravljen opravljati manj zahtevno delo, pomembno je vedeti, da imam podporo vodilnih v podjetju in tako imam dobre možnosti za opravljanje odgovornega dela v prihodnosti.« (novinec 3, Alpine Bau)

»Ljubim izzive in vesel sem, da mi jih ta posel ponuja, odgovornost pa s časom pride sama.« (novinec 6, Stump Hydrobudowa)

»Veliko bolj samozavestnega se počutim po opravljenem treningu, kot bi se brez vsakega uvajanja in usposabljanja.« (novinec 5, Stump Hydrobudowa)

## **3.2 Vidik mentorja**

V tem poglavju bom predstavil pogovor, opravljen z mentorjem iz podjetja Alpine Bau. Rezultate sem razčlenil na tematske sklope, ki nam skupaj ponazorijo mentorjev pogled na uvajanje.

### **3.2.1 Začetki programa uvajanja**

Glede te teme sem poskušal izvedeti, kako je prišlo podjetje Alpine Bau do ideje, da začne organiziran in vnaprej zasnovan program uvajanja. Idejo za program so predstavili vodje različnih oddelkov na sedežu podjetja v Salzburgu. Udeleženci programa so novinci, ki jih podjetje potrebuje v podružnicah po vsem svetu. Za izvedbo programa je podjetje zaposlilo izkušenega človeka, ki je v svoji preteklosti deloval na vseh področjih gradbeništva in za zdaj sam opravlja vlogo mentorja. Njemu je podjetje zaupalo tudi pripravo in organizacijo celotnega programa. Novince, ki so deležni uvajanja, mentor ne izbira sam, temveč jih odpošljejo podružnice. Mentor pravi, da vodilni v podružnicah na uvajanje pošljejo večinoma mlade, neizkušene in perspektivne ljudi.

»Vodilni v podjetju so predstavili idejo glede programa uvajanja pred več kot enim letom. Jaz sem pripravil program, ki mu sledim ves čas, pomembno pa je poudariti, da program spreminjam redno, kar se kaže tudi v boljši kakovosti.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.2 Pričakovanja in cilji glede programa uvajanja**

Vodilni v podjetju pričakujejo, da bo program uvajanja izboljšal znanje in izkušnje novincev in jih pripravil na samostojno delo v tuji podružnici oziroma na gradbiščih po vsem svetu. Program je skoncentriran na finančno področje in področje kontrolinga, saj na teh področjih podjetje potrebuje največ strokovnjakov. Naslednji cilj programa uvajanja je pripraviti novince na delo kjer koli v tujini, saj je v tem času težko dobiti kader, ki je pripravljen zapustiti svojo državo. Tako želijo, da bi novinci v tujini ostali dlje časa, zato jim nudijo boljše pogoje za delo, kot bi jih imeli, če bi posel opravljali v svoji državi.

»Pričakujemo izboljšanje znanja in izkušenj novincev na finančnem področju in področju gradbenih aktivnosti v splošnem.« (mentor, Alpine Bau)

»Cilj vodilnih v podjetju je pridobiti kakovosten kader za prihajajoče obdobje, v kar veliko investirajo in pričakujejo, da bodo novinci pripravljeni prevzeti veliko odgovornost v naslednjih treh letih.« (mentor Alpine Bau)

### **3.2.3 Osebne lastnosti mentorja**

Izbira mentorja je za globalno podjetje, kot je Alpine Bau, ključnega pomena. Mentor je odgovoren za celoten program in zadolžen za organizacijo odhodov novincev v tuje države. Pripravlja delovne naloge, ki izboljšujejo kvalitete novincev. Glede te teme me je zanimalo, kakšne osebne lastnosti mora mentor imeti, da je lahko uspešen pri deljenju znanja in izkušenj novincem.

Mentor meni, da je pri treningu potrebno upoštevati osebne lastnosti novincev, njihovo mentaliteto in že pridobljeno znanje. Le tako lahko mentor učinkovito preda svoje znanje in izkušnje. Odnos je treba graditi na osebni ravni. Mentor mora biti odprt, komunikativen človek, ki zna delati z ljudmi. Glede znanja pravi, da mora imeti tako teoretično kot praktično znanje, dobra kombinacija obeh pa se pokaže v izboljševanju znanja novincev. Pomembno vlogo imajo tudi bogate izkušnje mentorja, saj mu pomagajo novince pripraviti in opozoriti na vse mogoče situacije, ki jih bodo doživeli v prihodnosti. Zaradi bogatih izkušenj novinci mentorja cenijo in zaradi uživanja spoštovanja mu je lažje opravljati svoje delo.

»Mentor mora upoštevati več dejavnikov, kot so razlike v mentaliteti, osebne lastnosti ali izobrazba novincev, in se temu prilagoditi, če želi učinkovito predajati svoje znanje in izkušnje. Odnos mora biti na osebni ravni.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.4 Podpora vodilnih v podjetju**

Vodilni v podjetju Alpine Bau se zavedajo pomembnosti programa uvajanja in zato mentorja v celoti podpirajo. To je za mentorja pomembno, saj lahko tako sestavi bolj pester in zanimiv program, ki vključuje veliko potovanj in obiskov tujih gradbišč. Ker ti pomenijo velik strošek za podjetje, brez odobritve vodilnih v podjetju to ne bi bilo mogoče. Mentor je s trenutnim stanjem glede podpore zadovoljen in lahko nemoteno opravlja svoje delo.

»V vseh pogledih imam veliko podporo in nimam nobenega razloga za pritoževanje. Dobim vsa potrebna sredstva, informacije in prostore za usposabljanje. Vse nastale probleme mi pomagajo rešiti, v zameno pa želijo sprotno obveščanje o poteku uvajalnega programa.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.5 Izboljšave programa uvajanja in vpliv izobrazbene stopnje novincev**

Zasnova programa ostaja vseskozi enaka, vendar pa mentor neprestano spreminja in dopolnjuje tako aktivnosti kot tudi delovne naloge. S časom postajajo te bolj podrobne, kar pozitivno vpliva na znanje novincev.



»Program naredim bolj učinkovit s prilagajanjem in spreminjanjem delovnih nalog, tako da so bolj razumljive za novince, vendar pa splošna ideja ostaja enaka. Tudi zame je to proces učenja in s časom predajam informacije na bolj učinkovit način.« (mentor, Alpine Bau)

Glavna sprememba, ki jo je mentor uvedel, je prišla na željo novincev, in sicer gre za predhodne preizkuse znanja, ki pokažejo, kakšno je novinčevo že pridobljeno znanje. Na osnovi tega mentor prilagodi delovne naloge za vsakega novinca posebej, kar naredi uvajanje bolj učinkovito. Ko sem intervjuval novince, sem zaznal, da jih je prav problem neselekcijiranja najbolj motil, saj je prihajalo do izgube časa in nepotrebnih čakanj. Mentor pravi, da je sedaj veliko lažje razvijati in izboljševati program, saj je osnova programa dodelana in bo ostala enaka za obdobje treh let. Tako lahko mentor posveti več svojega časa izboljševanju programa.

Iz tega zaključujem, da izobrazbena stopnja vpliva na program uvajanja, saj se po novem program prilagaja novincem z različno stopnjo znanja, kar naredi program bolj individualen in učinkovit.

»Na pobudo novincev sem zaradi različnega predhodnega znanja uvedel kratko preverjanje znanja pred začetkom treninga. Tako lahko lažje prilagodim delovne naloge. S tem sem dosegel, da so vsi novinci ves čas zaposleni, posledica česar je večja učinkovitost.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.6 Vpliv raznolike narodnostne sestave novincev**

V podjetju Alpine Bau so začeli uvajalni program izvajati na sedežu podjetja v Salzburgu. Sistem je takšen, da v glavnih pisarnah podjetja izvajajo uvajalni program tako za zaposlene v tujini kot za zaposlene na sedežu podjetja. To pomeni, da prihajajo novinci iz vseh podružnic, kar pomeni pestro narodnostno sestavo udeležencev programa.

Mentor meni, da prilagajanje programa zaradi različnih narodnosti novincev ni potrebno, edini vpliv, ki ga čuti, je raznolikost maternih jezikov. Ker imajo nekateri novinci pomanjkljivo znanje angleškega jezika, v katerem se program uvajanja izvaja, pride do izgube informacij in nepravilnosti v razumevanju delovnih nalog.

Po mentorjevem mnenju na potek programa uvajanja vpliva tudi različna mentaliteta novincev. Pravi, da mu je lažje delati z novinci, ko jih bolje spozna, saj uvajanje poteka na osebni ravni, in ko ugotovi, kako določen novinec razmišlja, mu je lažje razložiti zadeve.

»Celoten program poteka v angleškem jeziku, kar je nedvomno najboljša rešitev, vendar pa nekaterim tudi ta jezik predstavlja težavo, tako da je malo težje.« (mentor, Alpine Bau)

»Mislim, da narodnost nima vpliva, vprašanje je le, kako obravnavati različno mentaliteto novincev. Temu se še prilagajam, saj je narodnostna sestava zelo pestra.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.7 Prevzem odgovornosti novincev**

Zanimalo me je, ali je novinec po opravljenem programu dejansko sposoben samostojno opravljati delo, za katero je bil pripeljan v podjetje. Mentor pravi, da ko pride do odločitve, da lahko novinec konča program uvajanja, to še nikakor ne pomeni, da bo takoj opravljal delo, ki se od njega pričakuje v prihodnosti. Najprej mora opravljati ta posel ob nekom bolj izkušenem, nato pa naj bi po približno treh letih novinec imel kvalitete, ki se od njega pričakujejo, in bo zagotavljal podjetju zahtevane rezultate.

Po tem postopku se novinca res kakovostno pripravi na zahteven posel, vendar pa se pojavi problem, če novinec izgubi potrpežljivost in ni pripravljen čakati tri leta na dodelitev bolj pomembne vloge. V preteklosti se je podjetju že zgodilo, da je novinec po približno enem letu zapustil podjetje, ker se je počutil podcenjenega. Vendar pri podjetju Alpine Bau v ta sistem trdno verjamejo in so prepričani, da bo na dolgi rok uspešen.

»Pravi rezultati programa uvajanja se pričakujejo po obdobju treh let, saj mora novinec najprej opravljati manj odgovorno delo, da spozna vse delovne procese. Nekako po treh letih se od novincev pričakuje prevzem večje odgovornosti. Program uvajanja je le temelj, na katerem mora novinec graditi svojo kariero.« (mentor, Alpine Bau)

### **3.2.8 Časovni okvir programa uvajanja**

Glede časovnega okvira programa me je pri raziskovanju zanimalo, ali je mentor tisti, ki določi končanje programa uvajanja za določenega novinca ali je obdobje šestih mesecev fiksno in ob slabši pripravljenosti novinca ne pride do podaljšanja programa.

Izvedel sem, da je obdobje šestih mesecev le okvirno, velikokrat pa se zgodi, da se zaradi naslednjih dveh razlogov uvajanje podaljša. Najpogostejši razlog za podaljšanje programa je slabša pripravljenost novinca. V tem primeru mentor s preverjanjem znanja ugotovi šibka področja novinca in izboljša njegovo znanje na teh področjih. Drugi razlog za podaljšanje programa so ovire pri organizaciji dela za novince. Problem se pojavi, ko mora novinec za določeno obdobje v neko poslovno enoto in ga tam iz različnih razlogov ne morejo takoj sprejeti. Tako se čas uvajanja podaljša, saj mora novinec čakati, da ga sprejmejo ljudje, ki so zanj kasneje zadolženi.

»Pravzaprav imamo program, ki traja šest mesecev, vendar pa je zelo individualen. Prilagajam ga glede na znanje novincev. Čas programa je odvisen tudi od organizacije

različnih zadev, saj se nam včasih zaradi slabšega sodelovanja nekaterih podružnic stvari zakomplicirajo.«

(mentor, Alpine Bau)

### **3.2.9 Povratne informacije in ohranjanje stikov z novinci**

Vsak novinec po opravljenem programu uvajanja v podjetju Alpine Bau izpolni vprašalnik, ki mentorju omogoči povratne informacije glede programa. Mentor pravi, da je to le formalnost in v resnici dobi več povratnih informacij pri pogovorih z novinci.

Vprašalnik je naslednji:

- Ali so novinci dosegli svoje cilje in pričakovanja?
- Kaj konkretno so novinci pridobili?
- Katere teme bodo novincem najbolj koristile?
- Katere dodatne teme bi morale biti obdelane?
- Ocena mentorja, delovnih prostorov, časa uvajanja in delovnega materiala?
- Želje in predlogi za prihodnost?
- Splošna ocena programa uvajanja?

Ohranjanje stikov po uvajalnem obdobju je za mentorja pomembno. Novinci se v večini zaposlijo v tujini in mentor pravi, da se velikokrat obrnejo nanj, ko potrebujejo nasvet ali pomoč. Na ta način novinci ostanejo v stiku z mentorjem, kar omogoči obojestranski tok informacij. Mentor pravi, da deluje kot neka baza, ki pomaga novincem v tujini.

»Po končanem programu sem v tesnem stiku z novinci. Pomagam jim in jim svetujem, kar omogoči izmenjavo informacij. Počutim se kot neka skupna točka, kjer se izmenjujejo informacije glede dela v tujini.« (mentor Alpine Bau)

### **3.3 Povzetek razlik preučениh programov uvajanja**

Po analizi vseh intervjujev sem opazil, da so splošni vtisi glede obeh programov uvajanja pozitivni. Pri raziskavi je zanimivo, ker primerjam dva popolnoma drugače zasnovana programa uvajanja in zato sem pri obdelavi materiala zasledil razlike, ki vplivajo na intenzivnost, zahtevnost, zanimivost in učinkovitost obeh programov uvajanja. V nadaljevanju bom predstavil občutne razlike med obema programoma.

Prva in najpomembnejša razlika je ta, da gre pri podjetju Alpine Bau za program uvajanja, ki pripravi novince za kasnejši odhod v eno od podružnic v tujini. Znanje, ki ga osvojijo, je obsežno, saj jih pripravijo na veliko mogočih scenarijev. Zaradi tega je prihodnost novincev v podjetju Alpine Bau bolj negotova kot v podjetju Stump Hydrobudowa. V tem primeru gre torej za uvajanje strokovnjakov, ki bodo opravljali pomembno funkcijo v eni

od mednarodnih podružnic, vendar pa bodo vseskozi v stiku z matičnim podjetjem. V podjetju Stump Hydrobudowa novinec ostane v tem podjetju in zato je uvajanje bolj konkretno. Kot vidimo, se oba programa uvajanja razlikujeta v namenu, kar vpliva na strukturo programov uvajanja. Posledica tega, da je uvajanje pri podjetju Alpine Bau bolj kompleksno in mednarodno usmerjeno, so tudi občutno večji stroški.

Časovno obdobje preučeni uvajalnih programov je različno. V podjetju Stump Hydrobudowa uvajanje traja dva meseca. Ta čas je fiksno določen in razdeljen na tedenske intervale. Tako novinec prvi mesec preživi na različnih oddelkih, drugi mesec pa v oddelku, v katerem kasneje opravlja svoj posel. V podjetju Alpine Bau je predviden čas uvajalnega obdobja šest mesecev, vendar pa se lahko tudi podaljša zaradi prej omenjenih razlogov. Vsak posameznik ima zaradi tega različno dolgo uvajalno obdobje. Uvajalno obdobje je razdeljeno na osem modulov, katerih trajanje je približno en mesec.

Programa uvajanja se razlikujeta po krajih in prostorih, kjer uvajanje poteka. V podjetju Stump Hydrobudowa novinec večino časa preživi na sedežu podjetja v Varšavi. Podjetje mu omogoči več dnevnih izletov v različne poslovne enote, da spozna, kako tam poteka delo. V podjetju Alpine Bau novinci preživijo le polovico uvajalnega obdobja. Preostali čas uvajanja so odposlani v določeno hčerinsko podjetje, ki je zunaj Avstrije in ni v njihovi matični državi. Tako novinci spoznajo, kako poteka delo v tujih državah, in si zagotovijo mednarodne izkušnje.

Glede mentorstva sem med preučevanima podjetjema zaznal občutno razliko. Pri podjetju Alpine Bau je za vse novince odgovoren en mentor, ki je bil v podjetje pripeljan le za vodenje programa uvajanja. Zadolžen je za pripravo, organizacijo in izvedbo celotnega programa. V podjetju Stump Hydrobudowa vlogo mentorja opravljajo zaposleni v oddelkih, kjer se novinci nahajajo. Novince vključijo v svoj posel in na tak način novinci spoznajo delovanje konkretnih oddelkov v podjetju.

Ker gre za gradbeni podjetji, novinci spoznajo in izpeljejo več projektov. Razlika med obema podjetjema je ta, da so pri Alpine Bau vsi projekti navidezni in pripravljeni s strani mentorja. V poljskem podjetju novinci delajo na resničnih projektih, saj opravljajo svoj posel ob izkušenih ljudeh, ki delujejo v različnih oddelkih.

V avstrijskem podjetju morajo novinci pred začetkom uvajalnega obdobja podpisati pogodbo, ki podjetju zagotovi zvestobo novincev za najmanj tri leta. Tako se zavarujejo pred odhodom novincev v konkurenčno podjetje. Vodilni pri podjetju so pogodbo uvedli zato, ker je investicija v uvajalni program velika in bi odhod usposobljenih novincev pomenil za podjetje veliko izgubo. V poljskem podjetju ta pogodba ne obstaja.

Programa se razlikujeta tudi po plačilnem sistemu. V podjetju Alpine Bau dobijo novinci najmanjšo dovoljeno plačo, ki jo dovoljuje avstrijski zakon za področje gradbeništva. Po

končanem uvajalnem obdobju se novinec pogaja za svojo plačo. V poljskem podjetju dobi novinec za dva meseca uvajanja enako plačo, kot jo dobiva po končanem uvajalnem obdobju. Novinec se torej pogaja glede plače pred začetkom uvajanja.

Avstrijsko podjetje se je zaradi mednarodne usmeritve odločilo, da bo uradni jezik programa uvajanja angleščina. Tako celotna komunikacija poteka v angleškem jeziku, do uporabe nemškega jezika pride le pri specifičnih dokumentih, ki obstajajo le v nemščini. V poljskem podjetju naj bi vse potekalo v poljščini, vendar se je eden izmed novincev pritoževal, da zaradi njegove angleške narodnosti večina poskuša z njim komunicirati v angleščini, čeprav se mora tem prej kar se da dobro naučiti poljskega jezika.

#### **4 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA**

V današnjem času brez učinkovitega sistema uvajanja v delo podjetja ne morejo dosegati odličnosti in biti konkurenčna najboljšim. Vodilni v podjetjih se zavedajo pomembnosti uvajanja in zato je večina uspešnih podjetij vpeljala sistematično uvajanje. Pri tej temi bom pridobljene podatke in izkušnje iz raziskovalnega procesa strnil in predstavil ugotovitve ter priporočila za druga podjetja, ki zaostajajo pri procesu uvajanja ali pa ga še nimajo.

Za podjetje, ki začne uvajalni proces, je pomembno, da izbere čim bolj primeren časovni interval, ki določa trajanje uvajanja. Trajanje uvajanja je odvisno od več dejavnikov, najbolj pomembni pa so velikost podjetja, raznolikost aktivnosti in bodoča vloga novincev v podjetju. Novinec, ki bo opravljal bolj raznoliko in bolj zahtevno delo, bo torej več časa prisostvoval programu uvajanja. Pomembno je, da uvajanje ne traja predolgo in tako ne izgubi učinkovitost in pestrost. Ta dva dejavnika sta za novince in tudi za mentorje pomembna. Pomembno je, da ima podjetje vnaprej določeno strukturo uvajalnega programa, saj se le tako novincu predstavi vse spektre podjetja in njegovega poslovanja. Struktura je odvisna od trajanja uvajanja in pomembno je, da se jo da sproti spreminjati in prilagajati. Pri snovanju morajo odgovorni za program uvajanja vedeti, kakšno znanje in izkušnje morajo novinci pridobiti. Vsi ne potrebujejo enakega znanja in izkušenj, zato je treba program uvajanja individualizirati, kolikor je le mogoče. V podjetju Stump Hydrobudowa so to zelo uspešno opravili, vendar pa je tudi res, da je v manjših podjetjih to lažje izvedljivo. Alpine Bau je mednarodni koncern in zaradi tega so individualne prilagoditve manjše, vendar pa poskušajo, kjer je le mogoče, program prilagajati posameznikom.

Eden najpomembnejših ciljev uvajanja je definirati jasno vlogo novincev v podjetju. Preučevanima podjetjema to ni povsem uspelo, zaradi česar so bili novinci razočarani, vendar pa zaradi tega nihče ni zapustil podjetja, kar je zelo pomembno. Vsem podjetjem priporočam, da do konca programa uvajanja novincu do podrobnosti predstavijo, kaj se od njih pričakuje, in jim jasno definirajo njihove zadolžitve in opravke. Pomembno je tudi, da se novince sprejme kot enakopravnega člana organizacije in se mu da občutek pripadnosti,

saj bo le tako uspešno in vestno opravljal svoje zadolžitve. Vse to vpliva na motivacijo novincev, ki je pomembna za uspešno izveden program uvajanja. Pri raziskavi sem ugotovil, da prav zanimiva struktura in jasno definirana vloga v podjetju najbolj vplivata na novincevo mnenje glede prihodnosti v podjetju.

Med uvajanjem je treba nekaj časa posvetiti tudi interakciji novincev z ostalimi zaposlenimi. Sam sem se največ naučil ob delu z izkušenimi sodelavci, ki so mi vedno pomagali in me seznanili z njihovim delom. Mnenja intervjuvanih novincev v obeh preučevanih podjetjih so bila zelo pozitivna; menili so, da jim bo dober odnos s sodelavci veliko koristil v prihodnosti. Dobro je, da vodilni v podjetjih zaposlene seznanijo z uvajalnim programom, saj so tako zaposleni še bolj pripravljeni pomagati novincem.

Podjetjem, ki izvajajo program uvajanja, priporočam, da pozornost posvetijo tudi delovnim nalogam, ki morajo biti primerne in do podrobnosti definirane, saj jih le tako novinci lahko uspešno opravijo. Pomembno je, da znanje, ki ga novinci pridobijo pri opravljanju delovnih nalog, tudi obdržijo, zato morajo biti delovne naloge praktično usmerjene, v najboljšem primeru so enake kot pri dejanskem poslovanju podjetja.

Za konec bi vodilnim v podjetjih priporočil, da posvetijo del svoje pozornosti programu uvajanja in novincem. Podpora vodilnih ima nedvomno velik vpliv na posameznikovo mnenje o podjetju, na drugi strani pa je tudi mentorjem lažje kakovostno izvesti program, če imajo potrebne resurse in podporo vodilnih. Tako torej celoten program pridobi učinkovitost.

## **SKLEP**

Zdi se, da smo dosegli čas, ko so vodilni v podjetjih spoznali, da brez učinkovitega procesa uvajanja ne morejo dosegati odličnosti in biti konkurenčni najboljšim. V preteklosti so investirali v usposabljanje in izobraževanje svojih kadrov, sedaj pa se zavedajo, da je pred tem pomembno novinca sistematično uvesti v poslovanje. To pomeni, da novinec spozna organizacijo, njeno kulturo, cilje, vrednote, običaje, zaposlene in poslovanje v splošnem. Če ima podjetje uspešen uvajalni program, je novinec po uvajalnem obdobju zvest član organizacije in na dolgi rok se podjetju investicija v uvajanje izplača.

V diplomski nalogi sem preučil in obdelal dva razmeroma različna programa uvajanja. Tako pri podjetju Alpine Bau kot pri Stump Hydrobudowa se zavedajo pomembnosti uvajanja in mu zato posvetijo veliko pozornosti. Pri obeh podjetjih so začeli program uvajanja pred enim letom in vodilni v podjetjih so zadovoljni z dosedanjimi rezultati, čeprav se posledice uvajanja popolno lahko ocenijo po obdobju treh let. Uvajalni program v avstrijskem podjetju je daljši, bolj pester in zanimiv, vendar pa je program poljskega podjetja bolj učinkovit, če vzamem za spremenljivke čas uvajanja, osvojeno znanje ter pripadnost in zvestobo novincev. Pri podjetju Alpine Bau se po mentorjevi zaslugi hitro

odpravljajo napake v programu, saj mentor ceni mnenje novincev in se zaveda, da mu le ti lahko pomagajo izboljšati učinkovitost programa.

Pri preučevanju obeh programov uvajanja je bilo zanimivo primerjati mnenja in misli novincev ter mentorja. Pričakoval sem več razlik, ugotovil pa sem, da so vsi novinci dobro seznanjeni s cilji uvajalnega programa. Pri celotnem preučevanju sem pridobljene informacije primerjal z lastnimi izkušnjami, glede na to, da sem bil udeleženec obeh preučevanih programov uvajanja. Novinci so podali realna in konkretna mnenja, v večini preučeni tem pa se tudi sam strinjam z njimi. Pri preučevanju sem zaznal razlike med obema programoma, ki sem jih na koncu strnil in predstavil.

Pomembnost uvajanja se pokaže, če proces ni učinkovit in je nepravilno izveden. Ko posameznik v podjetju ni zadovoljen, ko ne dela učinkovito, ko se ne razume s sodelavci in ko ni seznanjen s cilji in kulturo podjetja. Temu sledi, da hoče zapustiti organizacijo in pri prvi ugodni priložnosti se to zgodi. Tako propade investicija podjetja, ki od uvajanja pričakuje pridobitev zvestega novinca, ki bo podjetju dal dodano vrednost.

Tako pri podjetju Alpine Bau kot tudi pri Stump Hydrobudowa so z dobro zasnovanim, sistematičnim in vsakemu novincu posebej prilagojenim programom poskrbeli, da ne prihaja do odhodov novincev, kar posredno tudi zmanjšuje fluktuacijo v obeh podjetjih. Novinci so pri raziskavi potrdili zadovoljstvo glede programa uvajanja, čeprav so izpostavili nekaj kritičnih točk.

Poudarjam, da je uvajanje novincev ključnega pomena in bi moralo biti prisotno v vsakem podjetju, ki želi dobro poslovati in ohranjati konkurenčnost na trgu. Pomembno je, da se uvajalni programi nadzorujejo, prilagajajo in izboljšujejo učinkovitost. Pomemben vir za doseganje prej naštetega so povratne informacije novincev, ki so s strani obeh preučeni podjetij zelo cenjene. Program uvajanja je prvi kazalec, ki ga novinci v podjetju lahko ocenijo, in prvi odsev o delovanju podjetja, zato je pomembnost celotnega procesa še toliko večja.

## LITERATURA IN VIRI

Avstrijski izobraževalni sistem. Najdeno 15.04.2009 na spletnem naslovu <http://www.ibw.at>

Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.

Bertoncelj, I., Kejžar, I. & Miklič, R. (1969): *Pripravništvo in pripravniki*. Ljubljana: Časopisni zavod uradni list RS.

Brečko, D. (2003). *Izobraževalni model za uvajanje v nove delovne vloge in okolja*. Ljubljana: HRM, september 2003, 20–23

Dolinar, F. (1981). *Pripravništvo v teoriji in praksi*. Ljubljana: Univerzum.

Ferlic, U. (2006). *Pomen sistematičnega uvajanja novih delavcev – primer Merkur d.d.* (diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Grbič Rusmir: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Alpine Bau. Salzburg, 7. 1. 2009.

Gunčar, U. (2008, 24. september). *Znaki, da se bo poslovanje poslabšalo*. Finance. Najdeno 25. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/224433>

Husibegovič Adnan: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Alpine Bau. Salzburg, 7. 1. 2009.

Jelenc, S. (1996). *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

Jelica Juro: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Alpine Bau. Salzburg, 6. 1. 2009.

Kapusta Pawel: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Stump Hydrobudowa. Varšava, 22. 11. 2008.

Lazarov Nikolay: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Alpine Bau. Salzburg, 7. 1. 2009.

Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Maitland, I. (1997). *Recruiting: How to do it*. London: Cassel.



Miglič, G. (2002): *Analiza potreb po usposabljanju*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.

Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.  
Poskusno delo. Najdeno 26. septembra na spletnem naslovu  
<http://www.revija.mojedelo.com>

Poljski izobraževalni sistem. Najdeno 15.04.2009 na spletnem naslovu <http://www.tech-transfer.eu>

Poslovno poročilo – Alpine Bau (2007). Najdeno na spletnem naslovu <http://www.alpine.at>

Predstavitev podjetja Stump Hydrobudowa. Najdeno na spletnem naslovu <http://stump-hydrobudowa.pl>

Ray, B.K. (1996). *Review of induction training to officers*. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani, EF in ICPE, 1996.

Schein, E.H. (1993). *A Handbook of Personnel Management Praticice*. London: Kogan page.

Scholl Wilfried: Intervju z mentorjem iz podjetja Alpine Bau. Salzburg, 9. 1. 2009.

Slovenski izobraževalni sistem. Najdeno 16.04.2009 na spletnem naslovu  
<http://www.mszs.si>

Sterenber Robin: Intervju z udeležencem uvajanja v podjetju Stump Hydrobudowa. Varšava, 22. 11. 2008.

Štampelj, B. (2006). *Vpeljava mentorstva v proces prodaje storitev: primer zavarovalnice*. Organizacija, str. 321–330.

Turk, D. (2003). *Raziskava o najboljših delodajalcih*. Finance, 19. 3. 2003.

Werther, W. & Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. Mc Graw-Hill.