

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Urška Ferlic**

**Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

**POMEN SISTEMATIČNEGA UVAJANJA NOVIH DELAVCEV –  
PRIMER MERKUR D.D.**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2006

## KAZALO VSEBINE

<b>I UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>II PREGLED IN ANALIZA PROGRAMOV UVAJANJA NOVINCEV.....</b>	<b>5</b>
2.1 RAZLAGA OSNOVNIH POJMOV .....	5
2.2 PRIPRAVNIŠTVO .....	6
2.2.1 Program strokovnega usposabljanja pripravnikov.....	7
2.2.2 Pomen mentorstva.....	8
2.2.3 Razvoj in zakonska ureditev pripravništva .....	9
2.3 POSKUSNO DELO .....	11
2.3.1 Program in namen poskusnega dela .....	11
2.3.2 Poskusno delo po ZDR.....	12
<b>III POMEN PROGRAMOV UVAJANJA NOVINCEV V ORGANIZACIJO .....</b>	<b>13</b>
3.1 PROGRAM UVAJANJA NOVINCEV .....	13
3.2 MODELI UVAJANJA NOVINCEV V POVEZAVI S SOCIALIZACIJO.....	16
3.2.1 Maitlandov model.....	16
3.2.2 Scheinova modela.....	17
3.2.3 Robbinsov model .....	19
3.2.4 Feldmanov model .....	20
3.2.5 Sestavljen pristop k stopnjam socializacije.....	20
3.3 IZOBRAŽEVALNI MODEL ZA UVAJANJE V NOVE DELOVNE VLOGE IN OKOLJA.....	21
3.4 KDO OBLIKUJE IN IZVAJA PROGRAME UVAJANJA NOVINCEV.....	23
3.5.1 Prednosti programov uvajanja novincev .....	24
3.5.2 Slabosti programov uvajanja novincev .....	25
<b>IV PRVI STIK POSAMEZNIKA Z ORGANIZACIJO .....</b>	<b>27</b>
4.1 POKLICNA SOCIALIZACIJA .....	28
<b>V. KLJUČNI KADRI.....</b>	<b>30</b>
5.1 FLUKTUACIJA.....	32
5.2.1 Vzroki fluktuacije.....	32
<b>VI ŽE OPRAVLJENE RAZISKAVE NA PODROČJU PROGRAMOV UVAJANJA NOVINCEV .....</b>	<b>34</b>
6.1 AGENCIJA ATAMA.....	34
6.2 INTERNO KADROVANJE VS. UVAJANJE.....	34
6.3 UVAJANJE KLJUČNIH KADROV .....	35
<b>VII RAZISKOVALNI DEL – PRIMER MERKUR D.D. ....</b>	<b>36</b>
7.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR D.D.....	36
7.2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU MERKUR .....	37
7.2.1 Program MOKL.....	38
7.3 UVAJANJE NOVIH DELAVCEV V MERKUR D.D. ....	40
7.3.1 Seminar za novo zaposlene delavce .....	40

7.3.1.1 Povratna informacija o uvajalnem seminarju za nove delavce .....	42
<b>7.3.2 Program pripravništva</b> .....	43
<b>7.3.3 Poskusno delo</b> .....	45
7.4 RAZISKAVA MED NOVIMI DELAVCI V PODJETJU MERKUR D.D. ....	46
7.4.1 Cilji raziskave .....	47
7.4.2 Obseg raziskave .....	47
7.4.3 Anketni vprašalnik .....	48
7.4.4 Analiza rezultatov .....	48
7.5 REZULTATI RAZISKAVE IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV .....	49
7.5.1 Analiza rezultatov .....	52
7.5.2 Ugotovitve in predlogi .....	57
7.5.2.1 Ugotovitve o splošnem vtisu uvajanja .....	57
7.5.2.2 Ugotovitve o uvajalnem seminarju .....	58
7.5.2.3 Ugotovitve o specializiranem uvajanju na različnih oddelkih in o obisku le-teh .....	58
7.5.2.4 Ugotovitve o samem procesu uvajanja .....	59
7.5.2.5 Ugotovitve glede daljšega uvajanja novih delavcev in vpliva uvajanja na vključitev v organizacijsko okolje. ....	61
7.5.4 Kaj pa cilji raziskave? .....	62
<b>VIII SKLEP</b> .....	<b>64</b>
<b>IX LITERATURA</b> .....	<b>66</b>
<b>X PRILOGE</b> .....	<b>68</b>
10.1 ANKETNI VPRAŠALNIK .....	68
10.2 PRIMERI MERKURJEVIH PROGRAMOV UVAJANJA NOVIH DELAVCEV .....	70
10.2.1 Program individualnega usposabljanja .....	70
10.2.2 Pripravniški program .....	72
10.2.3 Program uvajanja in usposabljanja .....	74
 <b>KAZALO SHEM IN TABEL</b>	
 SHEMA 3.1: Socializacijski proces po Robbinsu .....	19
SHEMA 7.1: Lestvica povprečnih ocen .....	49
TABELA 7.1: Rezultati vprašanj iz Likertove lestvice .....	50
TABELA 7.2: Pregled rezultatov .....	52

## I UVOD

Hitrost tehnoloških sprememb in posledično hitro spreminjanje narave dela in prilagajanje le-tega novi tehnologiji sta značilnost današnjega časa in prostora. Kadroviki, vodje in HRM specialisti, se vse pogosteje ubadajo s problemom, kako pripraviti zaposlene, da bodo čim bolj dovzetni za spremembe, čim bolj prilagodljivi in pripravljeni na nove delovne izzive in znanja. Ugotovili so, da je sistematično uvajanje in stalno usposabljanje zaposlenih postala nujnost in ne le izbira. Če podjetje želi v tem konkurenčnem svetu uspeti, mora slediti koraku razvoja tehnologije, hkrati pa mora svojim zaposlenim omogočiti razvoj na delovnem mestu in jih tako pripraviti za delo v novih dinamičnih in negotovih razmerah.

S svojo diplomsko nalogo bi rada opozorila na te že prisotne razmere in poskušala najti tisti »pravi« način uvajanja (in s tem tudi začetnega usposabljanja) novincev, da bodo le-ti ostali v organizaciji, se vanjo primerno vključili in čim prej dosegli pričakovano raven storilnosti. Predstavila bom različne programe uvajanja. Zanimalo me bo, kateri način uvajanja je najboljši ter kako in koga uvajati, da organizacija po začetnem uvajanju ne bo izgubila nove delovne sile. Poudarila bom pomen prvega stika posameznika z organizacijo in predstavila prednosti in morebitne slabosti programov sistematičnega uvajanja novincev v organizaciji.

Pri pisanju diplomske naloge me bosta vodili predvsem dve tezi, in sicer: a) *»Sistematično uvajanje delavcev v novo delovno okolje lahko bistveno skrajša proces socializacije oz. omogoči delavcu, da hitreje doseže pričakovane rezultate«* (Svetlik, 2002:167) in b) *»Dobro pripravljen program uvajanja vpliva na krajše socializacijsko obdobje, na znižanje zgodnje fluktuacije, na zadovoljstvo novincev v novi organizaciji in njegovo učinkovitost pri delu«* (Werther in Davis, 1993: 278).

Zagovarjala bom torej tezo, da podjetje nujno potrebuje nek program uvajanja novincev, neko sistematično vodilo od dneva, ko posameznik kot zaposlena oseba vstopi v organizacijo, se začne spoznavati z organizacijsko kulturo in njenimi vrednotami, ter do časa, ko kot samostojna in odgovorna oseba v podjetju opravlja določene naloge in je vključena v delovni proces. Predstavila bom tudi spreminjanje programov uvajanja skozi čas in njihovo zakonsko regulacijo. Največ poudarka bom namenila programu pripravništva, ki je bil v zgodovini tarča največjih in najbolj radikalnih sprememb.

Prvi del diplomske naloge bo teoretične narave, kjer bom poskušala zajeti in predstaviti vse omenjene koncepte, v drugem delu pa bi rada predstavila konkretne načine uvajanja novincev v podjetju Merkur d.d. Izpostavila bom posledice in vpliv tega procesa na bodoče delo posameznika, na njegovo vključitev v organizacijo in spoznavanje organizacijskega okolja in kulture. Poudarek bo predvsem na ključnih kadrih v podjetju, saj so ti težko zamenljivi in predstavljajo veliko vrednost za podjetje. Posledično to terja poseben, drugačen način uvajanja in ravnanja z njimi. Zanimalo me bo torej, kako se podjetje Merkur d.d. sooča z uvajanjem novincev, katere programe uporablja in kakšni so rezultati uvajanja. Mnenje novincev o njihovem uvajanju bom poskusila dobiti tudi neposredno od njih, in sicer skozi izvedeno anketo.

Podjetja potrebujejo nove pristope pri ravnanju z ljudmi. Vodilne je potrebno prepričati o koristnosti uporabe sistematičnih programov uvajanja novincev, delavce pa o sprejemanju koncepta stalnega usposabljanja znotraj organizacije in na delovnem mestu. Organizacijsko kulturo je treba prilagoditi novim razmeram in poskrbeti, da se bodo delavci razvijali in učili skupaj z organizacijo samo.

## II PREGLED IN ANALIZA PROGRAMOV UVAJANJA NOVINEV

Uvajanje delavcev ni nov pojem. S tem so se v veliki meri ukvarjali že v preteklosti, le na drugačen način kot danes. V ospredju so bili programi vajeništva, usposabljanje neposredno na delovnem mestu, štipendiranje bodočih delavcev, pripravništvo ipd. Vsi ti programi so v preteklosti imeli izključno en cilj, in sicer pripraviti začetnike na uspešno opravljanje delovnih nalog na delovnem mestu. Kasneje, z vedno hitrejšimi spremembami in razvojem tehnologije, pa se je poudarek z neposrednega usposabljanja za delo prenesel tudi na uvajanje posameznika v organizacijo in na delo. Izpostavljati so začeli organizacijsko kulturo, pripadnost delavcev, njihovo motivacijo in socializacijo. To je bila verjetno posledica vse večje konkurence na trgu in želje po ohranitvi svojih delavcev, da le-ti organizacije ne bi zapustili in odšli na delo drugam.

### 2.1 RAZLAGA OSNOVNIH POJMOV

Že takoj na začetku moram razložiti dva ločena pojma, ki se v nekaterih tekstih pojavljata kot sinonima, a to vsekakor nista: uvajanje in usposabljanje.

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 potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti (Možina, 2002: 216).

Uvajanje, na drugi strani, omogoča učinkovito vključevanje v delo novim delavcem in tistim delavcem, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih. Nanaša se na spoznavanje temeljnih procesov, običajev in pravil v organizaciji, ki novincu omogočajo, da se vanjo lahko kvalitetno vključijo. Pojem »uvajanje« ima v literaturi kar nekaj sorodnih izrazov, kot npr. indukcija ali orientacija delavcev. Govorimo torej o procesu, ki časovno poteka za tem, ko smo delavca že zaposlili oz. sprejeli na delo. V svoji diplomski nalogi bi rada opozorila predvsem na tisti del uvajanja, ki pomeni seznanitev z delom in delovnim okoljem in se ne veže izključno na usposabljanje za konkretno delo.

Rada bi razjasnila tudi pojem sistematičnosti v povezavi s programi uvajanja. Sistematično uvajanje bi pomenilo, da organizacija točno ve, kaj od novince pričakuje, kaj bo le-ta v organizaciji počel, ima predstavo o tem, kaj mora novo zaposleni delavec o organizaciji vedeti, hkrati pa ima postavljene kriterije, po katerih bo ocenjevala uspešnost uvajanja. Obstajati mora nek plan, po katerem bodo potekali procesi v tem obdobju. Po drugi strani, pa bo novinec po končanem sistematičnem uvajanju vedel, kakšna je njegova vloga v organizaciji in njegov prispevek k rezultatom in poslovnim uspehom. *Sistematično* torej pomeni, da uvajanje poteka po določenem načrtu, da so določene stvari, ki jih mora novinec spoznati, hkrati pa dopušča dovolj svobode za prilagajanje posameznim skupinam zaposlenih.

Organizacije (z izjemo javne uprave in zdravstvenih organizacij, kjer je pripravništvo še vedno obvezno) danes lahko prostovoljno izbirajo in določajo svoje programe uvajanja. Pri zaposlitvi mladih kadrov, ki prvič vstopajo v sfero dela in zaposlitve, se najpogosteje uporablja program pripravništva, za ostale novince v organizaciji, ki pa s seboj že nosijo določene delovne izkušnje, pa so bolj primerni programi poskusnega dela. Oba programa sta formalna in sistematična in sta v osnovi namenjena uvajanju in usposabljanju novincev v in na delo, pri čemer se bom sama v diplomski nalogi osredotočila le na uvajalni del teh programov. Poleg omenjenih so se v preteklosti veliko posluževali tudi institucije vajeništva, ki pa je danes (predvsem zaradi spremenjene narave dela) zasledimo v veliko manjši meri in jo bom iz tega razloga iz svojega raziskovanja izpustila.

## 2.2 PRIPRAVNIŠTVO

Je najpogosteje uporabljen program uvajanja in usposabljanja novincev. Za to obstaja enostavna razlaga. Program pripravništva se namreč uporablja za mlade kadre, ki prvič začnejo opravljati določeno delo iz svojega področja šolanja in so zato nujno potrebni določene pozornosti in primerne vpeljave v svet dela in zaposlitve. Hkrati pa program pripravništva vsebuje obe zgoraj omenjeni sestavini, tako uvajanje kot usposabljanje.

»Pripravništvo je stalna oblika funkcionalnega dopolnjevanja teoretičnega znanja s praktičnimi strokovnimi izkušnjami, ki omogoča začetnikom brez praktičnih izkušenj izoblikovanje v strokovnjake, sposobne teoretično znanje praktično uporabljati pri samostojnem opravljanju del svojega poklica. Pripravništvo je v bistvu izobraževanje in

usposabljanje z delom in za delo, je oblika posebne skrbi za napredek mladih strokovnjakov« (Dolinar, 1981:13).

Dolinar v svoji knjigi Pripravnštvo v teoriji in praksi (1981) večkrat ponovi, da je s pripravnikom treba delati sistematično, in sicer tako, da mu dajemo ustrezne naloge, treba ga je poučevati ter spremljati uspešnost njegovega dela in razvoja. Zavedati se moramo, da se po obveznem šolanju in po pridobljeni strokovni izobrazbi ter tudi po koncu pripravniške dobe, pripravnik ne neha učiti. Je sicer sposoben samostojnega in odgovornega dela v delovnem procesu, vendar pa se uči še naprej, ob delu in za potrebe dela, vso delovno dobo.

Obdobje, med katerim se pripravnik pod strokovnim vodstvom in po določenem programu usposablja za samostojno delo v svojem poklicu oz. stroki, se imenuje pripravniška doba. Traja od dne, ko pripravnik pridobi status pripravnika in do uspešno opravljenega strokovnega izpita. Čim zahtevnejša je strokovnost, tem daljša bo pripravniška doba. Obveznost pripravnika med tem obdobjem je pisna naloga, ki spada v okvir pripravniškega izpita. Poleg tega pripravniki pišejo tudi pripravniški dnevnik, ki kaže na dojemljivost dela, težavnost nalog ter morebitne probleme in dileme v zvezi z delom. Med in po končani pripravniški dobi naj bi pripravniki dobivali ustrezne povratne informacije o svojem delu.

Predpogoj za uspešno organizacijo pripravništva je dobro poznavanje kadrovske in poklicne strukture, ki jo organizacija potrebuje. Vedeti je treba, kakšna teoretična in praktična znanja terjajo posamezni poklici, dela in delovna mesta v delovni organizaciji.

### **2.2.1 Program strokovnega usposabljanja pripravnikov**

Vsak program uvajanja mora ustrezati določeni organizacijski strukturi. Zato vsaka organizacija sama izdela pravila o pripravništvu ter programe po katerih mora potekati usposabljanje pripravnikov. Prav tako določi osebe, ki to spremljajo in vodijo. Vse te določbe morajo biti v skladu z veljavnim zakonom.

S programom pripravništva je treba obvezno zajeti vsebino teoretičnega, strokovnega in praktičnega znanja, ki ga mora akumulirati pripravnik med pripravniško dobo. Vsaka organizacija ima namreč svoja specifična dela, ki se razlikujejo od del v drugih organizacijah



in mora biti glede na to program strokovnega usposabljanja pripravnikov »individualiziran in adekvaten konkretnim delovnim zahtevam« (Dolinar, 1981:30).

Ta program se deli na splošni in posebni del. Prvi del je skupen za pripravnike vseh strok in vključuje seznanjanje pripravnika z zgodovino organizacije, njeno dejavnostjo, organizacijsko strukturo, delovnimi procesi, cilji in nalogami organizacije, obveznostmi in pravicami delavcev..., drugi - posebni - del, pa je določen za vsako stroko ali za vsakega pripravnika posebej in se nanaša na dela, ki jih bo pripravnik opravljal (Dolinar, 1981: 31).

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

Programiranje strokovnega usposabljanja pripravnikov je zelo zahtevno delo, ki se začne z analizo del oziroma delovnih nalog in profiliranjem potrebnih kadrov, konča pa se z verifikacijo sestavljenega programa. Potrebni so stalnega pregledovanja in dopolnjevanja, saj se vežejo na konkretne delovne naloge in se morajo v skladu z njimi tudi spreminjati. Prilagoditev programov je - zaradi sprememb in potreb delovne organizacije, novega znanja, interesov ter sposobnosti pripravnikov - nujna. Poleg strokovnih služb morajo pri izdelavi programa sodelovati tudi vodilni in strokovni sodelavci.

### **2.2.2 Pomen mentorstva**

Za uspešno izvedbo programov uvajanja in usposabljanja so ključnega pomena kadri, ki uvajajo in usposablajo pripravnike. To nalogo lahko izpolnjujejo vodje, kadroviki ali posebej za to določene in usposobljene osebe – mentorji.

Pojem mentorstva ima v različnih organizacijah različne vloge. Od imenovanja zadolžitev do celotnega prevzema skrbi za pripravnika, tako organizacija pripravništva kot samo izobraževanje pripravnikov. Nekje je mentorstvo postranska zadolžitev, drugje stalno delovno mesto. Nekje to vlogo prevzema nestrokovna, administrativna oseba, drugje priznan strokovnjak ali pedagog. Glavna naloga mentorja je, da skrbi za izvajanje programa pripravništva.

Mentor je oseba z določenimi lastnostmi: je strokovnjak z ustreznim teoretičnim znanjem in praktičnimi izkušnjami iz stroke; v delovni organizaciji je zaposlen že dalj časa in jo pozna v celoti, hkrati pa v organizaciji uživa zaupanje in ugled. Od njega se pričakuje resen pristop in se mentorstva ne loti le volontersko. Kadre mentorskega profila je treba ustvarjati. Iz vrst izkušenih strokovnjakov jih lahko dobimo s posebnim usmerjanjem, obiskovanjem ustreznih seminarjev, zagotavljanjem literature in primerno stimulacijo (Dolinar, 1981:328).

Po Gradisovem priročniku (v Dolinar, 1981: 328) je opredelitev mentorja sledeča: »Ni nujno, da je mentor največji strokovnjak na svojem področju, vendar pa mora biti izkušen, teoretično dobro podkovan, poznati mora sorodne stroke ter pogostost in vrsto komunikacijskih kanalov delovnega mesta pripravnika.«

### **2.2.3 Razvoj in zakonska ureditev pripravništva**

Pripravništvo so zlasti po letu 1952 skoraj povsod začeli opuščati. V 70-ih pa so ugotovili, kako nepogrešljiva postaja stalna in načrtna skrb za strokovni naraščaj ter načrtno prilagajanje izobrazbene in poklicne strukture vedno bolj zahtevnim pogojem dela. Rezultat tega je bil leta 1967 sprejet zakon o obveznem sprejemanju pripravnikov (Bertoncelj in drugi, 1969).

Obveznost je bila posledica dejstva, da so v mnogo organizacijah na faktor izobraževanja kar pozabili. Posledično so premalo načrtno skrbeli za strokovno rast in pravočasno pomlajevanje delovne skupine. Prav tako so prepozno prilagodili svojo izobrazbeno in poklicno strukturo novim potrebam in zahtevam dela. Kljub povedanemu se je kasneje pojavil problem, da nekatere organizacije enostavno niso mogle absorbirati takega števila pripravnikov in so bile zadovoljne z obstoječo izobrazbeno in poklicno strukturo.

Bohinc v svojem zadnjem delu *Delovna in uslužbenska razmerja* (2004) navaja, da je spremenjen način izobraževanja, ki se veže na vedno večji poudarek praktičnemu delu, botroval izpostavitvi vprašanja o smotrnosti oziroma potrebnosti obveznega pripravništva. Cilj, ki naj bi ga imel ta institut na področju zaposlovanja je mogoče zagotoviti tudi z drugimi ukrepi aktivne politike zaposlovanja. Zaradi tega in tudi zaradi nepoznavanja pripravništva v drugih evropskih državah, je pred kratkim zakon institut obveznega pripravništva opustil.

Do danes je bilo v vsakem na novo izdanem Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR) pripravništvo na novo določeno v smislu nujnosti, možnosti ali prostovoljne izbire. Stare zakonodaje in sprememb na tem področju ne bom posebej opisovala, ker ne predstavlja bistvenega pomena za moje diplomsko delo. Moram pa potrditi, da je namen pripravništva skozi vsa leta ostal isti, tj. izobraževanje in usposabljanje z delom in za delo.

Veljavni zakon vsebuje skopa določila o pripravništvu, vendar določa, da se to uredi s splošnimi akti podjetij ali s kolektivnimi pogodbami, ki naj uredijo trajanje in potek pripravništva ter način spremljanja in ocenjevanja pripravnikov. Na ta način je ureditev pripravništva v praksi različna.

Novi ZDR ureja pripravništvo drugače kot prejšnja zakonodaja. Največja razlika je v tem, da ni več obvezno, v členu 120/1 pa je določeno le, da se z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti lahko določi, da sklene pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik, kdor prvič začne opravljati delo. Kljub temu pa zakon ureja trajanje in izvajanje pripravništva, omejitve odpovedi pripravniku s strani delodajalca in volontersko pripravništvo (Bohinc, 2004: 255).

Pripravništvo po ZDR lahko traja največ eno leto in se lahko sorazmerno podaljša, če pripravnik dela s krajšim delovnim časom od polnega (največ za šest mesecev), prav tako pa se na predlog mentorja ta čas lahko skrajša, vendar le do polovice prvotno določenega trajanja (zapisano v členu 121/2-4). Zakon v 123/3 členu določa tudi to, da mora pripravnik ob koncu pripravništva opraviti izpit, ki je sestavni in zaključni del pripravništva, in se opravlja pred iztekom pripravniške dobe. Določena je višina plače pripravnika (člen 140), in sicer mora ta znašati 70% osnovne plače za delovno mesto, za opravljanje katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik. Potek pripravništva, program, mentorstvo ter način spremljanja in ocenjevanja, pa se določi v že prej omenjenih pravnih virih (v Bohinc, 2004: 257-258).

Pripravništvo se po Splošni kolektivni pogodbi za gospodarske dejavnosti določi za različno dolga obdobja glede na stopnjo strokovne izobrazbe, in sicer za 6 mesecev (za dela IV. in V. stopnje strokovne izobrazbe), 9 mesecev (za dela VI. stopnje strokovne izobrazbe) ali eno leto (za dela nad VI. stopnjo strokovne izobrazbe).

Pripravniku pripada tudi regres za prehrano, regres za letni dopust in letni dopust. SKPG prav tako določa, da mora pripravništvo potekati po programu, ki ga določi mentor. Mentor mora

imeti najmanj enako stopnjo strokovne izobrazbe kot pripravnik in tri leta delovnih izkušenj. V pogodbi o zaposlitvi pripravnika se določi način spremljanja in ocenjevanja pripravništva.

Pripravništvo zajema vsa pravila in elemente, ki so značilni za uvajanje novincev, vendar pa daje večji poudarek na usposabljanje začetnika. Ker je tema moje diplomske naloge odkriti pomen sistematičnih programov uvajanja delavcev, torej vseh novih delavcev, bom razčlenila in preučila tudi program poskusnega dela. Slednji poleg preizkušanja posameznikovih sposobnosti, opravlja tudi vlogo uvajanja novega delavca v organizacijo in v delovno okolje.

## 2.3 POSKUSNO DELO

### 2.3.1 Program in namen poskusnega dela

Poskusno delo in pripravništvo sta dve povsem različni delovno-pravni instituciji, ki se med seboj celo izključujeta. Kot sem že omenila, je pripravništvo namenjeno začetnikom, ki šele vstopajo v sfero dela in nimajo potrebne praktične usposobljenosti; poskusno delo pa je namenjeno izključno preizkušanju ali delavec ima zahtevane strokovne sposobnosti za delo, ki ga namerava prevzeti. Za pripravnika je znano, da potrebne strokovnosti še nima, za delavca, ki je sprejet na poskusno delo, pa se predpostavlja, da takšno strokovnost že ima.

»Pripravništvo je namenjeno usposabljanju in zato poteka drugače kot poskusno delo, ki je namenjeno preizkusu znanja« (Bertoncelj in drugi, 1969: 27).

Poskusno delo je ponavadi uvod delavcev v zaposlitev za nedoločen čas, kar pomeni, da so tudi ti delavci novinci v organizaciji, vendar pa niso začetniki na svojem delovnem področju. V poskusni dobi morajo organizaciji dokazati, da so sposobni opravljati določeno delo brez večjih pomanjkljivosti in napak, ne učijo se samostojnega dela na svojem področju, ampak dokazujejo, da so tega že zmožni.

Poskusno delo je prav tako program, ki mora vpeljati sicer že izkušenega delavca v novo delovno organizacijo. Tudi tovrstni novinec, se mora vklopiti v organizacijsko kulturo, spoznati mora organizacijske procese, cilje, običaje in biti mora motiviran za nadaljnje delo v tej organizaciji. Tudi on ima možnost, da organizacijo zapusti, če mu le-ta v prvih mesecih ne bo nudila pravega zadovoljstva in varnosti pri delu. Zato je zelo pomembno, da organizacija

prevzame pravi način uvajanja poskusnih delavcev, ne samo na novo delovno mesto, ampak tudi v novo in njim tujo organizacijo.

Struktura dela je običajno tako zapletena, da je mogoče človekove lastnosti opazovati šele tedaj, ko jih izzove konkretna delovna situacija (Belčič, 2002: 171). Zato je poskusno delo pogosto najprimernejša metoda za preverjanje pravilnosti odločitve o izbiri kandidata za zaposlitev.

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

### **2.3.2 Poskusno delo po ZDR**

ZDR glede ureditve poskusnega dela ne prinaša bistvenih novosti. Delodajalec za posamezno delovno mesto sam presodi, ali je potrebno poskusno delo ali ne. O tem se ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi dogovori z delavcem, ponavadi pa je ta določitev omenjena že v oglasu za delo. Zakon določa le časovno omejitev trajanja in varuje delavca pred delodajalčevo odpovedjo v času poskusnega dela.

Institut poskusnega dela je, za razliko od pripravništva, poznan po celi Evropi. Lahko rečemo tudi, da se evropska zakonodaja glede poskusnega dela, ne razlikuje močno od slovenske. V večini držav je trajanje poskusnega dela omejeno na 6 mesecev (izjeme so npr. Avstrija, kjer traja največ en mesec, na Nizozemskem največ dva meseca, ...). Ta čas se lahko v določenih državah tudi podaljša. Delavec in delodajalec se o poskusnem delu dogovorita v okviru pogodbe o zaposlitvi ali s posebno pogodbo, ki je lahko tudi pogodba o zaposlitvi za določen čas. Med trajanjem poskusnega dela lahko katera koli stranka odpove pogodbo, razlike nastajajo le pri razlogih za odpoved in odpovednih rokih (Bohinc, 2004: 261).

Pri nas 125. člen ZDR določa, da se ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi delavec in delodajalec lahko dogovorita o poskusnem delu, ki traja največ 6 mesecev in se lahko podaljša zaradi

začasne odsotnosti delavca z dela. Med trajanjem poskusnega dela lahko delavec odpove pogodbo o zaposlitvi s sedemdnevni odpovednim rokom, delodajalec pa tega ne sme storiti, razen če so podani razlogi za izredno odpoved ali je bil začel postopek za prenehanje delodajalca ali prisilna poravnava. Prav tako pa delodajalec lahko poda izredno odpoved pogodbe po opravljenem poskusnem delu, in sicer zaradi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu (Bohinc, 2004: 261).

Tudi trajanje poskusnega dela ter spremljanje in ocenjevanje uspešnosti tega dela je določeno s kolektivno pogodbo oz. v splošnem aktu.

### **III POMEN PROGRAMOV UVAJANJA NOVINCEV V ORGANIZACIJO**

Ta del predstavlja jedro mojega raziskovanja. Poskusila bom razložiti, zakaj se meni zdi obdobje uvajanja tako pomembno, da bom s to temo zapolnila vsebino diplomske naloge ter zakaj je samo uvajanje novinca v delovno organizacijo ključnega pomena tako za novinca kot za samo organizacijo. Lipičnik (1996: 94) pravi, »da je včasih več vredno, da delavca dobro uvedemo v delo kot ves selekcijski postopek«.

#### **3.1 PROGRAM UVAJANJA NOVINCEV**

Pri uvajanju gre za sistematičen formalni ali neformalni program, s katerim novemu delavcu predstavimo njegove delovne obveznosti, sodelavce in nadrejene, politiko organizacije ter fizično delovno okolje. Od zahtevnosti in odgovornosti pri delu pa je odvisno, koliko časa bo to uvajanje trajalo. Včasih je potrebno delavcu povedati samo, kdo je njegov vodja, kje lahko parkira svoj avto, kakšen delovni čas ima, kako je z malico in kakšne so njegove obveznosti ter glede na to lahko traja samo dan ali dva. Lahko pa je delavcu potrebno razložiti in predstaviti celotno tehnologijo, njeno uporabo, možne napake pri delu ter druge posebnosti, ki jih prej ni poznal (Lipičnik, 1996: 94). V tem primeru se čas uvajanja delavca lahko podaljša.

Programi uvajanja, če so strogo formalni in določeni, niso vedno koristni, kajti ne dopuščajo tiste svobode, ki jo prilagajanje in spremembe v okolju potrebujejo. Rešitev za to je nujno potrebno pregledovanje in popravljanje programov na določeno časovno obdobje. Če je nekaj formalno določeno, so odstopanja ponavadi nezaželena, lahko pa bi bila, v določenih okoliščinah in situacijah, skrajno koristna. Zato so neformalni programi uvajanja (dokler so

sistematični) včasih boljši, saj dopuščajo prilagoditev vsakemu posamezniku posebej. Če se danes vse bolj poudarja neformalnost strukture organizacije, bi s strogo formalnimi programi uvajanja lahko nastopili protislovno.

Kot bom predstavila v nadaljevanju, številni avtorji poudarjajo različne vidike uvajanja in postavljajo prioritete različnim fazam, ki so ključni deli uvajalnega programa. V osnovi pa je namen uvajanja novih delavcev jasen. Povzema ga naslednja Scheinova (1993: 376) ugotovitev: »Indukcijski proces lajša začetno fazo vstopa novince v organizacijo, ko mu je vse tuje in neznano, omogoča novincu, da hitro oblikuje pozitiven odnos do organizacije in poskrbi, da bo novinec čim prej dosegel pričakovano raven storilnosti«.

Učinkovito uvajanje zmanjša fluktuacijo delovne sile, poveča proizvodnjo, varnost delavca pri delu in ustvarja dobre odnose med sodelavci (Lipičnik, 1996:94). Cilj uvajanja je, da novi delavec čim prej začne delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo.

Posameznik se na poti uvajanja socializira v organizacijo, sprejme njene vrednote, norme, vedenjske obrazce in prepričanja drugih, obenem pa tudi sam »personalizira« organizacijo oziroma ji da svoj osebni pečat na svojem delovnem mestu ali širše (Svetlik, 2002:166). Prav tako je omenjeni avtor mnenja, da je to, kako hitro in kako intenzivno teče proces socializacije posameznika in personifikacija organizacije, odvisno od posameznih vrst delavcev in od dela, ki ga opravljajo. Pri nekaterih ta proces traja le nekaj dni, pri delavcih s poskusnim delom lahko traja nekaj mesecev, medtem ko pripravništvo lahko traja tudi več kot eno leto. Omenja pa še, da »personifikacija« organizacije nastopi nekoliko kasneje, ko se posameznik v organizaciji že ustalil in je bolj izrazita pri tistih delavcih, ki zasedajo bolj ključna in središčna mesta v organizaciji.

Tudi Dessler (2000: 249) je mnenja, da je orientacija delavca lahko zelo kratka in neformalna predstavitev organizacije, po drugi strani pa lahko zavzema obliko daljših formalnih programov. V vsakem primeru je zaželeno, da delavec dobi nek pisni izroček, priložnik o delovnem času, organizaciji dela, dopustu, pogojih zaposlitve, pravilih... Izpostavlja pa tudi nevarnost, da se lahko izjave in vsebine iz priložnikov za delavce smatrajo kot neka neformalna pogodba med njimi in organizacijo, kar predvsem ni ugodno v primerih reševanja

delavskih sporov. Zato morajo biti organizacije pri pisanju tovrstnih priročnikov pozorne, da ne pride do zavajanja delavcev in podajanja neresničnih podatkov.

Kako pomemben je proces uvajanja se zavedamo šele takrat, ko ni dobro izveden. Posledično delavec ne ve točno, kakšna je organizacija, kako deluje, s kom sodeluje in kaj se od njega sploh pričakuje. Slabo uvajanje ima lahko resne posledice za delavčevo uspešnost, saj se delavec sam priuči določenega načina dela, ki pa ponavadi ni optimalen in najboljši ter je tako kvaliteta njegovega dela slabša kot bi sicer bila. Zavedati se moramo, da »ne glade na to, v kolikšni meri so kandidati kvalificirani za delo, vedno potrebujejo orientacijo v novo delovno okolje« (Werther in Davis, 1993: 73). Werther in Davis tudi ugotavljata, da je potrebno izčrpno uvajanje, da se novinec spozna s kulturo, jezikom in drugimi specifičnimi lastnostmi organizacije. Orientacija delavcu predstavi organizacijske navade, pričakovanja, svoj pogled na točnost, tabuje, formalnosti... Predvsem pa izpostavljata pomen orientacije delavca, ki se vključuje v organizacijo v tujini. V povezavi s tem predlagata, da bi se v orientacijo novinca moral vključiti tudi njegov življenjski partner.

V času uvajanja se tudi podjetja na drugi strani trudijo čim boljše spoznati novo zaposlene delavce. S tem, ko prepoznajo njihove sposobnosti, zmožnosti, značajske lastnosti, stališča in interese, lahko lažje presodijo ali je posameznik primeren za izbrano delovno mesto ali ne. Prav te lastnosti pa bo organizacija lahko prepoznala v prvih mesecih posameznikovega dela, ko se bo le-ta soočal z novimi izzivi, problemi, s spoznavanjem novih ljudi, sodelavcev, novega delovnega okolja ipd. Negotovost se lahko kaže tudi na strani organizacije, ki se sprašuje, ali se bo posamezniku uspelo vključiti, ali bo organizaciji prispeval kaj novega, ali bo dojemljiv za učenje, osebni razvoj ipd.

Da se začetnik popolnoma vključi v organizacijo, ji zaupa in se vanjo ustrezno socializira, je potrebno vložiti največ truda prav v prvih dneh nastopa na delo. Takrat se mora novincu predstaviti delovno organizacijo, vse od strukture organizacije pa do programa dela in poslovanja. Novinec mora poznati posamezne sektorje dela in njihove vloge, še posebej pa mora natančno poznati svoje delovno mesto in svoje delovne naloge. V okviru uvajanja se mora novinca seznaniti tudi z delovnimi pogoji, pravili, pravicami in dolžnostmi, delovnim redom ter običaji in vrednotami v podjetju. Le tako se lahko delavec samozavestno in odgovorno vključi v delovno okolje in presodi, če mu takšno okolje ustreza. Na podlagi



nabranih informacij, se lahko z delovno organizacijo poistoveti in postane njen lojalni član, posledično bo svoje delo opravljal dobro in z velikim zadovoljstvom.

«Ustvariti mora zaupanje v samega sebe, vzbuditi interes in voljo do dela. Okrepiti občutek pripadnosti podjetju, odpraviti pomanjkljivosti v strokovnem znanju in osebnostnih lastnostih ter prilagajati delavne navade zahtevam dela» (Bertoncelj in drugi, 1969:53).

Organizacije same določijo in izbirajo kakšen program uvajanja bodo prevzele ali sestavile. Predvsem za ključne kadre pa programe sestavljajo individualno, se pravi po meri vsakega zaposlenega, glede na njegovo stopnjo izobrazbe in naravo delovnega mesta. Obstajajo pa tudi različni načini izvajanja uvajalnih programov, od uvajalnih seminarjev (informiranje o podjetju - informativno) in organiziranih ogledov organizacije, do seznanjanja z delom v delovnih enotah, poglobljenega spoznavanja delovnega področja ter delnega usposabljanja in inštruktaže na delovnem mestu (formativno).

V povezavi s povedanim, skozi celotno diplomsko delo zagovarjam oz. poskušam potrditi tezi, ki sem jih navedla v uvodu (str.3). Te teze bom razčlenila in poiskala argumente, ki so jih različni avtorji odkrili za njihovo potrditev. Tako se bom v veliki meri posvetila pomenu socializacije v zgodnjem obdobju nove zaposlitve, problemu zgodnje fluktuacije ter razumevanju kulture in novega organizacijskega okolja.

### 3.2 MODELI UVAJANJA NOVINECV V POVEZAVI S SOCIALIZACIJO

O uvajanju oziroma indukciji so govorili številni tuji avtorji. Vsem omenjenim se zdi to obdobje zelo pomembno, vendar pa ga vsak predstavi na drugačen način in izpostavi različne pomembne dejavnike, medtem ko je rezultat končanega procesa uvajanja pri vseh skorajda identičen.

#### 3.2.1 Maitlandov model

Maitland v svojem priročniku *Recruiting: How to do it* (1997: 110-111) opisuje indukcijo novincev, ki jo deli na tri dele: *indukcijo, ki poteka med postopkom izbire, indukcijski dan* ter *indukcijo v prvih tednih*.

Zavzema se za to, da bi organizacija morala že med postopkom izbire, kandidate seznanjati z delom in organizacijo, da bi le-ti dobili čim objektivnejšo predstavo o zaposlitvi. Brez tega naj bi bil proces izbire kandidata pomanjkljiv, posledica pa je lahko vzajemno razočaranje ali zgodnja fluktuacija. Pri tem se najbolj navezuje na problem kognitivne disonance, ki nastopi kot razlika med pričakovanji glede dela in dejanskim delom, ko novinec enkrat vstopi v organizacijo, in poudarja, da se ji je treba v največji meri izogniti (v Svetlik, 2002: 167).

»Kognitivna disonanca je razlika med pričakovanji in miselnimi predstavami posameznika o določeni stvari in njenim izkustvenim zaznavanjem« (Svetlik, 2002:167).

Po Maitlandovem mnenju (1997: 110) je uvajalni dan namenjen seznanjanju z oddelkom, delovnim mestom, vodjem, sodelavci ter prostori in ljudmi s katerimi bo pogosto v stiku. Delavec mora ta dan pridobiti čim več informacij o organizaciji, podrobno se mora seznaniti s pogoji zaposlitve, prejeti ustrezne pravilnike in pisna navodila ter urediti pravne zadeve. Vsak program uvajalnega dne se prilagodi individualnim okoliščinam posameznika, čeprav vsi vsebujejo določene skupne aktivnosti. Prvi dan novinec začne z nekom iz kadrovskega oddelka, večino časa pa naj bi preživel z neposredno nadrejenim ali z osebo, ki je posebej odgovorna za njegovo uvajanje. Na morebitna vprašanja ali nejasnosti v zvezi z delom se mu takoj odgovori. Priporočljivo je, da novinca prvi dan sprejme direktor organizacije in s tem napravi poseben vtis in pokaže na pomembnost njegove prisotnosti v organizaciji.

Indukcija v prvih tednih je namenjena odstranjevanju morebitnih težav in dajanju ustreznih pojasnil. V tem obdobju novinec sodeluje predvsem z osebo, ki je posebej odgovorna za njegovo uvajanje. Prvi teden naj bi se o problemih in napredovanju pri delu pogovarjala vsak dan, nato pa vse redkeje. Po enem mesecu je potrebno proces uvajanja še kritično oceniti.

Maitland se je v svoji razlagi uvajanja osredotočil na sam proces in njegovo izpeljavo. Določi tudi časovni okvir uvajanja, ki je po njegovem mnenju dokaj kratek in traja le nekaj tednov..

### **3.2.2 Scheinova modela**

Schein (v Svetlik, 2002:166) v povezavi z uvajanjem novega delavca navaja tri stopnje socializacije: vstop, socializacijo in sprejem.

Ob vstopu si obe strani prizadevata pridobiti točne informacije druga o drugi, uskladiti pa morata tudi pričakovanja, ki so se morda nepravilno izoblikovala že v času izbire kandidata. Na ta način tudi sam opozori na problem kognitivne disonance. V času socializacije se posameznik prilagaja organizacijskemu okolju. Privaja se na delo, novega vodjo, sodelavce, sistem nagrad, pravila ipd. Zlasti pa si skuša ustvariti prostor za samoidentifikacijo. Na stopnji sprejema posameznik ni več novinec, ampak eden od enakovrednih članov organizacije. V tem času mu organizacija že dviguje plačo, dodaja nove delovne naloge, ga uvaja v poslovne skrivnosti, skrbi za njegovo napredovanje in mu daje pozitivno oceno uspešnosti. Po drugi strani pa tudi posameznik izkazuje svojo naklonjenost organizaciji, in sicer s tem, da je ne namerava zapusti, dela nadure in sprejema dodatne naloge.

V nekem drugem viru Schein (1993) prav tako omenja tri faze uvajanja, ki pa se od zgornjih razlikujejo. Poudari pomembnost okolja, kjer uvajanje poteka, ter izpostavi vrednotenje uvajanja. Tri faze deli na: organizacijsko uvajanje, uvajanje v sklopu delovne enote ter faza spremljanja novince po uvajanju oz. ocena uvajanja (follow-up).

Organizacijsko uvajanje se začne, ko posameznik vstopi v organizacijo. Sprejeti ga mora odgovorna oseba, ki mu poda osnovne informacije o organizaciji in pogojih zaposlitve. V tem času bi novincu koristil interno izdelan priročnik o organizacijski zgodovini, produktih, pogojih zaposlitve, dopustu, delovnih pravilih, napredovanju.... Delavec, ki je odgovoren za njegovo uvajanje mora z njim pregledati vse relevantne točke in zgoraj omenjene teme. Ko je novinec s temi informacijami seznanjen, ga sprejme nadrejeni ali vodja oddelka. S tem trenutkom se začne uvajanje v delovni enoti, kjer ga vodja lepo sprejme in mu na kratko predstavi svoj oddelek (Schein, 1993: 377). Natančnejše informacije o delu pa novincu poda njegov neposredni vodja, ki mu predstavi delo in njegove delovne naloge. Novincu razloži, kako bo potekalo usposabljanje in kako se rešujejo določeni problemi.

Zadnja faza v tem uvajalnem obdobju pa predstavlja spremljanje novince med uvajanjem in po prvih dveh fazah, saj le na ta način lahko ugotovimo, ali se je novinec dobro vključil v organizacijo (Schein, 1993: 378). Če je v fazi uvajanja prišlo do problemov je bolje, če jih odkrijemo in rešimo čim prej. S to fazo lahko ocenimo tudi pravilnost selekcijskega postopka.

Tako Schein kot Maitland sta skušala pokazati, kako pomemben je vstop novega delavca v organizacijo za samo organizacijo, za njeno nemoteno in uspešno delovanje, kot tudi za samo

delo novega delavca in njegovo zadovoljstvo. Sledeči modeli pa v fazah uvajanja bolj poudarjajo socializacijske potrebe novincev kot formalno vedenje o organizaciji.

### 3.2.3 Robbinsov model

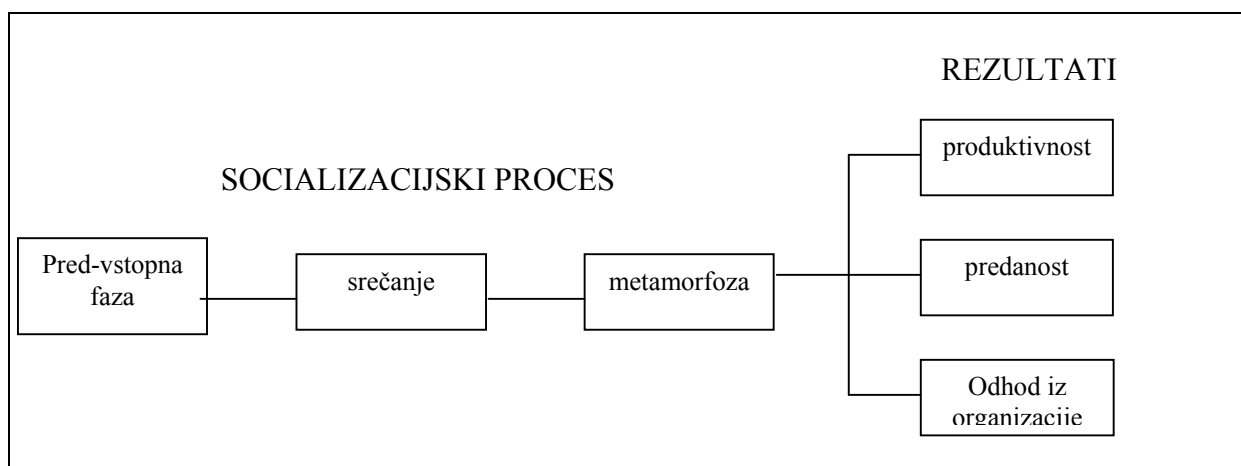
V primerjavi z drugimi fazami vstopa v organizacijo, je socializacija najdaljši in najkompleksnejši proces. Robbins (v Ray, 1996: 36) fazo socializacije razume kot sestav treh faz: pred-vstopne faze (»prearrival«), trčenja (encounter) in metamorfoze.

Pred-vstopna faza poudarja, da vsak novinec vstopi v organizacijo s svojimi vrednotami, vedenjem in pričakovanji. Ta faza povzema vse učenje, ki se dogaja pred dejanskim vstopom novincev v organizacijo. Med trčenjem ali srečanjem novinec spozna, kakšna je organizacija v resnici in se spopade z možnostjo, da se pričakovanja in realno stanje razlikujeta. V fazi metamorfoze pa se dogajajo dolgoročne spremembe. Novinec obvlada zahtevane veščine, uspešno igra novo vlogo in se prilagodi skupinskim normam in vrednotam.

Po njegovem mnenju celoten 3-stopenjski proces vpliva na delovno produktivnost novega delavca, na njegovo pripadnost organizacijskim ciljem in v končni fazi tudi na njegovo odločitev ali bo ostal v tej organizaciji ali ne. S tem se še enkrat pokaže izjemna pomembnost primerne in dobrega programa za uvajanje novincev, saj je omenjena možna posledica – odhod novega kadra iz organizacije – zelo neugodna in nezaželena s strani podjetja.

Ta *socializacijski proces* lahko prikažemo tudi z naslednjo shemo:

SHEMA 3.1: Socializacijski proces po Robbinsu



(Vir: Robbins v Ray, 1996: 36)

### **3.2.4 Feldmanov model**

Tudi Feldman (v Ray, 1996: 37) omenja fazo socializacije, vendar le kot eno izmed treh faz vstopa v organizacijo. Te so sledeče: pričakovana socializacija, akomodacija in management vlog.

V prvi fazi, ki se imenuje tudi »vstop« (getting in), se po njegovem mnenju opazuje predvsem dva pojava. Na eni strani gre za realnost pričakovanj obeh udeležencev, tako organizacije kot novinca, na drugi strani pa je pomembna stopnja, do katere se novinec dobro ujema z organizacijo. Bolj realna so pričakovanja in višja je skladnost med organizacijo in novincem, lažji bo prehod iz zunanjšega opazovalca v notranjega člana organizacije ali iz »outsiderja v insiderja«. Druga faza, ki se lahko imenuje tudi »vlom« (breaking in) predstavlja post-vstopno fazo, za katero je značilno, da posameznik začne oblikovati nove med-osebne odnose, sprejet je v skupino sodelavcev, v celoti spozna svojo vlogo v organizaciji... Zadnja faza, management vlog ali »ustalitev« (settling in), pa nastopi, ko se delo v novi organizaciji sklada z novinčevimi interesi zunaj dela in ko je novinec zmožen reševati konflikte na in pri delu.

Feldman, za razliko od drugih, posveča več pozornosti novincu in njegovim odnosom do drugih članov znotraj organizacije. Pomembno je, da se novi delavec zna vklopiti v skupino sodelavcev in da zna kljub temu ločiti med sfero dela in zasebnim življenjem. Začetnik mora imeti predstavo o svoji delovni uspešnosti, ki pa jo mora nujno preverjati z realno predstavo njegove uspešnosti s strani organizacije.

### **3.2.5 Sestavljen pristop k stopnjam socializacije**

Vse te naštetje modele lahko združimo v nek enoten pogled na post-vstopno organizacijsko socializacijo in sestavimo nov model – »sestavljene pristop k stopnjam socializacije« (Ray, 1996: 42-43). Ray v ta skupni model ni vključil Maitlanda, ki se s svojim tri-stopenjskim pogledom na uvajanje socializacije ne dotika neposredno.

Ta skupni model je prav tako sestavljen iz več faz, in sicer iz štirih:

- a) *Soočanje in sprejem organizacijske realnosti*
- b) *Doseganje jasnih vlog*

c) *Postavitev sebe v organizacijski kontekst*

d) *Odkrivanje znakov uspešne socializacije*

V prvi fazi gre za (ne)potrditev pričakovanj s strani novo zaposlenega ter ugotovitev, kateri osebni pogledi in vrednote so podkrepiljeni s strani organizacije, kateri so nezaželeni in katere organizacija kaznuje. V drugi fazi mora biti novinec vpeljan na novo delovno mesto, predstaviti se mu morajo nove delovne naloge, določiti njegove med-osebne vloge (do sebi enakovrednih članov in nadrejenih), soočiti se mora z odporom do sprememb in doseči skladnost med njegovo in organizacijsko oceno uspešnosti dela. Novinec se mora naučiti, kako delati znotraj dane organizacijske strukture in v nejasnih razmerah. V tretji fazi se mora novinec naučiti, kateri modeli so skladni z organizacijo in razrešiti konflikt interesov, med delom in osebnim življenjem. Oblikuje se tudi nova samopodoba novinca, novi med-osebni odnosi in sprejem novih vrednot. Zadnja faza pa nam razkriva, v kolikšni meri je bila dosežena pripadnost organizaciji, stopnja zadovoljstva, občutek medsebojnega sprejemanja (mutual acceptance), pomembnost pri delu in notranja motivacija pri delu. Odkrivajo se tudi znaki, ki kažejo na medsebojno sprejemanje začetnikov in organizacije (Ray, 1996: 43).

Uspešna socializacija običajno pomeni, da je novinec spremenil neka temeljna vedenja in verovanja. Pomeni notranjo pripadnost organizaciji in ne le privolitev v organizacijske običaje. Bolje in učinkoviteje je, če posamezniki v nekaj verjamejo kot da to samo sprejemajo. Ob koncu učinkovitega socializacijskega procesa ima organizacija med svojimi zaposlenimi privržene in lojalne člane, ki imajo pozitiven odnos do dela in visoke standarde.

Programi uvajanja so prva vez novega delavca s podjetjem, skozi te programe mu bo predstavljena organizacija in delo v njej in s pomočjo teh programov se bo začela poklicna socializacija. Od teh programov je odvisno, ali bo uvajanje uspešno in socializacija učinkovita ter posledično, ali bo delavec na svojem delovnem mestu uspešen in produktiven. Programi uvajanja morajo po mojem mnenju zajemati ali vsaj voditi v vse socializacijske procese.

### 3.3 IZOBRAŽEVALNI MODEL ZA UVAJANJE V NOVE DELOVNE VLOGE IN OKOLJA

Veliko avtorjev poudarja predvsem pomen izbire in zadržanja kadrov v podjetju, le redki pa dajejo poudarek na njihovo uvajanje. Daniela Brečko (2003: 20-23) je predstavila model, v

katerem izpostavi 12 učnih nalog za podjetje in posameznika. Gre za izredno izdelan model, ki preko štirih področij: posameznika, zaposlenih, organizacije in delovnih nalog, pripelje do popolnega uvajanja novega delavca v novo delovno okolje, poskrbi za njegovo socializacijo, pripomore k doseganju njegove pričakovane ravni učinkovitosti in v končni meri poskrbi, da bo delavec želel ostati v podjetju.

Temeljna predpostavka učne taksonomije novo zaposlenih je, da jih podjetje na podlagi procesov poklicne socializacije čim prej usposobi do ravni uspešne in učinkovite delovne izvedbe (Brečko, 2003: 20).

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

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

Na področju organizacije je avtorica izpostavila organizacijsko kulturo, neformalno organizacijo ter organizacijske vloge. Razumevanje norm, vrednot in delovnega stila organizacije (organizacijske kulture) pospeši adaptacijo posameznika in mu zagotavlja hiter vzpon. Posameznik se mora zavedati pomena sprejetja organizacijske kulture ter razumevanja njenih bolj in manj eksplicitnih elementov. Prav tako se mora novinec zavedati pomena neformalnega delovanja organizacije, razviti mora občutek, kako sodelovati z ljudmi v

podjetju, razumeti organizacijsko politiko, naučiti se mora neformalnih postopkov in pogajanja z neformalnimi strukturami. Naloga organizacije je tudi, da pomaga novincem razumeti njihovo vlogo, pričakovanja in aktivnosti, ki se vežejo na določeno vlogo.

Zadnje področje je področje delovnih nalog. Vsebuje naslednje tri elemente: delovno iznajdljivost, znanje o nalogi ter znanje in spretnosti. To področje je najbolj jasno od vseh, saj tako organizacija kot delavci vedo, kakšne spretnosti in znanje so potrebni za izpolnjevanje posameznih delovnih nalog.

»Opisanih dvanajst učnih nalog (skozi štiri sklope) je možno uresničiti po štirih različnih učnih poteh: a) formalni učni programi: srednja šola, fakulteta, izredni študij, b) eksterni poklici tečajji, c) interni poklicni treningi in d) učenje na delovne mestu« (Brečkova, 2003:23). Novinci bi morali prehoditi vse štiri učne poti, da bi lahko uspešno opravili vseh dvanajst učnih nalog. Rezultat je zelena raven učinkovitosti delavca ter nizka fluktuacija. Po tovrstnem uvajanju si vsak delavec v takšni organizaciji želi ostati, saj osvoji vso njeno strukturo delovanja, vse prikrite in odkrite procese, njeno kulturo in jedro delovanja, sodelavce...

### 3.4 KDO OBLIKUJE IN IZVAJA PROGRAME UVAJANJA NOVINCEV

Organizacija mora imeti jasne cilje o tem, kdo novinca sprejme in kdo mu preda kakšno informacijo. Nespodobno bi bilo, da bi se novinca pošiljalo sem ter tja in nesistematično podajalo informacije, ki bi se kmalu začele ponavljati.

Za uvajanje delavcev ima organizacija zaposlene posebej usposobljene ljudi, ki organizacijo dobro poznajo in so že nekaj časa njeni člani. Kadrovski oddelek je ponavadi tisti, ki delavca seznanj predvsem s splošnimi stvarmi in »uvede delavca v organizacijo«, managerji pa so tisti, ki delavca seznanijo s konkretnim delom, nalogami in sodelavci in »uvedejo delavca v delo« (Lipičnik, 1996:94). Pri uvajanju delavcev so v pomoč lahko tudi starejši delavci, ki dobro poznajo dela določenega oddelka in mlajšim lahko pomagajo s svojimi izkušnjami.

UČV oddelki in vodje novincev so skupaj odgovorni za oblikovanje in izvajanje programov uvajanja. Gre za tako imenovane dvo-stopenjske (two-tiered) orientacijske programe, ki se uporabljajo prav zaradi širine vsebin, ki morajo biti predstavljene novincem. V grobem se ta program deli na dva dela: na splošne teme, ki so relevantne za večino novo zaposlenih, in na



specifične informacije o delovnem mestu, ki ga novinec zaseda (Werther in Davis, 1993: 278). Za posredovanje slednjih je zadolžen neposredni vodja novo zaposlenega delavca.

Pri nas je običajna praksa taka, da novinca najprej sprejme nekdo iz kadrovskega oddelka, s katerim uredita pravne in formalne zadeve glede zaposlitve, kasneje pa ga le-ta preda v roke vodje oddelka, neposrednega vodje ali mentorja, torej osebe, ki je odgovorna za nadaljnji potek njegovega uvajanja. Werther in Davis (1993: 278) sta mnenja, da je tudi to delo UČV oddelka, pri čemer si lahko pomaga s posebnim priročnikom za zaposlene ali raznimi avdio-vizualnimi pripomočki.

Uvajanje se potem nadaljuje z vodjo oddelka in neposredno nadrejenim, ki novinca sprejmeta in mu predstavita delovne naloge, sodelavce in druge ljudi, s katerimi bo v okviru svojega delovnega mesta sodeloval (Werther in Davis, 1993: 278). To vlogo lahko prevzame tudi mentor, ki skrbi za nadaljnji razvoj in izobraževanje novinca v organizaciji. Če organizacija nima razvitega sistema mentorstva, pa o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju skupaj odločata njegov neposredni vodja in oddelek za izobraževanje.

Tudi Dessler (2000: 249) je mnenja, da prvi del orientacije ponavadi opravi HR specialist, ki novincu razloži delovni čas, dopuste, bolniško odsotnost, ..., potem pa novega delavca predstavi vodji, ki delavca seznanja z naravo dela, sodelavci, delovnim okoljem in prostorom ter mu pomaga premagati začetno zmedenost in negotovost.

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju in izvajanju uvajalne politike in uvajalnih programov imajo tako oddelek za ravnanje s človeškimi viri, kadrovski oddelek, oddelčni vodje, neposredni vodje, mentorji (ki so hkrati lahko tudi vodje in se tako njuni vlogi prekrivata) ter oddelek za izobraževanje. Vsi so odgovorni za sistematično in učinkovito uvajanje novincev in najboljše rezultati se pokažejo takrat, ko pri tovrstni dejavnosti med seboj sodelujejo.

### 3.5 PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMOV UVAJANJA NOVINECV

#### 3.5.1 Prednosti programov uvajanja novincev

Dobro oblikovani in sistematični programi uvajanja novincev so lahko izredno učinkoviti in dajejo samo pozitivne rezultate. Pozitivna posledica teh programov je zagotovo dober ugled,

ki si ga organizacija z dobro predstavitvijo ustvari. To pomeni, da jo novinec spozna v celoti in natančno ve, v kakšno organizacijo vstopa. Tako že na tej fazi zadovolji svoja pričakovanja in se z zadovoljstvom loti opravljanja delovnih nalog. Če delavec že od vsega začetka ni zadovoljen s politiko organizacije, bo to vplivalo na njegov odnos do dela.

Po drugi strani delavec po uspešno zaključenem uvajanju natančno ve, kakšna je njegova vloga v organizaciji, kaj se od njega pričakuje, kakšne so njegove dolžnosti in obveznosti glede delovnih nalog, pravice in ugodnosti ter kdo so ljudje, na katere se v primeru problemov pri delu lahko obrne.

Pozitiven rezultat omenjenih programov je torej hitra prilagoditev novinca na podjetje in hitro dosežena pričakovana storilnost. Hkrati pa se delavec skozi dober in sistematično strukturiran program v organizacijo hitreje socializira (vključi) in postane njen privržen član. Kot tak nima potrebe po zamenjavi organizacije in je pogosto tudi ne bo zapustil, saj je motiviran za svoje delo in ga z veseljem opravlja.

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

Če organizacija nima dobro oblikovanih ter sistematičnih programov uvajanja in njihovemu oblikovanju ne posveča veliko pozornosti, lahko z njihovo uporabo naredi več škode kot koristi.

### **3.5.2 Slabosti programov uvajanja novincev**

Werther in Davis (1993: 279) ugotavljata, da je najšibkejši del uvajalnega programa tisti del uvajanja, ki ga prevzame vodja ali nadrejeni. Četudi je UČV oddelek oblikoval učinkovit in sistematičen orientacijski program in usposabljal vodje in nadrejene, da izvajajo poseben del tega programa, orientacija ni vedno učinkovita. En razlog za to sta našla v tem, da se vodjem

zdi sama proizvodnja in delo ter problemi, s katerimi se trenutno soočajo, bolj pomembni kot uvajanje. Njihova želja je, da bi novinci kar takoj začeli delati s polno delovno storilnostjo in ne bi izgubljali časa s počasnim uvajanjem. Po drugi strani, pa da ne vedo natančno, kaj prenesti na novinca in kaj pred njim izpostaviti. V tem primeru je najbolje, da nadrejenemu oziroma tisti osebi, ki skrbi za neposredno uvajanje delavca v delo, damo nek spisek stvari (v obliki točk), ki jih mora delavcu predstaviti in obrazložiti. Samo na ta način lahko zagotovimo, da bo uvajanje res sistematično.

Obstajajo tudi drugi načini prenosa informacij na delovnem mestu. Ponekod to vlogo zaupajo izkušenemu starejšemu delavcu (sistem tovarištva), ki novincu predstavi delo in pomembne okoliščine, mu odgovori na vprašanja ter ga predstavi in vključi v skupino sodelavcev. Problem nastane takrat, ko je ta metoda prenosa informacij nadomestilo za uvajanje s strani vodje ali neposredno nadrejenega. Slednji tako izgubi priložnost za odprto komunikacijo z novincem, ga ne spozna in ne pridobi njegovega zaupanja. Prav lahko se zgodi, da bo šel novi delavec, v primeru problemov pri delu, po pomoč k starejšemu izkušenemu delavcu, ki ga je vpeljal v delo, in ne k svojemu nadrejenemu ali vodji (Werther in Davis, 1993: 279).

Včasih se zgodi, da novincu na začetku zaposlitvenega obdobja dajejo manj pomembne naloge in ga manj obremenjujejo s problemi na delovnem mestu. Vendar pa ni nujno, da je novi delavec s tem zadovoljen. Lahko dobi občutek, da je manj cenjen in da njegovo znanje ni zadostno za opravljanje zahtevnejših nalog. Posledično dobi negativno podobo o sebi na delovnem mestu in izgubi začetno motivacijo za delo.

Slabosti programov uvajanja so lahko tudi posledica njihove rigidnosti in prevelike formalnosti. Programi uvajanja morajo biti fleksibilni in prilagodljivi posameznim skupinam delavcev. V nasprotnem primeru lahko povzročijo apatičnost in nezadovoljstvo med novo zaposlenimi in ne dopuščajo dovolj časa za ugotovitev njihovih slabosti in prednosti.

Napake, ki jih novinec osvoji med postopkom uvajanja so ponavadi dolgotrajne narave in vplivajo na njihovo nadaljnje delo. Prav zato je pomembna strokovnost kadra, ki se z novinci ukvarja. Mentorji, neposredno nadrejeni in vodje oddelkov morajo biti primerno usposobljeni za delo z njimi, hkrati pa morajo poznati namen in cilj svojega dela. Bolje kot jim bodo oni predstavili delo in organizacijo, boljše in v lepši luči jo bodo sprejemali novo zaposleni delavci.

## IV PRVI STIK POSAMEZNIKA Z ORGANIZACIJO

Uvajanje predstavlja prvi stik posameznika z organizacijo. Proces uvajanja se začne s trenutkom, ko posameznik vstopi v organizacijo in začne neposredno zbirati informacije o njej. To je zelo pomemben čas tako za posameznika na eni strani kot za organizacijo na drugi. Oba se namreč trudita drug drugega prepričati o svoji pravilni izbiri. Novinec skuša čim prej osvojiti delovne naloge in dokazati, da je sposoben in pravi za opravljanje določenega dela. Organizacija pa skuša novincu predstaviti svojo kulturo, norme, vrednote in ga uspešno socializirati v organizacijsko okolje, in sicer tako, da bo posamezniku sistem blizu in všeč ter da ga po začetnem uvajanju ne bo zapustil. Novinec mora začutiti, da je to organizacija, v kateri želi nadaljevati svojo delovno pot.

Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki bi jo lahko opredelili kot vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravnaajo. Po mnenju Mesnerjeve (v Možina, 2002: 14) kultura sestoji iz treh večjih sklopov: sistema vrednot, prepričanj, mnenj, ki so značilna za posamezno skupino in organizacijo; enotne sheme, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter iz celote posebnih lastnosti organizacije, po čemer se razlikuje od drugih organizacij. Kultura je precej odvisna od ravnanja vodstva, ki oblikuje in včasih celo vsiljuje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno.

Po Scheinovem mnenju (1992: 12) je kultura primarno to, kar se prenese naprej na nove člane in generacije določene skupine. Izpostavi tudi značilnosti organizacijske kulture, ki jih strne v več sklopov. Izpostavi medsebojne oblike vedenja, uporabljen jezik, skupinske norme, implicitne vrednote in standarde, želene principe in vrednote, nenapisana pravila delovanja, organizacijsko klimo, posebne vrste znanja in kompetence, ki se prenašajo iz generacije v generacijo, navade, deljena prepričanja in razumevanje...

Na tem mestu je potrebno posebej omeniti »psiho-socialno pogodbo«, ki jo ob vstopu v organizacijo skleneta posameznik in organizacija. Vsebina te pogodbe se nanaša predvsem na pričakovanja z obeh strani. Novinec se sprašuje, kakšne so njegove pravice, dolžnosti in privilegiji v novem delovnem okolju, organizacija pa se sprašuje, ali bo novinec postal njen lojalni član, ali se bo identificiral z organizacijskimi cilji in strategijami in svoje delo opravljal kar se da dobro (Schein v Dakskobler, 1999:20). Oblikuje se razmerje »pritisikov« z

obeh strani interakcije, ki vodi do vzpostavitve določenega vzajemnega delovanja (daj-dam odnosi), kar pa je lahko obarvano bolj ali manj pozitivno oziroma negativno.

Od izpolnitve pričakovanj na obeh straneh je odvisno, ali bo »psiho-socialna pogodba« privedla do skladnosti med organizacijo in posameznikom. Pomembna je torej stopnja doseženega sorazmerja med zadovoljitvijo socialnih potreb in varnostjo individua, v zameno za delo in lojalnost na strani organizacije in pa verjetnost, da bo posamezniku podana priložnost za samoaktualizacijo in izziv pri delu, v zameno za visoko produktivnost, kvalitetno opravljanje dela in kreativni napor pri doseganju ciljev organizacije (Schein v Dakskobler, 1999: 20).

V povezavi s tem lahko potegnemo vzporednico z »nevidno pogodbo«, ki jo po Zetterbergu povzema Možina (1996: 78). Pravi, da je za uspešno podjetje značilna tako imenovana »nevidna pogodba«, ki je povezana z večjo identifikacijo in kompetentnostjo zaposlenih. Pojem te pogodbe pomeni vzajemno razumevanje in povezanost med posameznikom in organizacijo. Če posameznik prispeva del svojega znanja in energije k rešitvi delovne naloge ali problema, pričakuje od organizacije ustrezno povračilo, npr. v izboljšanju delovnih pogojev, socialnega statusa in okolja, da doseže svoje osebne cilje ipd.

Posledice neskladja med pričakovanji in realnostjo s strani zaposlenih, se lahko na nižjih ravneh zaposlitve kažejo kot apatija, indiferentnost v odnosu do dela in ne vključenost v delo, na višjih zaposlitvenih nivojih pa kot konformizem, nezaupanje, nesposobnost sprejemanja novih idej in strah pred tveganjem. Posledično lahko organizacija, na drugi strani, pod tovrstnimi pritiski dela veliko slabše in manj učinkovito ter doživi celo propad, saj so zgoraj omenjeni izzidi začetek konca in ne napredka.

#### 4.1 POKLICNA SOCIALIZACIJA

V zgornjem poglavju smo govorili o prvem stiku med posameznikom in organizacijo ter o tem, kako se posameznik v organizacijo socializira. Obstaja prav poseben pojem, ki to stanje opisuje natančneje. Gre namreč za poklicno (lahko tudi organizacijsko) socializacijo.

Proces delovno zaznamovane socializacije, ki ga lahko imenujemo tudi povezovanje posameznika in organizacije, se prične z vstopom novo zaposlenega delavca v organizacijo.

Ta proces je najintenzivnejši takoj po vstopu posameznika, ker se mora v tem času vključiti v organizacijsko vlogo, ki mu je bila dana. Od tega trenutka naprej se odnos med posameznikom in organizacijo samo še stopnjuje in gradi do poistovetenja novince z organizacijo in ponotranjanjem njene kulture.

Da lahko postane učinkovit član organizacije, se je novinec primoran izobraževati z namenom pridobitve potrebnih znanj in obvladovanja predvidenih spretnosti povezanih z delom, kar pa po Scheinovem mnenju (v Dakskobler, 1999:23) ni dovolj. Ko posameznik vstopi v organizacijo so zanj pomembne tri ravni izobraževanja:

- ◆ ustrezna socialna orientacija in identifikacija z novim organizacijskim okoljem,
- ◆ pridobivanje specifičnega znanja, spretnosti in naravnosti za delovanje
- ◆ in ustvarjanje odgovornosti za samorazvoj, ki skupaj zadoščajo pogojem za uspešno delovanje, ravnanje in obnašanje posameznika v odnosu do organizacije.

Vse te temeljne predpostavke, ki naj bi jih posameznik po določenem času v novi delovni vlogi obvladoval, imajo svoj izvor prav v obdobju uvajanja novince v novo delovno okolje. Iz ničelne točke spoznava organizacijo, sodelavce, se ustrezno socialno orientira in identificira z novim organizacijskim okoljem. V tem obdobju spoznava svoje delovne naloge, za katere bo kasneje, v obdobju usposabljanja (ki lahko poteka istočasno kot uvajanje in se z njim v določeni meri celo prekriva), pridobil specifično znanje in razvil zahtevane spretnosti, o čemer govori zgoraj omenjena druga raven izobraževanja. Rezultat uspešnega poteka obeh procesov pa vpliva na uspešno delovanje, ravnanje in samoaktualizacijo posameznika znotraj organizacije.

Skozi formalne metode uvajalnega programa in skozi druge neformalne metode se vrednote organizacije prenašajo na posameznika, hkrati pa posameznik s svojo osebnostjo pušča svoj pečat na organizaciji. Iz tega lahko sklepamo, da je razvoj povezovanja z vidika sodelujočih akterjev dvosmeren proces. Ponavadi, pogosteje in z večjimi učinki poteka s pozicije večine-organizacije k manjšini-posamezniku, kar bi lahko imenovali organizacijska socializacija, manj učinkovit in redkejši pa je ta proces v nasprotni smeri t.j. od posameznika k organizaciji, kar lahko imenujemo tudi personifikacija organizacije. Pri novincih, ki vstopijo v organizacijo, se zdi samoumevno, da se bodo prilagodili in sprejeli pričakovano obnašanje.

Gre za nekakšen »spojitveni proces«, za usklajevanje posameznika in organizacije, ki je sestavljeno iz organizacijske socializacije novo zaposlenega in personalizacije organizacije s strani novinca (Bakke v Ray, 1996: 35).

Poklicna socializacija je potemtakem proces, skozi katerega se novinec nauči učinkovitega delovanja znotraj nove kulture, in sicer na način pridobivanja informacij, vrednot in vedenjskih lastnosti, povezanih s posameznikovo organizacijsko vlogo (Ray, 1996:14). Je proces, skozi katerega se nauči, kakšno vedenje je v organizaciji običajno in zaželeno in kakšno ne. Lahko je formalnega ali neformalnega značaja. V primeru uvajanja in usposabljanja preko določenih sistematičnih programov tako govorimo o formalni poklicni socializaciji (Murphy v Ray, 1996: 15).

Tudi Dessler (2000, 249) je mnenja, da je orientacija delavcev del socializacijskega procesa novega delavca. Poklicna socializacija pa je trajen proces vkoreninjanja prevladujočih vzorcev vedenja, standardov in vrednot, ki so zaželeni v organizaciji in njenih oddelkih.

Omenila sem že, da se organizacije pri uvajanju potrudijo predvsem pri ključnih kadrih. Skušajo jih privabiti in zadržati v organizaciji. Slika, ki si jo bodo o njej ustvarili v tem obdobju, je ključnega pomena za njihov nadaljnji razvoj znotraj organizacije. V naslednjem poglavju si pogledjmo, zakaj je ta skupina zaposlenih tako pomembna za podjetje.

## **V. KLJUČNI KADRI**

Uvajanje na različnih ravneh organizacije in za kadre različne stopnje in vrste izobrazbe poteka različno. Ključni kadri spadajo v primarni segment delovne sile in imajo ponavadi višjo stopnjo izobrazbe. Vendar pa lahko pojem ključnih kadrov variira od organizacije do organizacije. V vsakem primeru pa je uvajanju ključnih kadrov treba posvetiti posebno pozornost, ker nam tovrstni kadri ob nepravem ravnanju z njimi, lahko hitro zbežijo. To bi bilo neugodno, saj smo v te kadre določene stroške že vložili, hkrati pa so pri nas že osvojili določen potek dela, spoznali lastnosti organizacije, njene načrte in cilje in ne bo nam koristilo, če vse to odnesejo s seboj h konkurenci. Zato jih moramo že v procesu uvajanja prepričati, da je naša organizacija tista prava, kjer želijo ustvariti kariero in se izpopolniti.

Ključni kadri želijo biti vključeni v uspešne organizacije. Če bodo mislili, da organizacija stagnira, da ni željna sprememb in ne sledi razvoju tehnologije, bodo kmalu postali razočarani. Zanje je zadovoljstvo pri delu bistvenega pomena in ne delajo samo zaradi zaslužka. Radi bi bili vključeni v vse kar se v organizaciji dogaja in imeli dostop do svojih nadrejenih in do vseh ključnih vodilnih v organizaciji. Dobivati morajo povratno informacijo na svoje ideje, četudi niso preveč dobre ali uresničljive. Če so pravilno vpeljeni v organizacijo in primerno usposobljeni, lahko vplivajo na produktivnost posameznikov in celotne organizacije.

Kljub povedanemu, so nekatere organizacije mnenja, da pri zaposlovanju ključnih kadrov, ni pomembno uvajanje oz. ga je potrebno zelo malo. To argumentirajo z dejstvom, da so ti delavci že tako dobri, da se bodo že znašli brez uvajanja (Chambers, 2001: 263). Pozabljajo pa, da je potrebno tudi te delavce uvesti v organizacijo in na novo delovno mesto, ki se razlikuje od prejšnjega in zahteva vsaj osnovna pojasnila glede poteka delovnih nalog. Vsaka organizacija je unikatni sestav, s svojimi pravili, politiko in kulturo, ki novincem, dokler ne vstopijo vanjo, ni poznana.

Ne glede na to, koliko izkušenj novo zaposleni ključni delavci imajo iz preteklosti in kako izjemni so bili njihovi pretekli rezultati, morajo biti vsi deležni izjemnega in izčrpnega uvajanja, takoj ko vstopijo v organizacijo (Chambers, 2001: 263).

Spoznati morajo organizacijske postopke in politiko ter standarde kvalitete. Oni bodo te standarde prekašali samo če jih bo organizacija z njimi pravilno seznanila. Če tem delavcem ne bo nudila primerne začetnega uvajanja, jim s tem pošilja nek določen negativni signal kot npr.: niste vredni našega časa ali virov, da bi razvili vaše spretnosti, kvaliteta vašega dela ni pomembna, želimo samo, da nadaljujete z delom tako kot ste do sedaj (Chambers, 2001: 265).

Ključni kadri so kadri, za katere se je vredno potruditi in investirati veliko energije v njihovo uvajanje v organizacijo. Če bo ta postopek uspešen in bodo z uvajanjem zadovoljni, bodo v organizaciji ostali in hitro začeli delati z vsemi svojimi močmi in sposobnostmi. Naloga organizacije je v tem, da se predstavi v pravi luči in predstavlja okolje, v katerega se bo novinec želel vključiti. V nasprotnem primeru lahko pride do neprijetne posledice, ki je v prvi



vrsti rezultat neprimerne in nesistematičnega uvajanja, in sicer fluktuacije. Ta pa je za organizacijo škodljiva iz več razlogov. Poglejmo zakaj.

## 5.1 FLUKTUACIJA

Za razumevanje moje diplomske naloge je pomembno tudi poznavanje termina fluktuacija. Kot pomemben vzrok za fluktuacijo bom izpostavila slabo uvajalno obdobje, ki je v resnici le eden izmed številnih vzrokov tega pojava. Kot bom kasneje prikazala, obstaja večja verjetnost, da bodo zaposleni prekinili delovno razmerje prav v prvih mesecih dela in tej zgodnji fluktuaciji bom namenila največ pozornosti.

»Fluktuacija je ena od oblik mobilnosti. Z mobilnostjo pa v najširšem smislu razumemo menjavo položajev v določenem sistemu« (Jerovšek, 1982: 19).

Fluktuacija je pojav, s katerim se običajno označuje nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem obdobju, to je dnevu, mesecu ali celem letu (Jurman, 1981: 258).

### 5.2.1 Vzroki fluktuacije

V diplomski nalogi zagovarjam tezo, da so dobri programi uvajanja vzrok za nižjo stopnjo zgodnje fluktuacije v organizaciji. Hkrati pa moram omeniti, da programi uvajanja še zdaleč niso edini in najpomembnejši vzrok za fluktuiranje. Med pogostejšimi so predvsem prenizek osebni dohodek oz. možnost za višji dohodek v drugi organizaciji, slaba motivacija in organizacija dela in majhna možnost za izrabo znanja in razvoj sposobnosti, neustrezni odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, strokovno majhna usposobljenost nadrejenih...

»Najvišja stopnja fluktuacije je pri tistih delavcih, ki so v organizaciji do pet let« (Jerovšek, 1982: 69). V Jerovškovi raziskavi<sup>1</sup> se je pokazalo tudi to, da je najbolj intenzivna fluktuacija od prvih šestih mesecev do dveh let, in sicer v prvih mesecih je bila izmerjena fluktuacija 37.5%, od 6 mesecev do dveh let 29.7%, od dveh do petih let pa 17.6%. Ugotovili so tudi, da

---

<sup>1</sup> Pregled podatkov o stopnji fluktuacije v več kot desetih delovnih organizacijah, kjer je večje število takih, ki imajo več kot 1000 zaposlenih.

je fluktuacija višja tam, kjer so razmere dela težje. Se pravi, da delavci zapuščajo tista delovna mesta, ki so težja in niso ustrezno ovrednotena (Jerovšek, 1982: 73).

Tudi Možina (1991:147) je mnenja, da je »fluktuacija manjša, če se novincu, ki pride na delo, čim bolj obrazložijo delovne naloge in možnosti za razvoj. V kolikor tega ni ali novinec ne verjame v obljube, se fluktuacija poveča«. Omenja tudi študijo Hedberga, v kateri je dokazano, da je največja fluktuacija v času od prvih 6 do 8 mesecev, to je v času adaptacije na delo in življenje v podjetju.

Stroški fluktuacije so na različnih delovnih mestih različni. Na tekočem traku so znatno nižji kot na visoko profesionaliziranem delovnem mestu. Ni pa delovnega mesta, na katerem bi bili stroški fluktuacije tako nizki, da bi jih lahko zanemarili (Jerovšek, 1982: 76).

Zelo razširjena metoda za zniževanje zgodnje fluktuacije pri novincih je prav sistematičen program uvajanja, ki nosi vse v prejšnjem poglavju opisane lastnosti dobrega programa uvajanja. Werther in Davis (1993: 275) kot potrditev tega dejstva navajata situacijo v podjetju Texas Instruments. Novinci so bili v tem podjetju deležni zelo skopega in nesistematičnega uvajanja in bili po tem obdobju celo bolj negotovi o zaposlitvi in delu kot pred vstopom v podjetje. Veliko novincev je organizacijo zapustilo že prvi dan. Oddelek za UČV je po natančnem razmisleku in raziskavah ugotovil, da je nekaj narobe z njihovim odnosom do novincev in oblikoval sistematičen in razširjen program uvajanja. Ta je na novince imel izjemen učinek. Ustvarili so pozitiven odnos do organizacije, jo spoznali v zadostni meri, tako da so verjeli v svoj uspeh pri delu in stalnost zaposlitve, hkrati pa so bili deležni tudi bolj natančnega uvajanja na delovnem mestu. Rezultati so bili presenetljivi. V prvih mesecih zaposlitve je organizacijo zapustilo več kot polovico ljudi manj.

Vojne za kadre se ne da dobiti z denarjem, v ospredju so vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja ter pripravljenosti deliti znanje (Gruban, 2003: 9). Organizacija mora posredovati novim delavcem tisto, v kar verjame.

Čim bolj so zadovoljena pričakovanja posameznega delavca v zvezi z delom, ki ga opravlja, večje je njegovo zadovoljstvo in manjša je možnost iskanja drugega dela v novi delovni organizaciji. Prav zaradi tega je pomembno, da se posameznik v zgodnji fazi vstopa v

organizacijo ustrezno socializira in čim prej postane privržen, motiviran in zadovoljen član organizacije, ki ne bo preišljeval o svoji vlogi v organizaciji in o odhodu iz nje. Vse to pa hkrati potrjuje tudi naša začetno tezo.

## **VI ŽE OPRAVLJENE RAZISKAVE NA PODROČJU PROGRAMOV UVAJANJA NOVINCEV**

Na koncu tega dela diplomske naloge lahko povzamem nekaj ugotovitev, do katerih so prišli različni avtorji in agencije skozi svoje raziskave in se navezujejo na uvajanje novincev v organizacije. Nekateri kažejo na veliko smotrnost in pomembnost uvajanja, spet drugi kažejo na primere, kjer bi bilo uvajanje nepotrebno, tretji pa izpostavljajo primerjavo med uvajanjem pri nas in v tujini ...

### **6.1 AGENCIJA ATAMA**

Agencija Atama (Turk, 2004) je lansko leto izvedla raziskavo o najboljših delodajalcih pri nas. Kot kriterije za potrditev te teze so izpostavili tri pomembne dejavnike: *formalno opredeljeni postopki uvajanja, izhodni intervjuji in interni sistem zaposlovanja*.

To pomeni, da so tisti delodajalci, ki se v veliki meri poslužujejo teh kriterijev, uspešni. Za moje delo je predvsem relevanten prvi kriterij, t.j. formalno opredeljeni postopki uvajanja. Rezultati so pokazali, da tiste organizacije, ki imajo neke uveljavljene in sistematične postopke uvajanja, v dveh letih zapusti le 12% na novo zaposlenih delavcev, medtem ko je pri drugih organizacijah ta procent tri-krat višji. S tem poudarjajo pomen dobrih programov uvajanja in izpostavljajo pozitiven odnos med uvajanjem in nizko fluktuacijo novincev.

### **6.2 INTERNO KADROVANJE VS. UVAJANJE**

V slovenskih organizacijah imajo veliko vlogo pri kadrovanju notranji trgi delovne sile. Če je le mogoče organizacije pridobijo novega delavca iz svojih vrst, lahko tudi s preusposabljanjem. Do podobne ugotovitve je prišel tudi Belčič (2002: 24), ki pravi, da delodajalec ob prostem delovnem mestu običajno najprej pomisli na svoje delavce in na notranje kadrovske rezerve. Prednostno upoštevanje notranjih kadrovskih virov ima ugodne psihološke učinke, ker se krepi identifikacija in lojalnost delodajalca. Delavcem je pomemben

občutek, da bo delodajalec najprej pomislil nanje. Notranji kadrovske viri imajo pred zunanjimi še nekaj pomembnih prednosti, npr., da je njihovo poznavanje dela in firme boljše, zato bo čas prilagajanja krajši, prav tako so delodajalcu dobro znane delovne zmožnosti kandidatov in njihove pomanjkljivosti, zato bo tveganje pri odločitvi za zaposlitev na novo delovno mesto manjše.

Lahko pa potegnemo tudi povezavo med notranjim kadrovanjem in uvajanjem. Notranji kadri, ki so postavljeni na nova delovna mesta, ne potrebujejo ponovnega uvajanja v organizacijo, ampak le usposabljanje ali preusposabljanje za novo delovno mesto. Kultura organizacije, običaji, pravila, ... se na drugem delovnem mestu ali v drugi enoti ne spremenijo (oz. naj se ne bi). Zato je praviloma uvajalno obdobje teh delavcev zelo kratko.

### 6.3 UVAJANJE KLJUČNIH KADROV

Bilay Kumar Ray (1996) je v svoji magistrski nalogi preučeval uvajanje managerskih uslužbencev/funkcionarjev v največji indijski naftni korporaciji (IOCL). Značilnost njihovega delovnega mesta je, da bodo na njem, potem ko bodo enkrat vstopili v organizacijo, ostali od 16 do 20 let in bodo ta čas skrbeli za razvoj in uspeh organizacije. Gre torej za uvajanje ključnih kadrov. Ugotovil je, da bi bil vzrok za nezadostno ali slabo uvajanje lahko v slabi motivaciji, napačnem pristopu k uvajanju ter nezadovoljstvu, kar bi dolgoročno lahko bilo škodljivo za organizacijo. V preučevani korporaciji se začetniki vključijo v enoletni program uvajanja v za njih primernem oddelku. Uvajanje v delo je večinoma osredotočeno na orientacijske programe in socializacijske procese. Orientacija novincev se začne s trenutkom, ko ti vstopijo v organizacijo. Nanaša se na visoka pričakovanja o delu in organizaciji ter na stres, ki je povezan s tem, da ta pričakovanja ne morejo biti v celoti izpolnjena. Orientacija pomaga novincem soočiti se s stresom, socializacija pa je daljši in kompleksnejši proces in vključuje prilagoditev novincev organizaciji in sprejem organizacije za svoje delovno okolje. V nobenem primeru novinci ne morejo biti ob vstopu v organizacijo popolnoma vključeni v organizacijsko kulturo, zato jim mora organizacija pri tem pomagati.

Namen uvajanja je po njegovem mnenju poskrbeti, da bo nov uslužbenec imel pravo znanje, sposobnosti in vedenje, da bo delo izvajal učinkovito (Ray, 1996: 14).

## VII RAZISKOVALNI DEL – PRIMER MERKUR D.D.

Namen raziskovalnega dela je v tem, da poskušam ugotoviti iz prvega dela diplomske naloge preveriti in potrditi v konkretni delovni situaciji in znotraj konkretne organizacije. Podjetje Merkur d.d. se mi je zdela primerna izbira iz več razlogov. Prvič, predstavlja podjetje, ki se nahaja v obdobju rasti in širitve na tuje trge ter hkrati bogati svoje storitve in povečuje raznovrstnost svojih proizvodov. Posledično, za zadovoljevanje vedno večjih potreb podjetja, zaposluje veliko število novih delavcev. Drugič, podjetje Merkur d.d. je znano po tem, da se ukvarja z ljudmi. S svojimi programi in dosežki s področja ukvarjanja s človeškimi viri so me prepričali, da so podjetje, ki lahko drugim predstavlja zgled. Tretjič, dobila sem občutek, da se v taki organizaciji tudi sama lahko kaj naučim, kar mi bo na mojem delovnem področju pomagalo v prihodnosti in karieri.

### 7.1 KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA MERKUR D.D.

Merkur d.d.<sup>2</sup> je vodilni slovenski trgovec z izdelki metalurgije, gradbenim, inštalacijskim in elektromaterialom, kovinskimi, tehničnimi izdelki ter izdelki široke potrošnje, kamor sodijo predvsem izdelki za dom, delavnico in vrt.

Podjetje Merkur se lahko pohvali s svojo dolgo, danes že 110-letno, zgodovino. Njegovi začetki segajo v leto 1896, ko je trgovec in industrialec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino in jo že poimenoval Merkur. Danes ima to podjetje trden položaj na slovenskem trgu in se hitro širi na tuje, predvsem južne trge. Delniška družba Merkur je krovno podjetje Skupine Merkur, ki jo v Sloveniji sestavljata še podjetji Bofex in Kovinotehna, v tujini pa sedem podjetij: v Zagrebu, Sarajevu, Skopju, Pragi, Munchnu, Milanu in Varšavi. Skupina Merkur se lahko pohvali s 3500 zaposlenimi, pričakujejo pa, da bo to število do leta 2010 preseglo število 5000 (<http://www.merkur.si/slo/podj-zgod.html>).

Eden izmed prednostnih dolgoročnih ciljev, ki zagotavljajo uresničevanje vizije Merkur, je upravljanje s človeškimi viri in ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture. Pomembno za družbo Merkur pa je tudi doseganje kratkoročnih ciljev, ki jih je družba v strategiji opredelila

---

<sup>2</sup> V nadaljevanju bom za organizacijo Merkur, d.d. uporabljala skrajšano ime Merkur. V vsakem primeru gre to za delniško družbo Merkur - trgovina in storitve.

za obdobje 3 do 5 let. Med te sodi tudi razvoj usposobljenosti, motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih (<http://www.merkur.si/slo/podj-strateski.html>).

Ustvariti hočejo sodobno organizacijo, prijazno in ustvarjalno okolje za zaposlene, jasne odgovornosti za doseg ciljev ter zagotoviti neprestano izobraževanje in osebni razvoj zaposlenih. Le tako bodo lahko izpolnili pričakovanja in zagotovili zadovoljstvo kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov ter dosegli sožitje z okoljem (Vir: Priročnik za zaposlene).

## 7.2 RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V PODJETJU MERKUR

Merkur ima v svoji organizacijski strukturi posebno službo za upravljanje človeških virov. Ta v podjetju Merkur spada pod Kadrovsko-pravni sektor, ki se v osnovi deli na kadrovske in pravni oddelek. Gre za dve povsem različni področji dela, ki pa uspešno delujeta kot kakovostna celota. Kadrovske del je sestavljen iz treh služb: kadrovske službe, službe za izobraževanje in usposabljanje ter službe za upravljanje s človeškimi viri.

V podjetju Merkur dajejo velik poudarek na izobraževanje zaposlenih. To jasno dokazuje tudi njihov program izobraževanja, ki je zelo obširen in prav vsakdo lahko v njem najde veliko uporabnega za svoj osebni razvoj v podjetju. Gre za privilegij zaposlenih, ki lahko s podporo Merkurja izpopolnjujejo svoje znanje. Oblikovan imajo priročnik, kjer je na enem mestu zbran nabor vseh izobraževalnih vsebin, ki jih svojim zaposlenim ponuja Merkur. Obenem je ta priročnik v veliko pomoč vodjem pri letnih razgovorih. Iz analize letnih razgovorov bodo v kadrovske službi izbrali najpomembnejše vsebine, ki bodo potem upoštevane v naslednjem letu (<http://www.merkur.si/slo/kariera/ljudje-03051.html>).

Za izpolnjevanje potreb družbe po kadrih ima Merkur zaposlene lastne kadrovske strokovnjake, ki skrbijo za zaposlovanje, izobraževanje in razvoj zaposlenih. Pri pridobivanju ustreznih kadrov, si pomagajo z zaposlitvenim spletnim portalom ter sodelovanjem s srednjimi šolami in fakultetami.

Že nekaj let nazaj pa se je Merkur odločil, da bo sam poskrbel za del svojih kadrov in v ta namen pripravlja svojo »akademijo«. Merkurjeva akademija bo namenjena usposabljanju ključnih in perspektivnih kadrov družbe. Zavedajo se namreč, da je prilagodljivost in razvoj kadrov ter njihova dojemljivost in odprtost do sprememb ključ do uspešnega dela, ki vodi k

dobrim poslovnim rezultatom. Z akademijo bodo znanje ključnih kadrov nadgradili z različnimi vsebinami managementa, del te akademije pa bo, sicer že potekajoče, izobraževanje na VI. stopnji za pridobitev poklica komercialist. Ta del, skupaj s partnersko izobraževalno organizacijo, izvajajo že za 3. generacijo Merkurjevih zaposlenih. V okviru akademije pripravljajo tudi projekt »razvojni laboratorij mladih«, kamor bodo vključili talentirane študente različnih študijskih smeri, ki bodo sodelovali na projektih družbe.

### **7.2.1 Program MOKL**

Najpomembnejši in največji delež kadrovskega dela trenutno predstavlja program MOKL (Merkur Organizacija Kompetentnih Ljudi). V Merkurju se zavedajo, da veliko vlogo pri izobraževanju in uvajanju zaposlenih predstavljajo vodje. Ti morajo biti vešči tudi komuniciranja in znati na pravi način sodelavca pohvaliti, po drugi strani pa ga opozoriti na napake, še preden postanejo prevelike. Program MOKL se preko svojih šestih modulov neposredno dotika prav vseh zaposlenih.

Gre za dolgoročen program, katerega namen je posodobitev in razvoj kadrovske dejavnosti. Temeljne naloge programa MOKL presegajo ozko pojmovanje kadrovske funkcije in posegajo na številna področja dela v Skupini Merkur. Ugotovili so, da so potrebne spremembe v sistemu vodenja, motiviranja, komuniciranja, razvoja človeških virov, informacijskih sistemov, organizacijske kulture in vrednot, sistema izobraževanja in usposabljanja, vrednotenja delovne uspešnosti ipd. (<http://www.merkur.si/slo/kariera/ljudje-03051.html>).

Pri prvem modulu gre za projekt sistemizacije delovnih mest in kompetenc, ki sedaj opredeljuje 136 različnih delovnih mest v Merkurju. V sodelovanju z izvajalci del in njihovimi vodji so prenovili opise vseh delovnih mest, ki poleg tradicionalnih podatkov vsebujejo še kratek opis vloge, opredelitev tipičnih delovnih nalog ter določitev zahtevanih ravni kompetenc, ki jih posameznik potrebuje, da bi bil kos nalogam na tem delovnem mestu.

Drugi modul je posvečen upravljanju z delovno uspešnostjo. Tu so največja novost prenovljeni letni razgovori, kjer morajo vodje prenesti cilje podjetja na delo podrejenih. V okviru letnih razgovorov se dogovorijo (merljivi) cilji, katere po enem letu vodja s podrejenim pregleda in oceni uspešnost minulega dela kakor tudi stopnjo kompetenc. V

sklopu tega modula so prenovili in poenostavili sistem nagrajevanja ter dopolnilno razvili nederarne oblike motivacije zaposlenih. S tem bodo pomembno prispevali k zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, izboljšali organizacijsko klimo ter povečali pripadnost podjetju.

Tretji modul je posvečen razvoju kadrov. Zaposleni so edino aktivno premoženje podjetij in zato je pomembno da se v podjetju identificirajo ključni in perspektivni kadri ter ključna delovna mesta. Poudarek mora biti na razvoju in usposabljanju kadrov, novih metodah učenja in redefiniranju vlog vodij. V sklopu tega modula se je dopolnil tudi sistem izobraževanja in usposabljanja (s katalogom in letnim programom) ter oblikoval priročnik za vodje in vodenje, kot nadgradnja modula pa se pripravlja »akademija« za ključne in perspektivne kadre.

Program MOKL zahteva tudi informacijsko podporo, ki je predmet obravnave v četrtem modulu. Osrednja naloga tega modula je zagotoviti celovito integracijo različnih oblik kadrovskega informacijskega sistema v enoten računalniški sistem, ki bo zagotovil pravočasne, objektivne in kakovostne informacije o posameznem delavcu in bo poleg kadrovske službe podlaga vodjem pri odločanju, planiranju in realizaciji nalog. Poleg tega pa je nova pridobitev tudi intranet, kot osrednja informacijska arhitektura sistema internega komuniciranja.

Peti modul, namenjen upravljanju organizacijske kulture, je sestavljen iz dveh delov. Prvi del modula je posvečen upravljanju organizacijske klime, ki jo merijo že četrto leto. Že od prvega merjenja naprej se vse ocene klime in zadovoljstva zaposlenih s podjetjem izboljšujejo in so občutno nad slovenskim povprečjem. Drugi del modula se navezuje na interno komuniciranje, kjer so najbolj napredovali z izdajo priročnika za zaposlene ter prenovljenim internim časopisom in Intranet-om.

Zadnji, šesti modul, pa govori o strateški prenovi kadrovske dejavnosti. Preko uresničevanja nalog v prejšnjih moduli, naj bi se zagotovila višja stopnja strateškega upravljanja v sami kadrovske službi. Ta naj bi sčasoma prešla iz nekdanje vloge zastopnika zaposlenih in strokovne ekspertnosti v upravljalca sprememb in kasneje v strateškega svetovalca. Z zadnjo raziskavo med vodilnim kadrom družbe, se je ta prehod že potrdil. Za te nove vloge se mora kadrovska služba v precejšnji meri dodatno ali na novo usposobiti (Vir: Zloženska, Kadrovsko-pravno področje, Služba za izobraževanje in usposabljanje).



### 7.3 UVAJANJE NOVIH DELAVCEV V MERKUR D.D.

Z novinci se v Merkurju ukvarjajo vsi od kadrovskega sektorja, do vodij in določenih mentorjev. V kadrovskem sektorju je zaposlenih 10 ljudi, od tega so štirje zaposleni v kadrovski službi, štirje v službi za izobraževanje in usposabljanje ter dva v službi upravljanja s človeškimi viri, ki pripravlja oz. koordinira razvojne vsebine na HRM področju in skrbi za razvoj kadrov. Pomembno je, da vse te službe med seboj sodelujejo in tako skrbijo za celovito ukvarjanje tako z novimi kot že dolgoletnimi sodelavci v podjetju.

V Merkurju so prevzeli dva načina uvajanja in usposabljanja novih delavcev. Pripravištvu, ki ga kljub zakonsko neobveznim aktom niso ukinili, ter poskusno delo. Delavec se ob vstopu v podjetje najprej seznani s kadrovsko-pravnim področjem (KPP), kjer uredijo njegove pravne in zaposlitvene zadeve ter delavce seznanijo s pogoji zaposlitve, delovnim časom, dopustom, ipd. Vsakemu novemu delavcu v podjetju določijo mentorja, ki je oseba z enako ali višjo stopnjo izobrazbe, ponavadi pa je to sam vodja novo zaposlenega delavca. To so ljudje, ki novincem predstavijo delovno okolje in njihov delovni prostor, delovne naloge in sodelavce. Po tem, ko so stvari v KPP urejene, gre novinec z neposrednim vodjem v svojo enoto in na svoje delovno mesto, kjer ga le-ta seznani z prostim časom, malico, z osnovnimi informacijami o delu, njegovih nalogah ipd.

Uvajajo se popolnoma vsi novo zaposleni delavci in za vse velja, da se morajo po vstopu v organizacijo udeležiti celodnevnega uvajalnega seminarja, ki se organizira 2-krat letno in ga obiščejo vsi, ki so v tem obdobju na novo prišli v podjetje.

#### **7.3.1 Seminar za novo zaposlene delavce**

Dvakrat letno v Merkurju organizirajo seminar namenjen uvajanju novincev v podjetje. Seminar danes traja en dan, včasih pa je bil celo tridneven in organiziran 2-3 krat letno. To prakso so sčasoma morali opustiti, saj so zaradi potrebe seminarja delavce za preveč časa morali izključiti iz delovnega okolja, hkrati je posledično trpel tudi delovni proces. Odločili so se za bolj intenzivno obliko seminarja in ga skrčili na en dan, delavcem pa kljub temu podali ključne informacije o podjetju in njegovem delovanju. Seminar organizira Merkurjeva služba za izobraževanje, udeležiti pa se ga morajo vsi na novo zaposleni delavci v obdobju od zadnjega seminarja. Seminar je organiziran v obliki predavanj, ki jih izvajajo člani uprave,

predstavnik sindikata in sveta delavcev. Novi delavci na ta način spoznajo svoje vodstvo, vodstvo podjetja Merkur, kot tudi njihovo delo in zadolžitve ter organizirane skupine, ki skrbijo za pravično obravnavo delavca v razmerju do delodajalca.

Seminar praviloma odpre generalni direktor podjetja Merkur, ki novim delavcem predstavi položaj in poslovanje skupine Merkur, tako v Sloveniji kot drugod po Evropi, kjer se nahajajo njihovi trgovski centri. Predstavi položaj Merkurja na trgu, finančno stanje in letne dobičke, pričakovanja za razvoj v prihodnosti.... Torej kje Merkur je in kam želi iti. Drugi člani uprave predstavijo organizacijsko shemo, strateške programe in projekte podjetja Merkur, njegove vrednote, poslanstvo, vizije ter strateške cilje. Delavcem predstavijo vse prodajne programe, želje in vizije na tem področju, kje se znajo pojaviti težave in kje se pričakujejo velike spremembe. Svoje delo, vlogo in pomen za delavce predstavijo tudi delavska direktorica, predsednik sindikata ter predstavnik sveta delavcev. Izvršni direktor kadrovskega pravnega področja poudari pomen stalnega izobraževanja in usposabljanja delavcev, tako za osebno rast in ohranjanje zaposljivosti delavcev samih, kot tudi za rast družbe kot celote. Predstavi model kompetenc, s katerim se delavci srečajo na letnih intervjujih in izpostavi skrb za dvig njihove kompetentnosti. Če delavci želijo ostati v podjetju Merkur, morajo svoje delo opravljati učinkovito, skrbno in iniciativno, hkrati pa lahko v vsakem trenutku izrazijo svojo kreativnost in dajejo predloge v zvezi s povečanjem učinkovitosti in zmanjšanjem stroškov na svojem delovnem mestu. Delavci spoznajo tudi vlogo kadrovskega in pravnega oddelka in po končanem seminarju vedo, na koga se obrniti v primeru določenih težav.

Ker sem se letošnjega prvega seminarja udeležila tudi sama, lahko rečem, da bi bila zadovoljna, če bi v začetku delovne poti v nekem podjetju prejela tako količino in vsebino informacij, kot so jo prejeli novinci v podjetju Merkur. Vsak od novincev si je med seminarjem lahko predstavljal svojo vlogo in položaj v organizacijski strukturi, povezane procese in pomen svojega dela za organizacijo.

Informacije na seminarju so bile podane izčrpno, nekatere vsebine so bile zahtevne, vendar pa je bil način podajanja informacij daleč od strogo formalnega. Pristop predavateljev je bil resen, vendar dovolj sproščen in do neke mere neformalen, da so se delavci dobro počutili, dobili prijeten občutek ter začutili, da podjetje vodijo zares sposobni ljudje. Vsak od predavateljev je novince lepo pozdravil, jih spodbudil k dobremu delu in se poslovil s pozitivnimi željami za prihodnost.

### *7.3.1.1 Povratna informacija o uvajalnem seminarju za nove delavce*

Merkurjeva služba za izobraževanje, ki vsako letno pripravlja uvajalni seminar, je udeležencem seminarja po končanih predavanjih razdelila ankete, s katerimi je želela dobiti povratno informacijo o organizaciji seminarja, predavateljih ter vsebino predavanj, hkrati pa prosila za mnenja in predloge za izboljšanje seminarja. Udeleženci so lahko napisali, kaj jim je bilo na seminarju všeč in kaj jih je motilo. Od 100 udeležencev seminarja je svoje ankete oddalo 85 novincev, njihova mnenja pa v kratkem povzemam v nadaljevanju.

85% udeležencem seminarja so bila pričakovanja glede seminarja popolnoma izpolnjena, ostalim 15% pa je seminar njihova pričakovanja izpolnil le delno. Predvsem so bili navdušeni nad tem, da so imeli možnost spoznati in poslušati vodstvo organizacije. Zelo zanimiva so se jim zdela predavanja, všeč jim je bil način podajanja informacij, tako z uporabo Power Point prezentacij kot sam način nastopanja predavateljev z veliko motiviranosti in pripadnosti organizaciji. Predavatelji so se jim zdeli prijazni in domači, motivirani in spontani. Všeč jim je bilo, da so spoznali organiziranost podjetja, njegovo vizijo, realno stanje na trgu, rezultate dela, zgodovino Merkurja, njegove načrte in strategije v prihodnosti. Dobili so občutek, da so jim vse pomembne stvari predstavili zelo razumljivo in transparentno, na sproščen in zanimiv način.

Na seminarju jih je motila predvsem časovna omejenost predavateljev, ki se je nekateri zaradi širine predstavljenih tem niso mogli držati, motilo jih je prepletanje in ponavljanje določenih tem, dolžina seminarja in določenih predavanj ter resnost in zahtevnost nekaterih tem.

Izrečenih je bilo tudi nekaj predlogov, o katerih bi Merkur lahko razmislil v prihodnosti. Nekateri bi radi pridobili več informacij o možnostih dodatnega izobraževanja, drugi so predlagali posebno gradivo ali skripto o temah seminarja, da bi bila snov lažja za razumevanje ter spremljanje in da bi lahko tematiko tekom zaposlitve še kdaj prebrali. Spet tretji so mnenja, da bi Merkur moral organizirati več tovrstnih seminarjev, ki bi se omejili na ožjo tematiko in samo določene teme, udeležili pa bi se jih delavci, ki jih tovrstne vsebine zanimajo. Predlagali so, da bi se seminar odvijal v manj formalnem prostoru (sedaj je potekal v lepo urejeni dvorani v poslovni stavbi v Naklem) npr. v športni dvorani, da bi trajal dlje ter bil zasnovan manj intenzivno (Vir: zbrani podatki službe za izobraževanje).

Zavedati se moramo, da je 100 ljudem naenkrat zelo težko ugoditi, tako po vsebini kot po zahtevnosti predavanja. Gre namreč za skupino vseh novincev v organizaciji, z različnih nivojev, z različno stopnjo izobrazbe in predvsem z različnih oddelkov, kjer opravljajo vsak svoje delo. Vsak ima svoja pričakovanja, bolj blizu so jim teme, ki se dotikajo njihovega dela in presenetljivo bi bilo, če bi lahko vsa pričakovanja enakovredno zadovoljili. Glede na rezultate pa lahko rečem, da je Merkur našel srednjo mero in res predstavil teme, ki so bile zanimive za vse, saj so se izrečene kritike dotikale predvsem organizacijskih zadev.

Mimo tega seminarja se vsak novinec vključi in uvede v podjetje po zanj predvidenem programu. Za novince je določen samo prvi dan nastopa na delo, vse ostalo se oblikuje in individualno prilagodi za vsakega novinca posebej.

### **7.3.2 Program pripravništva**

V Merkurju imajo dober in kakovostno izdelan program pripravništva, s katerim želijo doseči točno določene rezultate in pripraviti pripravnika na samostojno delo. Vsi, ki imajo opraviti s pripravniki, od kadrovikov do mentorjev in vodij, so seznanjeni z naravo te delovne sile.

Zavedajo se, da je pripravnik delavec, ki prvič vstopa v sfero zaposlitve in je pred kratkim končal določeno šolo oz. fakulteto ter mu je kot novemu delavcu v novem okolju še vse neznano. Zato je namen pripravništva, da se pripravnik po določenem programu in načrtu ter pod strokovnim vodstvom seznanji in vpelje v delovno okolje ter usposobi za konkretno delo. Trajanje pripravništva je zakonsko določeno glede na stopnje izobrazbe in tega se v Merkurju držijo.

»Pripravništvo mora potekati organizirano, kar pomeni, da je potrebno pripraviti program pripravništva. To je podrobno opredeljena pot, ki vodi mentorja v prilagajanje pripravnikovega v šoli pridobljenega znanja pogojem dela in razvijanju njegovih delovnih sposobnosti. Program naj bo izdelan za vsakega pripravnika posebej, na kar nas zavezuje tudi novi pravilnik o izobraževanju. Pripravnik mora voditi tudi pripravniški dnevnik, ki ga predloži na strokovnem izpitu. Pred zaključkom pripravniške dobe pripravnik opravlja strokovni izpit pred izpitno komisijo. Namen tega izpita je oceniti pripravnikovo usposobljenost za samostojno delo v poklicu oz. stroki« (Vir: gradivo za delo s pripravniki).

Pripravniki program v Merkurju sestavijo in uskladijo glede na stopnjo izobrazbe in glede na delovno mesto. Pri tem sodelujejo KPP (kadrovsko pravno področje) – kadrovik/ca in pravnik/ca ter mentor, ki dobi splošno navodilo, kako ravnati s pripravnikom.

Za nižje stopnje izobrazbe (IV. in V. – npr. prodajalke, blagajničarke...) poteka uvajanje in usposabljanje v okviru trgovskega centra oz. organizacijske enote, v kateri bodo pripravniki delali. Njihovo uvajanje se v tej enoti nadaljuje že prvi dan, po seznanitvi z mentorjem in KPP. Tu spoznajo oddelke in blagovne skupine, sodelavce in vodjo. Usposabljujejo se na samem delovnem mestu in med tem časom spoznavajo svoje delovno okolje. Tudi mentor mora izhajati iz organizacijske enote, kamor je pripravnik razporejen. Za to skupino pripravnikov sicer sestavijo individualne programe pripravnštva, vendar se ti med seboj ne razlikujejo veliko. Vse blagajničarke morajo obvladati enake stvari, prav tako prodajalke, le da se pri teh bolj osredotočijo na poznavanje izdelkov, ki jih prodajajo, kjer posledično lahko pride do razlik v uvajanju in usposabljanju.

Uvajanje tovrstnih pripravnikov je kratko. Po mojem mnenju prav zaradi narave njihovega dela. Večji poudarek dajejo na usposabljanje na samem delovnem mestu in ne toliko na sorodnih procesih, običajih, izpostavljanju organizacijske strukture ipd. Ti delavci se ponavadi bolj navežejo na trgovski center, v katerem delajo, in razvijejo svojo kulturo življenja v njem. To so ponavadi delavci z nižjo stopnjo izobrazbe, ki niso nagnjeni k fluktuiranju ter v podjetju pogosto vztrajajo vse do pokoja.

Na drugi strani pa so delavci z višjo stopnjo izobrazbe, katerim v Merkurju namenjajo več časa za njihovo vključitev in uvajanje. Gre za ključne delavce, ki jih je v Merkurju vedno več. Zanje se oblikuje poseben program pripravnštva, ki je sestavljen iz različnih »etap« kroženja po podjetju. Ti pripravniki obiščejo vse organizacijske enote in oddelke, ki so za njihovo delo relevantni. Od stroke in njihovega dela pa je odvisno tudi to, koliko časa se bodo v posamezni enoti zadržali (ponekod se lahko uvajajo in usposabljujejo cel teden, drugod pa se zadržijo samo kakšno uro ali dve) ter v tem času spoznali njihovo organiziranost in procese dela. Tudi ti pripravniki dobijo svojega mentorja, ki jih vodi skozi njihovo pot uvajanja in usposabljanja. Zanje je še toliko bolj pomembno, da je program pripravnštva prilagojen individualno, saj je za vsakega posebej določeno, koliko časa bo preživel v posamezni organizacijski enoti, kdaj (mesec in dan) ter kdo ga bo tam vodil. Program tako opredeljuje vsebino dela in časovni plan aktivnosti. Glede na področja in lokacije dela pa je razdeljen na tri dele:

- a) uvajalni seminar v Merkurju d.d. (formalno traja en dan, sicer pa se spoznavanje sledečih področij zavleče tudi v kasnejša obdobja; gre za spoznavanje organiziranosti in razvoja podjetja, splošnih aktov, organiziranost KPP, priprava na pripravniški izpit, spoznavanje varstva pri delu ter vseh pomembni področij dela: nabava, maloprodaja, logistika, marketing...),
- b) osnovni program pripravništva v določeni enoti ter
- c) dodatna izobraževanja (ki so potrebna za pripravnikovo odgovorno in samostojno delo).

Vsi pripravniki v Merkurju gredo skozi sistematičen, individualno določen program pripravništva, ki ga lahko, kot sem poudarila v teoretičnem delu, razdelimo na splošni in posebni del. Splošni del programa pripravništva v Merkurju predstavlja uvajalni seminar, ki se ga morajo udeležiti vsi delavci in zajema za vse delavce relevantne in pomembne vsebine. Posebni del tega programa pa je določen glede na naravo dela in stopnjo izobrazbe novinca. Posebni del že predstavlja posameznikovo usposabljanje na delovnem mestu, kot sočasni proces njegove vključitve v delovno okolje.

Veliko Merkurjevih pripravnikov je v podjetju že bilo na delovni praksi ali počitniškem delu in posledično podjetje in delo v njem do določene mere že poznajo. Tako je čas uvajanja v podjetje lahko relativen. Za delavce, ki so v podjetju že delali, bo čas neposrednega uvajanja v organizacijo krajši, za tiste, ki pa se prvič vključujejo tako v podjetje kot v delovno okolje, pa bo čas uvajanja primerno daljši.

### **7.3.3 Poskusno delo**

Pogosta praksa v Merkurju je tudi zaposlovanje za nedoločen ali določen čas s poskusnim delom. Trajanje poskusnega dela je zakonsko določeno in v tem času mora novi delavec pokazati, da je sposoben opravljati določeno delo in ima primerna predznanja in izkušnje, ki mu pri tem pomagajo. Tudi delavci na poskusnem delu dobijo svojega mentorja, ki je ponavadi njihov neposredni vodja. Mentorjeva dolžnost je podobna kot pri pripravnikih, le da mora v tem primeru napisati potrdilo o opravljenem poskusnem delu.

Tudi za poskusne delavce sestavijo v KPP posebne sistematične in individualne programe uvajanja in usposabljanja, ki prav tako vključujejo kroženje po pomembnih organizacijskih enotah. Programi so časovno in vsebinsko določeni, tako da delavci pred samim nastopom na

konkretnem delovnem mestu že poznajo svoje delovno okolje in sodelavce ter se lahko nemoteno lotijo svojega dela.

Tudi ti novi delavci, ki niso pripravniki, ampak lahko že izkušeni delavci na svojem področju, morajo biti deležni uvajanja v novo organizacijsko okolje in novo delo. Udeležiti se morajo uvajalnega seminarja ter spoznati vse lastnosti in procese organizacije. Vsaka organizacija je namreč svoja povezana celota s svojimi značilnostmi in predznanje teh delavcev o drugih podjetjih ne vpliva na njihovo znanje o novi organizaciji. Tega morajo vsakič znova pridobiti.

Z uvajanjem in usposabljanjem se je potrebno potruditi predvsem pri zaposlovanju na pomembna in vodilna delovna mesta ter pri uvajanju in usposabljanju ključnih delavcev. To so ponavadi delavci z višjo stopnjo izobrazbe ter veliko izkušnjami in znanjem. Podjetje te delavce dolgo išče, a ko jih enkrat najde in zaposli, se močno trudi, da bi jih zadržalo. Oni bodo namreč skrbeli za razvoj in napredek podjetja ter za dobre poslovne rezultate. Zaposleni si morajo ustvariti ugodno sliko o organizaciji, biti zadovoljni z delom in motivirani za nove podvige. Program uvajanja bo prvi kazalec, ki ga bodo ti kadri lahko ocenili in prvi odsev o delovanju organizacije. Najslabše je, če jih organizacija razočara že takoj na začetku in se jim ne posveti v zadostni meri. Sistematičen program uvajanja in usposabljanja bo nove delavce prepričal v to, da so zaželena in cenjena delovna sila in da podjetju zanje ni vseeno.

#### 7.4 RAZISKAVA MED NOVIMI DELAVCI V PODJETJU MERKUR D.D.

Da bi preverila dejansko uspešnost uvajanja in zadovoljstvo novih delavcev s tem obdobjem v podjetju Merkur., sem se odločila za izvedbo krajše raziskave v obliki anketnih vprašalnikov. Te so izpolnjevali novi delavci v podjetju. Z dobljenimi rezultati bom lahko potrdila ali zavrnila teze svoje diplomske naloge, poudarila pomen uvajanja novih delavcev v organizaciji in ocenila sam proces uvajanja v podjetju Merkur. S povratno informacijo o procesu uvajanja, dobljeno neposredno od novincev, bom vodstvu podjetja lahko predstavila morebitne pomanjkljivosti v tem procesu, možne izboljšave in predloge za le-te ali pa enostavno podala empirično potrditev za dobro in uspešno izvedbo uvajanja.

#### **7.4.1 Cilji raziskave**

Cilji raziskave so večstranski: po eni strani se vežejo ozko na samo oceno uvajanja v podjetju Merkur, po drugi strani pa širše, na splošen pomen sistematičnega uvajanja kot potrditev tez diplomskega dela. Cilji so ugotoviti sledeče:

- Ugotoviti ali uvajanje vpliva na hitrejšo vključitev novega delavca v delovno okolje.
- Ugotoviti, če so delavci po procesu uvajanja zadovoljni in posledično hitreje dosežejo pričakovane rezultate.
- Ugotoviti, če delavci med procesom uvajanja spoznajo organizacijo v tolikšni meri, da je ne želijo zapustiti oz. da po začetnem obdobju ne fluktuirajo v konkurenčno organizacijo.
- Ugotoviti, kakšna je vrednost in pomen uvajalnega obdobja v podjetju Merkur.
- Ugotoviti, če novinci v obdobju uvajanja na sistematičen način spoznajo organizacijo (Merkur d.d.) in kakšna vlogo ima pri tem uvajalni seminar.

#### **7.4.2 Obseg raziskave**

Anketne vprašalnike smo fizično razdelili ali poslali po pošti (v primeru novincev iz oddaljenih trgovskih centrov) vsem novincem v Merkurju, ne glede na naravo njihovega delovnega mesta ali na stopnjo izobrazbe. Vključili smo tako novince pripravnike kot tudi ostale novince, ki so bili deležni programa poskusnega dela, in ki so že poslušali uvajalni seminar v podjetju Merkur ter tako že prestali začetno fazo uvajanja v podjetje in delo.

Vključili smo nove delavce znotraj obdobja zadnjih šestih mesecev, saj je število le-teh v tem obdobju dovolj visoko za pridobitev ustreznih podatkov, prav tako pa smo mnenja, da imajo novinci kmalu po uvajanju še sveže mnenje o tem procesu. V spominu imajo vsebine posredovane na seminarju, medtem ko so jih ostali lahko že pozabili. Iskali smo torej neposredno mnenje novincev, ki so formalen proces uvajanja že prestali, še vedno pa se uvajajo in usposablajo na svojih delovnih mestih.

Izbrani novinci so imeli deset dni časa, da vprašalnike izpolnijo in pošljejo nazaj v poslovno stavbo v Naklem. Anketiranje smo izvajali med 18. in 28. majem 2005, teden dni za tem, ko



so vsi novi delavci v prej omenjenem obdobju (od zadnjega uvajalnega seminarja naprej) poslušali uvajalni seminar za novo zaposlene delavce v podjetju.

### **7.4.3 Anketni vprašalnik**

Vprašalnik je bil oblikovan tako, da bi bilo po analizi rezultatov možno razbrati, kakšno vrednost nosi sam proces uvajanja in kako vpliva na posameznikovo učinkovitost pri delu, vključenost v organizacijo in skupino sodelavcev ter na potrditev/zavrnitev njegovih pričakovanj pred vstopom v organizacijo. Sestavljen je iz šestih različnih sklopov. Na začetku je sklop pomembnih demografskih vprašanj, sledijo štirje sklopi tematskih vprašanj, in sicer vprašanja o splošnem vtisu uvajanja, vprašanja o uvodnem seminarju, vprašanja o obisku različnih oddelkov in specializiranem uvajanju ter vprašanja o samem procesu uvajanja. Nekaj vprašanj sem povzela iz podobne raziskave, ki jo je Ray (1996) izvedel v indijski naftni korporaciji. Na koncu sem izpostavila še tri vprašanja, ki se mi zdijo zelo pomembna in so zato ločena od ostalih.

Vsa vprašanja, z izjemo zadnjega, so zaprtega tipa in oblikovana jasno, razumljivo in objektivno. Uporabljen jezik je enostaven in razumljiv, prav tako tudi način izpolnjevanja vprašalnika, saj sem uporabila Merkurjevim delavcem že znano Likertovo 5-stopenjsko lestvico (ocenjevanje od 1 - »popolnoma se ne strinjam« do 5 - »popolnoma se strinjam«). Odprto vprašanje sem postavila na koncu, kjer novincem dopuščam, da podajo mnenje o uvajanju ter morebitne predloge za izboljšanje tega procesa.

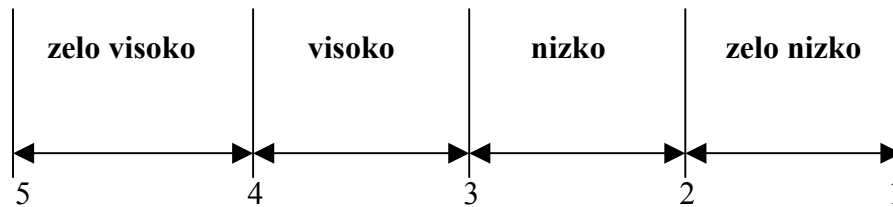
### **7.4.4 Analiza rezultatov**

Izpolnjene vprašalnike bom analizirala na način iskanja povprečne vrednosti (pri vprašanjih znotraj Likertove lestvice), pri tem pa bom pozorna na ekstremna odstopanja. Oblikovala bom novo 4-stopenjsko lestvico, ki bo v končni fazi merilo razvoja dogodkov. Pri vsakem vprašanju, ali sklopu povezanih vprašanj, se bo pokazalo ali je potrebno na tem področju kaj spremeniti ali pa nadaljevati v načrtani smeri. Rezultate ostalih vprašanj bom prikazala procentualno, zadnjega pa bom analizirala opisno in predstavila ključna mnenja in predloge.

Povprečje (pri vprašanjih iz Likertove lestvice) bom izračunala na način, da bom število anketirancev pri vsaki oceni od ena do pet pomnožila s samo oceno, zmnožke seštel skupaj

in jih na koncu delila s celotnim številom anketiranih. Same povprečne ocene pa bom rangirala v novo (zgoraj opisano) lestvico, ki bo izgledala približno takole:

SHEMA 7.1: Lestvica povprečnih ocen



(Vir: Ray, 1996: 67)

Trditve, ki so dobile povprečno vrednost med 4 in 5, so bile rangirane zelo visoko in pomeni, da na tem področju Merkurju ni potrebno uvajati sprememb in naj takšno stanje poskuša ohraniti. Trditve, ki so dobile povprečne vrednosti med 3 in 4, so dobile visoko vrednost, vendar dopuščajo prostor za izboljšave. V tem primeru bi bilo zaželeno, da se te ocene dvignejo na zelo visoko raven in se v skladu s tem sprejmejo določeni ukrepi, ki bodo stanje na tem področju še izboljšali ali vsaj izpopolnili. Trditve, ki so dobile povprečne vrednost med 2 in 3, so ocenjene slabo. To pomeni, da so na tem področju potrebne določene spremembe v smeri analize stanja in izboljšanja le-tega. Trditve, ki so dobile povprečno vrednost od 1 do 2, kažejo na katastrofalno stanje na tem področju in potrebujejo takojšnje ukrepanje in spremembe v smeri na bolje.

## 7.5 REZULTATI RAZISKAVE IN ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV

Anketne vprašalnike je vrnilo 54 anketiranih delavcev od skoraj stotih novih delavcev. Od tega je bilo 37 ali 68.5% moških in 17 ali 31.5% žensk. Dobra polovica anketirancev je starih od 20 do 30 let (53%), 36% novih delavcev, je starih od 31 do 40 let in 11% nad 40 let. Delavce smo vprašali tudi po njihovi stopnji izobrazbe in dobili sledeče rezultate: dobra polovica anketiranih (51.8%) ima V. stopnjo izobrazbe, 25.9% III. ali IV. stopnjo, 14.8% anketiranih novih delavcev ima VII. ali višjo stopnjo izobrazbe, I. ali II. stopnjo izobrazbe ter VI. stopnjo izobrazbe pa imata po dva delavca v vsaki izmed teh skupin ali 4.37% v razmerju vsake skupine do celote.

Večina novih delavcev je bila vključena v program poskusnega dela, in sicer 67.3%, 12.2% je bilo pripravnikov, ostalih 20.4% novih delavcev pa je pri tem vprašanju obkrožilo možnost

drugo. Novinci v podjetje v vsakem primeru vstopijo na enega izmed dveh omenjenih načinov, vendar pa smo s sodelavci v Merkurju, ki so mi pomagali pri izpeljavi ankete, eksperimentalno vključili še možnost: c) drugo. Izkazalo se je, da predvsem delavci z višjo stopnjo izobrazbe, ki zasedajo bolj pomembna delovna mesta in so deležni razširjenega programa uvajanja s kroženjem po organizaciji, svojega začetnega obdobja v organizaciji ne morejo umestiti niti med prvo niti med drugo opcijo. To je verjetno posledica dejstva, da je od uvajanja teh delavcev minilo že kar nekaj časa (lahko več mesecev) in so v obdobju anketiranja že zasedali svoja delovna mesta kot samostojni in usposobljeni delavci.

Rezultati trditev ali vprašanj iz Likertove lestvice so prikazani v naslednji tabeli, kjer je poleg vprašalnika in 5-stopenjske lestvice dodana še povprečna vrednost, s pomočjo katere bomo analizirali rezultate.

TABELA 7.1: Rezultati vprašanj iz Likertove lestvice

## 2. Vprašanja o splošnem vtisu uvajanja. (Naredite križec v ustreznem polju.)

	1. Popolnoma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno- niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam	povprečje
2.1 Prvi dan v Merkurju je bil zame vesela in prijetna izkušnja.	1	0	8	26	19	4.15
2.2 Kadrovske in uradne zadeve so bile zadovoljivo opravljene do pričetka dela.	0	2	0	16	36	4.59
2.3 Načrtovanje in usklajevanje različnih dejavnosti v času uvajanja je bilo učinkovito in brez nejasnosti.	0	2	6	33	12	4.04
2.4 V obdobju uvajanja je vse potekalo po določenem planu in točno sem vedel/a kakšna je moja naloga.	2	3	7	24	18	3.98

## 3. Vtisi o uvodnem seminarju. (Naredite križec v ustreznem polju.)

	1.	2.	3.	4.	5.	povprečje
3.1 Teme na uvodnem seminarju so bile pomembne in uporabne za moje delo.	0	0	5	31	18	4.24
3.2 Seminar mi je pomagal razumeti pozicijo, v kateri se podjetje nahaja.	0	0	1	20	33	4.59
3.3 Podjetje Merkur d.d. in njegovo vodstvo sem spoznal/a v zadovoljivi meri.	0	2	2	31	19	4.24
3.4 Dobil/a sem občutek, da podjetje ceni novo delovno silo in zadovoljen/na sem bil/a, da sem član Merkurjevega kolektiva.	0	2	3	21	27	4.38

## 4. Vtisi o obisku različnih oddelkov in o specializiranem uvajanju.

	1.	2.	3.	4.	5.	povprečje
4.1 Na obiskanih oddelkih so mi predstavili vsa pomembna področja dela te enote.	3	4	7	25	12	3.76
4.2 Uspel/a sem razrešiti vse nejasnosti glede dejavnosti in vloge posameznega oddelka ali enote.	0	4	10	31	6	3.76
4.3 Dobil/a sem povratno informacijo o	1	4	8	28	9	3.8

začasnem uvajanju na posameznem oddelku.						
--	--	--	--	--	--	--

### 5. Vtisi o samem procesu uvajanja

	1.	2.	3.	4.	5.	povprečje
5.1 V času uvajanja sem imel/a možnost spoznati bolj izkušene delavce in nadrejene.	0	0	1	25	28	4.5
5.2 Uporaba »Priročnika za zaposlene« mi je med uvajanjem koristila.	0	3	8	29	14	4.00
5.3 Med procesom uvajanja sem spoznal/a organizacijsko kulturo in jo uspešno prevzel/a.	0	0	1	36	16	4.28
5.4. Med procesom uvajanja sem spoznal/a in razumel/a cilje organizacije ter vlogo delavcev pri doseganju le-teh.	0	0	0	34	20	4.37
5.5 Med procesom uvajanja sem spoznal/a notranje povezave in soodvisnost različnih enot med seboj.	0	0	9	35	10	4.02
5.6 Med procesom uvajanja sem pridobil/a vse potrebne informacije in vsebine, ki so mi pomagale pri uspešnem delu na svojem področju in na delovnem mestu	0	2	3	35	14	4.13
5.7 Med procesom uvajanja me je vodila želja po znanju, ki me je motivirala, da sem se hitro prilagodil/a organizacijskim potrebam.	0	0	0	18	36	4.67
5.8 Pričakovanja pred uvajanjem so se razlikovala od realnega stanja v podjetju.	7	18	11	12	6	2.85
5.9 Med procesom uvajanja sem imel/a občutek, da lahko ob vsakršni težavi prosim za pomoč mentorja ali vodjo.	0	1	2	18	33	4.54
5.10 V času uvajanja sem pomislil/a na odhod iz organizacije.	42	10	1	0	1	1.3
5.11 V času uvajanja sem dobival/a povratno informacijo o svoji uspešnosti in samem uvajanju.	1	8	13	23	9	3.57
5.12 Po končanem uvajanju sem bil/a zadovoljen/na in motiviran/a, izpolnjena so bila tudi moja pričakovanja.	0	2	4	34	13	4.09
5.13 Med procesom uvajanja sem imel/a občutek, da lahko dobim odgovor na vsako vprašanje.	0	2	1	33	18	4.24
5.14 Če mi v Merkurju ne bi nudili primerne uvajanja, bi bilo moje delo manj učinkovito.	4	6	6	20	18	3.77
5.15 Po končanem uvajanju sem zadovoljen/na, da sem zaposlen/a v Merkurju in nameravam tu tudi ostati.	0	1	1	11	41	4.7

Na koncu vprašalnika sem izpostavila še tri vprašanja.

Šesto vprašanje je novince spraševalo, če bi potrebovali še kakšen dan uvajanja več. Rezultati so sledeči: 47.2% anketirani je mnenja, da je uvajanje časovno popolnoma zadovoljivo in ni potrebno dodatnih dni, tednov ali mesecev namenjati temu obdobju. 17% anketiranih je mnenja, da bi potrebovali še kakšen dan uvajanja več, medtem ko 35.8% anketiranih ne more podati mnenja o tem.

Sedmo vprašanje je anketirance spraševalo, če jim je uvajanje pomagalo pri tem, da so se vključili v organizacijsko okolje. Velika večina (88,7%) je mnenja, da jim je pomagalo, 1.9% ali natančno ena oseba je mnenja, da uvajanje ni pripomoglo k vključitvi v organizacijsko okolje, 9.4% (pet oseb) pa o tem ne more podati svojega mnenja.

Zadnje vprašanje je bilo odprtega tipa in ga bom vsebinsko analizirala v naslednjem poglavju. Svoje mnenje in predloge je na ta način podalo 35 anketirancev, kar je slabih 65%.

### 7.5.1 Analiza rezultatov

Demografskih podatkov posebej nisem analizirala, poskusila pa sem poiskati zanimive povezave med spolom, starostjo in izobrazbo ter nakaterimi trditvami iz Likertove lestvice. V tej sem našela 26 trditev, s pomočjo katerih bom poskušala odkriti vrednost in pomen obdobja uvajanja novih delavcev v Merkurju in ga kritično oceniti.

Povprečne vrednosti iz zgornje lestvice lahko strnemo v tabelo, ki nam jasno prikazuje vrednost posameznih trditev (v štirih skupinah) in njihov rang. Pomen tovrstnega rangiranja in vrednosti sem pojasnila že v prejšnjem poglavju.

Tabela 7.2: Pregled rezultatov

VREDNOST	RANG	VPRAŠANJE OZ. TRDITEV ŠTEVILKA:
4 – 5	<b>zelo visoko</b>	<b>2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.9, 5.12, 5.13, 5.15</b>
3 – 4	<b>Visoko</b>	<b>2.4, 4.1, 4.2, 4.3, 5.11, 5.14</b>
2 – 3	<b>Nizko</b>	<b>5.8</b>
1 – 2	<b>zelo nizko</b>	<b>5.10</b>

Kot lahko razberemo iz tabele, najbolj izstopa trditev 5.10 – »V času uvajanja sem pomislil/a na odhod iz organizacije«, ki je edina dobila zelo nizko oceno. Vrednost od 1 – 2 naj bi sicer predstavljala najslabši položaj in katastrofalno stanje na tem področju, vendar pa je bila ta trditev izjema v lestvici, in jo moramo kot tako obravnavati ravno obratno. Povprečna ocena 1.3 nam pove, da slabih 93% anketiranih novincev v času uvajanja ni pomislilo na svoj odhod iz organizacije oz. se popolnoma ne strinja ali ne strinja z zgoraj omenjeno trditvijo. Samo ena oseba se je s to trditvijo strinjala popolnoma. Rezultat je zelo dober pokazatelj, da so bili novinci z uvajanjem in podjetjem zelo zadovoljni in o fluktuiranju niso razmišljali. To oceno

bi na lestvici lahko primerjali z oceno 4.7, kar je tudi najvišje prejeta ocena v tej raziskavi in tudi na splošno zelo visoka in dobra ocena področja, ki ga opisuje.

Ta trditev je imela svojo kontrolno trditev, in sicer 5.15 – »Po končanem uvajanju sem zadovoljen/na, da sem zaposlen/a v Merkurju in nameravam tu tudi ostati«. To je druga trditev, ki je dosegla povprečno oceno 4.7, torej najvišjo od vseh. Novinci dejansko ne razmišljajo o odhodu iz organizacije, ampak upajo in želijo, da bodo v podjetju lahko ostali še naprej. Rezultat nam kaže, da so po končanem uvajanju zelo zadovoljni.

Druga trditev, ki izstopa iz tabele je trditev 5.8 – »Pričakovanja pred uvajanjem so se razlikovala od realnega stanja v podjetju«. Vrednost od 2 -3 na lestvici pomeni, da bi podjetje glede tega področja moralo sprejeti določene ukrepe in to oceno popraviti. Vendar pa je ta trditev, podobno kot trditev 5.10, snovana obratno. Pričakovano oz. pohvalno za podjetje je, da delavce že med procesom zaposlovanja pripravi na razmere v podjetju ter jim predstavi, kaj se od njih pričakuje in kaj jim organizacija lahko nudi. Ugoden rezultat pri tej trditvi bi torej bil, da se pričakovanja pred uvajanjem ne razlikujejo v veliki meri od realnega stanja v podjetju. Tako bi morala biti dobra dobljena ocena čim nižja. Ugotovila sem, da je vprašanje oz. trditev malce nerodno postavljena, saj se pričakovanja lahko razlikujejo tudi v pozitivni smeri npr. da je podjetje nove delavce prijetno in pozitivno presenetilo, torej bolj kot so pričakovali (kot so nekateri tudi izpostavili v zadnjem odprtem vprašanju) in ne le v slabem smislu, da so pričakovali več in so bili kasneje razočarani. Povprečna ocena 2.85 ali če jo obrnemo in postavimo skladno z rastočo lestvico in dobimo 3.15, nam torej ne pove veliko. Več kot polovica anketiranih se sicer s trditvijo ne strinja (torej menijo, da je realno stanje ustrezalo njihovim pričakovanjem), vendar pa imamo na drugi strani 33% anketirancev, ki se s trditvijo strinjajo, torej so se njihova pričakovanja razlikovala od realnega stanja v podjetju. Zato je nujno, da to trditev analiziramo skupaj z njeno kontrolno trditvijo, kar sem storila v nadaljevanju.

Kontrolno vprašanje, ki sem ga zastavila, je bila trditev 5.12 – »Po končanem uvajanju sem bil/a zadovoljen/na in motiviran/a, izpolnjena so bila tudi moja pričakovanja«. Ta trditev je dobila povprečno vrednost 4.09 in spada v zgornji rang na lestvici. Če to trditev povežemo s sorodno trditvijo 5.8 (analizirano zgoraj) lahko ugotovimo, da so bila pričakovanja pri večini delavcev izpolnjena, ter tudi to, da je večina tistih, ki so pri prejšnji trditvi (5.8) izpostavili, da

so se njihova pričakovanja razlikovala od realnega stanja v podjetju, bila prijetno presenečena oz. so v podjetju dobili več in bolje kot so pričakovali. S tem tudi ta trditev dobi svoj pomen.

Skupina trditev, ki so visoko rangirane in so dobile povprečne vrednosti od 3 do 4 so za podjetje kazalci, kje se lahko sprejmejo določene spremembe in tako stanje izboljša za eno stopnjo više. Na meji med visoko in zelo visoko oceno je trditev 2.4 s povprečno vrednostjo 3.98. »V obdobju uvajanja je vse potekalo po določenem planu in točno sem vedel/ kakšna je moja naloga«, je trditev, ki dopušča dve smeri izboljšav. Mentorji ali nadrejeni bi lahko bolj eksplicitno izpostavili naloge novih delavcev ali jim pomagali pri tem, da svoje naloge načrtajo in dopolnijo sami, po drugi strani pa se lahko določen plan izpolnjuje prehitro, počasi ali pa samo v določeni meri. Ocena tega področja ni slaba, kar mogoče kaže na to, da se pomanjkljivosti dogajajo samo v nekaterih oddelkih ali enotah. Podrobnejša analiza je pokazala, da so bili vsi, ki so to trditev ocenili z ocenami od 1 do 3, vključeni v program poskusnega dela. Povezave med to trditvijo ter spolom in izobrazbo anketiranih niso pokazale nobenih posebnosti in izstopanj.

Skupina trditev, ki se je znotraj Likertove lestvice navezovala na obiskovanje različnih oddelkov in specializirano uvajanje, je bila ocenjevana s strani tistih delavcev, ki so bili tovrstnega uvajanja deležni. Vse trditve znotraj tega sklopa: 4.1, 4.2 in 4.3, so bile sicer ocenjene visoko in s povprečno vrednostjo 3.76 in 3.8, vendar v celoti gledano pod povprečjem ocen v podjetju Merkur. Iz tega lahko sklepamo, da bi se na tem področju dalo stvari izboljšati in jih dvigniti na zelo visoko raven. Bodisi, da bi delavcem na specializiranem uvajanju poskušali odgovoriti na vsa njihova vprašanja, jim predstaviti enote in oddelke v tolikšni meri, da jim bo jasna njihova vloga in pomen ter jim posredovati povratne informacije o njihovem delu in uvajanju. V vsakem primeru je treba z novimi delavci veliko komunicirati, saj se samo na ta način da izvedeti, česa delavci ne razumejo in kaj pri uvajanju pogrešajo. Najpomembnejšo vlogo pri tem odigrajo vodje. Posebne analize po oddelkih nismo delali, kar bi se pri teh vprašanjih lahko izkazalo za koristno. Prav tako nisem zasledila razlik po spolu in starosti. V večji meri pa so na ta vprašanja odgovarjali novi delavci z višjo stopnjo izobrazbe, ki so bili deležni specializiranega uvajanja in kroženja po podjetju.

V skupino trditev z visoko oceno (med 3 in 4) spadata tudi dve trditvi iz zadnjega sklopa vprašanj, in sicer 5.11 ter 5.14. Prva se nanaša na prejemanje povratnih informacij v času uvajanja novih delavcev. Govorimo o informacijah o delu novincev, njihovem uvajanju in

uspešnosti. Nekateri novinci so mnenja, da teh informacij ni dovolj oz. jih sploh ne prejemajo (16.7%). Gre za zelo pomemben element v času uvajanja, saj je povratna informacija kazalo, kako dobro delavec dela, kje je uspešen in kje se pojavljajo napake. Tako pohvala kot kritika je v tem času dobrodošla. Najslabši izzid je, da delavec dela napake oz. da jih prevzame ne vedoč, da delo opravlja narobe. Povratna informacija v smislu pohvale za dobro delo pa je za novinca lahko vredna več kot denarna nagrada in ga motivira v tolikšni meri, da je pri delu bolj učinkovit in produktiven, hkrati pa tudi bolj zadovoljen.

Trditev 5.14 govori o vplivu uvajanja na učinkovitost pri delu. Dobrih 70% anketiranih se popolnoma strinja ali strinja s trditvijo, da bi bilo njihovo delo v Merkurju manj učinkovito, če ne bi bili deležni primerne uvajanja. Ta rezultat je tudi potrditev teze moje diplomske naloge. Vendar pa je še vedno slabih 30% novincev, ki menijo, da bi se dobro znašli tudi brez uvajanja in bi vseeno delali učinkovito.

Ne smemo pa pozabiti, da so te ocene, med 3 in 4, same po sebi že dobre in teh stanj ali področij Merkur ne sme korenito spreminjati. Potrebne so le majhne izboljšave, ki bodo poskrbele, da bodo stanja le še boljša, novi delavci pa bolj zadovoljni.

Vseh ostalih 18 trditev je bilo ocenjenih zelo visoko s povprečno oceno med 4 in 5. To pomeni, da Merkurju na tem področju ni potrebno uvajati nobenih sprememb in naj takšno stanje poskusijo vzdrževati. Na meji so le trditev 5.12, ki sem jo že omenila, trditev 5.5 s povprečno vrednostjo 4.02, trditev 5.2 s povprečno vrednostjo 4.00 ter trditev 2.3 s povprečno vrednostjo 4.04. Pri teh mora Merkur paziti, da situacije ne poslabša oz. utrditi njihov položaj v najvišji skupini z zelo visokimi ocenami.

Sledi analiza zadnjih treh vprašanj, ki so bila zaradi svoje pomembnosti izpostavljena. Anketirancem so bile kot odgovor ponujene tri možnosti a) da, b) ne in c) ne vem, ne morem reči.

Pri šestem vprašanju je bila skoraj polovica anketiranih novincev mnenja, da je uvajanje časovno dovolj dolgo trajalo in ne bi potrebovali dodatnega časa namenjati za to. Na drugi strani pa je 17% novincev, ki bi potrebovali še kakšen dan uvajanja več. Po podrobnejši analizi sem odkrila, da so bili vsi, ki so izrazili željo po daljšem uvajanju, vključeni v program poskusnega dela. Dokaj velik procent (35.8%) novincev pa je, ki glede tega vprašanja ne



more podati svojega mnenja. Pri tem vprašanju gre predvsem za subjektivni pogled na to, ali je čas uvajanja dovolj dolg, da lahko spoznajo vse v vprašalniku našete kategorije in lastnosti podjetja. Drugače pa je, kot sem predstavila že v prvem delu, uvajanje relativno opredeljeno. Nekateri potrebujejo za vključitev v podjetje in delo le kakšen dan ali dva, in v tem času spoznajo vse pomembne stvari, spet drugi se uvajajo od enega do treh mesecev (npr. poskusno delo), tretji lahko celo eno leto (primer pripravništva). Uvajanje poteka tudi sočasno z usposabljanjem na delovnem mestu in po določenem času lahko poteka celo podzavestno (npr. spoznavanje vzorcev vedenja in organizacijske kulture ter poklicna socializacija). Mogoče nekateri obdobje uvajanja enačijo z obdobjem usposabljanja, za katerega dejansko menijo, da bi potrebovali več časa.

V sedmem vprašanju sem novince spraševala, če jim je uvajanje pomagalo pri uspešni vključitvi v organizacijsko okolje. 88.7% vprašanih novincev je temu pritrdilo, torej uvajanje jim je pomagalo pri njihovi socializaciji v organizacijo, le ena oseba (1.9%) je mnenja, da ji uvajanje pri tem ni pomagalo. 9.4% anketiranih ne more reči, ali jim je uvajanje pri vključitvi v novo delovno okolje kaj pomagalo. Ker je velika večina na vprašanje odgovorila pritrdilno lahko rečem, da je uvajanje res ključnega pomena za vključitev posameznika v organizacijo.

Osmo vprašanje je bilo odprtega tipa in je novince pozvalo k predlogom za spremembe v tem obdobju ter jih še enkrat vprašalo za mnenje o uvajanju. Tega je podalo 35 anketirancev, od katerih je velika večina, kar 83%, s procesom uvajanja zelo zadovoljna, kar so eksplicitno tudi napisali. Poleg tega so izpostavili veliko pomoč svojih sodelavcev, ki so jim v času uvajanja stali ob strani in jim odgovorili na vsako vprašanje in nejasnost v zvezi z delom. Po drugi strani so nekateri mnenja, da ne dobivajo zadostne pomoči od mentorjev in da ti pogosto nimajo časa za njihova vprašanja. Opaziti je, kot tudi sami izpostavijo, da kvaliteta uvajanja variira od oddelka do oddelka oz. enote. Nekje so mentorji pripravljene zelo sodelovati, drugje pa novincem puščajo več svobode in proste roke pri delu in spoznavanju le-tega. Veliko anketirancev je bilo med uvajanjem pozitivno presenečenih in, kot so še zapisali, so ponosni, da so zaposleni v Merkurju in tu deležni takšne pozornosti. Nekaj anketirancev je izpostavilo tudi pomen uvajanja skozi delo in potrdilo, da samo uvajanje ne bi bilo nič boljše, tudi če bi trajalo več časa. Uvajanje je dobro organizirano, vendar pa bi morali več poudarka namenjati delu na posameznem oddelku in poznavanju blaga ter v zvezi s tem organizirati več izobraževanj. Dva delavca sta izpostavila, da bi bilo dobro, če bi novim delavcem predstavili računalniški program (informacijski sistem) »Jupiter«, ki ga novi delavci seveda ne poznajo,

nekateri pa ga morajo pri svojem delu redno uporabljati. Nekajkrat je bilo izrečeno tudi, da je uvajanje premalo intenzivno in da je bilo na uvajalnem seminarju predstavljenih preveč tabel in grafov, od katerih novi delavci niso odnesli skoraj nič, saj se take količine informacij ne da zapomniti. S svojimi mnenji so večinoma izrazili, da se zavedajo, da se v tako velik sistem kot je Merkur, ni lahko hitro vključiti, vendar so zadovoljni z načinom, ki ga je Merkur izbral in verjamejo, da je ta eden izmed boljših.

Po analizi rezultatov, bom v naslednjem poglavju izpostavila temeljne ugotovitve in predloge ter pregledala, v kolikšni meri sem dosegla zastavljene cilje.

### **7.5.2 Ugotovitve in predlogi**

Analiza rezultatov mi je podala širok spekter ugotovitev, ki jih bom sistematično strnila v sklope identične sklopom vprašanj iz anketnega vprašalnika.

#### *7.5.2.1 Ugotovitve o splošnem vtisu uvajanja*

Novi delavci so prvi dan dela v Merkurju zapustili zadovoljni in zanje je ta dan predstavljal veselo in prijetno izkušnjo. Kadrovska služba je pravne in uradne zadeve uredila do začetka dela, s čimer delavci niso imeli nobenih težav, hkrati je bila ocena kadrovske dejavnosti ena najvišjih v celotni raziskavi. Delavci so mnenja, da je bilo načrtovanje in usklajevanje različnih dejavnosti v času uvajanja učinkovito, hkrati pa je v obdobju uvajanja vse potekalo po določenem planu in v večini so dobro vedeli, kakšna je njihova naloga. Glede slednjega je bilo skeptičnih le dobrih 20% anketiranih novih delavcev, vsi od teh so bili vključeni v program poskusnega dela. Kljub temu, je bila tudi ta kategorija ocenjena z visoko oceno.

#### Predlog podjetju Merkur

V tem sklopu je izboljšave potrebna samo zadnja omenjena kategorija. Nekateri delavci, vključeni v program poskusnega dela, ne morejo z gotovostjo trditi, da je uvajanje potekalo po določenem planu in da so točno vedeli, kakšna je njihova naloga. Predlagam, da bi program poskusnega dela, ki je sicer časovno in vsebinsko natančno opredeljen ter individualno sestavljen, vsak mentor posebej pregledal še skupaj s svojim varovancem. V začetni fazi mora novi delavec spoznati, kakšna je njegova naloga in kaj je namen njegovega dela. Zaželeno bi bilo, da se tudi med samim procesom uvajanja in usposabljanja kdaj ustavita

in pregledata, na kateri stopnji programa se novinec nahaja, kako je delo opravljal do sedaj in kaj ga čaka naslednji teden. Tako je delavec motiviran, da v tem času doseže zastavljene cilje in dela z večjim elanom, kot če ga pri njegovem delu nihče ne bi spremljal in ocenjeval. Poudarjam pomembno vlogo mentorja, ki mora po eni strani poskrbeti, da je zastavljen plan izvršen in da delavec obvlada vse potrebne naloge pomembne za izvajanje svojega dela, hkrati pa mora novemu delavcu omogočiti, da sam dojame bistvo in smisel svojega dela, da razmišlja o možnih izboljšavah, da (p)ostane kreativen in ne le pasiven izvrševalec delovnih nalog.

#### *7.5.2.2 Ugotovitve o uvajalnem seminarju*

Uvajalni seminar je bil v celoti ocenjen zelo visoko, s povprečnimi ocenami od 4 do 5. Novi delavci so mnenja, da so teme na seminarju pomembne in uporabne za njihovo delo ter da jim je seminar pomagal razumeti in spoznati položaj, v kateri se podjetje nahaja. Podjetje in njegovo vodstvo so spoznali v zadovoljivi meri ter dobili občutek, da cenijo novo delovno silo. Po končanem seminarju so bili zadovoljni in ponosni, da so člani Merkurjevega kolektiva. Nekateri so izpostavili število tabel in grafov predstavljenih na seminarju v smislu, da jih ne razumejo in si takega števila informacij ne morejo zapomniti. Kot pa sem omenila že pri analizi Merkurjeve raziskave o seminarju, Merkur nikoli ne bo mogel 100% zadovoljiti in ugoditi željam takega števila novincev (letos se je prvega seminarja udeležilo 100 novih delavcev), od katerih lahko vsak opravlja različno delo, imajo različno stopnjo izobrazbe ter različne potrebe in pričakovanja. Splošna ocena seminarja je zelo dobra in tudi Merkurjevi delavci so mnenja, da naj s takšnim delom nadaljujejo še naprej.

#### Predlog podjetju Merkur

Predlagam, da se nivo seminarja obdrži na visoki ravni in naj podjetje nadaljuje s takim delom še naprej.

#### *7.5.2.3 Ugotovitve o specializiranem uvajanju na različnih oddelkih in o obisku le-teh*

Ta del je bil v osnovi namenjen delavcem z višjo stopnjo izobrazbe in vsem tistim, ki so bili deležni posebnega individualnega programa uvajanja in usposabljanja, ki je zajemal kroženje po vseh pomembnih enotah v podjetju. Hkrati bi svoje mnenje na to temo lahko podali tudi tisti delavci, ki so v svoji enoti spoznali oddelke, ki so neposredno povezani z njihovim in

imajo z njimi zaradi potreb dela pogoste stike. Tisti, ki niso bili deležni ničesar od tega, na ta vprašanja niso odgovarjali. Rezultati oz. ocene so visoke (3.76 in 3.8), niso pa zelo visoke in tako na tem področju ostaja nekaj prostora za izboljšave. Na obiskanih oddelkih so jim predstavili vsa pomembna področja dela te enote, v veliki meri so uspeli razrešiti nejasnosti glede vloge in pomena posameznega oddelka ter dobili povratno informacijo o začasnem uvajanju na tem oddelku.

#### Predlog podjetju Merkur

Predlagam, da bi vsakega novo zaposlenega delavca peljali na ogled po celotni enoti, v kateri bo opravljal svoje delo. Bodisi da gre za ključne kadre, ki so deležni bolj specializiranega uvajanja in usposabljanja in na posameznih oddelkih (znotraj svoje enote) ostanejo tudi več dni, bodisi trgovce, prodajalce/ke, blagajničarje/ke, ki delajo v trgovskem centru in bi morali poznati vse oddelke znotraj tega. Delavec mora namreč imeti jasno predstavo o tem, s katerimi oddelki je povezan in s kom sodeluje, kam iti po določene informacije, na kateri oddelk poslati stranko,... V času uvajanja mora imeti možnost, da na teh oddelkih zastavi vprašanja, ki ga zanimajo. V primeru specializiranega uvajanja na oddelkih, je pomembno, da novinec spozna naloge in pomen tega oddelka in dobi povratno informacijo o svojem delu na tem oddelku. Lahko samo v smislu pohvale ali smernice za naprej. Mentor mora novemu delavcu na tej stopnji stati ob strani še bolj kot kasneje, saj gre v tem primeru za spoznavanje velike količine različnih stvari v relativno kratkem času, kar lahko v novinčevi glavi povzroči pravo zmedo. Mentor je tisti, ki mora poskrbeti, da je slika v glavi novega delavca jasna in konsistentna. Potrebna je stalna komunikacija med njima in ne le pasivno tavanje iz oddelka v oddelk in zapisovanje informacij v notesnik. Predlagam, da se delavca po uvajanju na posameznem oddelku vpraša za mnenje in se mu odgovori na vsa vprašanja (tudi če niso neposredno povezana z njegovim delom), na koncu pa naj novinec sam poda nek povzetek vsega kar je slišal. Če bo povedal bistveno vlogo oddelka, glavne naloge in njen pomen, je cilj dosežen. Namen obiskovanja različnih oddelkov je poleg omenjenega tudi spoznavanje sodelavcev in oblikovanje celostne podobe podjetja, ki jo novinec počasi gradi v svoji glavi.

#### *7.5.2.4 Ugotovitve o samem procesu uvajanja*

Tudi ta sklop vprašanj oz. trditve je bil zelo dobro ocenjen in v veliki večini trditve presegajo povprečno vrednost 4. Kaj na tem mestu to pomeni? Delavci so imeli v času uvajanja možnost spoznati sodelavce, bolj izkušene delavce in nadrejene, prav tako so v tem času uspeli

prepoznati organizacijsko kulturo in jo uspešno prevzeti. Spoznali so cilje organizacije ter svojo vlogo pri doseganju le-teh. Spoznali so notranje povezave v podjetju in soodvisnost različnih enot med seboj. Pridobili so potrebne informacije, da so bili lahko pri svojem delu in na svojem področju uspešni. Med procesom uvajanja jih je vodila želja po znanju, ki jih je motivirala, da so se hitro prilagodili organizacijskim potrebam. Slednja kategorija oz. področje je dobilo tudi drugo najvišjo oceno v celotni raziskavi (4.67). Med uvajanjem je novim delavcem pomagala uporaba Priročnika za zaposlene, prav tako so imeli občutek, da lahko ob vsakršni težavi za pomoč prosijo mentorja ali vodjo in da lahko dobijo odgovor na vsako vprašanje. V večini primerov so bila pričakovanja novincev s prihodom v podjetje izpolnjena, od realnega stanja pa so se razlikovala tista pričakovanja, ki so bila v podjetju presežena. Delavci v času uvajanja niso pomislili na odhod iz organizacije, dobivali pa so povratne informacije o svojem delu, uspešnosti ter uvajanju, vendar pa je ocena tega področja pod povprečjem ostalih ocen znotraj tega sklopa.

#### Predlog podjetju Merkur

V celoti gledano je uvajanje v Merkurju zelo dobro zasnovano, organizirano in izpeljano. Delavci v tem času pridobijo vse informacije, ki naj bi jih potrebovali za uspešno delo, za svoj poklicni razvoj in vključitev v organizacijo. Pohvalno je, da delavci v tem času ne razmišljajo o menjavi organizacije in so tako z delom kot s podjetjem Merkur zelo zadovoljni.

Za dvig zadovoljstva novih delavcev v Merkurju na tem mestu predlagam le, da poskrbijo za redne povratne informacije o delu in uspešnosti novih delavcev. Povratna informacija je vodilo novemu delavcu, je kazalec, kako dober je pri delu, ki ga opravlja, kakšne napake dela, kako bi se dalo njegovo delo še izboljšati ... S pomočjo teh informacij bo novi delavec svoje delo izboljšal ter ga opravljal z večjim veseljem, lahko pa bo odpravil tudi vse možne napake. Ta informacija je še toliko bolj pomembna, ker prihaja od človeka, ki novince spremlja vse od začetka njegovega vstopa v podjetje in ga pri delu stalno spremlja in opazuje. Naloga mentorja je med drugim tudi ta, da delavca redno obvešča o njegovem napredku ter ga s tem motivira za nadaljnje delo. V Merkurju so delavci zadovoljni z delom svojih mentorjev in imajo občutek, da lahko dobijo odgovor na vsako vprašanje, vendar pa se pri povratnih informacijah pojavijo manjša odstopanja, saj so nekateri mnenja, da jih je premalo. Predlagam, da se mentorje opozori na omenjen problem. Ti naj ne skoparijo s svojim mnenjem o novem delavcu, vsaka pohvala pomeni dodatno motivacijo in večje zadovoljstvo

delavca, hkrati pa bo tudi manjša kritika sčasoma pripeljala do večjih učinkov in boljšega dela. Povratna informacija je pomembna prav zaradi učinkov, ki jih prinese.

#### *8.5.2.5 Ugotovitve glede daljšega uvajanja novih delavcev in vpliva uvajanja na vključitev v organizacijsko okolje.*

Skoraj polovica delavcev je zadovoljnih s trajanjem uvajanja, le 17% anketirancev je mnenja, da bi potrebovali še kakšen dan uvajanja več. Vsi ti novi delavci, ki so mnenja, da je bilo uvajanje časovno prekratko, so bili vključeni v program poskusnega dela.

Z gotovostjo pa lahko trdim, da je uvajanje delavcem pomagalo pri njihovi vključitvi v organizacijsko okolje ter pri njihovi poklicni socializaciji.

#### Predlog podjetju Merkur

Moj predlog bi bil, da bi predvsem programe poskusnega dela poskusili oblikovati bolj intenzivno. Poskusni delavci so namreč hitreje kot pripravniki postavljeni v situacijo, kjer morajo samostojno opravljati delo, iskati rešitve težav ter se vključiti in znajti v novem organizacijskem okolju. Od njih se to pričakuje na podlagi preteklih izkušenj in že osvojenega znanja. Čas trajanja poskusnega dela je namreč zakonsko določen in v tem času mora novi delavec pokazati, da je sposoben opravljati določeno delo. Z bolj intenzivnim planom, bi jih mogoče spodbudili k večji aktivnosti in posledično večji učinkovitosti. Vendar pa se to po drugi strani bolj veže na koncept usposabljanja kot na samo uvajanje. Lahko pa bi potegnili povezavo med željo po daljšem uvajanju in uvajalnim seminarjem. Ti delavci so na ta način lahko izrazili mnenje, da je bil uvajalni seminar prekratek in da bi lahko trajal kakšen dan več. Vendar pa, kot sem že omenila, uvajanje ne more biti točno časovno določeno. Na seminarju so predstavljene splošne in oprijemljive teme, medtem ko mora vsak posameznik sam prepoznati kulturo organizacije, nenapisana pravila, običaje, svoje delovno okolje in sodelavce ter se na svoj način vključiti in socializirati v organizacijo. Ti procesi pa se lahko odvijajo tudi po tem, ko posameznik nima več statusa novega delavca.

Glede na vse povedano bi Merkurju podala še en predlog. Mentor in vodja novega delavca (lahko je to ista oseba) bi lahko po končanem obdobju uvajanja in usposabljanja z njim opravila razgovor (mimo letnega razgovora). Na ta način bi ugotovila, kakšno mnenje ima novi delavec o celotnem procesu, kaj je med tem pogrešal, kaj mu je bilo všeč, kaj bi

predlagal kot izboljšavo ipd. To nikomur ne bi vzelo preveč časa, dobili pa bi najboljšo oceno in predloge za prihodnje uvajanje in usposabljanje novincev. To bi bila obenem tudi ocena mentorja ter še en pokazatelj, da Merkurju ni vseeno, kako se počutijo njegovi zaposleni.

#### **7.5.4 Kaj pa cilji raziskave?**

Pred izvedbo raziskave sem si zastavila cilje, ki so bili nekakšen odgovor na vprašanje: »Kaj želim z raziskavo dokazati?« V nadaljevanju bom pregledala, v kolikšni meri so bili cilji doseženi.

S prvim ciljem (*ugotoviti ali uvajanje vpliva na hitrejšo vključitev novega delavca v delovno okolje*) sem nameravala potrditi ključni del tezo mojega diplomskega dela, in sicer da dobro pripravljene, sistematični programi uvajanja novincev vplivajo na krajše socializacijsko obdobje v organizaciji. Glede na dobljene rezultate lahko to tezo potrdim. Uvajanje (ki je sistematično in dobro pripravljeno) je novim delavcem v Merkurju pomagalo da so se uspešno vključili v organizacijsko okolje, kar je potrdilo skoraj 90% anketiranih novincev. Hkrati ta cilj posredno potrjujejo tudi vprašanja 5.1, 5.3, 5.4, 5.6 in 5.9, ki kažejo, da so novi delavci v času uvajanja imeli možnost spoznati svoje sodelavce in nadrejene, da so spoznali organizacijsko kulturo, cilje organizacije in svojo vlogo pri doseganju le-teh, hkrati pa so pridobili vse potrebne informacije, ki so jim pomagale pri vključitvi v organizacijo in pri uspešnem delu.

V povezavi z drugim cljem (*ugotoviti, če so delavci po procesu uvajanja zadovoljni in posledično hitreje dosežejo pričakovane rezultate*) sem ugotovila, da so delavci po procesu uvajanja zelo zadovoljni, kar so nekateri tudi eksplicitno izrazili v zadnjem odprtem vprašanju. Občutek imajo, da svoje delo opravljajo dobro ter v veliki večini verjamejo, da bi bilo njihovo delo manj učinkovito, če v organizaciji ne bi bili deležni primerne uvajanja. Prav tako so v času uvajanja prejeli vse pomembne informacije in vsebine, ki so jim pomagale pri uspešnem delu na svojem področju in delovnem mestu. Lahko rečem, da proces uvajanja vpliva na zadovoljstvo novih delavcev in na njihovo motivacijo, da bi bili pri svojem delu čim bolj učinkoviti in uspešni.

Ugotovila sem tudi, da so novinci med procesom uvajanja organizacijo spoznali zelo dobro (vpr. 3.2, 3.3, 5.3, 5.4, 5.5) in da po končanem uvajanju niso kazali želje po odhodu iz nje

(vpr. 5.10, 5.15). Celo nasprotno, v njej želijo ostati še naprej. Tako lahko potrdim, da sem izpolnila tudi tretji cilj. Hkrati sem potrdila del teze, ki pravi, da dobri programi uvajanja znižujejo zgodnjo fluktuacijo, ki je sicer v Merkurju ni zaslediti.

Prav tako sem ugotovila, *kakšna je vrednost in pomen uvajalnega obdobja v podjetju Merkur d.d.* (četrti cilj). Če povzamem rezultate, predloge in odzive na uvajalni seminar lahko zaključim, da ima v Merkurju to obdobje zelo velik pomen. Delavci so v tem času spoznali v kakšni organizaciji delajo, spoznali so njeno vodstvo, strukturo, cilje in vizijo... Spoznali so njene vrednote, kulturo in njen odnos do novega znanja, izobraževanja ter stalnega razvoja tako njih samih kot tudi organizacije. Spoznali so, da se v Merkurju lahko razvijajo, da so lahko kreativni in uspešni na področju, kjer delajo. Skratka, vloga sistematičnega uvajanja v podjetju Merkur je večja kot se sprva zdi, rezultati pa velik pokazatelj, da je uvajanje v Merkurju zelo učinkovito.

Želela sem tudi ugotoviti, *ali novinci v obdobju uvajanja spoznajo organizacijo Merkur d.d. na sistematičen način in kakšno vlogo ima pri tem uvajalni seminar.* Izkazalo se je, da so s sistematičnostjo programa uvajanja zadovoljni, kar dokazujejo tudi vprašanja 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4. Zelo dobro so ocenili kadrovske dejavnosti in menijo, da je bilo načrtovanje in usklajevanje različnih dejavnosti v času uvajanja učinkovito, stvari so v večini potekale po določenem planu in vedeli so kakšna je njihova naloga. Kar se tiče uvajalnega seminarja, jim je ta pomagal razumeti položaj v kateri se podjetje nahaja in na sistematičen in organiziran način predstavil vse s podjetjem povezane teme. Zaključim lahko, da uvajanje v Merkurju poteka sistematično, uvajalni seminar pa je novincem ponudil celovito predstavo o podjetju, ki je bila pred tem pri večini bolj bleda in nejasna.



## VIII SKLEP

Večina tekstov, ki opisujejo ravnanje s kadri v podjetju, se osredotoča na proces zaposlovanja in izbire kadrov ter pomen njihovega izobraževanja. Le redki omenjajo in izpostavijo proces uvajanja oz. le-tega obravnavajo kot nekaj samoumevnega, nepotrebne ali kot uvod v usposabljanje. Slednje bi bilo pogojno lahko celo pravilno, vendar pa uvajanje vsekakor ni tako postranskega pomena kot se sprva sliši.

Skozi diplomsko nalogo sem prikazala, kakšna je vloga in kakšne so možne posledice tega relativno kratkega procesa uvajanja. Zakaj relativno kratkega? Ker formalno sicer lahko traja le par dni, tednov ali mesecev, v resnici pa se njegovo trajanje in uresničevanje realizira tudi kasneje, sočasno s procesom usposabljanja in celo po tem, ko posameznik ni več novinec v podjetju. Gre za obdobje, ko novi delavec spoznava organizacijo, njeno kulturo, vrednote in običaje, medosebne odnose, spoznava sodelavce in nadrejene, neformalne skupine in ravnanje, skratka stvari, ki nikjer niso eksplicitno napisane. Po drugi strani pa spoznava pravila, dolžnosti, ugodnosti, strukturo in organizacijo podjetja, njene podsisteme, pozicijo v kateri se nahaja, njene cilje in vizijo, položaj na trgu..., kar je splošno znano, zapisano in mu lahko predstavijo vodilni organizacije. Gre za obdobje ko se posameznik v organizacijo vključuje in socializira ter se privaja na življenje v njej.

Socializacija v podjetju ni proces, ki bi ga lahko časovno omejili in natančno določili, ampak je njeno trajanje odvisno od posameznika, njegovih izkušenj, karakterja in celotne osebnosti. Kako pomembno je uvajanje v podjetje se pokaže takrat, ko ni pravilno izvedeno. Ko posameznik v podjetju ni zadovoljen, ko ne dela učinkovito in ostane brez motivacije za kakršno koli kreativnost na delovnem mestu, poleg tega se ne razume s sodelavci in nadrejenimi ter razmišlja samo o tem kdaj in kam bi odšel.

Sistematično uvajanje v obliki premišljeno sestavljenega, a ne strogo formalno določenega masovnega programa uvajanja, lahko veliko pripomore k delovni učinkovitosti, zadovoljstvu na delovnem mestu ter nižji zgodnji fluktuaciji. To so bile tudi ključne smernice tez, ki sem jih postavila v uvodu in jih skušala skozi diplomsko delo potrditi. Posameznik namreč skozi uvajanje spozna novo organizacijo in svojo vlogo v njej, kar mu že v začetku poda celovito sliko in predstavo o tem, ali mu bo organizacija nudila tisto, kar on pričakuje in želi, ter obratno ali bo sam lahko zadovoljil organizacijske potrebe in cilje.

S takšnim programom, sistematičnim in prilagojenim vsakemu novincu posebej, je tudi Merkur prepričal svoje nove delavce v to, da so oni tista prava organizacija, v kateri želijo nadaljevati svojo delovno pot. Prepričali so jih s svojim nastopom, s svojo energijo in zmožnostjo motiviranja, z odnosom do znanja in izobraževanja ter z odnosom do novih delavcev. Novinci so dobili občutek, da se bodo v organizaciji lahko razvijali, izobraževali, hkrati pa bodo za dobro in uspešno delo ustrezno nagrajeni. Raziskava je pokazala, da so novi delavci z obdobjem uvajanja zelo zadovoljni, da so izvedeli vse pomembne informacije o podjetju, spoznali so kulturo podjetja, sodelavce in nadrejene ter se uspeli vključiti v novo okolje. Po obdobju uvajanja niso razmišljali o odhodu iz organizacije, ampak so bili zadovoljni in željni novega znanja in izzivov.

Tudi ta raziskava je potrdila moje teze ter predstavila pomen in vpliv sistematičnega uvajanja na zadovoljstvo novincev, učinkovitost pri delu, krajše socializacijsko obdobje ter nižjo zgodnjo fluktuacijo.

Lahko rečem, da je sistematično uvajanje novih delavcev ključnega pomena in bi kot tako v vsaki organizaciji moralo najti svoje mesto. Še pomembneje je, da se ti programi v organizacijah stalno nadzorujejo, da se preverja njihova učinkovitost in da lahko mentorji in vodje na formalen ali neformalen način izrazijo svoje mnenje. Povratna informacija mora najti pot vse do novih delavcev, programi pa se morajo redno prilagajati organizacijski strukturi in spremembam na delovnih mestih.

Program uvajanja je prvi kazalec, ki ga bodo novi delavci v organizaciji lahko ocenili in prvi odsev o delovanju organizacije. Najslabše je, če jih nova organizacija razočara že takoj na začetku in se jim ne posveti v zadostni meri. Sistematičen program uvajanja in usposabljanja bo nove delavce prepričal v to, da so zaželeni in cenjeni delovna sila in da podjetju zanje ni vseeno.

## IX LITERATURA

1. Belčič, F. (2002): Proces zaposlovanja kadrov. Založba Moderna organizacija, Ljubljana.
2. Bertoncej, I., Kežar, I. in Miklič, R.(1969): Pripravnštvo in pripravniki. Časopisni zavod uradni list RS, Ljubljana.
3. Bohinc, R. (2004): Delovna in uslužbenska razmerja. GV Založba, Ljubljana, 255-262.
4. Brečko, D. (2003): »Izobraževalni model za uvajanje v nove delovne vloge in okolja«. HRM, september 2003, 20-23
5. Chambers, H.E. (2001): Finding, Hiring, and Keeping Peak Performers: every managers guide. Perseus, Reading.
6. Dakskobler, K. (1999): Socializacija v organizacijah. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, FDV, 1999, str.: 20-27.
7. Dessler, G. (2000): Human Resource Management. Prentice Hall International, Inc, 249
8. Dolinar, F. (1981): Pripravnštvo v teoriji in praksi. Univerzum, Ljubljana.
9. Gruban, B. (2003): »Človeški viri ali ljudje z novimi vrednotami«. HRM, september 2003, 8-13.
10. Jerovšek, J. (1982): Mobilnost kadrov in gospodarstvo. Univerzum, Ljubljana.
11. Jurman, B. (1981): Človek in delo. Mladinska knjiga Ljubljana
12. Lipičnik, B. (1996): Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
13. Maitland, I. (1997): Recruiting: How to do it. Cassel, London.
14. Merkurjeva interna gradiva o delu s pripravniki. Kadrovsko pravno področje, Služba za izobraževanje in usposabljanje, Celje
15. Merkurjeva interna gradiva o programih uvajanja in usposabljanja (programi pripravništva in poskusnega dela). Kadrovsko pravno področje, Služba za izobraževanje in usposabljanje, Celje
16. Možina, S. et al (2002): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana.
17. Možina, S. et al (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta Rhei, Ljubljana, 73-121
18. Možina S. (1991): Sociopsihologija v podjetju. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
19. Priročnik za zaposlene. Merkur d.d., Marketing, 2002, Naklo.
20. Ray, B.K. (1996): Review of induction training to officers. Magisterska naloga. Univerza v Ljubljani, EF in ICPE, 1996.
21. Schein, E.H. (1993): A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan page, London, 376-379, četrta izdaja.

22. Schein, E.H. (1992): Organizational Culture and Leadership. Yossey-Bass Publishers, San Francisco.
23. Svetlik, I. (2002): »Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev«. V Možina, S. (ur): Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana, 166-167.
24. Turk, D.(2003): »Raziskava o najboljših delodajalcih«. Finance, 19.03.2003.
25. Werther W. in Davis, K. (1993): Human Resources and Personnel Management. Mc Graw-Hill, četrta izdaja.
26. Zloženka MOKL, Kadrovsko pravno odročje, Služba za izobraževanje in usposabljanje, 2002, Celje.
27. <http://www.merkur.si/slo/kariera/ljudje-03051.html>, 15.04.2005
28. <http://www.merkur.si/slo/podj-strateski.html>, 13.04.2005
29. <http://www.merkur.si/slo/podj-zgod.html>, 13.04.2005



3.3 Podjetje Merkur d.d. in njegovo vodstvo sem spoznal/a v zadovoljivi meri.					
3.4 Dobil/a sem občutek, da podjetje ceni novo delovno silo in zadovoljen/na sem bil/a, da sem član Merkurjevega kolektiva.					

#### 4. Vtisi o obisku različnih oddelkov in o specializiranem uvajanju.

	1. Popolnoma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno-niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
4.1 Na obiskanih oddelkih so mi predstavili vsa pomembna področja dela te enote.					
4.2 Uspel/a sem razrešiti vse nejasnosti glede dejavnosti in vloge posameznega oddelka ali enote.					
4.3 Dobil/a sem povratno informacijo o začasnem uvajanju na posameznem oddelku.					

#### 5. Vtisi o samem procesu uvajanja

	1. Popolnoma se ne strinjam	2. Se ne strinjam	3. Niti eno-niti drugo	4. Se strinjam	5. Popolnoma se strinjam
5.1 V času uvajanja sem imel/a možnost spoznati bolj izkušene delavce in nadrejene.					
5.2 Uporaba »Priročnika za zaposlene« mi je med uvajanjem koristila.					
5.3 Med procesom uvajanja sem spoznal/a organizacijsko kulturo in jo uspešno prevzel/a.					
5.4. Med procesom uvajanja sem spoznal/a in razumel/a cilje organizacije ter vlogo delavcev pri doseganju le-teh.					
5.5 Med procesom uvajanja sem spoznal/a notranje povezave in soodvisnost različnih enot med seboj.					
5.6 Med procesom uvajanja sem pridobil/a vse potrebne informacije in vsebine, ki so mi pomagale pri uspešnem delu na svojem področju in na delovnem mestu					
5.7 Med procesom uvajanja me je vodila želja po znanju, ki me je motivirala, da sem se hitro prilagodil/a organizacijskim potrebam.					
5.8 Pričakovanja pred uvajanjem so se razlikovala od realnega stanja v podjetju.					
5.9 Med procesom uvajanja sem imel/a občutek, da lahko ob vsakršni težavi prosim za pomoč mentorja ali vodjo.					
5.10 V času uvajanja sem pomislil/a na odhod iz organizacije.					
5.11 V času uvajanja sem dobival/a povratno informacijo o svoji uspešnosti in samem uvajanju.					
5.12 Po končanem uvajanju sem bil/a zadovoljen/na in motiviran/a, izpolnjena so bila tudi moja pričakovanja.					
5.13 Med procesom uvajanja sem imel/a					

občutek, da lahko dobim odgovor na vsako vprašanje.					
5.14 Če mi v Merkurju ne bi nudili primernege uvajanja, bi bilo moje delo manj učinkovito.					
5.15 Po končanem uvajanju sem zadovoljen/na, da sem zaposlen/a v Merkurju in nameravam tu tudi ostati.					

### 6. Ali bi potrebovali še kakšen dan uvajanja več? (ustrezno obkroži)

- a) Da                      b) Ne                      c) Ne vem, ne morem reči

### 7. Vam je uvajanje pomagalo, da ste se uspešno vključili v organizacijsko okolje?

- a) Da                      b) Ne                      c) Ne vem, ne morem reči

### 8. Ste s procesom uvajanja na splošno zadovoljni, ali bi v tem procesu predlagali kakšno spremembo in kaj bi to bilo?

---



---



---



---

**Hvala za sodelovanje!**

## 10.2 PRIMERI MERKURJEVIH PROGRAMOV UVAJANJA NOVIH DELAVCEV

### 10.2.1 Program individualnega usposabljanja



**KADROVSKO PRAVNO PODROČJE**  
**Služba za izobraževanje in usposabljanje**  
 Mariborska 162, 3000 Celje,  
 telefon: (03) 543 23 33, telefaks: (03) 543 21 35

#### **Zadeva: Program individualnega usposabljanja**

Datum: 22.2.2006  
 Oznaka: Program usposabljanja - (oseba)<sup>3</sup>

Delavec:

Usposabljanje za delovno mesto: **strokovni delavec**

Organizacijska enota: **OE 904**

Lokacija: **5. nadstropje, lamela 3, Naklo**

#### **1. PODROČJE KPP ( od 1.3.2006 – 31.3.2006)** **mentor: KPP**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v KPP -

<sup>3</sup> Zaradi varnosti osebnih podatkov so v vseh sledečih primerih programov imena in priimki oseb, tako novih delavcev kot mentorjev in ostalih nosilcev določenih področij uvajanja, izbrisana. Ime osebe naj bi sledilo vsakič za pomišljajem (-).

- ❖ Kadrovska področje -
  - predstavitev KP
  - sistem nagrajevanja (mesečno spremljanje in poročila)
  - predstavitev dela v kadrovski službi (kadrovski postopki, itd.) -,
- ❖ Pravno področje -
  - Predstavitev delniške družbe Merkur (pravni akti, organi d.d. - skupščina, NS, U, Svet delavcev itd.)
  - Predstavitev organiziranosti in področij dela pravne službe
- ❖ Služba za upravljanje človeških virov - (neposredno nadrejeni)
  - Predstavitev poslanstva SUČV
  - Predstavitev ciljev in najpomembnejših nalog SUČV
  - MLR, SiOK
- ❖ Predstavitev organizacije letovanja, pravil izbire in informacijske podore –
- ❖ Podatki iz UDC za obračun plač, itd., uvajanje v delo –
- ❖ Služba za izobraževanje in usposabljanje – (Celje)

#### **Ostalo:**

- ❖ Uvajalni seminar – april 2006, zadolžena Služba za izobraževanje in usposabljanje – ga. bo na seminar povabljeni z vabilom;
- ❖ Temelji projektnega managementa – izobraževanje v okviru internega seminarja v letu 2006 – ga. bo na seminar povabljeni z vabilom;

## **2. PODROČJE INFORMATIKE (1 dan na teden v letu 2006 – po potrebi)**

### ***mentor:***

- ❖ Predstavitev organiziranosti in poslovnih procesov na področju PINF in predstavitev ključnih sodelavcev iz PINF –
- ❖ Predstavitev aplikacij in informacijskih orodij in okolja s področja KPP –

## **3. POSLOVODSTVO d.d., PPO (1 dan v aprilu 2006)**

### ***mentor:***

Vodenje projektov v Merkur, d.d. (strateški programi, projekti, sistemski dokumenti, pooblastila – sistemsko obvladovanje, itd.) –

- ❖ Predstavitev organiziranosti in poslovnih procesov na področju PPO, predstavitev sistema kakovosti –

## **4. RAČUNOVODSTVO (2 do 3 dni - april 2006)**

### ***mentor: sodelavci iz PRAČ***

- ❖ Predstavitev organiziranosti področja Računovodstvo, vloge in strategije na področju –
- Predstavitev razvojnih in projektnih aktivnosti in procesov v okviru PRAČ –
- ❖ Predstavitev nalog in aktivnosti na področju plač in drugih prejemkov v okviru PRAČ –
- ❖ Predstavitev nalog in aktivnosti na področju planiranja in poročanja v okviru PRAČ –
- ❖ Predstavitev stroškovnega računovodstva –
- ❖ Predstavitev finančnega računovodstva –

## **5. POSLOVODSTVO KOMERCIALE (1 dan - maj 2006)**

### ***mentor:***

- ❖ Osnovne informacije in predstavitev orodij KAS, KIS –
- ❖ Predstavitev programa B2B –

## **6. PODROČJE FINANCE (2 uri – april 2006)**

### ***mentor:***

- ❖ Predstavitev organiziranosti in poslovnih procesov na področju PFIN, predstavitev ključnih sodelavcev iz PFIN
- ❖ Predstavitev glavnih nalog in projektov na področju PFIN v letu 2006 –



## 7. PODROČJE PRODAJE NA TUJE TRGE (2 uri – april 2006)

mentor:

- ❖ Predstavitev organiziranosti PTT, komercialne politike in strategije na področju PTT (povezana podjetja)–

## 8. MALOPRODAJA (2 uri – april 2006)

mentor:

- ❖ Predstavitev organiziranosti, poslovnih procesov in poslovanja na področju MP –
- ❖ Predstavitev glavnih nalog in projektov na področju MP v letu 2006 –

## 9. LOGISTIKA (1 dan – april 2006)

mentor:

- ❖ Predstavitev organiziranosti, poslovnih procesov in poslovanja na področju L (OSLS) -
- ❖ Spoznavanje skladiščne dejavnosti in ogled skladišča v Naklem –

## 10. MARKETING (2 uri – april 2006)

mentor:

- ❖ Predstavitev področja Marketing –

**Za koordinacijo usposabljanja izven dogovorjenih srečanj je zadolžen vodja v KPP.**

Pripravila

vodja SIU



MERKUR - trgovina in storitve, d. d., Cesta na Okroglo 7, 4202 Naklo, SLOVENIJA, identifikacijska številka SI98492462, matična številka 5003563, www.merkur.si, telefon 04 258 80 00, faks 04 258 88 05, vpis v sodni register: Okrožno sodišče v Kranju, številka vložka 1/00015/00, osnovni kapital 12.145.850.000,00 SIT, ni neplačanih vložkov, predsednik Nadzornega sveta Jakob Piskernik

### 10.2.2 Pripravniki program

Datum: 5.05.2002

Oznaka:LV/ program

Zadeva:      **PRIPRAVNIŠKI PROGRAM**

**Pripravnica: Polona**

**Izobrazba: VII stopnja – univerzitetni diplomirani inženir agronomije**

Trajanje pripravništva: 1.04. 2002 – 31.03.2003

Mentor: univerzitetni diplomirani inženir agronomije

Program opredeljuje vsebino dela in časovni plan aktivnosti. Glede na področja in lokacije dela je razdeljen na tri dele:

1. Uvajalni seminar v Merkur d.d.
2. Osnovni program pripravništva v TC
3. Dodatna izobraževanja

<b>VSEBINA PROGRAMA</b>	<b>NOSILEC PROGRAMA</b>	<b>TRAJANJE</b>	<b>MESEC IN KRAJ</b>	<b>PREDLAGANI DATUM</b>
<b>I. UVAJALNI SEMINAR V MERKUR D.D.</b>				
1. Organiziranost in razvoj MERKUR d.d. ; splošni akti		1 dan	Maj/ Naklo	15.05.02
1. KADROVSKO PRAVNO PODROČJE		1 dan	Maj/Kranj	16.05.02
• Organiziranost KPP		1dan	Januar/	24.01.03
• Priprava na pripravniški izpit				

			Celje	
2. VARSTVO PRI DELU • Organiziranost in področja dejavnosti • Izpit iz varstva pri delu		1 dan	Maj/Naklo	17.05.02
3. NABAVA • Organiziranost in procesi dela v nabavi • Spoznavanje operativnega dela v nabavi v poslovalnici 513 – zeleni program		1 dan 5 dni	Julij/Naklo Julij/Naklo	4.07.02 8.-12.07
4. MALOPRODAJA • Organiziranost in procesi dela v maloprodaji • Obiski trgovskih centrov		2 dni 4 dni	Maj/Naklo november	27.- 28.05.02 12 do 15.11.02
5. VELEPRODAJA • Organiziranost in procesi dela v veleprodaji		1/2 dan	September Naklo	10.09.02
6. LOGISTIKA • Organiziranost in procesi dela v logistiki		1/2 dan	September/ Naklo	10.09.02
7. MARKETING • Organiziranost in procesi dela v marketingu		1 dan	Julij/ Naklo	16.07.02
8. RAČUNOVODSTVO • Seznanitev z dejavnostjo računovodstva		1/2 dan	September Kranj	17.09.02
9. FINANČNO PODROČJE • Organiziranost in osnove finančnega poslovanja		1/2 dan	September Kranj	17.09.02
10. STORITVE • Organiziranost in področja delovanja storitev		1/2 dan	Oktober/ Naklo	10.10.02
11. EKONOMIKA,INFORMATIKA IN ORGANIZACIJA • Organiziranost in področja delovanja • Sistemski dokumenti		½ dan ½ dan	Oktober/ Naklo	17.10.02
12. KOMERCIALA • Oblikovanje cen  • Komercialno analitski sistem		1 dan  1 dan	Oktober/ Naklo September/ Naklo	8.10.02  19.09.02
<b>II. OSNOVNI PROGRAM V TC NAKLO IN TC PRIMSKOVO</b>				
1. Spoznavanje dela v trgovskem centru • Prodajno osebje in njihove pristojnosti • Spoznavanje blaga • Prezem blaga • Prodaja blaga • Urejenost blaga na prodajnem mestu • Pritožbe in reklamacije • Inventure		tekoče	april, maj 02  junij 02 do marec 03	
2. Računalniški sistem MPIS, delo na računalniku,		Po planu	maj	20.- 24.05.02
3. Polnjenje prodajnega centra Primskovo		Po planu	Junij	1. do 20.06.02
4. Spoznavanje dela oddelkovodje, naročanje blaga, spremljanje zalog		tekoče	Julij 02/ Kranj	
<b>III. DOPOLNILNO IZOBRAŽEVANJE</b>				
1. Spoznavanje proizvodnje okrasnih rastlin • Organizacija dela • Planiranje proizvodnje • Izbor proizvodnega programa • Tehnologija proizvodnje		2 dni	November Volčji potok	5.in 6.11.02.
2. Sistem dela dela pri uvozu lončnic		1 dan	November	19.11.02
3. Osnove načrtovanja vrtov • Posnetek terena • Izdelava skice		2 dni	september	20. in 21.09.

• Izbor rastlin				
4. Interna izobraževanja iz blagoznanstva,, psihologije prodaje, tehnologije prodaje		Po planu	September januar februar	
5. Ogled specializiranega sejma vrtnarstva Flora		1 dan	februar	

Z navedenim programom bo Polona pridobila osnovna znanja za samostojno delo v trgovskem podjetju skladno končani izobrazbi.

Pripravila:

V vednost:

- generalni direktor
- član uprave komercialni direktor
- član uprave direktor marketinga in povezanih podjetij
- član uprave direktor EIO
- izvršni direktor KPP
- izvršni direktor MP - izvršni direktor nabave
- izvršni direktor VP
- izvršna direktorica FP
- izvršna direktorica PRAČ
- Nosilec programov

### 10.2.3 Program uvajanja in usposabljanja

Datum: 12.6.2006

Oznaka: Program usposabljanja –

#### **Zadeva: Opravljanje prakse preko študentske zveze AIESEC –**

**Trajanje usposabljanja:** od 1.3.2006 do 15.05.2006 - usposabljanje v Sloveniji po programu usposabljanja

#### **Program usposabljanja**

**Vsebina:** Spoznavanje procesov dela

**Mentor:** vodja prodaje

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N1 soba 111

**Začetek usposabljanja:** 1.3.2006 do 15.05.2006

**Za področje dela je mentor pripravil program usposabljanja, ki je sestavni del terminskega plana usposabljanja in je v prilogi.**

#### ***KADROVSKO-PRAVNO PODROČJE***

**Vsebina:**

- ❖ Sprejem študenta, seznanitev z nalogami in zadolžitvami v Merkur d.d.
- ❖ Podjetniška kultura in temeljne vrednote Merkurja

**Nosilec:** izvršni direktor Kadrovskega pravnega področja

**Lokacija:** Naklo, Cesta na Okroglo 7, L3 N5 soba 533

**Čas trajanja usposabljanja: 1.3.2006 od 8.00 do 9.00 ure**

**Vsebina:**

- ❖ Organiziranost Merkurja d.d.
- ❖ Predstavitev dejavnosti KPP

**Nosilec:** pomočnica izvr.dir.KPP

**Lokacija:** Naklo, Cesta na Okroglo 7, L3 N5 soba 537

**Čas trajanja usposabljanja:** 1.3.2006 od 9.00 do 10.00 ure ( v primeru njene odsotnosti)  
L3 N5 soba 532

### **PRODAJA NA TUJE TRGE (PTT)**

**Vsebina:**

- ❖ Organizacija prodaje na tujih trgih, politika prodaje Merkurja na tujih trgih, razvoj, poslanstvo ipd...

**Nosilec:** , izvršni direktor

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N5 SOBA 510

**Čas trajanja usposabljanja:** v času od 02.03.2006 od 13.30 do 15.00 ure

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje postopkov dela in sistemskih dokumentov na področju izvoza
- ❖ Spletna stran Merkur partner tujina

**Nosilec:**

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N1 SOBA 103

**Čas trajanja usposabljanja:** v času od 06.03.2006 do 06.03.2006 od 8.00 do 10.00 ure  
07.03.2006 do 08.03.2006 od 9.00 do 11.00 ure

**Vsebina:**

- ❖ Predstavitev področja dela
- ❖ Spoznavanje s sodelavci

**Nosilec:** , vodja prodaje

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 PR SOBA P09

**Čas trajanja usposabljanja:** v času od 09.03.2006 od 8.00 do 10.00 ure

**Vsebina:**

- ❖ Pregled dokumentacije na izvozu

**Nosilec:**

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N1 SOBA 103

**Čas trajanja usposabljanja:** v času od 13.03.2006. do 14.03.2006 od 9.00 do 11.00 ure

**Vsebina:**

- ❖ Predstavitev področja dela
- ❖ Spoznavanje s sodelavci

**Nosilec:** , VKK

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M OPEN SPACE

**Čas trajanja usposabljanja:** 15.3.2006 od 13.00 do 14.30 ure

### **NABAVA - NABAVNI SEKTOR**

**PSK:**

- ENERGETIKA IN INŠTALACIJE (PSK 2-ELEKTROINŠT. ENERGETIKA)  
ELEKTROINSTALACIJE, ENERGETIKA

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v nabavi

**Nosilec:** , produktni vodja

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M soba 60

**Čas trajanja usposabljanja:** 15.3.2006 od 8.30 do 9.30 ure

**PSK:**

- ENERGETIKA IN INŠTALACIJE (PSK 3-STR.IN VODNE INŠTALAC.)

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v nabavi

**Nosilec:** , produktni vodja

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M soba 59

**Čas trajanja usposabljanja:** 15.3.2006, od 10.00 do 11.00 ure

**PSK:**

- ENERGETIKA IN INŠTALACIJE (PSK 4 - SANITARNA KERAMIKA)

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v nabavi

**Nosilec:** , produktni vodja

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M soba 58

**Čas trajanja usposabljanja:** 15.3.2006, od 12.00 do 13.00 ure

**VELEPRODAJA**

**PSK:**

- PRODAJNI SEKTOR INŠTALATERSKA PODJETJA (PSK 1)

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v Veleprodaji s poudarkom na prodaji kupcem elektoinštalacij

**Nosilec:** , vodja ciljne skupine kupcev

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L3 N3 soba 346

**Čas trajanja usposabljanja:** 23.3.2006 od 8.00 do 10.00 ure.

**POSLOVODSTVO KOMERCIALE**

**Vsebina:**

- ❖ Strategija razvoja Programa Instalacije in energetika v Merkurju, s poudarkom razvoja na tujih trgih, organizacija, ipd...

**Nosilec:** , programski direktor

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M soba 15

**Čas trajanja usposabljanja:** 24.3.2006, od 10.00 do 12.00 ure

**NABAVA - NABAVNI SEKTOR**

**PSK:**

- ENERGETIKA IN INŠTALACIJE (PSK 1 – RAZSVETLJAVA)

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje procesov dela v nabavi

**Nosilec:** - produktni vodja

**Lokacija:** Celje, Mariborska 162, POSL ST Hudinja M soba 57

**Čas trajanja usposabljanja:** 24.3.2006 od 12.00 do 14.00 ure

**POSLOVODSTVO KOMERCIALE**

**Vsebina:**

- ❖ Osnovne informacije in predstavitev orodij KAS

**Nosilec:** , vodja projektov

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N1 soba 112

**Čas trajanja usposabljanja:** 30.3.2006 od 8.00 do 10.00 ure.

**Vsebina:**

- ❖ Predstavitev področja dela

**Nosilec:** , programski direktor

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N2 soba 211

**Čas trajanja usposabljanja:** 31.3.2006 od 8.00 do 9.30 ure.

### **LOGISTIKA**

**Vsebina:**

- ❖ Spoznavanje skladiščne dejavnosti
- ❖ Ogled skladišč v Naklem

**Nosilec:** , pomočnik izvršnega direktorja v komerciali

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, objekt 7, N1 soba 110

**Čas trajanja usposabljanja:** 06.04.2006 od 8.00 do 10.00 ure.

### **PODROČJE FINANC**

**Vsebina:**

- ❖ Predstavitev finančnega področja s poudarkom na deviznem poslovanju.

**Nosilec:** , vodja

**Lokacija:** Naklo, c. na Okroglo 7, L1 N4 soba 416

**Čas trajanja usposabljanja:** 29.03.2006 od 8.00 do 10.00 ure

### **MARKETING**

**Vsebina:**

- ❖ Predstavitev marketinškega področja, spoznavanje s sodelavci.

**Nosilec:** , pomočnik direktorja

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L1 N5 soba 526 A

**Čas trajanja usposabljanja:** 05.04.2006 od 8.00 do 9.00 ure

**Vsebina:**

- ❖ Področje tržnih raziskav

**Nosilec:** , pomočnik direktorja

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L3 N5 soba 530

**Čas trajanja usposabljanja:** 05.04.2006 od 9.00 do 10.00 ure

### **MALOPRODAJA**

**Vsebina:**

- ❖ Prodajne akcije, vroče cene, najboljši v akciji

**Nosilec:** , vodja

**Lokacija:** Naklo, c.na Okroglo 7, L2 N3 soba 301a

**Čas trajanja usposabljanja:** 11.04.2006 od 8.00 do 10.00 ure

Program izdelan : 27.02.2006

**Program pripravili:**

Mentor : , - vodja prodaje -  
, - vodja SIU

**Dostavljeno:**

- izvajalci usposabljanja
- arhiv