

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

UVAJANJE V DELO V MAJHNEM PODJETJU

MAJA STANEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maja Stanek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uvajanje v delo v majhnem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Zupan Nado

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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 UVAJANJE V DELO | 2 |
| 1.1 Opredelitev pojma uvajanje v delo..... | 2 |
| 1.2 Uvajanje v delo in uvajanje v organizacijo | 3 |
| 1.3 Vajeništvo..... | 4 |
| 1.4 Praktično izobraževanje | 5 |
| 1.5 Začasna in občasna dela dijakov in študentov | 5 |
| 1.6 Pripravnštvo | 6 |
| 1.7 Poskusno delo..... | 7 |
| 1.8 Metode usposabljanja za delo | 8 |
| 1.9 Modeli uvajanja v delo in organizacijo | 9 |
| 1.9.1 Feldmanov model..... | 9 |
| 1.9.2 Maitlandov model | 10 |
| 1.9.3 Robbinsov model..... | 10 |
| 1.9.4 Scheinova modela | 11 |
| 1.10 Koristi in slabosti programa uvajanja v delo..... | 12 |
| 2 MENTORSTVO | 13 |
| 2.1 Definicija mentorstva | 13 |
| 2.2 Definicija mentorja..... | 14 |
| 2.3 Neformalni mentor in mentorstvo | 15 |
| 2.4 E-mentorstvo | 15 |
| 3 UVAJANJE V DELO V IZBRANIH PODJETJIH | 17 |
| 3.1 Predstavitev podjetij | 17 |
| 3.2 Metodologija raziskave uvajanja v delo v majhnih podjetjih | 19 |
| 3.3 Razlaga rezultatov raziskave o uvajanju v delo | 19 |
| 3.3.1 Vidik direktorja in vodij | 19 |
| 3.3.1.1 Težave pri zaposlovanju in uvajanju | 20 |
| 3.3.1.2 Fluktuacija v podjetju..... | 20 |
| 3.3.1.3 Pomembnost programa uvajanja | 21 |
| 3.3.1.4 Potek uvajanja v delo | 21 |
| 3.3.1.5 Izbira mentorja | 22 |
| 3.3.1.6 Spremljanje napredka in povratne informacije | 22 |
| 3.3.2 Vidik novincev | 23 |
| 3.3.2.1 Zadovoljstvo z izvedbo programa uvajanja | 23 |
| 3.3.2.2 Primernost mentorja | 24 |
| 3.3.2.3 Spremljanje napredka in povratne informacije | 24 |
| 3.3.2.4 Pridobitev izkušenj..... | 24 |
| 3.3.2.5 Doživljanje organizacijske klime | 25 |
| 3.3.2.6 Spremembe..... | 25 |
| 3.4 Povzetek rezultatov | 25 |
| 4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE PROCESA UVAJANJA V DELO | 27 |
| SKLEP | 29 |
| LITERATURA IN VIRI | 31 |
| PRILOGE | |

KAZALO TABEL

| | |
|---|---|
| Tabela 1: Načini usposabljanja za delo..... | 8 |
|---|---|

UVOD

Konkurenčno prednost podjetja danes iščejo na različnih področjih. Nekateri se ukvarjajo s tem kako vedno znova in znova prodirati na trg z novostmi, drugi si zagotavljajo prednost z imenom in kakovostjo, tretji z unikatnostjo. Vsem uspešnim je zagotovo skupno to, da se zavedajo, da je njihova največja prednost v njihovih zaposlenih, v njihovem znanju, veščinah in spretnostih. Recept za uspešnost bi torej moral biti zelo preprost, vendar ni tako. Gre za niz povezanih dejavnikov, ki tvorijo celoto. V kolikor eden izmed njih manjka ali je uporabljen ob nepravem času, se struktura podre, cilj pa ni dosežen. Uspeh torej mora biti skrbno načrtovan. V današnjem času, ko so razmere na trgu takšne, da zahtevajo od nas hitre odzive in nenehna prilagajanja, pa je doslednost k temu načrtu še toliko bolj pomembna. Za novo zaposlene bi želeli, da so v najkrajšem možnem času samostojni in opravljajo svoje delo učinkovito. Tukaj nastopi uvajanje v delo.

Delovno pravna zakonodaja ozko določa, na kakšen način podjetje lahko zaposli ali odpusti delavca. V splošnem je precej bolj na strani delavca, se pa nenehno spreminja in prilagaja razmeram na trgu. Temeljni zakon, ki je osnova za vsako podjetje, je Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, ZDR-1) poleg tega pa poznamo še različne kolektivne pogodbe, ki veljajo za posamezno dejavnost. Podjetja lahko nato še s svojimi internimi pravilniki in akti določajo postopke zaposlovanja. Če smo človeški viri tisti, ki smo največje bogastvo podjetja s svojimi sposobnostmi, znanji, spretnostmi in lastnostmi, je tudi načrtovanje naše vloge v podjetju izjemnega pomena. Velikokrat se predvsem pri manjših podjetjih, ki nimajo ustrezno izobraženega kadra, pojavijo napake že pred podpisom pogodbe o zaposlitvi, še večjo napako pa lahko naredimo pri uvajanju v delo, če tega dela nismo vešč. Tudi, če so vsi ostali dejavniki za uspeh na svojem mestu, nam lahko uvajanje v delo zastavljene cilje oddalji ali pa nam jih celo popolnoma podre. Težko si privoščimo, da najdemo pravega človeka za opravljanje dela, ki ima vse tisto, kar smo iskali pri kandidatu, nato pa nas, zaradi slabega uvajanja v delo, zavrne. Ker je uvajanje v delo izjemno pomemben korak za podjetje, je treba poudariti, da mora biti tudi tisti, ki uvaja v delo za to strokovno usposobljen. Vodja, mentor, kadrovik oz. katera koli oseba bo uvajala novinca v delo, mora poleg tega, da pozna delo, v katerega uvaja novega zaposlenega, znati tudi ravnati z ljudmi.

Namen zaključne strokovne naloge je prikazati in ovrednotiti, kako proces uvajanja v delo poteka v majhnem podjetju. Podjetja, izbrana za preučevanje tematike, prihajajo iz popolnoma različnih panog; gostinstvo, teleprodaja in mobilne tehnologije. V vseh podjetjih so, zaradi svoje majhnosti, na vodilnih položajih zaposleni lastniki podjetij. Predstavila bom različne poglede na program uvajanja s strani vodilnih in novincev ter izpostavila problematiko. Cilj je raziskati ali je uvajanje v delo v majhnem podjetju dovolj učinkovito in ponuditi rešitve, ki bi pripomogle k večji uspešnosti podjetja. Strokovna naloga je v grobem sestavljena iz dveh delov, prvi bolj teoretični razloži osnovne pojme ter predstavlja in povzema ugotovitve slovenskih in tujih avtorjev, drugi pa je empirične, raziskovalne narave in s pomočjo intervjujev prikaže realno stanje uvajanja. V tem delu so odgovori prikazani opisno. Za konec so predstavljene ugotovitve in priporočljive rešitve. Vodilni morajo razmisliti o pristopih pri uvajanju v delo, saj se tako kot

nova tehnologija, modeli in prodajne tehnike, spreminjajo tudi načini ravnanja z ljudmi pri delu. Novosti se dogajajo na vseh področjih v podjetju, zato ne smemo na enem izmed ključnih področij zaspati in dovoliti, da nas povezi kolo časa.

1 UVAJANJE V DELO

Pri uvajanju v delo ne gre za nič drugega kot učenje za uspešno samostojno opravljanje določenega dela. Lahko bi rekli, da je neka oblika uvajanja poznana že od našega obstoja, ko so starejši in izkušenejši učili mlade lova in dela v skupini le, da na drugačen način kot danes. Skozi čas se je uvajanje razvijalo po različnih kanalih; vajeništvo, pripravništvo, poskusno delo, štipendiranje in tudi prakse. Spradlin (2009) navaja, da gre zasluge za razvoj današnjih modelov uvajanja v delo v največji meri pripisat trgovskim cehom iz 11. in 12. stoletja, ki so svoje mlade učence (vajence) urili večino njihovih najstniških let, preden so začeli služiti spodoben denar. Cilj vseh načinov uvajanja je bil pripraviti začetnike na samostojno in uspešno opravljanje dela. Z vedno hitrejšim razvojem se vedno večji poudarek daje pomembnosti človeških virov kot ključnemu dejavniku v podjetjih. V prispevku o Pomenu in vlogi človeških virov v organizaciji (2014) navajajo, da se iz teh razlogov podjetja odločajo za sistematični razvoj človeških virov. Poudarek je na usposabljanju, izobraževanju, motiviranju, izgradnji kariere. Najpomembnejše pa je morda celo zavedanje človeka, da je spoštovan, da čuti, da je cenjen, da s svojim delom prispeva k uspešnosti podjetja. Na večjo uspešnost posameznika torej zagotovo vplivata tudi dobra organizacijska klima in kultura. Okolje in počutje imata izjemno velik vpliv na sposobnosti človeka, pa ne samo fizično, ampak tudi psihično počutje. Podjetja oziroma vodstvo podjetja se mora zavedati, da so človeški viri njihov intelektualni kapital (Pomen in vloga človeških virov v organizaciji, 2014). Znanje, izkušnje, spretnost, dobri medsebojni odnosi, motiviranost itd. so sestavine človeškega kapitala. Zato je danes del uvajanja v delo tudi spoznavanje ekipe in okolja, v katerem bomo zaposleni. Za dobro sodelovanje v prihodnosti je pomembno, da zaposleni sprejmejo novinca in obratno.

1.1 Opredelitev pojma uvajanje v delo

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Likar, 2015) pravi, da izraz uvajati pomeni, seznanjati koga z lastnostmi, pravili kake dejavnosti z namenom, da postane sposoben vključiti se vanjo. Možina (2002, str. 216) navaja, da se ponekod včasih namesto izraza uvajanje uporablja usposabljanje, vendar teh izrazov ne gre enačiti. Biti usposobljen po SSKJ pomeni biti sposoben opravljati določeno delo. Usposabljanje tako lahko razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti in navad, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. To je proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih potrebujemo pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti. Po drugi strani pa pravi Lipičnik (1997, str. 94), da lahko uvajanje v delo imenujemo tudi orientacija.

Ko se konča formalni del zaposlovanja, torej, ko je sklenjena pogodba o zaposlitvi, se začne faza uvajanja v delo. Trajanje uvajanja v delo je lahko različno dolgo pravi Ivanuša Bezjakova v

prispevku *Uvajanje novih sodelavcev* (1998). Precej je odvisnega od tega, na kakšno delovno mesto je treba novinca uvesti, nekaj, pa tudi od sposobnosti tistega, ki uvaja, na kakšen način poda informacije in tistega, ki se uvaja, kako hitro jih je sposoben absorbirati. Kot pravi Merkač Skokova (2005, str. 123) mora biti uvajanje v delo sistematično in mora omogočiti ustrezno socializacijo tako novincu kot že obstoječim zaposlenim, da ga spoznajo, vključijo in sprejmejo. Pri uvajanju seznanimo delavca z najbolj osnovnimi stvarmi, kot so, kje je njegovo delovno mesto, kdaj ga pričakujemo na delu, čas malice itd., ga spoznamo s sodelavci in nadrejenimi, ter seznanimo s postopki dela, njegovimi pravicami in obveznostmi. Pri tistih, kjer narava dela to zahteva, pa se uvajanje razširi tudi na podrobnejše uvajanje, posebno pri delu, kjer se uporablja specifična tehnologija ali postopki (Možina et al., 1994, str. 462).

Uvajanje je proces, v katerem novinca sprejmemo in mu damo potrebne informacije, da se čim prej ustali in začne z delom, pri tem pa mora čutiti osebno zadovoljstvo. Uvajanje ima štiri cilje, navaja Armstrong (2006, str. 471): zgladiti prehodne faze, ko bo za novinca verjetno vse novo in čudno, hitro vzpostaviti ugoden odnos novinca do podjetja, tako da si s tem povečamo možnosti, da novinec ostane, čim hitreje pripraviti novinca, da začne dosegati pričakovane rezultate in zmanjšati verjetnost, da novinec hitro zapusti podjetje. Osnovni namen uvajanja je torej, da bi zaposleni čim hitreje začeli samostojno opravljati delo in začeli dosegati pričakovane rezultate. Z učinkovitim uvajanjem novih sodelavcev bi radi povečali tudi njihovo varnost pri delu, zmanjšali fluktuacijo delovne sile, povečali proizvodnjo ter ustvarili dobre odnose med sodelavci, ugotavlja Lipičnik (1997, str. 94).

Da bi dosegli, kar z uvajanjem novih delavcev organizacije nameravajo, naj bi zaposleni v kadrovskih oddelkih seznanili novega delavca predvsem s splošnimi stvarmi, torej, naj uvedejo delavca v organizacijo. S konkretnim delom in nalogami ter najbližjimi sodelavci pa naj ga seznanijo, torej uvedejo v delo, managerji. Ker je uvajanje novega delavca v delo včasih dokaj zahtevna naloga, ki jo dobro zmorejo le za to posebej usposobljeni managerji, so jim v veliko pomoč lahko tudi starejši delavci, ki dobro poznajo vsa dela, tudi tisto, na katerega smo zaposlili novega delavca. DeCenzo in Robbins (2010, str. 202) poudarjata pomembnost kadrovskega oddelka pri uvajanju v delo. Tudi, če podjetje uporablja za uvajanje kombinacijo kadrovskega oddelka in managerjev ima pri tem kadrovski oddelek velik pomen. Ker ima navadno novinec do trenutka uvajanja v delo stik pretežno s kadrovskim oddelkom, naj bi mu le-ta ostal v podporo tudi po tem, ko začne z uvajanjem na delovnem mestu in mu da vedeti, kakšno pomoč lahko od njih pričakuje v prihodnje. Seveda uvajanje nima smisla, če njegove uspešnosti ne ugotavljamo. Z ugotavljanjem uspešnosti pridobimo povratne informacije, ki nam pokažejo uspešnost programa uvajanja in nas usmerjajo pri nadaljnjem postopanju z zaposlenimi; odločanje o nagradah in kroženje zaposlenih (Možina et al., 1994, str. 463, 464).

1.2 Uvajanje v delo in uvajanje v organizacijo

Pojma uvajanje v delo ali orientacija in uvajanje v organizacijo oziroma socializacija moramo ločiti. Medtem ko gre pri orientaciji bolj za uvodna navodila v zvezi z novim delom, okoljem oziroma organizacijo, je socializacija stalen proces učenja o organizacijski kulturi in načinu

kako se vklopiti vanjo. Program uvajanja v delo bi moral novincem zagotoviti informacije, ki jih potrebujejo na takšen način, da jim pomaga čim hitrejšo integracijo v organizacijo, poudarjata Werner in DeSimone v svoji knjigi *Human Resource Management* (2006, str. 249–251). Socializacija je proces, pri katerem postajaš del organizacije, proces, pri katerem posameznik pridobi socialna znanja in sposobnosti, ki jih potrebuje, da prevzame določeno vlogo v organizaciji. Rezultat tega procesa je, da novinec, ki ga imajo člani organizacije za tujca, postane produktiven in sprejet član organizacije.

Številne organizacije pogosto vidijo orientacijo v prvi vrsti predvsem kot administrativno delo, povezano z novo zaposlenim, poudarjata Werner in DeSimone (2006, str. 249, 250). Orientacijo bi morali obravnavati kot način, na katerega bodo navdihniti zaposlene in jim dati dober občutek glede odločitve, da se pridružijo organizaciji. Bistvenega pomena je, da novinec začne svojo pot v organizaciji pozitivno in programa orientacije in socializacije v organizacijo naj bi prav to tudi spodbujala. Verjetnost, da se novinec hitro asimilira in z veseljem dela za organizacijo, je večja, če proces socializacije poteka gladko pravi Armstrong (2006, str. 473). Za mnoge ljudi je socialni vidik dela (odnos s sodelavci) zelo pomemben.

Proces prilagajanja na novo organizacijo torej imenujemo socializacija. Socializacija je zapleten in dolgotrajen postopek. Traja lahko več tednov ali celo mesecev, da novinec popolnoma razume, kaj se pričakuje od njega na delovnem mestu in kako se obnašati, da bi bil sprejet s strani drugih članov organizacije. Uspešna socializacija, pravita Werner in DeSimone (2006, str. 250), je bistvenega pomena tako za posameznika kot za organizacijo, saj v nasprotnem primeru tvegamo sledeče: zadovoljstvo novinca, njegovo uspešnost in predanost organizaciji, zadovoljstvo in uspešnost celotne ekipe, stroške, vložene v novo zaposlenega (zaposlovanje, izbor, usposabljanje in čas, do trenutka, ko novinec začne svoje delo opravljati samostojno in s polnim tempom), verjetnost, da bo delavec ostal v organizaciji in stroške zamenjave zaposlenega, v kolikor organizacijo zapusti.

1.3 Vajeništvo

Vajenec je dijak, ki se poklicno izobražuje pri delodajalcu na podlagi učne pogodbe, ki jo je sklenil s šolo, na kateri se dijak izobražuje, navaja Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, člen 215). Ker gre za osebe mlajše od 18 let, se za njih uporabljajo določbe zakona, ki določajo posebno varstvo delavce. Kadar sklepata pogodbo delodajalec in dijak ter njegovi starši oziroma zakoniti zastopniki, govorimo o individualni učni pogodbi, kadar pa pogodbo sklepata delodajalec in šola, pa govorimo o kolektivni učni pogodbi, navaja Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur.l. RS, št. 79/2006, čl. 33). Vajeništvo po navadi za mlade predstavlja prvo zaposlitev. Prednosti so predvsem v tem (Vajeništvo, 2012), da omogoča pridobivanje praktičnih in strokovnih izkušenj s področja dela, za katerega se vajenec šola. Poleg tega se obdobje vajeništva delno šteje tudi v pokojninsko dobo.

Vajeniška doba ter način izvajanja praktičnega izobraževanja v delovnem procesu, je z učno pogodbo vnaprej določena pravi mag. Cekova v prispevku na spletni strani Gospodarske

zbornice Slovenije. Prav tako so določene tudi pravice, dolžnosti in odgovornosti vajenca in delodajalca, mentor, ki bo vajenčevo praktično znanje strokovno nadgradil, ga spodbujal in nadziral ter možni razlogi za prenehanje pogodbe na obeh straneh. Vajenec v času praktičnega usposabljanja v organizaciji vodi dnevnik svojih zadolžitev. Ob zaključku obdobja pa mentor poda oceno o uspešnosti opravljenega praktičnega znanja. Vajenec, ki uspešno zaključi program poklicnega izobraževanja, je usposobljen za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju.

1.4 Praktično izobraževanje

Pri delodajalcu se poleg vajencev lahko izobražujejo tudi drugi dijaki in študenti, ki so dopolnili starost 14 let in opravljajo praktično usposabljanje v okviru izobraževalnih programov, navaja Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 214). Poklicne šole in tudi nekatere fakultete v svoje učne programe vključujejo tudi praktično pridobivanje znanja. Kadar se praktično in strokovno izobraževanje izvaja v šoli, to imenujemo praktični pouk, kadar pa se le-to izvaja pri delodajalcu, temu pravimo praktično usposabljanje na delu, pravi Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur.l. RS, št. 79/2006, čl. 31).

Kot določa Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur.l. RS, št. 79/2006, čl. 31) se skupni obseg praktičnega pouka in praktičnega usposabljanja z delom določi z izobraževalnim programom. To omogoča, da je prenos teoretičnega znanja v prakso lažji, hkrati pa se bodoči delavci poleg praktičnega znanja naučijo tudi drugih delovnih navad, delovanja znotraj organizacije in obnašanja na delovnem mestu. Zato je zelo pomembno, da je mentor strokovno usposobljena oseba, ki je poleg dobrega prenašalca podatkov tudi odličen vzgled, dober zgled pa bi pravzaprav morali dajati vsi zaposleni v podjetju.

1.5 Začasna in občasna dela dijakov in študentov

Ob dopolnjenem petnajstem letu starosti lahko dijaki in študentje opravljajo tudi začasno ali občasno delo pri delodajalcu, na podlagi napotnice, ki jo je izdala pooblaščen organizacija, ki opravlja dejavnost posredovanja dela dijakom in študentom, v skladu s predpisi s področja zaposlovanja, navaja Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 216). Dijak ali študent sme pri posameznem delodajalcu opravljati tudi delo na delovnem mestu kot začasno ali občasno delo, vendar najdalj 90 dni brez prekinitve v posameznem koledarskem letu. V času izobraževanja se kar $\frac{3}{4}$ študentov in dijakov prvič sreča s trgom dela z delom preko študentskega servisa. Študentsko delo jim omogoča, da pridobijo delovne navade in znanja, spoznajo delovno okolje in kulturo, preverijo svoje poklicne cilje in interese (Vajeništvo, 2012). Ker se slabih delovnih navad težko znebimo, je pomembno, da delodajalci in zaposleni tudi dijake in študente na začasnem delu naučijo kulture dela.

Mladi na tak način pridobivajo različna znanja in spretnosti, ki jim bodo koristila pri iskanju prve zaposlitve. S pomočjo digitalnega portfolia »Moje izkušnje« lahko preprosto, enotno in verodostojno delodajalcu predstavijo vsa znanja, ki so jih pridobili v času študija, zagotavljajo na e-Študentskem servisu (2016). »Moje izkušnje« so namreč dobile naslov najboljše prakse zaposlovanja mladih v Evropi in Centralni Aziji s strani Mednarodne organizacije dela (angl.

The International Labour Organization). Del podatkov, kot so delodajalec, število opravljenih ur in osnovne kompetence, se beležijo samodejno, študent pa nato po lastni presoji lahko obkljuka še dodatne kompetence ki jih je z opravljenim delom pridobil. Po podatkih e-Študentskega servisa večina delodajalcev meni, da je delo preko študentskega servisa koristna izkušnja. Veliko študentov zadnjih letnikov študija opravlja delo preko študentskega servisa, povezano s smerjo študija. Nekateri se v isti organizaciji nato tudi zaposlijo. V procesu selekcije nemalokrat zasledimo, da delodajalec želi zaposliti nekoga, ki že ima razvite kompetence za opravljanje dela in za to želijo tudi dokaze. Z digitalnega portfolia »Moje izkušnje« dobijo delodajalci potrditev in dokaz, da bo študent ali dijak lahko delovno nalogo opravil tako, kot se od njega pričakuje.

1.6 Pripravnštvo

Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 120) pravi, da se, z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti, lahko določi, da sklene pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik, kdor prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in stopnji izobrazbe z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju. Zakon (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 121, 122) pravi tudi, da je pripravniška doba lahko različno dolga, trajanje pa naj ne bi presegalo enega leta, razen, kadar zakon določa drugače, na primer v zdravstvu. Izjemoma se sme pripravništvo podaljšati, če pripravnik dela s skrajšanim delovnim časom od polnega, vendar ne več kot za 6 mesecev. Podaljšanje je upravičeno tudi v primeru daljše opravičene odsotnosti z dela. V tem primeru se pripravništvo podaljša za čas opravičene odsotnosti. Na predlog mentorja pa se lahko čas pripravništva tudi skrajša vendar ne za več kot polovico prvotno določenega trajanja pripravništva.

Pripravniško delo se izvaja sistematično in je vnaprej pripravljeno glede na potrebe organizacije. Poleg časa trajanja mora zajemati še teoretična in praktična znanja, ki naj bi jih po opravljenem pripravništvu znal pripravnik samostojno opravljati, določiti mora osebe, ki bodo pripravništvo vodile in spremljale, veleva Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 122). Izvajajo ga strokovno usposobljeni delavci, ki pripravniku dajejo ustrezne naloge glede na raven razvoja ter dosledno spremljajo uspešnost in napredek ter načine spremljanja in ocenjevanja pripravništva. Sestavni del pripravništva je pripravniški izpit, ki je zaključni del pripravništva in se opravi pred iztekom le-tega. Uspešno zaključen pripravniški izpit je pogoj za nadaljevanje opravljanja dela v organizaciji.

Z zakonom o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 123) je tudi določeno, da delodajalec v času trajanja pripravništva pripravniku ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen v primeru razlogov za izredno odpoved, razlogov za prenehanje poslovanja delodajalca ali prisilne poravnave. Gre za neke vrste varovalko, da se pripravnik brez večjih skrbi lahko osredotoča na pridobivanje novih znanj in izkušenj ter uspešno zaključen pripravniški izpit. Ker se navadno pripravnik prvič srečuje z delom in nima potrebnih izkušenj za samostojno opravljanje dela, bi lahko rekli, da gre pri pripravništvu v večji meri za usposabljanje za delo, ki vključuje tudi uvajanje v delo.

1.7 Poskusno delo

Pri sklepanju pogodb o zaposlitvi z novim sodelavcem ponuja Zakon o delovnih razmerjih možnost poskusnega obdobja oziroma dela. V tem času lahko delodajalec preveri in oceni sposobnosti delavca za opravljanje dela, delavec pa presodi ali mu delo ustreza pravi Franca v članku Pasti in prednosti poskusnega dela (2006). Za poskusno dobo se organizacije pogosteje odločajo pri sklepanju pogodb za nedoločen čas, njegovo trajanje je različno dolgo, vendar tudi časovno omejeno. Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 125) navaja, da se delodajalec in delavec v pogodbi o zaposlitvi dogovorita za poskusno dobo, ki ne sme presegati 6 mesecev. Podaljšati se sme v primeru začasne odsotnosti z dela.

Belčič (2002, str. 171) pravi, da je poskusno delo uvajanje novih delavcev v zaposlitev, ki pa niso začetniki na svojem področju dela. Poskusno delo je namenjeno delavcem, ki že imajo izkušnje s področja dela, vendar morajo v poskusni dobi svoje sposobnosti pokazati oziroma dokazati, delodajalec jih preizkusi. Torej nasprotno kot pri pripravništvu, kjer novinca pripravljamo na novo delo, saj je popolnoma neizkušen. Seveda pa je povsem napačno prepričanje, da takega delavca ni treba uvesti na delovno mesto. Pri poskusnem delu bo uvajanje vsebovala bistveno manj sestavin usposabljanja kot pri pripravništvu ali vajeništvu in bo v večji meri vsebovalo spoznavanje delovnega okolja in organizacijske kulture.

Zakon o delovnih razmerjih v celoti prepušča postopek in način ugotavljanja ter ocenjevanja uspešnosti opravljanja poskusnega dela kolektivni pogodbi dejavnosti oziroma splošnemu aktu delodajalca, ali pa se o načinu dogovorita delavec in delodajalec le v pogodbi o zaposlitvi, pravijo na Območno obrtno-podjetniški zbornici Slovenj Gradec (Poskusno delo, 2006). Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti določa, da način ocenjevanja in spremljanja poskusnega dela določi delodajalec. Če je za spremljanje uspešnosti določena komisija, bo le-ta preverjala, ali delavec izpolnjuje pogoje za zasedbo delovnega mesta v pričakovani meri. Ob poteku poskusnega dela komisija pripravi poročilo o oceni poskusnega dela delavca. Končna ocena uspešno opravljene poskusne dobe se na delovnih mestih, kjer težko merimo učinkovitost, brez vnaprej predvidenega načina ocenjevanja uspešnosti, težko določi. Organizacije bi zato morale v vsakem oddelku imeti določene realne in merljive cilje, s katerimi bi ugotovljale učinkovitost svojega delovanja in delovanja zaposlenih, opozarja Mikuševa v članku, Kako meriti učinkovitost kadrovske službe (2012).

Enako kot v času pripravništva, tudi v času poskusnega dela delodajalec ne sme odpovedati pogodbe delavcu, razen, če so nastali razlogi za izredno odpoved pogodbe zaradi prenehanja poslovanja delodajalca ali prisilne poravnave. Pogodba se lahko odpove v primeru, če se ugotovi, da je bilo poskusno delo neuspešno opravljeno, navaja Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, št. 21/2013, čl. 125). V kolikor se ob koncu poskusnega obdobja ugotovi, da je bila poskusna doba uspešno opravljena, torej, da se je delavec na poskusni dobi izkazal in smo z njegovim delom, odnosom do dela ter integracijo v organizacijo, zadovoljni, se delovno razmerje nadaljuje pravi Franca (2006). Na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu pa lahko delodajalec izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. V tem primeru delovno razmerje

preneha z dnevom vročitve odpovedi delovnega razmerja, delavec pa ni upravičen do nadomestila za čas brezposelnosti.

V roku 30 dni od vročitve odpovedi pravi Franca (2006), lahko delavec, ki se ne strinja z negativno oceno, sproži postopek pred delovnim sodiščem. Delodajalec mora dokazati, da je delavca spremljal in ocenjeval med celotno poskusno dobo na podlagi meril in kriterijev, ki sta jih med seboj dogovorila ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Dokazati bo moral tudi, da je delavcu posredoval vse potrebne informacije in orodja za delo, na podlagi katerih mu je bilo omogočeno dokazovanje usposobljenosti za delo. Ker je dokazno gradivo na strani delodajalca, je pomembno, da ima dobro razdelan načrt uvajanja, ki ga lahko v primeru izpodbijanja negativne ocene uspešnosti, predstavi na sodišču.

1.8 Metode usposabljanja za delo

Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki poskušamo izboljšati delavčeve lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa, da bi bolje opravljal svoje delo. Usposabljam torej za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Običajni postopki, ki se pri tem uporabljajo, so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo

| Metode | Prednosti | Pomanjkljivosti |
|---------------------------------|---|--|
| Rotiranje | Ljudje so izpostavljeni velikemu številu del in si s tem pridobijo mnogo izkušenj. | Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu. |
| Programirane inštrukcije | Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije. | Porabljen je čas za razvoj in stroški so učinkoviti samo za velike skupine. |
| Video simulacije | Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene. | Ni posebnih individualnih povratnih informacij. |
| Igranje vlog | Pridobivanje vpogleda v druga dela s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih. | Ni mogoče ustvariti resnične situacije. |
| Interaktivni video | Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik. | Drag razvojni postopek, ki terja usposabljanje ljudi in drago opremo. |

Vir: S. Možina et al., Management, 1994, str. 471.

DeCenzo in Robbins (2010, str. 191) pravita, da je na voljo veliko različnih vrst usposabljanja, v grobem pa jih razvrščata na tiste, ki se opravljajo na delovnem mestu, in tiste, ki se opravljajo izven delovnega mesta. Ugotoviti je potrebno, katere metode usposabljanja so najprimernejše za pridobitev veščin za novo zaposlenega, lahko, da bo potrebna kombinacija različnih metod.

- Metode usposabljanja na delovnem mestu (DeCenzo & Robbins, 2010, str 191):
 - Rotiranje na delu že dolgo velja za dragoceno orodje za povečanje motivacije zaposlenih. Lateralno premeščanje zaposlenih omogoča opravljanje dela na različnih delovnih mestih in s tem zagotavlja povečevanje znanja in izkušenj z opravljanjem različnih nalog. Pri vsakem usposabljanju je seveda potrebno zagotoviti, da mentor oziroma oseba, ki uvaja, ne pozna dobro le dela, ampak da zna svoje znanje tudi dobro prenašati na druge. Delodajalci velikokrat novince seznanijo z delom na različnih delovnih mestih, preden se ustalijo na določenem delovnem mestu.
 - Vajeništvo in pripravništvo, ki sta podrobneje opisana že v prejšnjem poglavju.
- Metode usposabljanja izven delovnega mesta (DeCenzo & Robbins, 2010, str 191):
 - Predavanja in šolanja uporabljajo mnoga podjetja skupaj z drugimi metodami usposabljanja, da lahko zagotovijo veliko informacij v omejenem časovnem okviru. Inštruktorji morajo razumeti različne učne sposobnosti odraslih udeležencev in različne načine podajanja informacij, ki ustvarjajo zanimanje za specifična znanja, ki jih poučujejo.
 - Multimedijsko učenje lahko prikaže različne tehnične veščine, ki bi jih bilo sicer težko predstaviti z drugimi učnimi metodami. Lahko vključujejo videoposnetke in DVD-je, do katerih lahko dostopamo ali jih pridobimo preko spleta.
 - Simulacije vključujejo učenje dela z dejanskim izvajanjem le-tega ali simuliranjem. Sem spadajo analize primerov, računalniške simulacije, virtualna resničnost, igre vlog itd.
 - Vestibule učni centri omogočajo usposabljanje z uporabo popolnoma enake opreme kot jo zaposleni uporabljal pri dejanskem delu vendar v simuliranem delovnem okolju. To organizacijam omogoča, da dejansko delo, na primer v tovarnah, poteka nemoteno.

1.9 Modeli uvajanja v delo in organizacijo

Avtorji različno izpostavljajo vidike uvajanja v svojih modelih. Vsem izmed njih je skupno to, da pripisujejo uvajalnemu obdobju visoko pomembnost. Feldman (1981, str. 309–317) in Robbins (v Robbins et al., 2003, str. 388) poudarjata pomembnost socializacije zaposlenega, Maitland in Schein (v Zupan et al., 2009, str. 329, 330) pa usklajevanje pričakovanj, saj lahko v nasprotnem primeru nastane problem kognitivne disonance.

1.9.1 Feldmanov model

Feldman svoj model razdeli na tri faze; pričakovana socializacija, soočenje ter spremembe in pridobitve (1981, str. 309–317). Posamezne faze si sicer sledijo ena za drugo, vendar je med njimi tudi prekrivanje in kontinuiteta. V fazi pričakovane socializacije, ki zajema vse učenje oziroma znanje preden se novinec pridruži organizaciji, gre za opazovanje stopnje ujemanja zaposlenega in organizacije ter realnih pričakovanj obeh strani. Novinec pridobi natančno sliko o tem, kakšni so cilji organizacije in organizacijska klima ter kaj bodo prinesle nove zadolžitve. Obe strani spoznata tudi, kolikšno je ujemanje znanj in sposobnosti za uspešno opravljanje dela, kolikšna je podobnost vrednot organizacije in novince in v kolikšni meri lahko organizacija

zadovolji njegove potrebe. Večja kot je stopnja ujemanja obeh strani in bolj ko so pričakovanja realna, večja je verjetnost, da bo sodelovanje dolgoročno in v zadovoljstvo obeh.

V fazi soočenja novinec vidi, kakšna je organizacija v resnici. Na tej stopnji lahko pride do začetnih odstopanj vrednot, veščin in stališč. Treba je uskladiti različne obveznosti iz osebnega in poslovnega življenja, se naučiti obvladovati morebitne konflikte, ki nastajajo v različnih delovnih skupinah v organizaciji ter se naučiti dela samega. Med obstoječimi zaposlenimi in novincem se začnejo prepletati vezi in graditi odnosi. Novo zaposleni postane del skupine in njegova vloga je umeščena v organizacijo.

V fazi sprememb in pridobitev, kot zadnja od treh faz, nastopijo dolgoročne spremembe. Novinec obvladuje nove veščine, uspešno opravlja svoje naloge ter s svojim delom in odnosom pozitivno pripomore k uspešnemu delovanju organizacije, sposoben je sam reševati spore na delu in njegovi interesi zunaj dela se skladajo z delom v organizaciji. Z obvladovanjem novih veščin je novinec pridobil samozavest in dosledno dosega pozitivno raven uspešnosti. Počuti se kot zaupanja vreden član organizacije, razume vrednote organizacije in pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo.

1.9.2 Maitlandov model

Maitland (v Zupan et al., 2009, str. 330) je prepričan, da bi morala podjetja svoje kandidate že med postopkom izbire seznanjati z načinom dela, delom samim in organizacijo, saj na ta način lahko dobijo čim boljšo predstavo o organizaciji in svoji bodoči zaposlitvi. Brez tega naj bi bil proces izbire kandidata pomanjkljiv. Največjo težavo po njegovem mnenju predstavljata razlika med pričakovanji kandidata in dejanskim stanjem ob nastopu na delovno mesto. To lahko privede do obojestranskega razočaranja ali zgodnje fluktuacije.

Uvajalni dan je po Maitlandovem mnenju namenjen seznanjanjem z delovnim mestom, oddelkom, vodjem, sodelavci in prostori, kjer bo zaposleni opravljal svoja dela. Ta dan naj bi delavec pridobil čim več informacij o organizaciji, prejeti pravilnike podjetja in drugo dokumentacijo. Vsaka organizacija na svoj način prilagodi uvajalni dan, vsi pa imajo določene skupne elemente, tako lahko v eni organizaciji uvajalni dan opravlja nekdo iz kadrovskega oddelka v drugi pa njegov nadrejeni. Maitland priporoča, da prvi dan zaposlenega sprejme direktor, saj s tem naredi poseben vtis in zaposlenemu da občutek pomembnosti v organizaciji. V prvih dneh je uvajanje namenjeno odpravi morebitnih težav in pojasnjevanju stvari, ki niso jasne. V tem času ga spremlja predvsem oseba, ki je odgovorna za uvajanje zaposlenega. Od začetka naj bi bila interakcija med njima pogosta, nato pa naj bi bil novo zaposleni vedno bolj samostojen. Nekje po mesecu dni se proces uvajanja kritično oceni.

1.9.3 Robbinsov model

Socializacija je proces, ki sestoji iz treh faz pravi Robbins (v Robbins et al., 2003, str. 388); pred prihodom, srečanje in preobrazba. Tristopenjski proces vpliva na delovno produktivnost novo zaposlenega, predanost k ciljem organizacije in sčasoma na odločitve, da ostanejo v organizaciji.

Prva faza zajema celotno znanje pridobljeno preden novinec vstopi v organizacijo. Vsak posameznik pride s svojimi vrednotami, stališči, pričakovanji. Ta faza socializacije presega samo specifično delovno mesto. Selekcija se v večini organizacij uporablja za obveščanje potencialnih zaposlenih o organizaciji kot celoti, poleg tega pa izbirni postopek deluje tako, da zagotovi izbiro takšnega, ki se bo vklopil. V prvi vrsti sposobnost posameznikove predstavitve, med izbirnim postopkom, določa njegovo sposobnost pridružitvi organizaciji, vendar pa je uspeh odvisen od stopnje pravilnega predvidevanja o pričakovanjih in željah tistih, zadolženih za izbor v organizaciji.

V drugi fazi novinec vidi, kakšna je organizacija v resnici in se sooči z možnostjo, da se pričakovanja in resničnost lahko razhajajo. Če se pričakovanja izkažejo za bolj ali manj natančna, ta faza zgolj zagotavlja ponovno potrditev predhodnih predpostavk. Kadar se pričakovanja in resničnost razhajajo, mora novinec opraviti socializacijo, v kateri bo prejšnje predpostavke zamenjal z resničnim stanjem na svojem delovnem mestu in odstopiti. Pravilno izpeljan izbirni postopek bi moral to verjetnost znatno zmanjšati.

V tretji fazi se zgodijo relativno dolgoročne spremembe. Novinec obvladuje spretnosti, potrebne za opravljanje dela, uspešno opravlja novo vlogo in se prilagodi vrednotam in normam organizacije. Novinec mora razrešiti morebitne težave, ki so nastale v drugi fazi socializacije, kar pomeni, da bo prišlo do določenih sprememb, zato se tudi imenuje faza metamorfoze ali preobrazbe. Ta faza se konča, ko novinec postane zadovoljen z organizacijo in njegovim delom. Počuti se kot sprejet, zaupanja vreden in cenjen posameznik, je samozavesten in usposobljen za uspešno opravljanje nalog in razume sistem; poleg pravil in postopkov tudi neformalno sprejete prakse. Novinec tudi ve, na kakšen način bodo ocenjevali njegovo delo in katera merila se uporabljajo za ocenjevanje uspešno opravljenega dela ter se zaveda, kaj se od njega pričakuje in kaj pomeni dobro opravljeno delo. Uspešno zaključena faza bi morala imeti pozitiven vpliv na produktivnost novinca in njegovo predanost organizaciji, posledično se zmanjša njegova nagnjenost k odhodu iz organizacije.

1.9.4 Scheinova modela

Tudi Schein oba svoja modela uvajanja deli na tri faze. Prvi model (Zupan et al., 2009, str. 329) deli na: vstop, socializacijo in sprejem.

- Vstopna faza je namenjena pridobivanju informacij z obeh strani ter usklajevanju pričakovanj, ki so se morda v fazi izbire popačila. S tem tako kot Maitland opozarja na težavo razhajanj v pričakovanjih oziroma na kognitivno disonanco.
- Socializacija je namenjena integraciji v organizacijsko okolje. Spoznavanje dela, pravil in zaposlenih ter spoznavanje svoje vloge v organizaciji so glavne značilnosti te faze.
- Zadnja je faza sprejema, v kateri zaposleni že deluje samostojno in je pripravljen prevzeti nove delovne izzive, ima možnost hierarhičnega in plačilnega napredovanja, zaupane so mu poslovne skrivnosti. V tej fazi je naklonjenost obojestranska in zaposleni čuti in kaže pripadnost organizaciji.

Tudi Scheinov drugi model (1997, str. 377–378) je sestavljen iz treh faz: organizacijsko uvajanje, uvajanje v sklopu delovne enote ter spremljanje med in po uvajanju.

- V fazi organizacijskega uvajanja naj bi zaposleni od odgovorne osebe prejel kar največ informacij o zaposlitvi. Sem spadajo najrazličnejše formalne informacije, ki zaposlenega seznanijo z internimi pravili, obveznostmi, produkti itd.
- Sledi uvajanje v delovno enoto, kjer ga sprejme nadrejeni in mu predstavi oddelek. Od organizacije do organizacije pa spet variira, kdo zaposlenega neposredno uvede v delo in mu predstavi delovno mesto in naloge ter mu razloži potek samega uvajanja in načine ocenjevanja.
- V zadnji fazi spremljamo napredovanje uvajanja zaposlenega in sproti določamo njegovo uspešnost ter odpravljamo morebitne napake. V tem modelu Schein posebno poudari pomembnost vrednotenja uvajanja.

1.10 Koristi in slabosti programa uvajanja v delo

Če povzamem po različnih avtorjih, je uvajanje v delo smiselno za vsako podjetje in delovno mesto, saj z dobro zasnovanim in izpeljanim programom uvajanja dosegamo pozitivne učinke in ustvarjamo zadovoljne zaposlene. Randhawa v svojem delu Human Resource Management (2007, str. 109) pravi, da so koristi uvajanja naslednje:

- Storilnost pri novincih je višja kot pri ostalih zaposlenih. V prvem mesecu uvajanja je verjetnost, da novinec zapusti podjetje precejšnja, zato je pomembno, da ga organizacija pravilno uvede v delo.
- Vsaka organizacija potrebuje predane osebe. Prvi korak k doseganju predanosti je, da predstavimo organizacijo kot takšno, kjer je vredno delati in zagotovimo, da se ta vtis okrepi v teh prvih tednih zaposlitve.
- Novinci so odlični učenci in organizacija, naj bi jim pomagala znanja usvojiti. Ker se načini in dolžina učenja razlikujeta med posamezniki, je pomembno, da organizacija zagotovi načrtno in sistematično podajanje informacij od prvega dne.
- Za večino ljudi je izredno pomembna organizacijska klima in odnosi med sodelavci. Velika verjetnost je, da se bo novinec hitreje ustalil in rad opravljal svoje delo v organizaciji, če bo socializacija potekala gladko, brez zapletov.
- S pomočjo programov uvajanja organizacija zlahka obvešča novinca o pričakovanjih glede vedenjskih norm, vrednot, odnosov itd., saj so le-ti v programu vnaprej določeni.

Slabo izvedena faza uvajanja v delo lahko postopek uvajanja novega delavca precej podaljša, ali pa celo ogrozi njegovo uspešnost, ugotavlja Lipičnik (1997, str. 95). Slabo uveden delavec nam oteži delo in nam poleg slabo opravljenega njegovega dela povzroča dodatno delo z odpravljanjem njegovih napak in dodatnim pojasnjevanjem. Novi delavec se sam lahko nauči določenih reakcij, ki mu delo prej otežujejo, kot pa bi mu dovolile, da bi ga hitro in kvalitetno opravil. Poznano pa je dejstvo, da se napačnih gibov, reakcij zelo težko znebimo. Ne moremo jih preprosto pozabiti, moramo se jih »odučiti«, kar je sicer svojevrsten proces učenja, ki

povzroča opuščanje neustreznih navad. Praksa je pokazala, da proces pozabljanja nima tega učinka.

Glavne ovire pri uspešnem vodenju programa uvajanja v organizacijo, so po mnenju Randhawa (2007, str. 111, 112) naslednje:

- Oseba, ki je zadolžena za uvajanje, ni dobro usposobljena ali pa je preveč ukazovalna.
- Novinec je preobremenjen z izpolnjevanjem obrazcev.
- Novinec je preobremenjen s preveliko količino informacij v kratkem času.
- Novinca se prekmalu potisne v akcijo.
- Novinec lahko razvije napačno percepcijo zaradi kratkega časa, porabljenega za vsako delovno mesto.
- Novinec s težavo najde ravnovesje med širšo orientacijo oddelka človeških virov in ožjo orientacijo njegovega oddelka.
- Od novinca se na začetku zahteva opravljanje zahtevnih nalog, kjer so možnosti za neuspeh visoke, to pa ga odvrča od vključevanja v delo, zmanjšuje interes in predanost.

Uvajanje je učinkovito orodje, s katerim si postavimo trdne temelje in zastavimo jasne cilje med organizacijo in novincem. Kazalniki, ki kažejo na slabo opravljeno fazo uvajanja, navaja Randhawa (2007, str. 112) so zmanjšanje produktivnosti, več nesreč na delovnem mestu, nizka morala, višji absentizem, zahteve po premestitvah in ne nazadnje odpovedi.

2 MENTORSTVO

Že od samega začetka svojega življenja se na neki način srečujemo z »mentorji«, z ljudmi, ki vplivajo na naše življenje, osebno rast in odločitve. Največkrat je to oseba, ki je naš vzgled, idol. Vendar pa danes besedo mentorstvo običajno uporabljamo v kontekstu s kariernim napredkom in ne v zasebnih odnosih. Mentorstvo izhaja iz grške mitologije, navajata Aria Olivia in Torres Coronasova (2009, str. 166). Pojavi se kot lik v Homerjevi Odiseji. Mentor je bil moder in zvest svetovalec kateremu je bil v varstvo zaupan Odisejev sin Telemachos, medtem ko je Odisej potoval proti Troji. Mentorja je ustvarila Atena, boginja modrosti, da bi vodil, učil in zaščitil mladega Telemachosa. Zgodba predstavlja bistvo mentorskega odnosa; modra starejša oseba z bogatimi življenjskimi izkušnjami usposablja, vpliva in svetuje mlajši in neizkušeni osebi. Danes, ko živimo v času hitrega razvoja in napredka, ko je treba usvajati vedno več znanj in poznati različna področja, se mentorstva med seboj po svoji obliki in načinu dela močno razlikujejo. Prav vsa pa imajo enak končni cilj; naučiti, obogatiti in razširiti obzorja neizkušenega človeka.

2.1 Definicija mentorstva

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Likar, 2015) pravi, da je mentorstvo usmerjanje, vodenje mladega, neizkušenega človeka z nasveti, pojasnili; vodstvo. Aria Olivia in Torres Coronasova (2009, str. 166) pravita, da je mentorstvo proces usmerjanja, ki poteka med mentorjem in

njegovim varovancem. Tradicionalno bi lahko mentorstvo definirali kot odnos med starejšim, izkušenim mentorjem in mlajšim, neizkušenim varovancem z namenom pomoči pri razvoju varovančeve kariere (Ragins & Kram, 2008, str. 5). Čeprav se je definicija mentorstva skozi čas večkrat spreminjala, je jedro, ki definira odnos mentorstva in ga loči od ostalih vrst osebnih odnosov, ostalo nespremenjeno. To je, da je mentorstvo razvojni odnos, ki ga uporabljamo v kontekstu kariere. Medtem ko se učenje, rast in razvoj pojavljajo v različnih poslovnih in osebnih odnosih, se mentorstvo uporablja le v kariernem odnosu (Ragins & Kram, 2008, str. 5).

Mentorstvo je v bistvu akcijsko učenje, ki je strukturirano, načrtovano in ciljno usmerjeno. Za razliko od ostalih oblik učenja, kjer pridobivamo splošno teoretično znanje, gre pri mentorstvu za učenje, ki je zelo praktične narave ter pridobivanje specifičnih in trenutno aktualnih znanj. V organizacijah pa je mentorstvo tudi proces delovne socializacije ter seznanjanje posameznika z organizacijsko kulturo (Mentorstvo na delovnem mestu, 2010). Pri mentorstvu pa se ne razvijajo samo sposobnosti »učenca«, gre namreč za vzajemni razvoj, kjer tudi mentor bogati svoja znanja in izkušnje ter nadgrajuje svoje sposobnosti, poudarjata Aria Olivia in Torres Coronasova (2009, str. 166). Mentorstvo je tako učinkovito, da ga vodje, direktorji, managerji uporabljajo kot način vodenja v organizacijah. Gre za usmerjalni način vodenja, kjer morajo biti zaposleni precej samomotivirani, dosega pa zavidljive rezultate.

2.2 Definicija mentorja

Mentor je, kdor z nasveti in pojasnili usmerja, vodi mladega, neizkušenega človeka; vodja, svetovalec, je zapisano v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (Likar, 2015). Aria Olivia in Torres Coronasova (2009, str. 166) opredelita mentorja kot modrega in zaupanja vrednega svetovalca ali učitelja. Po Hodgettsu (2002, str. 489) je mentor oseba, ki trenira, svetuje, predava, ali sponzorira druge.

Mentorji svojim varovancem zagotavljajo dve široki kategoriji mentorskih funkcij, navajata Allen in Ebyjeva (2010, str. 141):

- Karierne mentorske funkcije vključujejo mentorska vedenja, ki so v podporo varovančevemu kariernemu napredku, kar neposredno poveča verjetnost, da varovanec postane uspešen v svoji karieri.
- Psihosocialne funkcije so bolj osebni vidiki odnosa, ki težijo k povečanju varovančevega občutka za strokovne kompetence in identiteto.

Karierne funkcije so nekoliko odvisne od sposobnosti mentorja za zagotavljanje in ustvarjanje priložnosti za varovanca, psihosocialne funkcije pa so po navadi odvisne od kakovosti odnosa med mentorjem in varovancem.

Tako kot pri mentorstvu, tudi pri mentorju avtorji ponujajo več teorij, kdo in kakšen naj bi mentor bil. Če povzamemo, je mentor izkušena oseba, ki svojega varovanca vodi in usmerja ter z njim deli svoja znanja in izkušnje, da bi dosegel njegovo rast in razvil njegove sposobnosti. V

okviru tega procesa mentor in mentoriranec razvijeta posebno vez, ki temelji na zaupanju in spoštovanju, povzameta Allen in Ebyjeva (2010, str. 15–33). Mnogokrat se zgodi, da ta odnos traja tudi po tem, ko je bil dogovorjeni cilj že dosežen. Poudariti je potrebno, da ni dovolj, da je mentor zgolj nekdo z bogatim znanjem in izkušnjami, ki jih lahko posreduje naprej, pomembno je tudi, da ta znanja in izkušnje zna posredovati naprej.

Zgodi se tudi, da varovanec skozi daljše obdobje »preraste« svojega mentorja, kar je morda še najbolj vidno v športu. Mladi športnik se hitro razvija in vpija znanje kot goba. Dosedanji mentor je z njim že delil vse svoje znanje in izkušnje, zato si v želji po še večjem napredku in razvoju mladi varovanec poišče novega mentorja, ki ima še več znanja in izkušenj s tega področja.

2.3 Neformalni mentor in mentorstvo

Učimo se vse življenje, saj se življenje življenje nenehno spreminja in zahteva od nas prilagajanje, zato izobraževanje zgolj na formalen način ne zadostuje. Po končani formalni izobrazbi se učenje nadaljuje na delovnem mestu, v družini, v starševstvu, starosti itd. Neformalno znanje se dopolnjuje s formalnimi oblikami znanja, ker pa se vsak posameznik prosto lahko odloča o neformalnem izobraževanju, torej kaj in na kakšen način se bo učil, grede lahko metode in oblike neformalnega izobraževanja v neskončnost, pravi Kermavnarjeva (2009, str. 65–76). V sodobni družbi, nadaljuje Kermavnarjeva (2009, str. 65–76), potrebujemo širok razpon splošnih znanj, ki jih moramo pridobiti hitro, saj to od nas zahteva tempo življenja. V poplavi informacij, ki so danes na voljo, moramo znati izluščiti in sprejeti tiste najpomembnejše. Učimo se od vsepovsod, od družinskih članov, prijateljev, vzornikov, sodelavcev, iz vsakdanjega življenja, iz lastnih napak. V življenju posameznika so ljudje, ki pomembno vplivajo na njegove nadaljnje odločitve, usmeritve, želje, potrebe. Redki izmed njih pa so lahko mentorji. Eno od teh vlog imajo zagotovo starši, le redke od teh oseb pa so lahko mentorji. To so lahko ljudje, ki imajo nekaj več modrosti in izkušenj, kot jih imamo sami in nas pomagajo usmerjati na poti skozi življenje. V neformalnem mentorskem odnosu gre torej za osebnostno ujemanje posameznikov, za poglobljen odnos, pri čemer se učita oba, tudi drug od drugega. Odnos lahko traja različno dolgo, preraste lahko tudi v dolgotrajno prijateljstvo. Pri neformalnem mentorskem odnosu gre za naravno oblikovane vezi, ki se preprosto zgodijo, zgodijo pa se lahko v različnih obdobjih življenja (Kermavnar, 2009, Str. 65–76).

2.4 E-mentorstvo

Internetna revolucija je močno spremenila način, kako ljudje komunicirajo in delajo danes. Tudi mentorstvo, ki je v organizacijah uporabljano kot orodje za razvoj človeškega kapitala, je bilo s strani tega pojava močno na udaru. Z vedno večjo prisotnostjo in uporabo interneta se je rodilo e-mentorstvo (Aria Olivia & Torres Coronas, 2009, str. 166). Mentorstvo je proces izboljšanja na številnih področjih, povezanih s poklicno kariero, hkrati, pa tudi izboljšanje posameznika in vključuje dve strani; starejšega svetovalca in mlajšega varovanca. Odnos, ki ga vzpostavi, je zmagovalen za obe strani, saj imata oba od njega koristi, pravita Aria Olivia in Torres Coronasova (2009, str. 166). Na eni strani varovanec, z mentorjevim usmerjanjem in vodenjem,

izboljša svoja znanja in spretnosti v poklicni karieri, kar privede do napredovanja, višjega dohodka in večjega zadovoljstva na delovnem mestu. Na drugi strani mentor pridobi večji ugled in osebno zadovoljstvo ter hitrejšo napredovanje. Ne nazadnje ima koristi tudi organizacija, saj pridobi visoko motivirane zaposlene, nižjo stopnjo delovne mobilnosti ter izboljšane vodstvene in razvojne veščine, zanese se lahko na bolj prilagodljive zaposlene, ki so pripravljeni deliti svoje znanje in se soočiti s postopki odločanja z več samozavesti.

Ker je tehnologija omogočala vzpostavitev novih komunikacijskih sredstev in paradigmo med ljudmi, je postala ideja o elektronski komunikaciji, kot sredstvu za mentorstvo, takojšnja resničnost. E-mentorstvo se nanaša na postopek uporabe elektronskih sredstev kot primarni komunikacijski kanal med mentorji in varovanci, pravita Scandura in Hamilton (v Aria Olivia & Torres Coronas, 2009, str. 167). Bistvena razlika med elektronskim mentorstvom in tradicionalnim mentorstvom se odraža v med mentorjem in varovancem preživetem času na štiri oči. Komunikacijska sredstva, ki jih uporabljata oba tipa mentorstva, so popolnoma različna. Medtem ko pri tradicionalnem mentorstvu uporabljamo predvsem komunikacijo in odnos na štiri oči, temelji komunikacija pri elektronskem mentorstvu predvsem na elektronski pošti, internetnem klepetu in drugih spletnih aplikacijah.

Evans in Volery (v Aria Olivia & Torres Coronas, 2009, str. 167) na podlagi svoje raziskave sicer priporočata, da bi se e-mentorstvo uporabljalo zgolj kot dopolnilo tradicionalnemu mentorstvu, vendar obstaja še veliko drugih študij, v katerih e-mentorstvo predstavljajo kot veljavno sredstvo za premagovanje ovir v tradicionalnem mentorstvu, najsi gre za spol, narodnost, invalidnost ali geografsko lokacijo. Hamilton in Scandura (v Aria Olivia & Torres Coronas, 2009, str. 167) razvrstita prednosti e-mentorstva v primerjavi s tradicionalnim v tri glavne skupine:

- Organizacijska struktura; e-mentorstvo odstrani geografske ovire, ki jih prinaša tradicionalno mentorstvo, gladí statusne razlike znotraj organizacije in povečuje bazen razpoložljivih mentorjev.
- Individualni razvoj; odsotnost osebne interakcije zmanjšuje in minimizira morebitne diskriminacije in težave zaradi vpliva spola ali etnične pripadnosti in s tem povečuje učinkovitosti mentorjev, ki imajo pomanjkanje socialnih veščin.
- Prilagodljive/alternativne ureditve dela; sposobnost in dejanska zmožnost asinhronega komuniciranja pomeni odstraniti vse časovne ovire ali zadržke. Poleg tega komuniciranje ni geografsko omejeno.

Kljub vsemu pa niso vse lastnosti e-mentorstva zmagovalne za obe strani, mentorjevo in mentorirančevo. Študija izvedena s strani Ensherja, Henna in Blancharda (v Aria Olivia & Torres Coronas, 2009, str. 167, 168) opredeli pet glavnih izzivov e-mentorstva: verjetnost nesporazumov v komunikaciji, počasnejše razvijanje medosebnega odnosa kot pri tradicionalnem mentorstvu, zahteva kompetence v pisni komunikaciji in tehnična znanja, možne računalniške okvare ter vprašanja zasebnosti in zaupnosti.

3 UVAJANJE V DELO V IZBRANIH PODJETJIH

V današnjem času so najrazličnejše informacije hitro in lahko dostopne. Na voljo so nam različna kakovostna dela in priročniki, ki nam pomagajo na vseh področjih v življenju, zato je težko razumeti, da se kljub temu, nekatera podjetja, še vedno odločajo uvajanje zaposlenega prepustiti nestrokovnemu osebju ali le-to preprosto preskočiti. Uvajanje je potrebno ne glede na to ali se zaposleni prvič srečuje z delom ali pa to delo že dolgo opravlja. Vsaka organizacija bi morala težiti k temu, da se delavec v delo uvede. Prvemu bomo delo bolj podrobno predstavili, mu pokazali način dela v podjetju in ga seznanili z organizacijsko kulturo, pri drugem bomo preverili, ali njegov način dela vsebuje nezaželene delovne navade in jih skušali odpraviti in mu prav tako pomagali, da se čim prej socializira. Zaposlenim moramo pomagati, da se čim prej in čim bolje prilagodijo obstoječi organizaciji.

V velikih organizacijah za razvoj človeških virov zaposlijo za to usposobljene ljudi, ki skrbijo, da so v organizaciji zaposleni ljudje, ki delujejo v skladu z vizijo, načeli in kulturo organizacije. Njihovo delo ni zgolj iskanje in zaposlovanje pravega profila ljudi, ampak skrbijo, da se zaposleni tako z znanjem in veščinami kot kulturo prilagajajo potrebam in spremembam v organizaciji, hkrati pa skušajo ugotoviti karijerne želje in potencial zaposlenih in ga v skladu s potrebami organizacije pomagajo uresničiti. V velikih organizacijah je potreba po takšnem oddelku normalna, medtem ko je za majhna podjetja to lahko stroškovno breme, ki si ga bodisi ne želijo imeti ali ga ne zmorejo.

Namen raziskave je predstaviti problematiko, ki se v majhnih podjetjih na tem področju dogaja. V ta namen sem izbrala štiri majhna podjetja iz različnih panog, da bi med seboj lahko primerjala pridobljene informacije in našla morebitno srž težave, ki bi bila skupna vsem podjetjem. Predstavila bom posamezna podjetja, ki iz različnih razlogov želijo ostati anonimna, zato jih bom poimenovala s črkami iz abecede, opisala poglede na uvajanje v podjetjih s strani direktorja ali mentorja ter s strani mentoriranja, ter dodala neodvisno mnenje strokovnjaka in lastno mnenje, saj sem v vseh podjetjih opravljala različna dela.

3.1 Predstavitev podjetij

Podjetje A je svojo pot začelo v drugi dejavnosti, ki so ji pred leti dodali še gostinske storitve, ki so predmet raziskave. Gre za družinsko podjetje, kjer vsa družina idejno prispeva k ustvarjalnosti in drugačnosti. Zadovoljne stranke jih poznajo po vrhunski kombinaciji tuje kuhinje s pridihom tradicionalne kulinarike in skrbno pripravljenimi jedmi iz vedno svežih sestavin.

Podjetje B nenehno išče nove priložnosti na trgu in posledično svoje produkte prilagaja trenutnim razmeram na trgu. Usmerjeno je v nenehen razvoj novih poslovnih okolij ter produktov in storitev. Področje delovanja je zelo široko, od multimedije, do organizacije dogodkov in razvoja nove tehnologije. Svojo dejavnost in zadovoljne uporabnike so razširili tudi na območje držav nekdanje Jugoslavije.

Podjetje C deluje na področju telemarketinga. Nudi različne vrste storitev, ki so povezane s telekomunikacijskimi storitvami. Svojim strankam zagotavljajo kakovostne storitve s sodobno programsko opremo in primerno izobraženo ekipo. Naročnikom se individualno prilagajajo glede na njihove potrebe in želje. Skupaj določijo časovne okvire in zastavijo cilje.

Vsa tri podjetja delujejo več kot 10 let. Število zaposlenih v podjetjih se giblje med 15 in 25. Poleg redno zaposlenih delavcev imajo še delavce zaposlene preko študentskega servisa, avtorskih pogodb in študentov na obvezni praksi. Pri zaposlovanju iščejo kandidate preko oglasov na zaposlitvenih portalih in družabnih omrežjih ter preko poznanstev. Podjetje C izjemoma za ključne kadre uporablja agencijo za posredovanje kadrov. V vseh treh podjetjih so lastniki hkrati tudi direktorji. Zaposlene imajo vodje posameznih oddelkov, ki razporejajo delo, nadzorujejo zaposlene, skrbijo za doseganje planov in nemoten potek dela. Vodje oddelkov so tudi mentorji novincem, ki vstopajo v podjetje in po končanem obdobju uvajanja direktorju predlagajo, ali se novinca obdrži ali se njihove poti razidejo, zadnjo besedo pa ima direktor. Direktor je tudi tisti, ki odloča o načinu zaposlitve, urni postavki itd.

Dodatnemu izobraževanju svojih zaposlenih podjetja namenijo različno pozornost. V podjetju C za vsak novi projekt organizirajo z operativnim osebjem interno izobraževanje. Izpostavijo pomembne točke projekta in razložijo morebitne nejasnosti. Gre za kratka izobraževanja, ki trajajo največ 45 minut. Podjetje A izobražuje le del svojih zaposlenih na vinarskem področju, da znajo svojim gostom svetovati o izbiri vrhunskih vin, ki jih nudijo. V kuhinji dodatnih izobraževanj kuharji nimajo. V podjetju B izobraževanj nimajo. Letnih razgovorov z zaposlenimi ne izvaja nobeno izmed podjetij. Pogovori, ki so poslovne narave, potekajo na sestankih. Podjetje A izvaja v večji meri krizne sestanke, na katere so vabljeni le redno zaposleni. Sestanki so brez dnevnega reda in zapisnika, namenjeni pogovoru o morebitnih projektih, ki bi ugodno vplivali na poslovanje in reševanju morebitnih konfliktov, ki se pojavijo med oddelki. Nove ideje direktor najprej predstavi vodjem in kasneje vsem, odločitev o tem katera bo sprejeta pa sprejme sam po lastni presoji. Podjetje B izvaja tedenske sestanke, na katerih določijo plane, poleg teh pa izvajajo tako imenovane brainstorminge, da prisilijo zaposlene razmišljati širše in razvijajo nove poslovne ideje. Prisotni so vsi, ki delajo v podjetju. Podjetje C izvaja dnevne sestanke, kjer preverjajo uspešnost doseganja rezultatov. To so kratki 5 do 10 minutni sestanki med vodjo in zaposlenimi. Poročila o doseganju planov se dnevno pošiljajo direktorju. Enkrat mesečno, oziroma po potrebi večkrat, se sestanejo direktor in vodje. Direktor predstavi prihajajoče projekte in razdeli naloge.

Vsa tri podjetja izvajajo uvajanje v delo ob delu. Posebej razdelan program uvajanja ima samo podjetje C, kjer uvodnemu, predstavitvenemu delu, sledi kratko izobraževanje iz interne literature, nato uvajanje v delo z računalnikom in nazadnje uvajanje ob delu. Drugi dve podjetji izvajata izključno uvajanje ob delu, kjer novinec začne z bolj nezahtevnimi nalogami, ki jih počasi stopnjujejo. Kljub vsem prizadevanjem se podjetja srečujejo z dokaj visoko stopnjo fluktuacije na določenih delovnih mestih. Podjetje A v kuhinji, podjetje B v marketingu in podjetje C pri operaterjih. Skozi raziskovalni del naloge bom skušala ugotoviti tudi, zakaj je fluktuacija na teh delovnih mestih višja.

3.2 Metodologija raziskave uvajanja v delo v majhnih podjetjih

Da bi preverila, kako uspešni so programi uvajanja v majhnih podjetjih, sem se odločila za izvedbo krajše raziskave, s katero bom dobila dejansko sliko uvajanja v majhnih podjetjih. Le-ta mi bo v pomoč pri ugotavljanju morebitnih nepravilnosti, ki nastajajo pri uvajanju v delo in predlogih za odpravo le-teh. Prvotni cilj je bil prikaz učinkovitosti samih programov uvajanja v majhnih podjetjih glede na odsotnost kadrovskega oddelka in ponuditi morebitne rešitve za izboljšanje procesa uvajanja. Med samo izdelavo naloge pa se je izkazalo, da imajo vsa tri podjetja težave z visoko fluktuacijo na določenih delovnih mestih, zato sem z raziskavo skušala ugotoviti vzroke za nastanek fluktuacije v posameznem podjetju in najti morebitno povezavo med uvajanjem v delo in fluktuacijo.

Za proučevanje programov uvajanja v podjetjih sem opravila kvalitativno raziskavo; zaradi poglobljenega zanimanja za fluktuacijo v podjetjih in majhnega števila zaposlenih je bila najprimernejša uporaba metode intervjuja. Izvedla sem osem intervjujev. Štiri intervjuje sem opravila z novinci, eden izmed respondentov je znotraj podjetja zamenjal delovno mesto, torej je šlo za uvajanje že obstoječega zaposlenega na novo delovno mesto, dva z vodjo oziroma mentorjem in enega z direktorjem. Intervjuji so potekali izven delovnih mest, saj so po mojem mnenju ljudje izven delovnega okolja bolj sproščeni in iskreni. Zaradi določenih omejitev pa sem en intervju izvedla s pomočjo e-dopisovanja. Želela sem si opraviti še dva intervjuja z drugim dvema direktorjema, kar bi omogočilo še boljši vpogled v problematiko podjetij, vendar nista bila pripravljena sodelovati.

Za izhodišče intervjujev sem si pripravila vprašanja, ki so predstavljala okvirno tematiko pogovora in so zato odprtega in zaprtega tipa. Med samim intervjujem sem po potrebi postavljala dodatna vprašanja, da sem prišla do zelenih informacij. Vprašanja so ločena na del za vodje in novince. Pridobljeni odgovori se delno nanašajo na celotno podjetje, delno pa na točno določena delovna mesta znotraj posamezne organizacije. Primer vprašanj je v prilogi. Zaradi obširnosti naloge prepis intervjujev ni v prilogi, je pa del odgovorov zapisanih med samo razlago rezultatov raziskave.

3.3 Razlaga rezultatov raziskave o uvajanju v delo

To poglavje sem v grobem razdelila na dva vidika; vidik vodij oziroma direktorja in vidik novincev. Oba dela sta nadaljnje razdeljena na posamezne segmente glede na vprašalnik, kjer interpretiram podatke, pridobljene z metodo intervjuja. Prikazati sem želela različne poglede na uvajanje in organizacijsko klimo. Razlike in strinjanja v pogledih vodstva in novincev so s spodnjo razčlenitvijo takoj opazna in omogočajo dober pregled nad situacijo v podjetjih. Posledično sem lahko hitro odkrila vzroke za nastanek težav in podala možne rešitve za odpravo le-teh.

3.3.1 Vidik direktorja in vodij

V tem delu sem podatke, pridobljene z intervjuji z vodilnimi, strnila v šest smiselnih poglavij, ki prikazujejo vidik vodstva na programe uvajanja nasploh in na njihove programe uvajanja, ter

težave, ki nastajajo pri procesu zaposlovanja in uvajanja. Začela sem s problematiko v podjetjih, saj se v vseh treh podjetjih, kot pravijo respondenti, ta pojavi že na začetku zaposlovanja.

3.3.1.1 Težave pri zaposlovanju in uvajanju

Vsi trije moji sogovorniki pravijo, da se pri zaposlovanju samem srečujejo s težavami že na samem začetku, saj so mnenja, da je težava že pritegniti primerne kandidate za zaposlitev. Ne glede na to, da se trudijo pridobiti kandidate preko oglasov v različnih medijih in s poznanstvi, ali pa jih skozi študentsko delo vpeljati v delo, je večina kandidatov po njihovem mnenju neresnih, nemotiviranih in s slabimi delovnimi navadami. Pri uvajanju v delo nimajo posebnih težav. »Neresnost, neznanje, slabe delovne navade, nizka motiviranost, s tem se srečujem pri zaposlovanju« (direktor, podjetje B). »Problem je pridobiti kakovosten in motiviran kader« (vodja/mentor, podjetje C). »Največja težava pri zaposlovanju je pravzaprav, da ni kvalitetnega kadra« (vodja/mentor, podjetje A).

Problematika podjetja A je, da nimajo jasne predstave, kdo naj bi zasedel pristo delovno mesto. Beseda kakovosten ali nekdo z izkušnjami je preveč širok opis. Poleg tega se jim pri zaposlovanju vedno mudi, saj želijo, da bi ta oseba delo opravljala že včeraj, zato se večkrat zadovoljijo z manj. Tudi v podjetju C se težava pojavi, ker za delo na katerem stoji obstoj celotnega podjetja, iščejo s preveč splošnim oglaševanjem, poleg tega se za opravljanje dela iščejo izključno študentje za delo preko napotnice. V podjetju B imajo že vnaprej negativna pričakovanja glede novincev, ker so se že tolikokrat opekli.

Delno se lahko strinjam s sogovorniki, saj se velikokrat zgodi, da se s kandidati dogovoriš za razgovor, pa preprosto ne pridejo, ne da bi delodajalca predhodno obvestili o tem, na razgovor pridejo popolnoma nepripravljeni, ali pa celo ne vedo točno, zakaj so prišli, saj so morali priti, ker jih je poslal Zavod za zaposlovanje. Ko sem začela opravljati delo kadrovika, sem včasih mislila, da bom morala merila za novega kandidata preprosto znižati, ker veliko kandidatov ni bilo niti blizu zastavljenemu profilu, vendar se je splačalo počakati in iskati naprej. Pomembno je jasno zastaviti pričakovanja tako glede formalne in neformalne izobrazbe kot glede karakternih lastnosti, ki si jih želimo.

3.3.1.2 Fluktuacija v podjetju

Na določenih delovnih mestih vsa preučevana podjetja beležijo visoko stopnjo fluktuacije. V podjetju A je to v kuhinji, v podjetju B v marketingu in v podjetju C pri operaterjih. Glede na dejavnost posameznih podjetij bi lahko rekli, da gre za ključna delovna mesta. Na vprašanje, zakaj menijo, da je tako, so podali različna mnenja. Zanimivo je to, da sta vodji podjetij A in C navedli razloge, ki se jih dejansko, da spremeniti in tudi že ponudili možno rešitev, vendar se leta s strani direktorjev ne izvede. »Visoko fluktuacijo pripisujem prevelikim pritiskom s strani šefov. Nalaga se jim vedno več in več dela. Po drugi strani pa se špara na delavcih.« »Z drugačnim pristopom šefov bi se morda fluktuacija znižala« (vodja/mentor, podjetje A). »Fluktuacija v podjetju je večja na delovnih mestih v telesalesu zaradi zahtevnosti dela in stresa pri delu.« »Daljši čas uvajanja in manj pritiska po takojšnjem doseganju rezultatov bi

pripomogel k zmanjšanju fluktuacije« (vodja/mentor, podjetje C). V podjetju B pa meni direktor, da ne bi nobeden od ponujenih dejavnikov (drugačen pristop pri uvajanju v delo, drugačen odnos, višja plača) vplival na znižanje fluktuacije. »Kreativnost in red sta konfliktna. Za dobro delo je potrebno veliko izkušenj, kar pa se pridobiva z leti. Mladi nimajo potrpljenja za dosego ciljev.« »Mladi so, kakršni so, in nobena sprememba ne bi bistveno vplivala na karakterne lastnosti, ki jih mladi imajo« (direktor, podjetje B).

Visoka fluktuacija, kot pravi mentor iz podjetja A, je zelo moteča, saj je nenehno uvajanje zaposlenih naporno. Trpi kakovost redno opravljenega dela in tudi količinsko je nemogoče opraviti vse delo, hkrati pa še uvajati nekoga. Ob nenehnem ponavljanju in učenje vedno novih ljudi, pa pravi, da včasih niti ne ve več, kaj je komu že pokazal in povedal ter česa ne. Po mojem mnenju je visoka fluktuacija odraz slabe organizacijske kulture in klime. V podjetju A in C se sprejete smernice ne izvajajo dosledno, v vseh treh podjetjih pa je slaba tudi interakcija med zaposlenimi in vodstvom. Odnosi v organizaciji so zelo pomembni. Konec koncev zaposleni na delovnem mestu časovno preživijo velik del dneva. Nekdanji nadrejeni mi je nekoč rekel, da morajo biti zaposleni med seboj v konfliktu, saj jih je tako lažje voditi. S tem se ne strinjam, saj sem mnenja, da zaposleni v zaradi konflikta napeto okolje, ne prihajajo radi. Če nekam ne prihajaš rad, pa ne boš dal vsega od sebe. Ko se ti okolje zameri do te mere, da ne moreš več normalno delovati, odideš.

3.3.1.3 Pomembnost programa uvajanja

Vsak izmed respondentov je poudaril pomembnost uvajanja v delo, ne pa tudi programa uvajanja. Le podjetje C ima razdelan program uvajanja v delo po posameznih korakih, ki se ga držijo. Prilagajajo le hitrost glede na sposobnosti učenja in dožemanja posameznika. Ostali dve podjetji se strinjata, da je uvajanje zelo pomembno, saj se v tej fazi novinec nauči vse, kar bo kasneje potreboval za samostojno in uspešno opravljanje dela. Pri uvajanju pa se sproti prilagajajo situaciji. »Uvajanje je pomembno, da mladim priučimo želena znanja in lastnosti« (direktor, podjetje B). »Uvajanje je zelo pomembno, še posebej v kuhinji, saj se večina kuharjev in pomočnikov prvič sreča z našo kulinariko. Naučiti se morajo vse, od osnov naprej« (vodja/mentor, podjetje A).

Glede na poudarjanje pomembnosti uvajanja je težko razumeti, zakaj podjetji A in B nimata razdelanega programa uvajanja v delo, saj bi jim bil v veliko pomoč pri doslednosti izvajanja tega. V podjetju A je vodja povedal, da včasih ne ve, kaj je že povedal in česa ne. Z razdelanim programom uvajanja, ki bi se dosledno izvajal, teh težav ne bi imeli. Na vprašanje zakaj si okvirnega programa ne sestavijo sami, dobim odgovor, da je s tem preveč dela.

3.3.1.4 Potek uvajanja v delo

Kot že omenjeno, ima samo podjetje C razdelan program uvajanja. Program je razdeljen na različne faze in intenzivno poteka približno teden dni (na zahtevnejšem delovnem mestu lahko tudi mesec dni). Uporabljajo učenje s pomočjo tiskanega gradiva, ki so ga sami pripravili, s predavanji, igro vlog, simulacijami na računalniku, z opazovanjem in poslušanjem drugih in nazadnje v praksi. Mentor je ves čas v podporo in pomoč.

Čeprav v podjetju B poudarjajo pomembnost uvajanja v delo, se zdi, da v praksi ni tako. Na vprašanje, koliko časa uvajanje traja, sem dobila odgovor od treh mesecev do dveh let. Res je, da naj bi bili programi uvajanja v delo fleksibilni in prilagodljivi, vendar je v tem primeru časovni razpon tako velik, da lahko vodi v nezadovoljstvo med zaposlenimi. Z uvajanjem v delo ob delu se želijo v podjetju izogniti preveliki formalnosti, vendar pa se s premalo strukturiranim načinom uvajanja lahko naredi več škode kot koristi.

V podjetju A prav tako izvajajo uvajanje v delo ob delu, kar je smiselno glede na opravljanje dejavnosti. Držijo se stalnega postopka uvajanja v delo, kjer se novinec najprej spozna z osnovami in počasi nadgrajuje znanje. Delo na začetku opravlja skupaj z mentorjem, nato pa vedno bolj samostojno. Sam čas uvajanja je popolnoma odvisen od posameznika, njegovega predhodnega znanja in sposobnosti pridobivanja novega znanja in izkušenj. Uvajanje traja toliko časa, dokler mentor ne odloči, da je pripravljen za samostojno delo.

3.3.1.5 Izbira mentorja

V tem delu gre delno tudi za samooceno mentorjev in direktorja, saj so odgovarjali tudi o sebi kot mentorju in vodji. Zanimalo me je, kakšna so merila za izbiro mentorja in kdo ga izbere, preverila pa sem tudi, ali mislijo, da so dobri mentorji in vodje. Direktor je tisti, ki v vseh podjetjih določi mentorja za uvajanje novincev v delo. Respondenti so si enotni, da se odločajo predvsem na podlagi strokovnega znanja in izkušenj mentorja. Tisti, ki imajo največ znanja in izkušenj v podjetju, praviloma zasedajo tudi katerega izmed vodilnih položajev, zato je v preučevanih primerih vodja oddelka hkrati tudi mentor. Na začetku namenoma nisem izpostavljala karakternih lastnosti mentorja, saj nisem želela predlagati odgovorov. Šele po tem, ko sem povprašala po le-teh, so se strinjali, da so tudi karakterne lastnosti pomembne. Mnenje vseh je, da so zaposleni, ki so v podjetjih izbrani za mentorje novincev, najbolj primerni za opravljanje tega dela, vključno z njimi. Sami sebe so ocenili kot dobre vodje in mentorje in ne bi pri svojem delu ničesar spreminjali. Mentor iz podjetja A bi si želel le več časa, da opravi, poleg mentoriranja, tudi svoje delo. »V majhnih podjetjih je težko najti nekoga, ki bo ustrezal popolnoma vsem kriterijem za odličnega mentorja, lahko pa izberemo najboljšega izmed tistih, ki so na voljo« (direktor, podjetje B).

3.3.1.6 Spremljanje napredka in povratne informacije

V podjetju C se napredek spremlja dnevno. Opravljajo se dnevne analize, ki dajejo rezultate o količini in uspešnosti opravljenega dela. Analizo naredi vodja oddelka in se opravlja vsak dan ob zaključku delavnika, poročilo pa se odda direktorju. Naslednji dan se pred začetkom dela, na kratkem sestanku, rezultati pregledajo. Vodja izpostavi šibke točke in da navodila, kje in na kaj je potrebno biti bolj pozoren, da bi rezultate izboljšali. Po potrebi se tiste, ki so med slabšimi, spremlja sproti in se jim večkrat med delavnikom dajo dodatna navodila. Komunikacija poteka v obe smeri od mentorja k novincu in obratno. Odločitev o uspešnosti in izbiri kandidata na koncu uvajalnega obdobja poda mentor, potrdi pa jo direktor.

Napredek v podjetju B se spremlja in ocenjuje glede na kakovost izvedenih nalog, samostojnost, učinkovitost in samoiniciativnost. Mentor je tisti, ki spremlja napredek in poroča direktorju. Povratne informacije o dobro ali slabo opravljenem delu daje mentor novincu sproti. Formalnega spremljanja napredka, kjer bi se to beležilo, ni. Direktor se na podlagi zbranih informacij odloči o uspešno opravljenem uvajanju in izbiri kandidata.

Podjetje A prav tako napredek spremlja skozi delo. Največ povratnih informacij o napredku novinca poda mentor, mnenja o novincu pa direktor preveri pri vseh zaposlenih, ki so z novincem v stiku, torej s tako imenovano metodo 360°, kar daje bolj natančno in zanesljivo oceno uspešnosti. Novinec sproti prejema povratne informacije. V večji meri jih poda mentor, kadar pa mentorja ni, njegovo vlogo nadomesti nekdo drug izmed zaposlenih. Odločitev o uspešno opravljenem uvajanju v delo in izbiri kandidata poda mentor, direktor pa njegovo odločitev potrdi.

V vseh treh podjetjih je pretok povratnih informacij ažuren in poteka v obeh smereh, tako k nadrejenim kot k novincu. S tem omogočamo novincu hitro izboljšanje procesov in rezultatov dela ter povečujemo njegovo motivacijo za delo. Pomembno je, s strani koga so informacije podane in da se informacije podajo na pravilen način, da so le-te jasne in ne prihaja do morebitnih zamer. V celotnem procesu pa je precejšnja odsotnost komunikacije navzdol z vrha organizacije in tudi dejanska vključenost vodilnih v proces uvajanja je slaba.

3.3.2 Vidik novincev

V tem delu sem podatke, pridobljene z intervjuji z novinci, tako kot v prejšnjem delu, strnila v šest smiselnih poglavij, ki prikazujejo vidik novincev na njihove programe uvajanja ter doživljanje organizacijske klime. V zadnjem delu sem s popolnoma odprtim vprašanjem želela preveriti, kaj bi spremenili.

3.3.2.1 Zadovoljstvo z izvedbo programa uvajanja

V podjetju A in C sta novinca zelo zadovoljna s programom uvajanja. Uvajanje je potekalo s primerno hitrostjo, da sta se imela možnost vse naučiti, zastaviti vprašanja ob morebitnih nejasnostih. Ko sta začela naloge bolj samostojno opravljati, nista imela občutka, da sta bila potisnjena v vodo, saj je bil mentor ves čas na voljo in je priskočil na pomoč kadar je bilo potrebno. Tudi, ko se je bilo potrebno na kakšnem koraku dlje časa zadržati in izpiliti podrobnosti, ni bilo čutiti nejevolje. Novinec za podjetje A pravi, da so mu bili poleg mentorja vedno pripravljene pomagati tudi drugi zaposleni. »Uvajanje je bilo super. Tempo je bil ravno pravi, prilagajali so se meni« (novinec, podjetje A).

Za podjetje B sem imela dva respondenta. Prvi je v podjetju že dlje časa, a je bil pred kratkim premeščen na drugo delovno mesto, poimenovala ga bom novinec 1. Želela sem izkoristiti priložnost in pridobiti informacije, na kakšen način uvajajo nekoga, ki je v podjetju že dlje časa. Drugega, ki se je pridružil podjetju na novo, bom poimenovala novinec 2. Novinec 1 pravi, da ga na novo delovno mesto ni uvedel nihče. Preprosto pravi, da se je moral sam znajti. »Uvajanja

sploh ni bilo. Najbrž zato, ker sem v podjetju že nekaj časa, delno pa najbrž tudi zaradi kriznih časov« (novinec 1, podjetje B). Ob vstopu v podjetje, ko ga je uvajal mentor, je bilo popolnoma drugače, se spomni. Imel je mentorja, ki ga je učil in pripravil na samostojno delo. Novinca 2 uvaja direktor. Uvajanje se mu ne zdi primerno, ker je odnos preveč prijateljski. Ne ve točno, kaj se od njega pričakuje in meni, da tudi direktor ne ve, kaj točno pričakuje od njega.

3.3.2.2 Primernost mentorja

Novinca v podjetju A in C sta mentorja doživela kot zelo sposobno osebo, z veliko znanja, ki dobro predaja svoje znanje. Mentorja sta bila vedno na voljo, tudi kasneje, ko se je uvajanje že zaključilo. Tudi sama sem doživela oba mentorja zelo podobno, le da se mi zdi, da je mentor v podjetju C nekoliko bolj tehničen tip človeka in mu delo z ljudmi ni najljubše. Svoje delo sicer opravi popolnoma korektno, vendar je zaznati, da ni najbolj sproščen. »Vidi se, da to počne že vrsto let, tako da se kaže profesionalnost in tehnična podkovanost« (novinec, podjetje C).

Novinec 1 iz podjetja B pove, da je bil z dodeljenim mentorjem, ob vstopu v podjetje, izredno zadovoljen. Ob menjavi delovnega mesta pa, kot sem že omenila, mentorja sploh ni imel. »Naloge so mi bile samo dodeljene, brez obrazložitve in pomoči. Sam sem se moral znajti« (novinec 1, podjetje B). Novinec 2 je mnenja, da je težko mentor nekdo, ki hoče biti hkrati tudi prijatelj. Zato bi se kljub temu, da ima veliko znanja in mu je bil na voljo in v oporo, odločil, da mentor ni primeren. V podjetju B sem tudi sama odnose doživljala preveč prijateljsko. Velikokrat se zaposleni med seboj družijo tudi izven delovnega časa, tudi z direktorjem in so meje vodstva in ostalih zaposlenih precej zabrisane. »Mentor ni primeren, ker je hkrati prijatelj in direktor. Oboje je težko« (novinec 2, podjetje B).

3.3.2.3 Spremljanje napredka in povratne informacije

V podjetju A so novinca seznanili z ocenjevanjem uspešnosti pred začetkom uvajanja, zato pravi so mu bile tudi prioritete pri opravljanju nalog hitro jasne. Povratne informacije je od mentorja dobival kar sproti, med delom. »Povratne informacije sem dobivala sproti, dnevno. Vsi so spremljali moje začetke« (novinec, podjetje A). Večkrat sta se pogovorila tudi pred začetkom dela ali po končanem delu. Med uvajanjem pa je včasih prišel tudi direktor in ga vprašal, kako mu gre. Novinec v podjetju C pred začetkom uvajanja ni bil seznanjen z ocenjevanjem uspešnosti uvajanja. Je pa med celotnim uvajanjem dobival povratne informacije o svojem delu na dnevni ravni. V podjetju B, pravita novinca, merila niso bila jasno določena. Napredek se ni spremljal tako, da bi ona dva to vedela, niti ni bilo nekih pravih povratnih informacij. »Nikoli ni bilo to storjeno tako, da bi kdorkoli vodil evidenco, niti niso bili cilji mojega dela jasno določeni.« »V praksi se to ni nikoli izvedlo, le ko je prišlo do problemov in sem bil, kot vsi ostali, tarča direktorja« (novinec 2, podjetje B). »Nisem opazil, da bi se spremljal kak napredek in nisem prejemal nobenih povratnih informacij« (novinec 1, podjetje B).

3.3.2.4 Pridobitev izkušenj

Vsi so se strinjali, da so pridobili potrebno znanje in izkušnje za samostojno opravljanje dela, tudi novinec 1 iz podjetja B, čeprav se je v večji meri moral znajti sam. V podjetju A in B

menijo novinci, da so pridobili celo več znanja kot samo tisto, ki je potrebno za opravljanje njihovega dela. Razlogi so v tem, da se morajo zaradi majhnosti podjetij naučiti tudi opravljanje kakšnih drugih nalog, da lahko v primeru absentizma opravljajo del ali pa vse naloge odsotnega sodelavca. »Vse potrebno znanje za opravljanje samostojnega dela sem pridobila z uvajanjem, z izjemo hitrosti, to dobiš s prakso« (novinec, podjetje A). »Vsekakor sem pridobila vse potrebne izkušnje za samostojno delo« (novinec, podjetje C). »Glede na to, da sem deklica za vse, sem dobil ogromno izkušenj, na različnih področjih« (novinec 2, podjetje B).

3.3.2.5 Doživljanje organizacijske klime

Vsi novinci menijo, da so bili dobro sprejeti v organizacijo in se dobro počutijo v svoji ekipi. Razumejo se s sodelavci in bi rekli, da so na oddelku odnosu že bolj prijateljski kot samo poslovni. Novinec iz podjetja C je edini, ki pravi, da je bil v ekipo lepo sprejet, ne počuti pa se kot del podjetja, vodstvo mu ne daje tega občutka. Da je njihovo delo pomembno in da s svojim delom prispevajo k uspešnosti podjetja se strinjajo vsi, hkrati pa menijo, da nadrejeni ne cenijo njihovega dela. Novinca iz podjetja A in C menita, da je njuno delo bolj samoumevno kot cenjeno, novinec 2 iz podjetja B, pa sicer meni, da delo cenijo, vendar tega nikoli ne povedo na glas. Samo novinec iz podjetja A je na moje vprašanje o motivaciji odgovoril, da je motiviran za delo, saj je zanj to nekaj popolnoma novega in mu je v izziv. Ostali novinci niso motivirani za delo. »Dela ne cenijo, vse jim je samoumevno, morda imam celo občutek, da oni pričakujejo, da moram jaz ceniti to, da lahko delam za njih« (novinec, podjetje C). »Na začetku je bila motivacija že to, da so bili uporabniki zadovoljni, zdaj razmišljam o odhodu« (novinec 1, podjetje B). »Motiviran sem bil, dokler nisem podjetja bolje spoznal« (novinec 2, podjetje B).

3.3.2.6 Spremembe

Moje zadnje vprašanje je bilo precej odprto, saj respondentov nisem želela omejevati ali usmerjati pri odgovorih. Zanimalo me je, kaj bi spremenili. Vsi odgovori so bili precej podobni, in sicer bi si vsi želeli drugačnega odnosa vodilnih. To se mi je zdelo zelo zanimivo, saj imam sama podobno mnenje. Vse preveč se trudijo imeti prijateljski odnos, hkrati pa avtoritativno nastopati. Želijo, da se izražajo mnenja glede česar koli, hkrati pa niso pripravljeni na povratne informacije. Predlogov in mnenj največkrat ne upoštevajo, zgodi pa se tudi, da si včasih kasneje pripišejo zasluge za katero izmed idej. »Zdi se mi, da nadrejeni (direktor in družina) o tem delu ne vedo ničesar, ne razumejo narave dela. In njihov pristop do nas, precej z viška nas gledajo. Tudi nobenih dodatnih izobraževanj ni na mojem področju« (novinec, podjetje A). »Želel bi si začrtan plan dela. Prijateljski odnos vodstvo – zaposleni mi je bil všeč, ampak je meja med delom in prostim časom povsem zabrisana. Spremenil bi odnos« (novinec 1, podjetje B). »Spremenil bi odnos direktorja do zaposlenih« (novinec 2, podjetje B). »Spremenila bi odnos, bolj normalen, človeški bi si želela da je« (novinec, podjetje C).

3.4 Povzetek rezultatov

Če je osnovni namen uvajanja v delo novinca zgolj čim hitreje pripraviti na uspešno in samostojno opravljanje dela, potem lahko rečem, da ga podjetja izpolnijo skoraj v celoti. Skoraj pravim zato, ker bi vsa tri podjetja, z določenimi spremembami, ki jih bom predstavila v

naslednjem poglavju, to doseгла bodisi bistveno hitreje ali pa bolj učinkovito. Tukaj pa se pri vseh treh podjetjih uvajanje tudi zaključí. Uvajanje vidijo zgolj kot predajanje znanja in veščin za opravljanje dela, ne pa tudi kot namen, da se ustvari ugodna organizacijska klima, da bi se novinec počutil dobrodošlega, zaželenega, pomembnega. Konec koncev, bi se tako morali počutiti vsi zaposleni. Ker je namen uvajanja precej širši, lahko rečem, da ga podjetja izvajajo samo delno. Poleg pomanjkljivega programa v podjetjih A in B se ne posvetijo dovolj izbiri mentorja, slabo je izvedena socializacija in odsotna je motivacija zaposlenih.

Da je uvajanje v organizacijo slabo oziroma ga sploh ni, se kaže tudi v tem, da so bili novinci dobro sprejeti v delovno okolje, ne počutijo pa se kot del organizacije, ali pa se počutijo kot del organizacije, nimajo pa občutka, da se njihovo delo ceni. Socializacija je zelo pomemben in neprestan proces učenja o organizacijski kulturi, saj se le-ta nenehno spreminja, učinki na novince pa so pozitivni. Glede na težave s pridobitvijo primernih kandidatov, s katero se srečujejo podjetja že na samem začetku zaposlovanja, kot navajajo sami, bi pričakovali, da bodo naredili vse, da bodo novince obdržali. Kot pravita mentorja, pa pri direktorjih naletita na gluha ušesa.

Kljub temu da so z uvajanjem novince pripravili na samostojno opravljanje dela, pa se v vseh treh podjetjih pojavlja visoka stopnja fluktuacije. Iz raziskave lahko povzamem, da je en razlog za visoko fluktuacijo v vseh treh podjetjih enak; odnos vodstva. Iz odgovorov ugotavljam, da se vodstvo svoje slabe komunikacije in odnosa ne zaveda, ali pa si ga ne želi spremeniti, saj so prepričani, da svoje delo opravljajo dobro. Slaba komunikacija s strani vodstva v zaposlenih znižuje samozavest in moralo. V podjetju A na fluktuacijo dodatno vpliva tudi nezaupanje v vodstvo. Novinčevo mnenje o nesposobnosti vodstva postavlja pod vprašaj njegovo lojalnost. V podjetju C pa delo operaterjev v večji meri opravljajo samo študentje preko študentskega servisa. Ko jim status študenta poteče, pa jih podjetje ne želi zaposliti. Na ta način kažejo precej negativen odnos.

Izbira načina uvajanja v delo v nobenem izmed podjetij ni slaba. Zaposleni se uvajajo primerno glede na delovno mesto. V podjetjih A in B je smiselno uvajanje skozi delo, v podjetju C pa gradiva, predavanja in simulacije pred začetkom uvajanja z delom predstavljajo pomemben vir znanja. Vsa tri podjetja pa imajo še vedno prostor za izboljšanje programa uvajanja, da bodo z njim doseгла večjo učinkovitost, tako pri mentorjih kot pri novincih. Med vodilnimi prevladuje tudi mnenje, da je kakovostnega kadra malo in da so mladi po večini nemotivirani, neresni in imajo slabe delovne navade. Sama nisem enakega mnenja, vendar četudi bi bilo to povsem res, mora organizacija novince »oblikovati« tako, da bo homogen z organizacijo. Namen uvajanja pa je ravno to, da novince seznaní s pravili, s katerimi se bo sposoben vključiti v organizacijo.

Namenoma sem iz povzetka izvzela komentar, enega izmed mentorjev, o nizkem plačilu zaposlenih kot vzrok za visoko fluktuacijo v podjetju. Plačilo za opravljeno delo je predmet pogajanja med posameznikom in delodajalcem in je dogovorjeno pred podpisom pogodbe, zato načeloma ni razlog za fluktuacijo v podjetjih. V podjetju A pa se plačilo za delo delno izplačuje na roke in večkrat zamuja, kar pa v njihovem primeru lahko privede do fluktuacije.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE PROCESA UVAJANJA V DELO

V tem delu bom predloge za izboljšave strnila v eno celoto na podlagi pridobljenih ugotovitev iz raziskave v vseh treh podjetjih. Podani predlogi se ne nanašajo na vsako podjetje posebej, ampak so oblikovani tako, da so lahko v pomoč vsem majhnim podjetjem. Zaradi ugotovitev problematike podjetij v raziskovalnem delu naloge, ki segajo nekoliko širše, kot je sam program uvajanja, sem ustrezno prilagodila tudi predloge podjetjem. Kljub temu da so vsa tri podjetja na trgu prisotna več kot desetletje, in da se je enemu izmed podjetij uspelo prebiti tudi na druge trge, to še ne pomeni, da so uspešna. Če uspeh enačim z občutkom zadovoljstva, potem je uspešnost organizacije zadovoljstvo celotne organizacije. Glede na nezadovoljstvo zaposlenih lahko rečem, da so preučevana podjetja v tem pogledu neuspešna. Da bi dosegli višjo raven zadovoljstva zaposlenih, bi bilo potrebno v podjetja vpeljati spremembe, ki pa brez podpore vodilnih ne bodo imele večjega učinka.

Ker ima v majhnih podjetjih ena oseba več funkcij, lastnik podjetja je hkrati tudi direktor, finančnik, kadrovik in še marsikaj drugega, se težko vsem segmentom svojega dela posveti enako dobro. Od vseh se po navadi najmanj posvečajo ravno kadrovskemu delu, kar pa je zaradi pomembnosti človeških virov zelo slabo. Zaradi tega verjetno tudi zaposleni niso obravnavani kot pomemben člen, kot človeški vir, ampak kot delovna sila, ki je potrebna za doseganje dobička. Ker so človeški viri bogastvo organizacije, je pomembno, da so organizacije na tem področju odlične. Če nimajo zaposlenega kadrovskega delavca, morajo poskrbeti, da se kadrovsko izobrazijo vodstvo ali nekdo drug od zaposlenih. Glede na odsotnost kadrovskega delavca v majhnih podjetjih in ugotovitev, da v preučevanih podjetjih ne izvajajo letnih razgovorov z zaposlenimi, ali kakršne koli podobne komunikacije, kjer bi zaposleni z vodstvom govorili o svoji vlogi v podjetju, bi svetovala podjetjem, da upoštevajo zgornji nasvet.

Preučevana podjetja se vrtijo v začaranem krogu, saj do zdaj niso naredila nobenega koraka k izboljšanju. V prvi vrsti se morajo direktorji in vodje zavedati, da je najprej pomembno stvari spremeniti na vrhu, če želimo, da jim ostali zaposleni sledijo. V majhnih podjetjih, kjer se v večji meri zaposleni med seboj poznajo in se dnevno srečujejo, zaposleni marsikaj vidijo in slišijo. Pomembno je, da vodstvo postavi sebi enaka merila pri odnosih do zaposlenih in dela, kot jih pričakuje od njih. Vodijo naj z vzgledom. Prve spremembe bi torej morali narediti sami pri sebi. Odnos in komunikacija sta tukaj ključna. Slabi odnosi sprožajo govorce, govorce vodijo v krizne situacije. Pomembno je tudi, da prisluhnejo idejam zaposlenih in jih ne podcenjujejo, konec koncev so sami tisti, ki so jih izbrali za opravljanje dela. S podcenjevanjem zaposlenih in izkazovanjem nezaupanja, sami sebe prikažejo v luči nekompetentnih, zaposlene pa demotivirajo. Prvi korak k izboljšanju je torej izboljšanje organizacijske klime. Če želimo pritegniti nove, znanja polne in motivirane zaposlene, jih bomo prej pritegnili, če bodo odnosi v organizaciji pozitivni in zaposleni zadovoljni.

Da bi dobili boljši odziv pri iskanju novih zaposlenih, so pomembna jasna pričakovanja, znotraj katerih iščejo potencialnega kandidata. Kaj se od kandidata pričakuje naj podjetja navajajo že v samem oglasu. Bolj, kot bo oglas dodelan in več kot bo postavljenih zahtevanih znanj, izkušenj

in pričakovanj, bolj se bodo približali temu, da se bodo odzvali kandidati, ki ustrezajo pričakovanjem. Če bodo zapisali samo, da iščejo nekoga z visokošolsko izobrazbo in petletnimi izkušnjami na podobnem delovnem mestu, niso naredili prav veliko. Zapišejo naj katera smer izobrazbe ima prednosti, kakšna znanja pričakujejo od kandidatov, tudi zelene lastnosti lahko izpostavijo. Seveda ne gre pretiravati s postavljanjem zahtev, da se kandidati ne ustrašijo. Zapišejo tiste, ki so za njih najpomembnejše. Oglas je tudi način, da v dobri in privlačni luči predstavijo sebe kot zaposlovalca. Podjetje naj pove, kaj je tisto, kar nudijo zaposlenemu, zakaj naj se odloči za njih. Zavedati se morajo, da gre za odnos daj – dam. Zgolj »Nudimo redno zaposlitev«, se ne sliši prav privlačno. Predstavijo naj njihove prednosti, posebnosti, kaj je tisto zaradi česar bi si vsak, ki izpolnjuje njihova pričakovanja, želel delati ravno pri njih. Pri tem pa naj pazijo, da ne obljublajo stvari, ki jih ne morejo izpolniti, saj s tem ne izpolnijo pričakovanj iskalca zaposlitve, kar lahko pripelje do prezgodnjega odhoda. Seveda pa vedno obstaja možnost, da se nekdo z lažjo in dobro igro uvrsti v ožji izbor. Če ne prej, bodo v fazi uvajanja ugotovili, da je za njih neprimeren.

Po uspešno opravljeni selekciji sledi uvajanje. Za začetek naj določijo strukturo uvajalnega programa, ki bo novincu uspešno predstavila vse naloge novinca in tudi poslovanje organizacije. Določiti je potrebno kakšna znanja in veščine želijo, da novinec pridobi in na kakšen način bodo to dosegli. Določijo se tudi primerne naloge, ki jih bo novinec opravljal. Te naj bodo jasne, da jih novinec lahko razume in uspešno opravi. Priporočljivo je začeti z lažjimi nalogami in postopno prehajati h kompleksnejšim. V majhnih podjetjih je smiselno uvajalne programe individualizirati sproti glede na potrebe podjetja. Hitre spremembe na trgu zahtevajo hitro odzivnost v organizacijah, kar lahko majhna podjetja izkoristijo kot konkurenčno prednost. Smiselno je postaviti tudi časovni okvir uvajalnega programa, ki ga lahko prilagajamo glede na posameznikovo sposobnost dojemanja nalog in usvojiti novih znanj, ter glede na zahtevnost delovnega mesta. S tako strukturiranim programom omogočijo tudi mentorju dovolj časa, da opravi, poleg mentorskega dela, tudi ostale naloge. Zavedati se morajo, da si večina majhnih podjetij ne more privoščiti, da bi mentor opravljal samo delo mentorja in nič drugega. Dosledno izvajanje programa uvajanja bo mentorjem v pomoč pri spremljanju, kaj so novinca že naučili in česa še ne. S tem se izognejo morebitni nejevolji mentorja in novinca. Mentor lahko pozabi, da novinca nečesa še ni naučil in je neupravičeno slabe volje, ker novinec nečesa še ne zna. Novinec pa se lahko počuti, da ga imajo za neumnega, če se zgodi, da mu mentor, zaradi nedoslednosti, kakšno stvar ponovno razlaga.

Dobro strukturiran plan uvajanja omogoča tudi sprotno spremljanje napredka novinca in redno dajanje povratnih informacij tako nadrejenim kot novincu. V kolikor uvidijo, da novinec ni primeren za zapolnitev delovnega mesta, lahko uvajanje zaključijo, se od novinca poslovijo in trud usmerijo v iskanje novega, primernejšega kandidata. Povratne informacije je dobro pridobivati s strani novinca, s strani mentorja in ostalih zaposlenih, saj tako dobijo najboljšo sliko o napredku novinca in tudi primernosti mentorja. Ker so majhna podjetja kadrovsko omejena, se lahko zgodi, da so za mentorja izbrali nekoga, ki iz različnih razlogov ni najprimernejši. Povratne informacije s strani ostalih zaposlenih nam bodo koristile, kadar dobivajo s strani mentorja in s strani novinca povsem nasprotujoča mnenja. Dobro pa je tudi, da

si vodilni ustvarijo mnenje o nekom na podlagi mnenja več ljudi in ne samo enega. Na podlagi ugotovljenega lahko nato pravilno ukrepajo. Povratne informacije o svojem delu naj sproti dobiva tudi novinec, saj bo le tako lahko hitro odpravil morebitne napake pri delu. S pozitivno povratno informacijo pa ga bodo dodatno motivirali, pridobival pa bo tudi samozavest pri delu. S pohvalo pa ne gre skopariti niti po končanem obdobju uvajanja. To je eden izmed najboljših motivatorjev pri delu in za organizacijo ne predstavlja nobenega stroška. Vodilni si morajo vzeti čas, za spremljanje zaposlenih tako v fazi uvajanja kot tudi kasneje. Komunikacija z vrha ima vedno večjo težo kot med samimi zaposlenimi, zato je zadovoljstvo zaposlenih toliko večje, če pohvalo dobijo s strani vodstva. Pri tem pa morajo paziti, da pohvale ne uporabljajo za vsako stvar, saj s pretirano rabo izgubi vrednost. Posebej pozorni pa morajo biti pri morebitnem grajanju, saj ima le-to hitro lahko negativne učinke, ki jih bodo dolgo in težko popravljali. Če že morajo podati negativno povratno informacijo, naj poskrbijo za to, da se poda na štiri oči, da je novinec, ali drugi zaposleni, ne doživlja kot poniževanja. Na koncu se tako zopet pokaže, kako veliko težo ima podpora vodilnih.

SKLEP

Kljub temu da se vodilni v majhnih podjetjih danes zavedajo pomembnosti uvajanja v delo, in to tudi sami poudarjajo, pa na uvajanje samo, v prvi vrsti gledajo zgolj kot orodje, s katerim novinca naučimo opravljati delo. Iz uvajanja izvzamejo izredno pomemben del, to je socializacija. Socialni vidik je za mnoge izredno pomemben, saj v organizaciji preživijo večji del dneva. Za nekatere je celo bolj pomembno dobro počutje na delovnem mestu kot višje plačilo za opravljeno delo. Če se v organizaciji dobro počutijo, so zadovoljni. Tisti, ki so v organizaciji zadovoljni, raje prihajajo na delo in po potrebi tudi ostajajo na delu izven delovnega časa, raje opravljajo svoje delo, opravljajo ga bolj učinkovito, so zvesti in manj izostajajo z dela. Če je novinec slabo uveden, je lahko razočaran in nezadovoljen. Nezadovoljstvo pa ima učinek gnilega jabolka, ki hitro okuži tudi sosednja jabolka. S slabo voljo na delovnem mestu in nerganjem negativno vplivajo na ostale zaposlene. Če so nezadovoljni pa tudi neradi prihajajo na delo, neradi ostajajo na delu in nasploh neradi opravljajo delo. Škoda je v tem primeru neizogibna in nezadovoljnega človeka je veliko težje spreobrniti, kot uvesti novega.

Kako pomemben je celoten proces uvajanja v podjetje, se žal pokaže šele takrat, ko ni pravilno izveden in imajo v organizaciji vrsto nezadovoljnih zaposlenih. Zato je toliko bolj pomembno, da vodilni v majhnih podjetjih spremljajo in podpirajo proces uvajanja in ne prepustijo novinca temu, da se socializira sam. Človeški vir je s svojim znanjem in izkušnjami pomemben člen v organizaciji in ga je kot takega potrebno negovati in vzgajati. Uvajanje pa je učinkovito orodje, s katerim postavimo trdne temelje in zastavimo jasne cilje.

Skozi raziskovalni del sem pokazala, da v preučevanih majhnih podjetjih, posvečajo premalo pozornosti kadrovskemu poslovanju. Dokler bodo samo govorili o pomembnosti človeških virov in programov uvajanja, nič pa ne bodo storili, da bi organizacijo izboljšali, bodo rezultat nezadovoljni zaposleni in visoka fluktuacija. Polovičarsko uvajanje v delo ne daje dobrih

rezultatov in rezultira v zgodnji fluktuaciji. S stroški, ki nastajajo v teh podjetjih zaradi fluktuacije, bi že nekajkrat lahko investirali v učinkovit program uvajanja, s katerim bi dobili zveste člane organizacije.

Vprašanje, ki se je skozi raziskavo porajalo, je tudi, ali se fluktuacija zaposlenih pojavlja izključno zaradi slabega programa uvajanja ali je razlog kje drugje. V preučevanih podjetjih več dejavnikov vpliva na fluktuacijo. Dva vidnejša in pomembnejša sta zagotovo odnos vodstva do zaposlenih in neučinkovit program uvajanja. Od vseh intervjuvanih novincev je v preučevanih podjetjih ostal le en, pa še ta delo opravlja samo občasno. Kljub nekaj dobrim kritikam o uvajanju v delo in mentorjih se je izkazalo, da so bila, zaradi neustreznega uvajanja, pričakovanja organizacije in novincev, različna.

Včasih so imela konkurenčno prednost podjetja, ki so svoje zaposlene nenehno izobraževala in nadgrajevala njihova znanja, spretnosti in veščine. Danes imajo konkurenčno prednost podjetja, ki poleg tega, znajo svoje zaposlene obdržati in s tem zadržati specifična znanja znotraj organizacije. Prednost majhnih podjetij je v tem, da so ravno zaradi svoje velikosti sposobni razviti bolj osebne odnose in globljo povezanost s kadri, partnerji in strankami. Tisti, ki bodo zaposlene ustrezno uvedli in skrbeli za obojestransko zadovoljstvo na dolgi rok, imajo zagotovljene zveste zaposlene, ki bodo visoko motivirani in učinkovito opravljali svoje delo. To pa je recept za uspeh.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D., & Eby, L. T. (2010). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. West Sussex: Wiley – Blackwell, a John Wiley & sons, Ltd., publication.
2. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London; Philadelphia: Kogan Page.
3. Belčič, F. (2002). *Proces zaposlovanja kadrov: Skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Cek, M. (b.l.). Praktično usposabljanje z delom. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/skupne_naloge/izobrazevanje/vsebina/Javna-pooblastila/Verifikacija-učnih-mest-v-srednjem-poklicnem-izobraževanju/Register-učnih-mest
5. DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10th ed.). Hoboken (NY): John Wiley & sons, Inc.
6. Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. Najdeno 5. maja 2016, na spletnem nalovu <http://www.choixdecariere.com>
7. Franca, V. (2006). Pasti in prednosti poskusnega dela. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/211427>
8. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work* (8th ed.). Orlando: Harcourt College Publishers.
9. Ivanuša – Bezjak, M. (1998). Uvajanje novih sodelavcev. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/uvajanje-novih-sodelavcev-19981011>
10. Kermavnar, N. (2009). Neformalno mentorstvo, *Andragoška Spoznanja, L. 15, št.1*, Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/727/581>
11. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta v Ljubljani, enota za založništvo.
12. Mentor. (2015). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=Mentor&hs=1
13. Mentorstvo. (2015). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=mentorstvo&hs=1
14. *Mentorstvo na delovnem mestu* (2010). Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=mentorstvo-na-delovnem-mestu&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
15. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management.
16. Mikuš, Š. (2012). Kako meriti učinkovitost kadrovske službe v podjetju. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://akademija.finance.si/342506>
17. *Moje izkušnje*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.studentski-servis.com/studenti/moje-izkusnje>

18. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
19. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. *Poskusno delo*. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.ooz-sb.si/cgi-bin/stran.pl?id=5&izris=izpisiNovico&st_pod=41&jezik=slo&templ=0
21. Projekt ProZDRAV. (2014). Pomen in vloga človeških virov v organizaciji. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.sops.si/wp-content/uploads/2014/02/Pomen-in-vloga-človeških-virov-v-organizaciji.pdf>
22. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2008). *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. London: Sage Publications, Inc.
23. Randhawa, G. (2007). *Human resource Management*. New Delhi: Atlantic publishers & distributors (P) LTD.
24. Robbins, S. P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson education South Africa.
25. Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
26. Spradlin, J. I. (2009). The evolution of interns. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/2009/04/27/intern-history-apprenticeship-leadership-careers-jobs.html>
27. Torres Coronas, T., & Arias Oliva, M. (2009). *Encyclopedia of human resources informations systems: Challenges in e-HRM*. Hershey: Information science reference.
28. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource management* (5th ed.). South – Western, a part of Cengage learning.
29. Uvajati. (2015). V Slovarju slovenskega knjižnega jezika: spletna izdaja. Najdeno 30. januarja 2016 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=Uvajati&hs=1
30. *Vajeništvo*. Najdeno 25. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.proznamladina.si/vajenistvo>
31. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Uradni list RS, št. 21/2013, 21/2013 ZUTD-A, 78/2013 popr.
32. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1). Uradni list RS, št.79/2006.
33. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohot, A., & Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|---|---|
| Priloga 1: Okvirna tematika pogovora z mentorjem, direktorjem | 1 |
| Priloga 2: Okvirna tematika pogovora z novinci | 1 |

PRILOGE

Priloga 1: Okvirna tematika pogovora z mentorjem, direktorjem

- S kakšnimi težavami se srečujete pri zaposlovanju in uvajanju samem?
- Kakšna je fluktuacija v podjetju? Bi rekli, da je nakaterem izmed delovnih mest še posebno visoka?
- Zakaj menite da je tako?
- Ali menite, da bi drugačen pristop pri uvajanju v delo, odnos ali višja plača pripomogli k znižanju fluktuacije?
- Kako pomemben faktor se vam zdi uvajanje v delo pri zaposlovanju?
- Imate razdelan program uvajanja? Koliko časa traja? Kako poteka?
- Kdo je mentor pri uvajanju?
- Ali redno spremljate napredek in na kakšen način ga ocenjujete?
- Ali pridobite povratne informacije tako od mentorja kot od novince?
- Kdo poda odločitev, da je novinec uspešno opravil uvajanje in je pripravljen za delo?

Priloga 2: Okvirna tematika pogovora z novinci

- Ste zadovoljni z izvedbo programa uvajanja?
- Vam mentor daje dovolj podpore in kaže razumevanje?
- Menite da je izbrani mentor primeren za uvajanje v delo?
- Kakšen se vam zdi postopek uvajanja? Je hitrost uvajanja primerna?
- Ste bili pred pričetkom uvajanja seznanjeni z načinom ocenjevanja uspešnosti uvajanja?
- So v času uvajanja redno spremljali vaš napredek, ste dobili povratne informacije o vašem delu?
- Ste v času uvajanja pridobili vse potrebne izkušnje za samostojno opravljanje dela?
- Ste bili sprejeti v organizacijo, se počutite kot del organizacije?
- Imate občutek, da je vaše delo pomembno, da prispevate v organizaciji?
- Imate občutek, da nadrejeni cenijo vaše opravljeno delo?
- Ste motivirani za opravljanje dela?
- Kaj bi spremenili?