

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**POVEZAVA MED UVAJANJEM ŠTUDENTOV ZA DELO IN
ABSENTIZMOM NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2025

MARTINA HRENKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Martina Hrenko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava med uvajanjem študentov za delo in absentizmom na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Matejem Črnetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 27. junij 2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Nove sodelavce si želijo organizacije čim prej in čim bolje vpeljati v delo. Čas, ki ga namenimo uvajanju, je odvisen od zahtevnosti delovnega mesta in odgovornosti, ki jih to prinaša. Cilj uvajanja je, da novi sodelavec pridobi dodatna znanja in razvije sposobnosti, da lahko svoje delo opravlja samostojno in samozavestno.

Dobro pripravljen program uvajanja skrajša čas, v katerem zaposleni dosežejo samostojnost in zniža fluktuacijo delavcev. Program uvajanja naj bo dovolj fleksibilen, da ga lahko prilagajamo preferencam posameznikov, njegovemu predznanju in izkušnjam.

Sodelovanje med vodstvom, kadrovniki in zaposlenimi je ključnega pomena za uspešno ravnanje s človeškimi viri, reševanje konfliktov in dolgoročni uspeh podjetja. Kadrovska služba zaupanje gradi na učinkoviti komunikaciji s pravičnimi praksami in dobro strategijo. Tako lahko postane zanesljiv partner vodstvu in podpora zaposlenim.

Z merjenjem uspešnosti ocenimo vse odločitve, ki smo jih sprejeli z željo po usposobljenih zaposlenih. S postavljenim sistemom uspešnosti zaposlenim posredujemo povratno informacijo o njihovem delu, vodji pokažemo prednosti dobre komunikacije in predstavimo dosegljive cilje, proti katerim lahko zaposleni stremijo. Pomaga nam prilagoditi smer uvajanja. Je ključen korak, ki poskrbi za željeni razvoj in se nam pomaga izogniti zapravljanju časa na napačnih metodah.

Pomanjkljivo uvajanje vodi do manjše storilnosti delavca, absentizma in fluktuacije, več nesreč na delovnem mestu in ustvari nezadovoljne zaposlene. Z delegiranjem pristojnosti zaposlenim jim izkazujemo zaupanje, povečamo njihov prispevek, storilnost, omogočimo lažje izražanje mnenja, predloge in izboljšave.

KLJUČNE BESEDE: uvajanje zaposlenih na delovno mesto, kadrovski procesi, ohranjanje zaposlenih, absentizem

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The organisation wants to get new staff up and running as quickly and efficiently as possible. The time spent on induction depends on the job's complexity and the responsibilities it entails. The induction process aims to equip new employees with the skills and abilities needed to perform their roles independently and confidently.

A well-designed induction programme reduces the time it takes for employees to become fully operational, while also reducing employee turnover. The induction programme should be flexible enough to accommodate individuals' preferences, backgrounds and experiences.

Effective collaboration between management, HR and employees is essential for successful human resources management, conflict resolution and the long-term success of the company. HR builds trust through effective communication, fair practices and sound strategy. In this way, HR can become a reliable partner to management and a source of support for employees.

Performance measurement enables us to evaluate all the decisions we have made in order to have competent employees. With a performance system in place, we can provide employees with feedback on their performance, demonstrate to managers the benefits of good communication, and set achievable goals for employees to work towards. Taking the time to determine the desired development is crucial to avoid wasting time on the wrong methods. A lack of implementation can lead to lower productivity, absenteeism, staff turnover and workplace accidents, as well as creating dissatisfied employees. Delegating authority to employees shows trust in them, increases their contribution and productivity, and makes it easier for them to express their opinions, suggestions and ideas for improvements.

KEY WORDS: staff induction, HR processes, retention, absenteeism

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD.....	1
2	UVAJANJE KADROV	1
2.1	Cilj uvajanja	2
2.2	Program uvajanja kadrov	3
2.3	Postopno uvajanje delavca	3
2.4	Načini uvajanja kadrov	4
3	OSAMLJENOST NA DELOVNEM MESTU	5
4	SODELOVANJE KADROVSKE SLUŽBE IN VODSTVA	5
4.1	Konkretni ukrepi	5
4.2	Sodelovanje pri pomembnih odločitvah.....	6
4.3	Meritve uspešnosti na kadrovskem področju	6
4.4	Vpliv vodenja in odnosov med zaposlenimi na produktivnost	6
4.5	Pravičnost in preglednost postopkov	6
4.6	Vloga v preprečevanju fluktuacije	6
5	MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI.....	7
6	POMANKLJIVO UVAJANJE KADROV.....	8
7	POVEČANJE ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH	9
8	IZVAJALCI UVAJANJA V IZBRANEM PODJETJU	9
9	PROBLEM PODJETJA IN METODOLOGIJA	10
10	POGLED ŠTUDENTOV NA POTEK UVAJANJA.....	10
10.1	Intervju	10
10.2	Uvajanje na terenu.....	11
10.3	Samostojno delo	12
11	UGOTAVLJANJE IN POROČANJE NAPREDKA V PODJETJU	13
12	PREDLOGI REŠITEV	13
13	VPLIV VIŠINE PLAČE	16
14	PRIMERI DOBRE PRAKSE IN NOVOSTI NA PODROČJU RAVNANJA S KADRI	16
15	SKLEP.....	18
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	19
	LITERATURA IN VIRI.....	19

PRILOGE	21
----------------------	-----------

KAZALO SLIK

Slika 1: Primer pisnega navodila.....	14
Slika 2: Beleženje dodatnih informacij za lažjo organizacijo.....	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju – študentka 1 in študentka 2	1
Priloga 2: Intervju – študentka 3	6
Priloga 3: Intervju – študentka 4.....	8
Priloga 4: Intervju – študentka 5 in študent 6	9

1 UVOD

V raziskovanem podjetju se soočajo s problemom števila zaposlenih. Gre za delo na dogodkih, kjer delovna mesta zasedajo študentje. Omenjen problem se nanaša na to, da zaposleni ne pokrivajo vseh razpisanih dogodkov in podjetje ne uspe dobiti večjega števila dovolj zavzetih študentov. Nekaj zaposlenih je zelo aktivnih, nekaj jih dela le na enem ali dveh dogodkih in nato odnehajo. Ideja za raziskovalno nalogo se je porodila, ko je nadrejeni težavo naslovil na zaposlene preko elektronske pošte in jih prosil za mnenje.

Namen moje zaključne strokovne naloge je prispevati k boljšemu razumevanju pogleda študentov na povezavo med uvajanjem na delovno mesto in absentizmom. Cilji te naloge so ugotoviti, ali obstaja povezava med uvajanjem za delovno mesto ter absentizmom in slabo odzivnostjo študentov; predstaviti pogled študentov na omenjen problem organizacije; zapisati predloge študentov za izboljšave; pregled obstoječe literature s področja ustreznih kadrovskih procesov.

Moj raziskovalni pristop bo raziskava literature s področja uvajanja zaposlenih na delo in literature, povezane z absentizmom na delovnem mestu. S pomočjo intervjujev zaposlenih študentov bom izvedela, kako vidijo omenjen problem in nato bom zbrala njihove predloge za rešitve.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom naslovila v tej nalogi, so: Kakšno uvajanje izvajajo na delovnih mestih, kjer imajo težaave z absentizmom? Ali je uvajanje pomanjkljivo? Ali obstaja povezava med pomanjkljivim uvajanjem in nižjo motivacijo? Kako študentje zaznavajo podan problem in kakšni so njihovi predlogi rešitev?

Skozi nalogo bom šla čez teme uvajanja kadrov, cilje, programe in načine uvajanja, sodelovanje med kadrovske službo in vodstvom, ugotavljanje uspešnosti, pomanjkljivo uvajanje kadrov, osamljenost na delovnem mestu in povečanje odgovornosti zaposlenih. Po teoretičnem delu se bom navezala na odgovore, ki so bili podani s strani zaposlenih in primerjala, kako realno stanje odstopa od priporočene dobre prakse. Govorila bom o izvajalcih uvajanja v podjetju, problemu podjetja na področju absentizma, pogledu študentov na potek uvajanja, ugotavljanju in poročanju napredka, vplivu višine plače in novostih na področju ravnanja s kadri.

2 UVAJANJE KADROV

Po izbiri novega sodelavca in njegovi formalni potrditvi je v interesu organizacije delavca čim prej in čim bolje vpeljati v delo. Uvajanje zaposlenih je eden glavnih načinov predstavitve zaposlenih njihovim organizacijam, a je usmerjanje zaposlenih ena najbolj zanemarjenih funkcij v podjetjih. Novak (2008) pravi, da uvajanje kadrov lahko definiramo kot aktivnost kadrovskih strokovnjakov, da novo osebo seznanijo z napisanimi in

nenapisanimi pravili v organizaciji, s socialnim delovnim okoljem (nadrejenimi, sodelavci in drugimi, s katerimi bo oseba prihajala v stike), s fizičnim delovnim okoljem (prostorom, v katerem bo delala in opremo, s katero bo razpolagala) ter z nalogami in opravili (Ahmed, 2014; Novak, 2008).

Usposabljanje je temeljno sredstvo oblikovanja in udejanjenja razvoja kadrov. Različne razmere zahtevajo nove in izvirne prijeme, s tem se nam ponudi tudi odlična priložnost za kreativnost. Programi uvajalnega usposabljanja so idealen kraj za uporabo iger in strukturiranih učnih dejavnosti. Potek uvajanja se spreminja zaradi različnih okoliščin, v katerih se izvaja, različnih učnih potreb, ovir, prednosti, možnosti in ciljev (El-Shamy, 2004; Vukovič in Miglič, 2006).

Kot je pomembno temeljito uvajanje nekoga, ki prvič stopa v našo organizacijo, je prav tako pomembna tudi pozornost, ki jo posvetimo nekemu na novem delovnem mestu znotraj organizacije. Čas, ki ga namenimo uvajanju, je odvisen od posameznega delovnega mesta, od njegove zahtevnosti in odgovornosti, ki jo prinaša (Novak, 2008).

2.1 Cilj uvajanja

Podjetja morajo zaposlene naučiti vsaj toliko, da lahko samostojno opravljajo naloge, za katere so odgovorni (Singh, 2022). Cilj uvajanja je, da novi sodelavec pridobi dodatna znanja in razvije sposobnosti, da lahko svoje delo čim prej opravlja samostojno in samozavestno. S tem lahko doseže tudi osebno zadovoljstvo in oblikuje pozitivna stališča do dela, ki ga opravlja (Novak, 2008; Kupias in Peltola, 2009).

Zelo pomembno je spoznavanje s skupino, delovnimi odnosi in komunikacijo. Organizacija in delavec se želita spoznati in dodatno uskladiti svoja pričakovanja. Posameznik se prilagaja organizacijskemu okolju in hkrati želi najti svojo identiteto znotraj njega. Dobro je, da delavec čuti zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi ter naklonjenost do sodelavcev in organizacije. Hkrati organizacija opazuje, kako se bo posameznik vključil in spremlja njegov doprinos v okolje sodelavcev in organizacije same. Ko posameznik postane polnovreden član, mu to pokažejo na različne načine. Ocena uspešnosti je pozitivna, dobi višjo plačo in nove naloge. V zameno zaposleni nadaljuje z delom v organizaciji, sprejema dodatne naloge in s tem pokaže pripadnost (Novak, 2008).

Uvajanje kadrov je za vsako organizacijo zelo pomembno, ker z njim zaposleni hitreje dosežejo svoj potencial, zviša se motiviranost, zmanjša se zamujanje in absentizem. Zmanjša se fluktuacija in s tem tudi višina stroškov, povezanih s pridobivanjem in selekcijo novih kadrov. Z uvajanjem je delovno okolje bolj zdravo in varno. Ne glede na to, ali uvajanje poteka end dan ali šest mesecev, pomaga pri ohranjanju zaposlenih in njihovi uspešnosti (Ahmed, 2014; Novak, 2008; Runola, 2013).

2.2 Program uvajanja kadrov

Dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na skrajšanje časa, v katerem novi zaposleni dosežejo samostojnost in zniža raven fluktuacije. Uvajanje po navadi razdelimo na splošni in strokovni del (Novak, 2008; Runola, 2013).

V splošnem delu kandidatu predstavimo informacije o organizaciji, delovnem mestu, nalogah, opravilih in zadolžitvah. Predstavimo mu zakone in pravilnike, vezane na delovno mesto, uporabo zaščitne opreme ter njegove pravice. Ta del se izvaja na začetku uvajanja in je močno skrajšan v primeru, da delavec v tej organizaciji ni novinec. V kolikor menja zaposlitev znotraj organizacije, je verjetno relativno dobro seznanjen s splošnimi informacijami. Več pozornosti posvetimo informacijam glede novega delovnega mesta (Kupias in Peltola, 2009; Novak, 2008).

Strokovni del uvajanja se nanaša na strokovno področje, delovne naloge, procese in postopke, ki so vezani na posamezno delovno mesto. Pametno je predvideti potrebna izobraževanja in usposabljanja, ki poskrbijo, da se bodo zaposleni hitreje uvedli v delo. Časovni razpon strokovnega dela uvajanja je odvisen od zahtevnosti in odgovornosti dela. Podjetje bi moralo nenehno izobraževati kadre, da lahko ti sledijo njegovemu razvoju (Foot in Hook, 1999; Novak, 2008).

2.3 Postopno uvajanje delavca

Sistematično uvajanje delavca lahko bistveno skrajša njegov proces socializacije in hitreje omogoči željene rezultate. Uvajanje lahko delimo na tri časovne sklope (Svetlik in drugi, 2009).

Kandidata informiramo v začetnem časovnem sklopu med postopkom izbire. Osebi predstavimo naše podjetje in delovno mesto ter naša pričakovanja. Pomembno je, da resnico čim manj olepšujemo, saj sicer kasneje pride do razočaranja in izgube delavca (Kupias in Peltola, 2009; Svetlik in drugi, 2009).

Uvajalni dan je namenjen seznanjanju z oddelkom, v katerem bo sodelavec delal. Ta naj dan začne z nekom iz kadrovskega oddelka, večino časa pa naj bo z osebo, ki je posebej odgovorna za njegovo uvajanje. Med nadaljnjim uvajanjem imamo priložnost zapolniti vse luknje v znanju zaposlenih (Rajkumar, 2022; Svetlik in drugi, 2009).

V prvih tednih ta oseba poskrbi za reševanje težav in odgovarja na vprašanja. Prvi teden naj bi se z novim delavcem pogovarjala vsak dan, nato pa vse redkeje. Po določenem času uvajanje tudi oceni. Pod mentorjevim vodstvom torej novinec spozna organizacijo, kar vključuje tudi obisk različnih oddelkov in se nato bolj temeljito uvede v delo svojega oddelka in delovnega področja (Svetlik in drugi, 2009). Sodelovanje med sodelavci je lahko zelo

neformalno in kratko ali bolj strukturirano in daljše. Koordinator uvajanja naj poskrbi za ustrezno pripravljenost mentorjev in programov (El-Shamy, 2004).

2.4 Načini uvajanja kadrov

Razvoj osebja zajema različne strategije in pristope, namenjene izboljšanju znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih. Pri načrtovanju uvajanja naj bo program dovolj fleksibilen, da ga lahko prilagajamo posameznikom z različnim predznanjem in izkušnjami. Prilagajanje individualnim in organizacijskim ciljem zagotavlja, da zaposleni ostanejo motivirani in opremljeni z veščinami za delo v dinamičnem poslovnem okolju. Najpogostejši načini uvajanja kadrov, ki se jih poslužujemo, so informiranje, uvajalni seminarji, svetovanje, kroženje in poskusno delo (Novak, 2008; Singh, 2022).

Z informiranjem posredujemo informacije o organizaciji, njeni strukturi, kulturi, pravilih, odgovornosti, varnosti, ocenjevanju, nagrajevanju, napredovanju, izobraževanju in podobnem. Informacije so lahko podane v ustni, pisni ali avdiovizualni obliki. Ustno informiramo že v postopku izbiranja kadrov, kjer kandidatu podamo informacije o organizaciji in delu. Pisno informiramo z napisanimi navodili, pravilniki in podobnim. Nekateri posredujejo tudi video predstavitve svoje organizacije in z njimi podajo pomembne informacije. Poizkusimo lahko tudi z različnimi igrami, ki izboljšajo zadržanje informacij in komunikacijo med zaposlenimi (El-Shamy, 2004; Novak, 2008).

Na uvajalnih seminarjih novi zaposleni čas preživijo med ljudmi, s katerimi bodo sodelovali in preko njih spoznajo dejavnosti v podjetju. To omogoča hitrejšo integracijo v podjetje in uspešnejše sodelovanje med različnimi oddelki (Novak, 2008).

Med samim delovnim procesom mentorji z novim delavcem delijo strokovne nasvete in jim nudijo pomoč. Povejo jim, kako si lahko olajšajo delo in s čim si lahko pomagajo, ko bodo delo opravljali samostojno. Med uvajanjem predstavljajo zelo cenjen vir informacij. Pozorni bodimo, da ima mentor ustrezno strokovno znanje, dovolj izkušenj, dobro pozna organizacijo in ima ustrezne osebne lastnosti ter komunikacijske sposobnosti, da bo potrpežljivo in jasno prenesel potrebna navodila. Mentorjem pomagamo z dobro organizacijo programov in idejami za lažje učenje (El-Shamy, 2004; Novak, 2008).

Kroženje je pomembno za zaposlene, ki bodo pri svojem delu sodelovali z različnimi oddelki. Na vsakem področju naj novinec preživi nekaj časa, da spozna zaposlene in njihovo delo. Tako bodo vzpostavili temelj za sodelovanje v prihodnosti (Novak, 2008).

Med poskusnim delom ugotovimo, ali ima delavec potrebna znanja in sposobnosti za delo na novem delovnem mestu. V tem času delodajalec in zaposleni ugotovita, ali posamezniku delo ustreza ali ne. Organizacije poskusno delo izkoristijo, da popravijo napako pri izbiri napačnega sodelavca, zaposleni pa preveri svoja pričakovanja do podjetja (Novak, 2008).

3 OSAMLJENOST NA DELOVNEM MESTU

Osamljenost ne pomeni zgolj delo od doma in pomanjkanje družbe sodelavcev. Nastopi lahko tudi, ko smo v službi obdani z ljudmi, pa vendar prepoznamo nezadostno število odnosov oziroma nezadostno kakovost le teh. Na delovnem mestu se s tem pojavom soočamo ob visoki tekmovalnosti in dvoumnosti znotraj organizacije, pomanjkanju podpore s strani vodje ali sodelavcev in pomanjkanju možnosti za neformalno komunikacijo (Mavrin, 2025).

Za zaposlene ima lahko osamljenost hude posledice na njihovo duševno zdravje, povezana je z anksioznostjo, depresijo in stresom. Podjetje to zazna kot zmanjšanje produktivnosti in motivacije za sodelovanje pri skupinskih nalogah. Ker jim v organizaciji ni prijetno, se odločijo za menjavo službe in opazimo višjo fluktuacijo ter dodatne stroške, povezane z zaposlovanjem in uvajanjem (Mavrin, 2025).

Cilj uvajanja je tudi pokazati pripravljenost do sprejemanja novih zaposlenih. Podpora na delovnem mestu je pogosto bolj koristna za reševanje z delom povezanih težav kot podpora izven delovnega mesta (Mavrin, 2025; Rajkumar, 2022). Ker v obravnavanem podjetju študentje delajo zelo poredko in v manjših skupinah, je pomembno, da se potrudijo sprejeti novo zaposlene, jim dajo vedeti, da so jim po potrebi na voljo in da so dobrodošli na terenu z njimi.

4 SODELOVANJE KADROVSKE SLUŽBE IN VODSTVA

Sodelovanje med vodstvom, kadrovniki in zaposlenimi je ključnega pomena za uspešno ravnanje s človeškimi viri, reševanje konfliktov in dolgoročni uspeh podjetja. Kadrovska služba zaupanje gradi na učinkoviti komunikaciji, pravičnih praksah in dobri strategiji, tako lahko postane zanesljiv partner vodstvu in podpora zaposlenim. Sodelovati mora pri vseh strateških aktivnostih in ključnih odločitvah. Kot brez ljudi ni organizacije, brez povezovalne službe ni dobre komunikacije in učinkovite uresničitve zastavljenih rešitev (Vajda, 2025).

4.1 Konkretni ukrepi

Nikoli ni dobra ideja, da slepo ponavljamo za drugimi. Vsako podjetje je drugačno, od ciljev do panoge in števila zaposlenih. Pomembno je, da se osredotočimo na to, kar naše podjetje naredi posebnega, cenjenje vrednot, spoštovanje zaposlenih, ustvarjanje vabljivega delovnega okolja. Delo mora biti zasnovano tako, da je zanimivo dejanskim zaposlenim, da spodbuja njihovo rast in podpira razvoj (Vajda, 2025).

4.2 Sodelovanje pri pomembnih odločitvah

Kot že povedano, morata vodstvo in kadrovska služba zelo tesno sodelovati. Vsak je osredotočen na svoje cilje, skupaj pa lahko poskrbita, da ni nobena stran spregledana. Kadrovniki ne smejo samo tiho stati ob strani, ampak morajo prenašati vpogled v potrebe in želje zaposlenih (Vajda, 2025). Sodelujejo in načrtujejo naj kot skupnost z enakimi cilji (Runola, 2013).

4.3 Meritve uspešnosti na kadrovskem področju

Uvajanje ima več kotisti. Na uspeh podjetja vpliva z učenjem zaposlenih in z vplivom na njihovo vedenje. Daje jim potrebna znanja in spretnosti ter ponuja veliko priložnosti za spodbude. Z njim lažje dobimo zaposlene z visoko motiviranostjo, ki se aktivno vključujejo (Huselid, 1995). Uspeh programov torej ne beležimo samo s številkami in dosežki, temveč moramo biti pozorni na motiviranost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in zgodbe, ki jih o našem podjetju delijo na vzven. Ponosni bodimo na konkretne primere izboljšav, saj tudi majhne spremembe pomembno vplivajo na kulturo podjetja, srečo zaposlenih in posledično tudi srečo naših strank ter poslovnih partnerjev (Vajda, 2025).

4.4 Vpliv vodenja in odnosov med zaposlenimi na produktivnost

Raziskave pravijo, da imajo tako vodenje kot odnosi med sodelavci pomemben pozitiven vpliv na produktivnost zaposlenih. Te ugotovitve kažejo, da učinkovito vodenje prispeva k strukturiranemu in motivacijskemu delovnemu okolju. Harmonični odnosi med sodelavci spodbujajo sodelovanje in timsko delo, kar na koncu poveča splošno organizacijsko produktivnost (Mardhiko in drugi, 2025).

4.5 Pravičnost in preglednost postopkov

Procesi morajo biti jasni in kriteriji transparentni. Zaposleni morajo vedeti, da je sistem zasnovan tako, da imajo vsi enake možnosti za uspeh. Ne sme jih biti strah izraziti svojega mnenja. Anonimno deljenje idej je odličen prvi korak, a nam mora biti cilj omogočiti pogovore, brez strahu (Vajda, 2025).

4.6 Vloga v preprečevanju fluktuacije

Zaupanje, motivacija in ostale ideje v prejšnjih točkah so osnova. Pravi odgovor za preprečevanje fluktuacije je okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene in v njem vidijo svojo prihodnost. V ta namen je potrebno proaktivno reševanje težav in prilagajanje politik resničnim potrebam zaposlenih. Pomembno je ohranjanje zanimivega dela, pozitivnih izzivov in dobrih odnosov (Runola, 2013; Vajda, 2025).

5 MERJENJE IN OCENJEVANJE USPEŠNOSTI

Z ugotavljanjem uspešnosti ocenimo vse procese, ki smo se jih poslužili do sedaj: izbiro ljudi, presojo njihovih zmožnosti in izvedbo uvajanja. Uspešnost najlažje merimo kot doseganje ciljev. Vprašamo se, ali nas je naša aktivnost pripeljala k željenemu stanju ali ne, kako je vplivala na vajenca in na podjetje (Lipičnik in Mežnar, 1998; Singh, 2022).

Z razvojem odnosov med zaposlenimi in organizacijo sodobnejša oblika merjenja poudarja sodelovanje zaposlenih z nadrejenimi pri skupno postavljenih ciljeh. Predpostavljamo, da bodo zaposleni bolj želeli sodelovati pri ciljeh, ki so jih pomagali ustvariti. Ljudje želimo opravljati delovne aktivnosti, ki nam zagotovijo podporno okolje. Naloge morajo biti smiselne, moramo si deliti nagrade za svoj trud in nenehno osebno rasti (Omusebe in drugi, 2013).

Prvi sistemi ocenjevanja so bili le metode za ugotavljanje, ali je bila plača zaposlenih v organizaciji poštena ali ne. Kasneje so študije pokazale, da znižanje ali zvišanje prihodnje plače nista bila glavna učinka procesa. Po tem je bilo ocenjevanje prepoznano kot orodje za motivacijo in razvoj (Omusebe in drugi, 2013).

Pravijo, da je najboljše merjenje uspešnosti tisto, ki se izvaja vsak dan. Če je vodja nekvalificiran ali ne more dati točnih povratnih informacij, bo imelo merjenje le negativen učinek. Zato mora vsaka organizacija vzpostaviti skrbno strukturiran proces in razviti vodje, ki se bodo osredotočili na prizadevanja podjetja in izboljšali poslovno uspešnost (Omusebe in drugi, 2013).

Prednosti pametno postavljenih ciljev so še en razlog, da morajo biti naši procesi dobro načrtovani. Iz merjene in ocenjene uspešnosti dobimo povratne informacije o našem uvajanju; če smo izbrali pravega človeka, ali je pripravljen na samostojno delo, na več odgovornosti, kasneje pa tudi kdo naj napreduje, dobi višjo plačo in podobno (Lipičnik in Mežnar, 1998; Singh, 2022).

Postavljen sistem uspešnosti nam lahko pomaga doseči cilje na tri načine (Lipičnik in Mežnar, 1998):

1. S povratnimi informacijami zaposleni vidijo, katero izmed njihovih ravnanj pri delu je zaželjeno in katero ni. Zato naj bi vodja svoje ugotovitve delil z zaposlenimi in jih ne bi zadrževal zase.
2. S posredovanjem informacij zaposlenim o njihovem razvoju lahko vodja spozna, kako deljenje rezultatov spremeni doseganje ciljev posameznika in organizacije.
3. S tem, ko so rezultati vzvod za napredovanje ali dvig plače, se cilji delavcev zdijo bolj oprijemljivi in zaposleni bolj podpirajo organizacijo.

Merjenje in ocenjevanje uspešnosti sta dva procesa, ki ju lahko obravnavamo ločeno. Pri merjenju spremljamo podatke o dosežkih, vedenju in odnosih, ki pomagajo pri ocenjevanju.

Merjenje išče vzroke in razloge za nastali položaj in pomaga pri pogovoru z delavcem, kako njegovo uspešnost še povečati. Ocenjevanje se osredotoči na posledice, nagrade ali kazni, ki jih delavci ponavadi občutijo na svojih plačah (Lipičnik in Mežnar, 1998).

Ugotavljanje uspešnosti je uporabno pri sprejemanju odločitev glede ravnanja z ljudmi pri delu. Odločamo se, ali je v prihodnosti potrebno dodati novo znanje, delavca premestiti, nadaljevati delo ali natančneje določiti cilje (Mani, 2002).

6 POMANKLJIVO UVAJANJE KADROV

Velikokrat se zgodi, da v podjetjih novo zaposlenih sploh ne uvajajo ali pa je to storjeno površno. V teh primerih so se delavci prisiljeni učiti iz lastnih napak in sami brez osnove ugotavljajo, kako uspešno opravljati svoje delo (Novak, 2008).

V nadaljevanju so naštetе nekatere izmed posledic pomanjkanja uvajanja. Ena izmed njih je manjša storilnost delavca. Ker oseba ni izkušena na delovnem mestu in se mora večino stvari naučiti iz svojih napak, njeno uvajanje traja dlje. S pravilnim uvajanjem in skrbjo za dobro počutje lahko željeno storilnost dosežemo veliko prej (Novak, 2008).

Uvajanje je prvi proces, s katerim se novinci srečajo in močno vpliva na njihovo mnenje o podjetju (Foot in Hook, 1999). Absentizem se kaže v različnih oblikah, kot so zamujanje na delo, neupravičeno ali predhodno odhajanje z dela, zdravstvena odsotnost in zanemarjanje procesa dela. Našteto ima negativne posledice na učinkovitost dela in na odnose med sodelavci (Novak, 2008).

Fluktuacija delavcev se poveča, ko delavci ne čutijo povezave z organizacijo. Kot smo omenili zgoraj, uvajanje poveča motiviranost, izboljša verjetnost, da delo delavcu daje zadovoljstvo in ob njem dosega boljše uspehe (Novak, 2008). Odpovedi se začnejo med prvimi meseci zaposlitve. Menjava zaposlenih pogosto povzroči nezadovoljstvo in upor, zlasti če s seboj prinese spremembe. Tudi uvajanje novo zaposlenih se mora osredotočiti na premostitev sprememb in sprejem novih delavcev (Rajkumar, 2022).

Zaposlene je potrebno podučiti o uporabi strojev. Odstotek nezgod pri delu je pri novo zaposlenih večji kot pri izkušenih delavcih. Ko so novi zaposleni prepuščeni samim sebi in se še niso naučili iz svojih napak, hitreje podležejo poškodbam na delovnem mestu (Novak, 2008; Singh, 2022).

Premalo pozornosti, usmerjene delavcem, ustvari nezadovoljne delavce. Ti širijo slabo mnenje o organizaciji in nadrejenih, komurkoli jih bo poslušal. Negativne izkušnje delijo s prijatelji izven organizacije in tudi prihodnjim novozaposlenim. S tem vplivajo na oblikovanje negativnih stališč pri novincu (Novak, 2008; Runola, 2013). Z zadovoljstvom zaposlenih lahko močno povečamo našo konkurenčno prednost. Z njihovo dobro voljo bodo naše stranke bolj preskrbljene in se bodo počutile cenjene (Runola, 2013).

7 POVEČANJE ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH

Z delegiranjem pristojnosti zaposlenim, jim omogočamo odločanje o nekaterih stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same. S tem povečamo njihov prispevek, storilnost, lažje izražanje mnenj, predlogov in izboljšav. Poveča se tudi identifikacija s podjetjem (Gorišek in Tratnik, 2003). Organizacija lahko novincu omogoči dostop do informacij iz prve roke, zanesljive podatke o okoliščinah podjetja in ostalo, kar omogoči hitrejšo integracijo delavca (Rajkumar, 2022).

Delegiranje pristojnosti na operativni nivo daje zaposlenim možnost, da pokažejo, kaj znajo in ustvari več možnosti za priznanje truda. S povečanjem samostojnosti se krepí odgovornost in povečuje prispevek zaposlenih. Ob tem je glavni cilj podjetja povečanje storilnosti. Če razvijemo sistem podajanja mnenj in predlogov izboljšav, lahko poleg tega prispevamo še k razvoju in napredku podjetja (Gorišek in Tratnik, 2003).

8 IZVAJALCI UVAJANJA V IZBRANEM PODJETJU

V postopek uvajanja naj bi bilo vključenih več izvajalcev. Pomembnejši so sodelavci v kadrovski službi, vodje oddeka, neposredni vodja, mentor in sodelavci. Pri kadrovskih opravilih, vodenju kadrovskih sistemov, vodenju strategije človeških virov je potrebno angažirati 2–3 % zaposlenih (Gorišek in Tratnik, 2003). Medsebojna povezanost med poslovodno strukturo in kadrovske strokovnjaki mora biti relativno tesna. Kadrovniki bistveno vplivajo na doseganje ciljev in s tem na uspešnost organizacije (Florjančič in drugi, 1999).

V primeru uvajanja študentov pri izbrani organizaciji vse naloge večinoma opravljajo sodelavci, torej prav tako študentje z več delovnimi izkušnjami. Prenašanje te funkcije na zaposlene ni napačno, vendar je potrebno določiti odgovornost in obseg dela (Florjančič in drugi, 1999).

Glede na naravo dela, ki ni tako zahtevno in zanj niso zahtevana specifična strokovna znanja, tudi študentje menijo, da so nalogi kos in jo z veseljem opravljajo. S podobno demografsko skupino se lažje razumejo in so med seboj bolj sproščeni ter si zaupajo brez obsojanja. Zaradi tega je komunikacija bolj odkrita in se morda hitreje razrešijo morebitne nejasnosti. Študentje so bili v vlogah novozaposlenega manj časa nazaj kot njihovi redno zaposleni sodelavci in imajo zaradi tega bolj jasno sliko svojih izkušenj ter se lažje osredotočijo na tisto, kar je njim najbolj pomagalo ne tako dolgo nazaj.

Glede na opravljene intervjuje se je izkazalo, da bi v podjetju vseeno želeli uvesti manjše spremembe pri organizaciji njihovega dela. V naslednjih poglavjih so zapisani nekateri predlogi študentov, odgovori na to, kaj bi si sami želeli videti pri svojem uvajanju in kako bi po njihovem mnenju lahko izboljšali uvajanje ter povečali pripadnost novo zaposlenih v organizaciji.

9 PROBLEM PODJETJA IN METODOLOGIJA

Za spoznavanje postopka uvajanja sem v maju 2025 opravila intervjuje z nekaterimi zaposlenimi. V izbranem podjetju podobno delo opravljajo študentje na terenu ter študentje, zaposleni na prodajnih mestih. Terenska ekipa s svojo opremo sledi dogodkom in njihova lokacija dela se stalno spreminja. Študentje, ki delajo na prodajnih mestih, imajo nekoliko bolj stalno rutino, opremo v pisarni in delajo bolj redno. Prodajna mesta so odprta vsak delavnik in ob sobotah. Nekaj študentov si te ure razdeli in po večini vsak dela približno trikrat na teden. Študentje na terenu nimajo stalnega prodajnega mesta in se morajo vsakič z opremo odpraviti na pot. Ta del ne vidijo kot težaven in jim večinoma ne povzroča dodatnega stresa. Zaradi manjšega števila dogodkov oziroma večjega števila študentov na terenu ne delajo tako pogosto, v povprečju trikrat na mesec.

Ozadje delovnih mest opisujem, da bodo predstavljeni rezultati bolj razumljivi. Intervjuvala sem šest zaposlenih. Dva zaposlena delata samo na terenu, dva samo na prodajnih mestih in dva imata izkušnje z delom na obeh. Starostni razpon intervjuvancev je med 19 in 26 let. Intervjuvanih je bilo pet žensk in en moški, kar približno predstavlja tudi strukturo vseh zaposlenih. V naslednjih poglavjih se torej sklicujem na priloge od 1 do 4, kjer so narejeni transkripti intervjujev. Kot omenjeno, je v uvodu te naloge problem terenske ekipe absentizem zaposlenih. Na prodajnih mestih tega problema nimajo, zato se mi je zdelo pametno primerjati med njima in zabeležiti razlike, iz katerih bi problem lahko izhajal.

10 POGLED ŠTUDENTOV NA POTEK UVAJANJA

V nadaljevanju so iz intervjujev povzete izkušnje zaposlenih in njihovo mnenje o uvajanju študentov. Njihovo dožemanje postopka uvajanja od prvega intervjuja do samostojnega dela.

10.1 Intervju

Splošni del uvajanja se začne že na intervjuju, ko vodja ustno posreduje informacije o podjetju, naravi dela, pričakovanjih in podobnem. Vsaka nerealna predstavitev organizacije in dela pri posamezniku vzbudi razočaranje, ki vodi k manjši motiviranosti za delo, absentizmu in fluktuaciji. Nastane razlika med pričakovanji in resničnim stanjem, ki ga delavec doživi ob delu (Novak, 2008).

Nadrejeni se zavedajo, kakšna so pričakovanja, potrebe študentov. Nekateri se s študentskim delom preživljajo in bi potrebovali število opravljenih ur, ki se skoraj enači z redno zaposlenimi. Zavedajo se, da to ni dosegljivo in to tudi jasno povejo na razgovoru. Tudi študentje, s katerimi sem govorila, se tega zavedajo in jim to ne predstavlja problema. Na žalost nisem imela priložnosti govoriti s študenti, ki so z delom prenehali in jih vprašati, ali bi to lahko bil razlog za njihov odhod. Ideja, ki ni povezana z uvajanjem, je torej tudi anketa ali pogovor ob odhodu študentov. S tem bi lahko izvedeli, ali so vseeno pričakovali več dela,

čepprav smo jim povedali resnico. Izvedeli bi lahko tudi druge razloge za njihov odhod in se zamislili, če lahko na katere vplivamo. Če se oba udeleženca odločita, da želita sodelovanje nadaljevati, študent dobi dostop do komunikacijskih kanalov in razlago, kako se prijaviti na dogodke, kjer večinoma na terenu poteka uvajanje.

10.2 Uvajanje na terenu

Na tej točki nadrejeni prepusti uvajanje sodelavcem, študentom, ki prav tako delajo na terenu in preidemo na strokovni del uvajanja, hkrati dodatno spoznavamo splošni del – različne zaposlene, delovanje oddelkov, pričakovanja, kulturo in klimo podjetja. Študentje imajo tudi največ izkušenj z delom na terenu in so iz tega stališča najbolj razumna možnost za uvajanje.

Po mnenju zaposlenih se po predaji novega študenta vodja ne ukvarja kaj dosti z uvajanjem. To ne prinaša nobenih zamer, saj menijo, da so sami dovolj sposobni prevzeti vlogo uvajalca in razumejo, da ima nadrejeni dovolj svojih zadolžitev, ki niso povezane z uvajanjem. Kot sem omenila v prejšnjih poglavjih naj bi bili za 50 ljudi torej odgovorni ena ali dve osebi, ki se primarno ukvarjata z opravi kadrovske administracije. Za uresničitev nekaterih idej bodo potrebovali nekaj sodelovanja s strani vodje. Pogledi študentov s predlogi izboljšav so zabeleženi v nadaljevanju.

S predajo zaposlenega ta nima enega določenega mentorja, temveč vsi njegovi sodelavci razumejo, da mu morajo biti v oporo, z njim delijo svoje strokovno znanje in informacije o organizaciji. Tak način je že dolgo vsidran v način poslovanja podjetja in ga študentje ne želijo spremeniti. Novi zaposleni torej dobi več mentorjev, vsakega z različnimi izkušnjami, ki jih je pripravljen deliti. S tem lahko za mnenje vpraša različne ljudi in ni omejen le na način dela ene osebe. Namesto da bi bil omejen na enega mentorja, se lahko sam odloči, kateri mu najbolj odgovarja, se ob njemu počuti najbolje in njega prosi za dodatne napotke, mnenje. Slaba plat tega je, da od novince pričakujemo samoiniciativnost pogovora, kar nekaterim predstavlja oviro, dokler tima ne poznajo tako dobro. Nekateri študentje so se strinjali, da bi bilo dobro imeti dodeljeno osebo, ki bi nekoliko bolj skrbela, da se počutiš vključeno. Dokler nove osebe zaposleni ne spoznajo bi ta vloga lahko pripadala vodji ali pa naj vodja vsaj nekomu namigne, kateri novinec potrebuje več spodbude.

Študentje zelo cenijo novoletna druženja in sporočajo, da so ga lansko leto pogrešali. Predlagajo tudi organizacijo drugih dogodkov za povezovanje zaposlenih.

Na terenu uvajanje vedno poteka ob delu na dogodkih. Prvi dan novinec spozna potrebno opremo in program ter večinoma najprej samo opazuje, kako delajo drugi. Če gneča ni prevelika, lahko tudi sam prevzame delo in ga uvajalec opazuje in vodi. Nasledjič lahko že dela na svojem računu, vendar je v paru z nekom z več izkušnjami. Študentje se bolj samostojne počutijo po mesecu ali dveh, odvisno od tega, koliko delajo.

Uvajanje na prodajnem mestu se začne podobno. Prvi dan novinca popeljejo čez osnove programa ter mu bolj natančno predstavijo dele, ki jih bo uporabljal večkrat. Najprej en teden samo opazuje oziroma dela na delovnem mestu mentorja. Študentje tako delajo od trikrat do štirikrat na teden in so ponavadi po enem mesecu samostojni ter imajo redko dodatna vprašanja.

Glavna razlika med obema uvajanjema je, da stvari na terenu ponoviš redkeje. V enem mesecu študent na terenu lahko dela petkrat, študent v pisarni pa 16-krat. Res je na terenu mogoče več dela v krajšem času, vendar določene stvari vidijo manjkrat. Ker se dela bolj po redko, se zgodi, da se vmes stvari pozabijo in ob naslednji priložnosti študentje niso tako samozavestni.

Zaradi tega so študentje izrazili željo, da se nekajkrat v prvem mesecu, poleg potrebnega števila študentov, dodatno na dogodek vzame še novinca. Ker med dogodki ne bi minilo toliko časa, bi bilo njegovo uvajanje lahko kakovostnejše, bolj se jim bo utrnilo v spomin in bodo hitreje samostojni.

Naj se vzpostavijo jasna pričakovanja glede uvajanja, da vejo, ali novega študenta še naprej prednostno pišejo.

Stvari, ki se jih morajo študentje naučiti oziroma izvedeti, niso zapisane. Mentor iz lastnih izkušenj oceni, kaj mora predstaviti novincu. Uvajanje je nekoliko odvisno tudi od tega, na katerih dogodkih delaš in kakšne so zahteve organizatorjev.

Ena od študentk je samoiniciativno naredila dokument z opisanimi postopki, kako uporabljati dokument. Za lažjo sledljivost navodilom je naredila tudi posnetke zaslona iz programa. Vsi vprašani študentje so se strinjali, da bi bil takšen dokument zelo priročen vsakič, ko nekaj časa ne delajo, ko se uvajajo kakšne spremembe in še zlasti med uvajanjem. Kako podoben dokument izgleda, prikazuje slika 1, kjer so zbrane vse predlagane rešitve.

10.3 Samostojno delo

Kot sem predhodno omenila, se velikokrat zgodi, da je študentov več, kot jih potrebujejo za pokritje dogodkov. Ko se uvajanje konča, se po lastni volji pišeš na dogodke, ki ti časovno ustrezajo, vendar ni zagotovljeno, da boš med prijavljenimi ravno ti izbran za delo. Večina ima zaradi tega še dodatno študentsko delo, vendar ta posledično otežuje delo na dogodkih oziroma zmanjša potrebo po delu. Začaran krog, ki je do neke mere odgovoren za nezanesljivost študentov. Intervjuvanci menijo, da imajo študentje preveč svobode z izbiro dela in mogoče izbirajo le dogodke, ki bi jih želeli obiskati tudi v prostem času ali pa imajo le premalo samodiscipline.

Ukrep, ki je bil že vpeljan, je navodilo, da morajo delati vsaj enkrat mesečno in se aktivno odzvati pozivu na zapolnitev prostih mest, tudi če samo povedo, da ne morejo delati. Enkrat

mesečno delajo vsi, odziv pa je na komunikacijskih kanalih vedno slabši. Študentje so prepričani, da mora vodja le še enkrat opozoriti in da je potrebno na prejšnji dogovor opozoriti tudi nove študente, saj verjetno zanj ne vedo.

11 UGOTAVLJANJE IN POROČANJE NAPREDKA V PODJETJU

Študentje med uvajanjem ne poročajo napredka novinca vodji, temveč se razume, da bo študent v razumnem času uveden.

Na prodajnih mestih je mentorjev manj in med seboj komunicirajo o uvajnju. Ena izmed mentoric je omenila, da študentom odkrito pove, ko zaostajajo ali niso dovolj samoiniciativni. Tako izvedo, kaj lahko popravijo in hitreje napredujejo. Na terenu se starejši študentje večkrat menjajo in težje spremljajo napredek novincev. Po navadi mora ta pokazati samoiniciativnost in povedati, kaj se želi naučiti ali obnoviti.

Za lažje spremljanje, kateri študent je samostojen in kateri se še uvaja, se predlaga zapis v deljeno datoteko, kot jo prikazuje slika 2. V slednji imajo študentje kontaktne podatke, zabeleži se tudi, ali se še uvajajo ali imajo lasten račun in podobno.

V nadaljevanju si študent lahko sam označuje usvojena znanja. Tako vodja lažje sledi samostojnosti zaposlenih, po potrebi organizira dodatna izobraževanja in hitreje sestavi ekipe za delo. Tudi študentje jo lahko uporabijo na primer za organizacijo prevoza.

12 PREDLOGI REŠITEV

Med pogovorom s sodelavci smo torej našli nekaj rešitev oziroma izboljšav, ki bi po njihovem mnenju prinesle pozitivne spremembe:

1. Navodila v pisni obliki

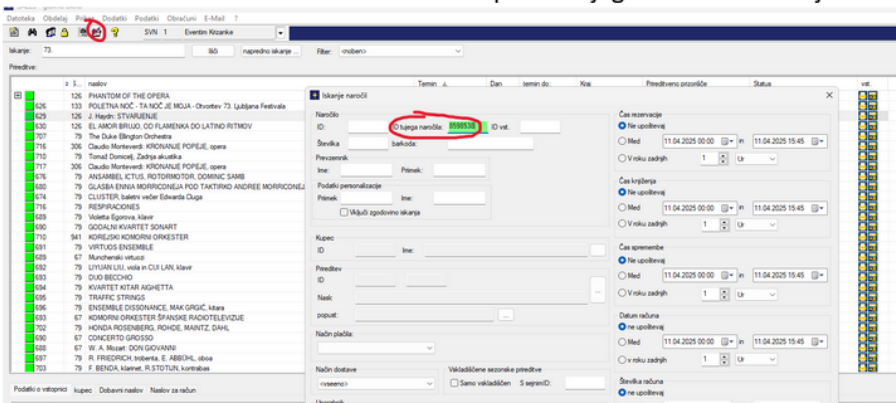
V podjetju se poslužujejo pretiroma ustnega izobraževanja. Zaposleni bi si želeli več pisno podanih navodil in postopkov. Predlagajo zapis postopkov, saj menijo, da tako lažje obnovijo znanje po daljšem premoru dela in vidijo tudi postopke, ki se jih v praksi nimajo priložnosti naučiti.

Takšen dokument bi bil na voljo v digitalni obliki, lahko bi bil tudi natisnjen zraven blagajne. Dogovoriti se je potrebno, kdo ga bo obnavljal – ali bodo to vsi študentje ali bo nekdo zanj specifično zadolžen.

Dokument za uvajanje bi preverili na osebi, ki potrebnih programov še ni uporabljala. Tako preverimo, da so navodila zares razumljiva tudi za novo zaposlene. Na sliki 1 je prikazan primer navodila, ki opisuje postopek preklica vstopnice.

Slika 1: Primer pisnega navodila

- kako se izvede menjava?
 - potrebna je **stornacija** vstopnice (enak postopek tudi za **ponatis**)
 - najprej poišči vstopnico v Salesu
 - na vstopnici najdi številko tuj ID (7-mestna številka v barkodi)
 - klikni na zvešček > vpiši ID tujega naročila > iskanje > dvojni klik na naročilo



- odpreš program PROMOTER (vpišeš se z istim računom kot v Sales)
- naročila > dovoljenje za storno/ponatis

Vir: lastno delo.

2. Usposabljanje na prodajnem mestu in nato delo na terenu.

Na prodajnem mestu bi imeli več priložnosti za delo, vendar želijo ekipi ločiti, da se ne delajo napake, kjer so pomembne podrobnosti. Ta predlog torej ni najbolj priljubljen, vendar ga zapisujem v vednost.

3. Pogostejše delo novo zaposlenega na začetku uvajanja

Študentje v povprečju pridejo na vrsto za delo trikrat na mesec. Za doseganje optimalne storilnosti je na začetku priporočljivo bolj redno delo. Želja je, da se poleg potrebnega števila študentov na teren vzame še novinca. Potrebno se je dogovoriti, kako dolgo naj to traja oziroma kdo oceni njegovo pripravljenost na samostojno delo.

4. Poskrbimo, da se študent počuti vključenega

Veliko lažje je delati v kolektivu, kjer osebe poznamo in se dobro razumemo z njimi. Da bi olajšali prehod v neznano, predlagajo določitev osebe, ki bi poskrbela, da se novi študent počuti vključenega. To ne bi zajemalo nič zahtevnega, le dajmo mu vedeti, da smo na voljo, če ima kakšna vprašanja in ga kdaj povabimo, da se z nami piše na dogodek. Ko se nam pridruži nov študent, naj vodja nanj opozori nekoga, ki bo z njim delal na njegovem prvem dogodku.

5. Organizacija dogodkov za povezanost ekipe

Študentje so opazili, da trenutna ekipa ni tako povezana kot so bile ekipe v preteklosti. Želijo si organizirana druženja, kjer se lahko zbere celoten kolektiv. Ob koncu leta je po navadi organizirana novoletna večerja, ki je lani ni bilo in so jo zelo pogrešali.

6. Beleženje dodatnih informacij za lažjo organizacijo

Predlaga se prilagoditev preglednice, ki naj bi vodji omogočila pregled dovoljenj, ki jih ima posamezni študent. Kot prikazuje slika 2, je v njej razvidno, kdo se še uvaja in druge informacije, ki povejo, kako pripravljena je ekipa za delo. Vodja jo lahko uporabi tudi za lažje sestavljanje ekipe, pri organizaciji prevoza in podobno.

Slika 2: Beleženje dodatnih informacij za lažjo organizacijo

Kontakti:						
ŠTUDENTI						
Ime	Tel. št.	Mail	lasten račun	ponatis	ključ pisarna	lasten prevoz
Študent 1	111 111 111	student.1@gmail.com	DA	NE	NE	DA
Študent 2	222 222 222	student.2@gmail.com	DA	DA	DA	občasno
Študent 3	333 333 333	student.3@gmail.com	DA	NE	DA	DA
Študent 4	444 444 444	student.4@gmail.com	DA	NE	NE	DA
Študent 5	555 555 555	student.5@gmail.com	DA	NE	NE	NE
Študent 6	666 666 666	student.6@gmail.com	NE		NE	DA
Študent 7	777 777 777	student.7@gmail.com	DA			DA
Študent 8	888 888 888	student.8@gmail.com	DA			DA
Študent 9	999 999 999	student.9@gmail.com	DA			DA
ODGOVORNE OSEBE						
Ime	Tel. št.	Mail				

Vir: lastno delo.

7. Poziv za boljšo odzivnost preko komunikacijskih kanalov

Vodja naj še enkrat opozori, da se je na sporočila potrebno odzivati, tudi če sporočijo, da ne morejo delati. Ko so na to pravilo opozorili prvič, je bil odziv veliko bolj spoštljiv. Sedaj, s toliko novimi zaposlenimi, jih je verjetno potrebno opomniti še enkrat. Tudi študentje naj to navado delijo mlajšim sodelavcem.

Kako naj merimo uspešnost optimizacije uvajanja zaposlenih? Glede na to, da sem skozi nalogo razpravljala o problemu pokritosti dogodkov in pomanjkljivih prijavah na delo, si lahko pomagamo z dokumentom, ki vse povezuje.

Pogledamo lahko, na koliko dogodkov se študentje prijavijo mesečno. Tabela vsebuje podatke letošnjega leta in preteklih let. Tako nam ni potrebno izvajati dodatnih meritev pred implementacijo sprememb. Podatke, povezane s trenutnim stanjem, že imamo in jih bomo lahko znova preverili ob dogovorjenem času.

Spremembe bi moral opaziti tudi vodja sam, on skrbi, da so dogodki pokriti. Veliko bi bili vredni tudi ponovni pogovori z zaposlenimi. Vprašamo jih lahko, kaj menijo o implementiranem in ali jim je olajšalo delo, kot so upali.

13 VPLIV VIŠINE PLAČE

Preverila sem tudi, ali študentje menijo, da je trenutna višina plače razlog za nizko motivacijo. Povedali so, da se jim urna postavka zdi dovolj visoka za delo, ki ga opravljajo in ta ni razlog za absentizem. Predlagali so sicer motiviranje z dvigom plače za tiste študente, ki delajo res veliko ali prevzemajo več odgovornosti.

Podjetja pogosto uvajajo zvišanje plač kot del sistema nadzora. V praksi obstajajo razlike med tem, kdaj podjetja oznanijo zvišanje plač, jih količinsko opredelijo in objavijo. Vsi trije dogodki se lahko zgodijo sočasno, v istem plačilnem obdobju ali zaporedno, v več plačilnih obdobjih. Raziskano je bilo, kako spreminjanje časovne ločitve teh treh vpliva na trud zaposlenih in njihovo produktivnost (Stefaniak in drugi, 2025).

Ugotovljeno je bilo, da se zaposleni na sočasno zvišanje plač odzivajo z veliko vloženega truda, ki se sčasoma znatno zmanjša. Nasprotno se na zaporedna zvišanja plač odzivajo z manjšim, a bolj vztrajnim povečanjem truda. So pa zaposleni manj zadovoljni s časom povišice pri zaporednih zvišanjih kot pri simultanih (Stefaniak in drugi, 2025).

Predvidevamo, da se bo v več plačilnih obdobjih pojavilo prepletanje med sočasnim in zaporednim pristopom. Raziskava ne kaže, da bo en sam pristop vodil do višje skupne produktivnosti. Lahko bi z zaporednim pristopom dosegli podobno raven zadovoljstva z nižjimi skupnimi stroški. Ta namreč odloži datum začetka veljavne povišice v primerjavi s sočasnim pristopom. Ugotovili so, da so bili delavci v obeh primerih bolj produktivni kot tisti brez dviga plače (Stefaniak in drugi, 2025). Denar je omejen vir motivacije, zlasti na dolgi rok. Motivira, ko je posledica dobrega dela. Kako nadrejeni ravnaajo z zaposlenimi, ima večji vpliv na produktivnost kot plača (Bratton in Gold, 2003).

14 PRIMERI DOBRE PRAKSE IN NOVOSTI NA PODROČJU RAVNANJA S KADRI

Hiter razvoj tehnologij in inovativnih procesov spodbuja sprejemanje digitalnih rešitev na kadrovske funkcijah. Sodobne tehnologije omogočajo hitrejše zaposlovanje, boljše usklajevanje kandidatov s podjetjem, optimizirajo razporeditev osebja in izboljšajo organizacijo dokumentov. Vse to izboljšuje operativno učinkovitost in izkušnjo zaposlenih (Ononiwu, 2025).

Tradicionalni kadrovske sistemi se soočajo z več izzivi (Ononiwu, 2025):

1. Neučinkovito zaposlovanje. Ročno objavljane del in preverjanje kandidatov sta lahko dolgotrajna, kar zmanjšuje možnosti hitrega zaposlovanja najboljših talentov.
2. Težave z razporeditvijo osebja. Neuskklajenost znanj in spretnosti z delovnimi nalogami vodi do slabe izkoriščenosti virov in neučinkovitosti.
3. Organizacija dokumentov. Papirni sistemi ovirajo hiter dostop, posodabljanje in varnost evidenc zaposlenih.
4. Vzdrževanje skladnosti s predpisi je brez avtomatiziranih orodij težje.
5. Pomanjkanje integracije. Nepovezani sistemi omejujejo medfunkcijsko sodelovanje in avtomatizacijo delovnih procesov.

Nekateri cilji takšnih sistemov so (Ononiwu, 2025):

1. Pri zaposlovanju: poenostavljeno objavljane delovnih mest, pregledovanje življenjepisov in razporejanje kandidatov. Uporabniku prijazna platforma za kandidate. Odločitve na podlagi podatkov, uporaba podatkovne analitike za privabljanje in prepoznavanje najboljših kandidatov.
2. Pri razporejanju osebja: optimizirana dodelitev dela glede na kvalifikacije zaposlenih. Spremljanje uvajanja v realnem času zagotovi učinkovitost. Izboljšano načrtovanje potreb po osebju in načrtovanje dodeljevanja virov.
3. Pri organiziranju dokumentov: varno in učinkovito shranjevanje evidenc, izboljšano iskanje in dostopnost za pooblaščen osebje, zagotavljanje skladnosti s predpisi.
4. Integracija: sistem se lahko prilagodi majhnim in velikim podjetjem, s prilagodljivimi možnostmi za zaposlovanje, uvajanje in organiziranje dokumentov. Integracija z zunanji storitvami, kot so portali za zaposlovanje, sistemi obračuna plač in podobno.

Naslednje tehnologije so že implementirane in oblikujejo spremenjen način dela v kadrovskih oddelkih (Turk, 2025):

1. Umetno inteligenco uporabljamo za ožanje izbora kandidatov, pregled življenjepisov in predvidenje ustreznih delovnih mest za vsakega kandidata posebej. Z njeno pomočjo analiziramo videe intervjujev. Z analizo tona glasu, obraznih izrazov in besedišča analizira vedenje in poda oceno čustvene inteligence. S tem poskrbi za boljše ujemanje kandidatov s podjetji. Z njo lahko uporabljamo igrifikacijo selekcijskega procesa in analiziramo vedenjske vzorce kandidatov ter lažje privabimo mlajše kandidate. Uporaba umetne inteligence pri presejanju prijav zmanjša čas procesa zaposlovanja za 40 % in poveča kakovost za 25 %.
2. Tehnologija veriženja blokov je neke vrste baza podatkov, kjer z njimi ni mogoče manipulirati. Tako zagotavlja verodostojen vir informacij za preverjanje spričeval in delovnih izkušenj. Zmanjša čas preverjanja referenc za 70 % in poveča zaupanje v zaposlitvene procese.
3. Verjetno ena najbolj poznanih oblik umetne inteligence je generativna umetna inteligenca. Uporabljamo jo lahko za pisanje besedil, oglasov za delovna mesta,

- avtomatizacijo komunikacije s kandidati, razvoj učnih vsebin in interaktivno pomoč pri razvoju kadrov. Zmanjša čas pisanja vsebin za 50 % in izboljša angažiranost kandidatov.
4. Digitalni dvojček je virtualni model izdelka ali celotnega sistema in nam omogoča simulacijo zaposlenih. Predvideva potrebe po zaposlovanju in optimizacijo ekip. Simulacija omogoča testiranje različni možnosti brez tveganj. Čas načrtovanja kadrovskih potreb zmanjšajo za 30 % in za 20 % povečajo učinkovitost ekip zaposlenih.
 5. Virtualna resničnost se uporablja pri simulaciji delovnega okolja, kar zmanjša čas uvajanja novih zaposlenih za 25 %.

Inovativni procesi, podprti s tehnologijo, lahko občutno izboljšajo učinkovitost iskanja, privabljanja in izbire zaposlenih. Ne omogočajo le večjega obsega kot tradicionalni načini, ampak tudi višjo kakovost prijav in povečujejo zanimanje mladih (Turk, 2025).

Glede na to, da v raziskovanem podjetju nihče od študentov še ni slišal za kadrovske službe v podjetju, lahko rečem, da ta ni najbolj vpletena v delo vseh zaposlenih. Da se kadrovskih obveznosti razbremeni vodje timov, ki niso kadrovniki, bi se lahko začeli posluževati zgoraj opisanih digitalnih rešitev. Ker zaposlenih vseeno ni veliko, naj vodja sam premisli, ali bi tak program prinesel dovolj koristi za pokritje stroškov in koliko dela bi mu prihranil.

15 SKLEP

Namen te naloge je bil ugotoviti, ali obstaja povezava med uvajanjem za delovno mesto in absentizmom pri izbrani organizaciji. Glede na raziskavo literature s tega področja sem ugotovila, da so absentizem, višja fluktuacija in nižja motiviranost lahko posledica pomanjkljivega uvajanja. V opravljenih intervjujih so nekateri študentje sodili po sebi in niso videli povezave, drugi so se strinjali in tudi podali predloge za izboljšave.

Zbrani predlogi vključujejo pisna navodila za pomoč novo zaposlenim in obnavljanje znanja, usposabljanje na prodajnem mestu in nato delo na terenu, pogostejše delo ob začetku uvajanja, da poskrbijo za boljšo vključenost študentov in organizacijo dogodkov za druženje, odprto beleženje dodatnih informacij za lažjo organizacijo in poziv za boljšo odzivnost na komunikacijskih kanalih. Predlogi so v nalogi razloženi skozi potek uvajanja in naštetih tudi v ločenem poglavju.

Predpostavka, ki sem jo v intervjujih preverjala, je bila, ali študentje povezujejo slabo odzivnost k delu z načinom uvajanja. Ugotovila sem, da je uvajanje v podjetju zelo specifično. Delo ni strokovno zahtevno, zato se študentje uvajajo med seboj. Zaradi narave dela se dela le nekajkrat na mesec, kar otežuje uvajanje. Samega uvajanja študentje ne bi spremenili in ni pomanjkljivo. Spremeniti želijo malenkosti, ki podpirajo sistem in bi jim omogočile lažje delo ter hitrejši prehod v samostojnost.

Kljub vsemu zapisanemu študentje izredno radi delajo v tem podjetju. Večkrat so skozi pogovor omenili, kako dobro je vzdušje med zaposlenimi. Intervjuvani so delili, da se med

seboj super razumejo, ni nikogar, s katerim se ne bi mogli pogovoriti, se vedno lahko zanesejo drug na drugega in so odgovorni pri opravljanju svojega dela.

Prav tako izredno lepo pohvalijo svojega vodjo. Kljub natrpanim obveznostim ga vedno lahko kontaktirajo, če imajo kakšne težave ali dileme pri delu. Po najboljših močeh se potrudi, da jim je delo v veselje in se postavi za njih, ko je to potrebno. Enako velja za druge nadrejene, s katerimi sodelujejo. So izredno prijazni in vedno pripravljeni pomagati.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Mani, B. G. (2002). Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141–159. <https://doi.org/10.1177/009102600203100202>
2. Mardhiko, A., Zaharuddin, Z. in Supriyadi, S. (2025). The Influence of Leadership and Co-Worker Relationships on Employee Productivity at the Main Clinical Laboratory of Siaga Medika Jakarta. *International Journal of Business, Law, and Education*, 6(1), 315–325. <https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1021>
3. Novak, V. (2008). *Kadrovanje*. Moderna organizacija.
4. Omusebe, J. M. S., Gabriel, K. in Douglas, M. (2013). Effects of performance appraisal on employee productivity: A case study of Mumias Sugar Company Limited. *International Journal of Innovative research and development*, 2(9), 51–57, 52157. https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/133884/93085
5. Ononiwu, A. (2025, 27. februar). Optimizing HR Processes with a Web-Based System: Innovations in HR Recruitment, Staff Deployment, and Document Management. *Staff Deployment, and Document Management*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5086100
6. Stefaniak, C., Stikeleather, B. in Waddoups, N. (2025 junij). The effect of different approaches to administering a fixed wage raise on employee productivity. *Accounting, organizations and society*, 114, 101587. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368224000473>
7. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov* (1. izd.). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, S. (2014). *Study of Impact of Effective Induction on Employee Performance and Satisfaction*. Jamia Millia Islamia.
2. Bratton, J. in Gold, J. (2003). *Human Resource Management* (3. izd.). Palgrave.

3. El-Shamy, S. (2004). *Dynamic Induction: Games, Activities and Ideas to Revitalize your Employee Induction Process* (1. izd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315578309>
4. Florjančič, J., Ferjan, M. in Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Založba Moderna organizacija.
5. Foot, M. in Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management* (2. izd.). Pearson Education Limited.
6. Gorišek, K. in Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh. Vodič za mala in srednje velika podjetja*. Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
7. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
8. Kupias, P. in Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki University Press.
9. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
10. Mavrin, A. (2025). Ukrepi proti osamljenosti zaposlenih na delovnem mestu. *Vse se začne s kulturo. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, (57), 50–53.
11. Rajkumar, A. (2022) Analyzing the objectives of induction process. *Human resource planning and development*, 5, 17–23. Books arcade.
12. Runola, J. (2013). *Employee induction: developing an induction process for a company providing services in sports and leisure time activities*. Turku University of Applied Sciences.
13. Singh, A. (2022). *An overview on types of staff developmen*. Books arcade.
14. Turk, U. (2025). Inovacije v HR tehnologiji: pot do mladih kadrov. *Vse se začne s kulturo. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, (57), 39–42.
15. Vajda, P. (2025). »HR in vodstvo morata delovati kot plesni par.« *Vse se začne s kulturo. HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, (57), 8–11.
16. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Moderna organizacija.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju – študentka 1 in študentka 2

1. Kdaj sta začeli delati v tem podjetju?

Študentka 1: Poleti 2023.

Študentka 2: Oktobra 2024.

2. Najprej mi povejta, kako je potekalo vajino uvajanje, kako se vama je zdelo in ali bi kaj spremenili.

Študentka 1: Sama nisem imela uvajanja. Na prvem dogodku sem bila s študentko, ki ni znala kaj več od mene in sva skupaj ugotovili, kako stvari potekajo. To je bilo najino uvajanje.

Tudi študentje, ki niso imeli dobrega uvajanja še vedno delajo. Nekaterim ustreza, da se bolj učijo iz lastnih napak, drugi tega ne marajo, ampak očitno v tem primeru uvajanje ni razlog za malo število študentov.

3. Kdaj si potem dobila geslo? Ali vas niso niti seznanili s programom?

Študentka 1: Uporabniško ime in geslo so mi poslali pred dogodkom. Neko uvajanje je vseno bilo, vendar so nam pokazali uporabo skenerja, ne blagajne.

4. Kako je šel tisti prvi dan? Ali sta stvari hitro ugotovili stvari sami?

Študentka 1: Študentka, ki je bila z mano, je prej delala na stalnih prodajnih mestih. Ni delala veliko in ni še delala na terenu, vendar sva skupaj ugotovili, kako stvari potekajo. Pomagalo je, da tisti dan ni bilo gneče na blagajni.

5. Vseeno bi si verjetno želela, da bi imela prej malo bolj obsežno uvajanje?

Študentka 1: Ja, seveda.

6. Kako pa bi si želela, da poteka uvajanje pred tvojim prvim dnevom oziroma preden si morala biti samostojna?

Študentka 1: Želela bi si, da nekdo vsaj približno pokaže, kako deluje program, kaj točno in kako je treba delati.

7. Ali ti je všeč uvajanje, kot ga imamo sedaj? Uvajanje na delovnem mestu, da delate z nekom, ki stvari obvlada in se učite zraven njega?

Študentka 1: Ja, definitivno. Sem človek, ki rabi stvari videti v praksi, da si jih zapomni.

8. Študentka 2, kako pa so uvajali tebe? Preden si prvič delala na samem delovnem mestu?

Študentka 2: Mene so uvajali na prvem dogodku. Moram reči, da je šlo malo boljše kot študentki 1. Delala sem z dvema študentkama, ki sta zelo izkušeni. Imele smo veliko težav s tehnologijo in ogromno gneče, zato tisti dan ni bilo ravno moje uvajnje, sem pa spremljala, kaj počneta. Ko je večji del množice odšel, sta mi pokazali, kako program deluje in sem že poznala osnove. Ostalo potrebno za samostojno delo sem osvojila čez približno dva meseca, bolj obsežno uvajanje sem imela kasneje, ob priložnosti, ko ni bilo veliko ljudi.

9. Kako pa je takrat potekalo uvajanje?

Študentka 2: Še enkrat sva šli čez vse, sama sem bila za računalnikom, vendar je bil vedno nekdo z mano.

10. Kako pogosto delata na dogodkih. Ali sta na začetku delali več ali manj? Seveda je odvisno od števila razpisanih dogodkov, ampak približno.

Študentka 1: Prej sem več delala, približno desetkrat mesečno, zdaj pa enkrat na mesec.

11. Ker ni dovolj dela ali ker ti nimaš dovolj časa?

Študentka 1: Ker sama nimam časa, kadar ga imam, pa ravno ni dogodka.

Študentka 2: V lanskem letu sem delala približno dvakrat na mesec, v tem letu pa približno petkrat na mesec.

12. Po koliko časa sta se počutili samostojni?

Študentka 2: Še vedno raje delam v paru, vendar se mi delo ne zdi težko, zato sem kar hitro postala samozavestna.

Študentka 1: Enako, vseč mi je, da delamo v parih, vendar sem samostojna v primeru, da mora sodelavec urediti kakšno drugo stvar in podono.

Študentka 2: Problem vidim le v tem, da sama še vedno ne vem, kaj vse gre zares lahko narobe. Zaenkrat se mi ni zgodilo še nič tako groznega.

13. Kaj pa storita v primeru, da se znajdeta pred problemom, ki ga ne znata rešiti?

Študentka 2: Naš nadrejeni.

Študentka 1: Naš nadrejeni ali dežurna. Mogoče tudi bolj izkušeni študentje.

14. Kako spremljata novosti v programu ali opremi, ali ti spremembe predstavljajo stres?

Študentka 1: V skupino, ki si jo delimo vsi študentje, pošljejo navodila s posnetim prikazom sprememb. Sicer si posnetke ponavadi ogledam šele na dogodku.

Študentka 2: Prišla sem nekoliko kasneje in nimam dostopa do the posnetkov, vendar so bile te spremembe verjetno že vključene v moje uvajanje. Ravno pred kratkim smo šli na nov sistem in smo imeli malo večje uvajanje.

15. Kako pa je to uvajanje izgledalo?

Študentka 2: Zbrali smo se v glavni pisarni, kjer so nam preko projekcije kazali spremembe v programu.

16. Ali imata občutek, da sta si prikazano zapomnili ali bosta potrebovali pomoč, ko bosta na delovnem mestu?

Študentka 2: Mislim, da sem si zapomnila, ker sem pred uvajanjem že delala na dogodku z novim programom in so mi že takrat vse pokazali. Mislim, da sem si zapomnila večino novosti.

Študentka 1: Enako, nekaj sem si nekaj ne, vendar se bom že znašla, ko bo čas.

17. Večina študentov je usposobljenih le za prodajo kart. To je seveda tudi večinoma edino, kar počnemo. Pride pa tudi do primerov, ko je potreben ponatis kart in podobno. Ali mislita, da naš nadrejeni za vse študente ve, kdo ima dovoljenja za kakšno stvar?

Študentka 2: Zagotovo mora vedeti, da skoraj nobena od nas ne dela ponatisa in ga niti ne znamo.

18. Ali bi nam morali zagotoviti te dostope, da bi bili bolj samostojni? Ali imaš željo po dodatnem znanju?

Študentka 1: Po eni strani ja, po drugi smo še vedno samo študentje, ne delamo zelo pogosto in to ni med nujnimi znanji. Z veseljem bi se naučila, a lahko bolj pomagam na dogodkih, kjer je ponatis potreben.

19. Predlog s strani študentov je bil, da se v predelnico, kjer so že zapisani naši kontakni podatki, zabeleži še, kdo ima ključ do pisarne, kdo ima lasten prevoz in podobno. Tako bi tudi nadrejenim olajšali odločanje pri kombiniranju ekip. Kako se vama zdi ta predlog?

Študentka 2: S prevozom je malo težje. Tudi če imam svoj avto, se mi lahko pokvari ravno, ko bi ga potrebovala.

Študentka 1: Se strinjam, ja. Glede dostopa v pisarno pa bi bila to super stvar. Tako lahko tudi predhodno same opozorimo na takšne stvari. Zgodilo se je že, da smo se vsi že zbrali in še vedno nismo vedeli, kdo je voznik.

20. Ravno zato, ker delamo tako poredko, ali se vama zdi smiselno, da bi bilo več stvari zapisanih na papirju?

Študentka 1: To bi bilo odlično! Še posebej za nove zaposlene, da bi bilo vse na enem mestu.

Študentka 2: Tudi meni bi to pomagalo, sploh na začetku. Ker tega ni bilo, sem si sicer naredila nekaj svojih zapiskov v beležki na telefonu.

21. Kot vesta imamo včasih težave s pokrivanjem dogodkov. Kaj je po vajinem mnenju razlog za slabo odzivnost študentov? Ali je razlog tudi višina plače?

Študentka 1: Če vprašam mene, plača sploh ni slaba in delo ni težko. Zdi se mi, da si večina študentov želi delo, kjer delajo parkrat na teden, ne parkrat na mesec, kar ne morejo zagotoviti, ker ni dovolj dogodkov. Zato verjetno potrebuješ dodatno službo ali pa verjetno nimaš velike potrebe po denarju. Glede tega so bili zelo jasni že na začetnem intervjuja in me to ni presenetilo.

Študentka 2: Zdi se mi, da študentje vidijo to delo kot priložnost, da gredo brezplačno na dogodke in se pišejo na tiste, ki njim ustrezajo, ne zaradi samega dela, če delaš dalj časa, ti nato postane vseeno.

22. Kako motivirati veliko ljudi, ki jih ne rabiš tako pogosto?

Študentka 1: Velik vpliv ima to, da si zelo svobodno izbiramo delo. Ni posledic, če se ne pišeš.

23. Kakšen mislita, da bi bil odziv, če bi rekli, da moramo delati vsaj enkrat na mesec ali pa da se je potrebno pisati na vsaj pet dogodkov?

Študentka 1: Pričakovanje, da delamo vsaj enkrat na mesec, je že bilo izraženo. Rečeno je bilo, da če ne delaš vsaj enkrat na mesec, letiš iz skupine. Oziroma se pričakuje vsaj odzivnost, ko se v skupini prosi, da se kakšen dogodek pokrije.

Študentka 2: Da se piše zelo veliko ljudi na dogodke, mi je neumno, ker potem pričakuješ, da boš izbran in na koncu nisi. Velik problem se mi zdi tudi to, da smo mi premalo odzivni. Nekaj nas vprašajo ali prosijo, odzoveta pa se eden ali dva. Na začetku, ko so rekli, da pričakujejo odzivnost, smo se tega še držali, zdaj pa vedno manj. Verjetno bi potrebovali ponoven opomnik.

24. Ali mislita, da je lahko vzrok našega problema prav uvajanje? Če se nekdo ne počuti dovolj samostojnega, odneha, preden je zares začel?

Študentka 2: Moraš biti pa kar neumen, če to misliš, delo res ni težko.

Študentka 1: Ne, res ni, tudi hitro se naučiš programov. Mislim, da je problem tudi v tem, kakšni ljudje prihajajo na intervjuje. Slišala sem, da pripeljejo svoje starše ali pa jim je tako nerodno, da komaj spregovorijo.

Priloga 2: Intervju – študentka 3

1. Koliko časa si tukaj zaposlena in kako pogosto? Zdaj delaš prav na prodajnem mestu ali si začela na terenu?

Študentka 3: Tukaj sem že dve leti, začela sem z delom na prodajnem mestu. Večinoma sem delala tukaj, vmes sem bila na terenu, zdaj pa spet delam le na prodajnem mestu. Prvo leto sem delala približno trikrat na teden (lansko leto).

2. Kako se ti je zdelo tvoje uvajanje, kako je sploh potekalo?

Študentka 3: Na začetku sem se uvajala v glavni pisarni. Tam so mi bolj teoretično vse predstavili, vendar ni bilo nobenih strank. Tako sem nekaj dni tukaj opazovala, kako druge delajo in kaj poskušala na njihovih uporabniških računih.

3. Koliko časa je minilo, da si se počutila samostojna? Ali sta v pisarni vedno dve osebi ali si tudi sama?

Študentka 3: Čez teden delamo v paru, ob sobotah pa sami. Da sem res vse razumela in nisem rabila preveč spraševati, je trajalo približno en mesec.

4. Ali bi kaj spremenila pri svojem uvajanju? Sedaj tudi ti uvajaš druge. Ali si kaj spremenila?

Študentka 3: Moje uvajanje se mi je zdelo super. Najprej jim na splošno vse pokažemo, gremo čez vse. Potem so oni na mojem računalniku, tako da spremljam, kaj delajo, vendar vseeno poskušajo delati sami.

5. V kolikšnem času pričakuješ, da so študentje samostojni? Ali je odvisno, koliko delajo?

Študentka 3: Odvisno koliko delajo, rekla bi kakšen mesec.

6. Ali sama ocenjuješ pripravljenost študentov, ali s sodelavko komunicirata, kdo mora še kaj poskusiti?

Študentka 3: Tako je, med sabo se pogovarjava kako komu gre, seveda pa tudi sam opaziš. Nič ne poročava nadrejenim, vloga uvajanja je prepuščena nama.

7. Ali imate naštete stvari, ki jih moraš naučiti ali jih naučiš stvari po potrebi, odvisno od strank?

Študentka 3: Stvari niso naštete. Preden je prišla zdaj zadnja skupina novih študentov, sem naredila dokument, z opisanimi postopki, kako uporabljati program. Zna biti zahtevno, zato sem za vse postopke naredila posnetke zaslona, za pomoč.

8. Zelo zanimivo, na terenu takšnega dokumenta ni, vsak posameznik si pri sebi zabeleži kar želi.

Študentka 3: Vem ja, tako sem tudi sama začela. Nekatere stvari so specifične za to prodajno mesto in bi na terenu verjetno potrebovali malce prilagojen dokument.

9. Na vašem prodajnem mestu je sedaj torej dovolj zaposlenih in imate svojo ekipo. Kaj je po tvojem mnenju razlog, da se na terenu ne javljajo za delo?

Študentka 3: Veliko dogodkov je med izpitnimi obdobji, ko imamo največ dela s šolo. Poleti, ko bi najraje delali, ni dovolj dogodkov. Veliko dogodkov je ob večerih, ko gredo študentje izven Ljubljane, domov.

Razlog bi lahko bil tudi, da nimamo veliko omejitev, z nami niso strogi. Do študentov vseno ne moreš biti preveč zahteven, malenkost bolj pa bi vseno lahko bili. Če ne drugega, bi moral vsaj v skupini biti boljši odziv, vsaj všečkaj sporočilo, če ne drugega.

10. Se strinjam, morda bi na odzivnost morali opozoriti še enkrat, prvič smo potem nekaj časa lepo sodelovali.

Študentka 3: Ob prihodu novih študentov naj se jim takoj reče, naj bodo odzivni. Naj se pišejo res čim več, ko lahko, ne samo, ko jim najbolj ustreza. To ti da že občutek, da se lahko pišeš dvakrat na leto na koncerte, ki so ti najbolj všeč.

11. Kako pa se ti zdi uvajanje na terenu?

Študentka 3: Podobno je kot v pisarni, vendar se mi zdi, da stvari ne ponoviš tolikokrat. Nekatere potem skrbi s kom bodo delali, saj se še ne počutijo samostojne. Nadrejeni sicer verjetno ve, kdo naj s kom dela.

Zdi se mi, da bi uvajanje lahko malo bolj strukturirali in vse zapisali, da vmes vsega ne pozabiš.

12. Kako se ti zdi ideja, da se zraven kontaktnih podatkov označi še kdo ima dostop do pisarne in podobno?

Študentka 3: Ja, tudi kdo ima dostop do promotorja in kdo zna narediti ponatis.

13. Imaš sama kakšne predloge?

Študentka 3: Plača sicer ni slaba, glede na to, da smo plačani tudi za prevoz. Vseeno pa bi lahko razmislili o stimulaciji tistih, ki več delajo, so bolj pripravljeni pomagati.

Predlagam tudi, da se nove zaposlene piše na dogodek zraven potrebnega števila ljudi. Tako jim ni treba skrbeti, s kom bodo delali in se zagotovi, da med uvajanjem delajo večkrat ter se tako bolj kakovostno naučijo in so hitreje samostojni.

Priloga 3: Intervju – študentka 4

1. Sicer ne delaš na terenu, vendar mi lahko opišeš, kako je potekalo tvoje uvajanje.

Študentka 4: Prvič sem bila na terenu, vendar sem samo opazovala. Od takrat pa delam tukaj, na prodajnem mestu. Na začetku sem bila zraven in spet samo opazovala, počasi sem tudi sama kaj naredila s pomočjo. Zdaj imam svoj račun in računalnik, vendar se še vedno uvajam, zato v pisarni nisem nikoli sama.

2. Ti tak način ustreza?

Študentka 4: Ja, zelo, sama ne bi nič spremenila.

3. Slišala sem za dokument, kjer imate zabeležene vse postopke, kako se ti zdi?

Študentka 4: Zelo mi je všeč. Vse je zapisano po korakih in ga velikokrat tudi uporabim, da ne sprašujem istih stvari vsakič znova. Ko nekaj časa nisem delala, sem ga potem spet preletela in mi je zelo pomagal.

4. Kdo ta dokument vzdržuje, ga obnavlja s spremembami?

Študentka 3: Za zdaj še ni bilo potrebe, vendar ga lahko urejajo vsi z dostopom do dokumenta.

Priloga 4: Intervju – študentka 5 in študent 6

1. Kako dolgo že delata tukaj?

Študentka 5: Približno šest let.

Študent 6: Ravno sem začel, dober mesec.

2. Kako je potekalo vajino uvajanje?

Študent 6: Najprej smo šli na ogled lokacij, za katere prodajamo karte. Ko kasneje delamo na teh lokacijah, nam je tako lažje. Par dni sem samo opazoval oziroma so mi že pustili kaj narediti, zdaj pa delam samostojno, ampak imam vedno zraven nekoga, ki ga lahko kaj vprašam. Trenutno se še ne počutim čisto samostojnega, vendar sem recimo konec junija pisan, da delam samostojno soboto.

Študentka 5: Tudi sama sem začela na tem prodajnem mestu. Nato sem delala na terenu in na drugem prodajnem mestu, kjer še vedno najraje delam. Zdi se mi, da so nas takrat hitreje vrgli v delo. Na začetku je bilo bolj stresno, ampak si se navadil in postal bolj iznajdljiv.

3. Študentka 5, na obeh prodajnih mestih zdaj ti uvajaš druge. Kako ti uvajaš nove študente?

Študentka 5: Najprej jim pokažem, kaj vse imamo, kaj se dogaja pri nas. Najprej jim pokažem programe, ki so najbolj pomembni, na primer prodaja vstopnic. Na hitro preletimo tudi vse ostalo. Mogoče je to na začetku malo preveč, vendar se mi zdi dobro, da takoj vejo, kaj vse obstaja, odnos s strankami, nato pa se bolj osredotočimo na eno stvar naenkrat.

4. Ali na začetku novi študentje delajo pogosteje?

Študentka 5: Naredil se je dvoizmenski urnik, zato zdaj vedno skupaj delata starejši in novejši študent. Ker je zdaj kar šest novih študentov, je terminov nekaj manj. Mogoče bi lahko naredili, da bosta še dva čez vikend. Trenutno ob sobotah delamo samo po eden.

Študent 6: Trenutno je res manj terminov, ja. Mogoče nas ne bi smeli zaposliti ravno šest naenkrat.

5. Na terenu imamo podobno situacijo, ampak imamo dogodke, kjer potrebuješ 30 ljudi, kasneje pa samo pet naenkrat.

Študentka 5: Mislim, da se ravno zaradi tega potem ne pišejo, ker ne delajo dovolj pogosto, niso dovolj samozavestni v svoje delo. Poleg tega potrebuješ denar in verjetno potem najdeš drugo službo, zaradi katere niso toliko na voljo.

Iz tega vidika bi jih vseno morali samo potisniti v delo, da se znajdejo. Tudi tukaj (na prodajnem mestu) bi morala sama kdaj prej oditi in pustiti, da sami zaključijo in zaklenejo.

6. Tukaj bi potem verjetno pomagala napisana navodila z osnovami.

Študentka 5: Tako je, včasih smo imeli vse napisano, zdaj pa tega ne zahtevajo. Na drugem prodajnem mestu sem tudi sama naredila neke vrste brošuro z osnovami, za nove študente. Všeč mi je tudi dokument, ki ga je naredila sodelavka, kjer si lahko kadarkoli pogledaš, kar si se naučil.

7. Ali pripravljenost študentov sama ocenjuješ?

Študentka 5: Tako je, hitro ugotoviš, kdo je pripravljen na samostojno delo in kdo potrebuje več časa. Zdi se mi dobro, da se jim tudi pove in da dobijo malo več pozornosti.

8. Ker je veliko zaposlenih, je bil predlog, da se zraven kontaktnih podatkov zabeleži še, kdo ima kakšen dostop in podobno.

Študentka 5: Da organiziraš delo tako, da je vsem jasno kdo kje potrebuje pomoč. Tudi kot vodja lahko pregoriš, če skrbiš za toliko ljudi, tako bi si delo vsaj malo olajšala.

9. Kako pri vas spremljate novosti?

Študent 6: Imamo skupino, kjer se pogovarjamo, na mailu in na namizju imamo mapo, kamor damo obvestila z novostmi. Novimi popusti in podobno.

Študentka 5: Le dovolj rabiš biti organiziran, da ko prideš na delovno mesto, stvari dejansko tudi prebereš.

10. Ali se ti zdi, da je tudi višina plače razlog, da študentje ne delajo?

Študentka 5: Niti ne, večinoma se tudi pelješ in si plačan. Je pa vprašanje, če imaš sploh avto. Če je nujno, bi sicer lahko šel tudi s prevozom. No, ravno to, včasih se mi zdi, da smo na delo hodili tudi z vlakom in podobno, zdaj se na teren sploh ne pišem, ker nimam avta. Zato bi bilo pametno, da se tudi napiše kdo ima avto večinoma na voljo in kdo sploh nima vozniškega izpita. Nekaj časa že ne delam na terenu in ne vem, kdo ima avto in kdo ne. Zato se ponavadi tudi ne pišem za delo na terenu.

11. Kako bi ti motivirala zaposlene k delu.

Študentka 5: Terensko delo se mi zdi zelo kolektivno, delamo v ekipah. Včasih sem poznala več ljudi, zelo dobro smo se razumeli, tudi če nismo bili zares prijatelji. Takrat sem zelo rada delala na terenu. Vedno manj je druženja po dogodkih, pogrešam ta timski duh. Organizacija timbuildingov bi bila super. Če bolje poznam ljudi, se raje pišem. Zdi se mi, da se ravno zato, ker nas je tako veliko, slabše poznamo med sabo. Včasih nas je bilo manj, več smo delali ob večjih dogodkih, pa je vsak pripeljal še svoje prijatelje. Skoraj kot družina. Vendar pa je to zelo zahtevno vzpostaviti in bi tudi nadrejeni morali vložiti veliko truda, za kar verjetno in razumljivo nima nihče ne časa ne volje.