

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Bostič

Postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nika Bostič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

Postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X

V diplomski nalogi sem se ukvarjala s postopkom uvajanja novih kadrov v podjetje. V teoretičnem delu sem s pomočjo literature opisala postopek uvajanja, predstavila sem cilje, posledice in načine uvajanja, opredelila pa sem tudi pojem kompetence, predstavila vrste kompetenc za delo in njihov razvoj. Ker je konkurenca na trgu vedno večja, si mora organizacija zagotoviti, da z uspešnim uvajanjem ohrani človeške vire, v katere je vložila čas, denar in znanje. V empiričnem delu sem raziskovala, kako uvajanje novih kadrov vpliva na hitrejšo doseganje njihove učinkovitosti pri delu, kako na pridobitev ključnih kompetenc in znanj za delo ter kako vpliva na večje zadovoljstvo novih kadrov pri delu. Na podlagi predelane teorije in analize zbranih odgovorov sem potrdila, da uspešno uvajanje omogoča, da novo zaposleni hitreje doseže učinkovitost in je bolj zadovoljen pri svojem delu, hkrati pa uvajanje pomaga novo zaposlenemu osvojiti ključne kompetence, vendar na primeru podjetja X ne v celoti. Zato sem tudi predlagala način uvajanja, ki bi omogočal, da novo zaposleni te kompetence in znanja popolnoma osvoji.

Ključne besede: upravljanje človeških virov, postopek uvajanja, učinkovitost pri delu, ključne kompetence, zadovoljstvo pri delu.

The induction process of new employees in the call center of the company X

In my diploma I was dealing with the induction process for new employees in organization. In the theoretical part of the diploma, which is based on the processed literature, I described the induction process and presented the objectives, the consequences and the methods of induction process, I also defined the concept of competences, presented the types of competences, which are needed for work and their development. As competition in the market is increasing, the organization must ensure that with successful induction process they keep new employees in the organization, because they have invested time, money and knowledge. In the empirical part, I was researching how the induction process influences on faster achievement of efficiency at work, how induction process acquire key competences and skills for work, and how it effects on greater satisfaction of new staff at work. Based on the processed literature and analysis of the collected answers I confirmed that successful induction process allows new employee to achieve efficiency faster, to be more satisfied with his work and helps him to win key competencies. In the case of company X this is not entirely achieved, so that is why I also proposed a way of induction that would enable new employees to acquire these competences and knowledge entirely.

Key words: human resource management, induction process, performance at work, key competences, job satisfaction.

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 OPIS PROBLEMA.....	6
1.2 NAMEN IN CILJI DIPLOMSKEGA DELA	6
1.3 METODE DELA	7
2 UVAJANJE KADROV	8
2.1 POSTOPEK UVAJANJA NOVIH KADROV.....	8
<i>Tabela 2.1: Postopek uvajanja novih kadrov</i>	<i>11</i>
2.2 FAZE UČINKOVITEGA UVAJANJA	12
2.3 CILJI UVAJANJA	13
2.4 NAČINI UVAJANJA.....	15
2.4.1 Mentorstvo.....	15
2.4.2 Coaching.....	15
2.4.3 Informiranje.....	16
2.4.4 Uvajalni seminarji	16
2.4.5 Svetovanje.....	17
2.4.6 Kroženje.....	17
2.4.7 Poskusno delo.....	17
2.4.8 Pripravnštvo	17
2.5 POSLEDICE UVAJANJA KADROV	18
2.6 PRIPOROČILA ZA PROCES UVAJANJA	19
3 RAZVOJ KOMPETENC NA DELOVNEM MESTU	21
3.1 OPREDELITEV KOMPETENC	21
3.2 RAZVRŠČANJE KOMPETENC	22
3.3 VRSTE KOMPETENC ZA TRANZICIJO NA TRG DELA IN NJIHOV RAZVOJ	24
3.4 DOLOČANJE KOMPETENC ZA DELO IN IZGRADNJA MODELA KOMPETENC S PERSPEKTIVE UVAJANJA ZAPOSLENIH NA DELOVNO MESTO.....	28
4 EMPIRIČNI DEL.....	31
4.1 IZBRANE METODE DELA IN OPIS VZORCA	31
4.2 NAMEN IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	32
4.3 ANALIZA ODGOVOROV INTERVJUJEV IN PRIMERJAV KLJUČNIH STALIŠČ	34
4.3.1 Uvod in kontekstualne ugotovitve.....	34
4.3.2 Vloga uvajanja pri učinkovitosti	35

4.3.3 Vloga uvajanja pri razvoju kompetenc.....	36
4.3.4 Vloga uvajanja na zadovoljstvo pri delu	39
5 SKLEP	40
6 LITERATURA	43
PRILOGE.....	46
PRILOGA A: OBRAZEC ZA UVAJANJE	46
PRILOGA B: VPRAŠANJA ZA POLSTRUKTURIRANE INTERVJUJE	47
<i>Priloga B.1: Vprašanja za kadrovske službe podjetja X.....</i>	<i>47</i>
<i>Priloga B.2: Vprašanja za redno zaposlene – dohod in študente – odhod v klicnem centru podjetja X.....</i>	<i>48</i>
PRILOGA C: ZBRANI ODGOVORI NA PODLAGI INTERVJUJA S KADROVSKO SLUŽBO V PODJETJU X	48
PRILOGA Č: ZBRANI ODGOVORI NA PODLAGI INTERVJUJEV Z REDNO ZAPOSLENIMI – DOHOD V KLICNEM CENTRU PODJETJA X.....	52
<i>Priloga Č.1: Zaposlena A.....</i>	<i>52</i>
<i>Priloga Č.2: Zaposlena B.....</i>	<i>55</i>
PRILOGA D: ZBRANI ODGOVORI NA PODLAGI INTERVJUJEV S ŠTUDENTI – ODHOD V KLICNEM CENTRU PODJETJA X.....	57
<i>Priloga D.1: Študentka A</i>	<i>57</i>
<i>Priloga D.2: Študentka B.....</i>	<i>60</i>

1 UVOD

1.1 Opis problema

Kadrovski menedžment je področje, ki se ukvarja s človeškimi viri in je ključnega pomena za uspešno delujočo organizacijo. V preteklosti podjetja niso posvečala veliko pozornosti človeškemu faktorju v podjetju, vendar se je pozneje izkazalo, da upoštevanje potreb zaposlenih in njihovih osebnosti vpliva na učinkovitost le-teh. Kadroviki se srečujejo z različnimi nalogami, kot je planiranje in pridobivanje kadrov, selekcija kadrov, uvajanje kadrov, ocenjevanje uspešnosti kadrov, nagrajevanje, razvoj kadrov, načrtovanje izobraževanj in usposabljanj, urejanje delovnih razmerij in podobno. V današnjem času se konkurenca na trgu med podjetji zaostre, zato vsako podjetje išče svojo konkurenčno prednost. Kadrovska funkcija, ki sem jo želela podrobneje preučiti, je uvajanje novih kadrov. Menim, da v kolikor je ta funkcija optimalno izvedena, lahko podjetju zelo koristi. Ta vidik kadrovskega menedžmenta je zelo pomemben, saj lahko podjetje na ta način zmanjša čas, ki je potreben za uvedbo novih kadrov na delovno mesto, novi kadri pa hitreje dosežejo pričakovano produktivnost, imajo večjo motivacijo za delo ter jih posledično manj zapusti delovno mesto oziroma podjetje. Prav tako me je zanimalo, katere so ključne kompetence za določeno delovno mesto ter kako je osvojitev kompetenc povezana s procesom uvajanja v podjetju.

Postopki uvajanja novih kadrov se razlikujejo med podjetji. Podjetje X je eno izmed vodilnih podjetij na področju telekomunikacij v Sloveniji in ima veliko število zaposlenih, zato me je zanimalo, kakšen je postopek uvajanja novih kadrov v njihovem klicnem centru, katere so ključne kompetence za to delovno mesto ter kako jih novi kadri pridobijo.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je predstaviti kadrovske funkcije – uvajanje novih kadrov, ter preučiti pojem kompetenc. Moji cilji so preučiti postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X, na kaj ta postopek vpliva ter podati predloge za izboljšave postopka uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X.

Za ta namen sem si postavila tri glavna raziskovalna vprašanja, na katera bom s pomočjo intervjujev poskušala odgovoriti:

1. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na hitrejše doseganje njihove učinkovitosti pri delu v klicnem centru podjetja X?

- 2. Kako uvajanje novih kadrov omogoča pridobitev ustreznih kompetenc in znanj za delo v klicnem centru podjetja X? Pri tem me še posebej zanimajo naslednje kompetence: strokovnost, sposobnost opravljanja dela pod pritiskom, učinkovita poraba časa, produktivno delo z drugimi ter uporaba računalnika in interneta.**
- 3. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na večje zadovoljstvo novih kadrov pri delu v klicnem centru podjetja X?**

Moja raziskovalna vprašanja temeljijo na pregledu literature, saj različni avtorji navajajo, da uspešno izveden postopek uvajanja pozitivno vpliva na hitrejše doseganje učinkovitosti pri delu ter hkrati vpliva na zadovoljstvo zaposlenega pri delu. Prav tako so pomembne kompetence, saj če zaposleni ključne kompetence pridobi z uvajanjem, bo svoje delo lahko opravljal uspešno. Na podlagi tega se mi je zdelo ključno, da teorijo preizkusim tudi v praksi in preverim, na kakšen način in v kakšni meri se kaže vpliv uvajanja.

1.3 Metode dela

V diplomskem delu bom uporabila različne metode dela, saj bo sestavljeno tako iz teoretičnega kot empiričnega dela. V teoretičnem delu bom uporabila deskriptivno metodo, s pomočjo domače in tuje literature opisala pojem uvajanja, predstavila celoten postopek, načine, cilje in posledice uvajanja, opisala pojem kompetenc, predstavila vrste kompetenc in njihov razvoj. V empiričnem delu bom uporabila kvalitativno analizo, izvedla bom polstrukturirane intervjuje, s pomočjo katerih bom zbrala podatke o postopku uvajanja novih kadrov ter o pridobivanju kompetenc in znanj skozi uvajanje v klicnem centru podjetja X. Nato bo sledila interpretacija zbranih odgovorov ter primerjava. Na podlagi teh rezultatov bom lahko odgovorila na raziskovalna vprašanja.

2 UVAJANJE KADROV

»Kadrovski menedžment je proces, znotraj katerega se podjetje sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo ukvarja s planiranjem potreb po kadrih, kadrovanjem, razvojem in ocenjevanjem uspešnosti kadrov, nagrajevanjem in vzdrževanjem učinkovitih medsebojnih odnosov« (Merkač Skok 2005, 14). Proces zaposlovanja je lahko stresen tako za zaposlenega kot delodajalca ter od obeh strani zahteva upoštevanje potreb in najboljšo predstavitev samega sebe. Ta proces je lahko dolgotrajen in emocionalen. Takoj, ko je bila ponudba za delo sprejeta, se zdi, da je prišel čas oddiha. Do neke mere je tako, vendar pa, če delodajalec postane preveč sproščen v naslednji fazi – fazi uvajanja, to lahko kaj hitro podjetje vrne na začetek – v fazo iskanja novega zaposlenega. Oblikovanje učinkovitega programa uvajanja pomaga zaščititi vire, v katere je podjetje vlagalo v času procesa zaposlovanja (Wallace 2009, 168). Program uvajanja se uporablja, da novo zaposleni lažje razumejo svojo vlogo znotraj organizacije. Pretekle raziskave so pokazale, da večina organizacij implementira vsaj neko obliko uvajanja, da se novo zaposleni spoznajo z novim delovnim mestom (Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 1). Uvajanje se nanaša na proces, ki vključuje ljudi, procese in tehnologijo, ki so potrebni, da novo zaposleni doseže rezultate (Snell 2006 v Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 1). Lahko ga definiramo tudi kot dejavnost kadrovske službe ali vodje, skozi katero novo zaposlena oseba spozna, kako organizacija deluje, izve, kakšne so njene naloge in dolžnosti, ter se sreča s svojo delovno skupino in vodjo (Florjančič in drugi 2004, 104). Za uvajanje je odgovoren njegov neposredni vodja, katerega naloga je določiti postopek in dolžino uvajanja ter pričakovanja od novo zaposlenega. V praksi se je izkazalo, da se novi delavec največ nauči od sodelavcev, s katerimi dela. Uvajanje novih kadrov ima več ciljev, ki so povečanje produktivnosti, motiviranosti, varnosti pri delu, ustvarjanje dobrih odnosov v podjetju in zmanjševanje absentizma, zamujanja in fluktuacije delovne sile. Posledica slabo izvedenega uvajanja je lahko neznanje novo zaposlenega tako o podjetju kot tudi o poteku dela (Ivanuša Bezjak 2006, 74).

2.1 Postopek uvajanja novih kadrov

Pomembno je poudariti, da je uvajanje novih kadrov proces in ne zgolj en dan ali en dogodek. Najboljši programi uvajanja so zasnovani kot razširitev postopka zaposlovanja in selekcije novih kadrov. V mnogi primerih je to stopnja, na kateri organizacija začne ustvarjati vtis na posameznika, ki sčasoma postane novo zaposleni. Tudi če so si posamezniki že ustvarili nek vtis o organizaciji, na primer z vidika uporabnika ali stranke, lahko postopek zaposlovanja pomaga utrditi ali spremeniti ta predhodni vtis (Wallace 2007, 168–169).

Posameznik se mora naučiti uspešno opravljati delovne naloge v novem kulturnem okolju. Temu pravimo socializacijski učni proces. Ta proces poteka na podlagi odnosa, ki ga imata posameznik in delovno okolje. Učinek socializacijskega učnega procesa je odvisen od dostopnosti informacij o podjetju novo zaposlenemu delavcu, saj se brez potrebnih informacij le-ta ne more naučiti nove delovne vloge. Raziskave kažejo, kako pomemben je razvoj medsebojnega odnosa z zaposlenimi. »To je kritična in hkrati poglavitna faza vstopa novo zaposlenega delavca v podjetje« (Brečko 2003, 21).

Avtor Svetlik govori o modelu socializacije novo zaposlenega v podjetje oziroma o postopku uvajanja. Načeloma gre za postopek, ki je razdeljen na tri dele. V prvem delu naj bi tako posameznik kot podjetje pridobila resnične informacije drug o drugem ter uskladila pričakovanja, če le-ta niso bila realna in so se oblikovala že v procesu pridobivanja in selekcije kandidatov. Brez tega je proces selekcije pomanjkljiv in lahko privede do kognitivne disonance. »Kognitivna disonanca je razlika med pričakovanji in miselnimi predstavami posameznika o določeni stvari in njegovim izkustvenim zaznavanjem« (Svetlik 2002, 167). V drugem delu se posameznik prilagaja organizacijskemu okolju, torej spozna delovno mesto, vodjo in sodelavce ter si hkrati skuša oblikovati prostor za samoidentifikacijo. V tej fazi je negotovost tudi na strani podjetja, saj ne ve, ali se bo posamezniku uspelo vključiti in ali bo dosegal pričakovanja podjetja. V tretjem delu pa gre za spremljanje in ocenitev novo zaposlenega, na koncu pa postane polnovreden član organizacije, kar se kaže s pozitivno oceno uspešnosti, dvigom plače, dodelitvijo novih nalog in napredovanjem. Prav tako posameznik sprejme organizacijo, kar pomeni, da je ne zapusti, dela nadure in sprejema dodatne naloge (Svetlik 2002, 166–167).

Uvajanje novih delavcev je potrebno načrtovati. Med načrtovanjem je potrebno upoštevati, da so si ljudje med seboj različni in se drugače prilagajajo na novosti, kot je na primer novo delovno mesto in novo okolje, zato morata biti program uvajanja fleksibilen in dolžina uvajanja okvirna. Večina organizacij oblikuje program uvajanja, ki je razdeljen na dva dela. Prvi del je splošni del, ki se začne izvajati že v prvi fazi uvajanja novo zaposlenega. Splošni del vsebuje vse splošne informacije o organizaciji, torej o njeni strukturi in delovanju, o delovnem mestu, nalogah, opravilih, zadolžitvah in odgovornostih, o zakonih in pravilnikih, ki so vezani na posamezno delovno mesto ter o vseh pravicah, ki izhajajo iz formalnopravnega delovnega razmerja. Drugi del je strokovni del, ki se izvaja skozi celoten proces uvajanja. Dolžina strokovnega dela programa uvajanja je odvisna od zahtevnosti in odgovornosti dela. Za tiste z manj kot srednješolsko izobrazbo naj bi uvajanje trajalo 1 mesec, za tiste s srednješolsko 3

mesece, za tiste z visoko oziroma univerzitetno izobrazbo pa 6 mesecev. Skozi strokovni del programa uvajanja novo zaposleni spozna lastno strokovno področje in vse delovne naloge, procese in postopke, ki so vezani na njegovo delovno mesto. V temu delu se tudi pokaže, kaj mora novo zaposleni delavec še osvojiti za samostojno in učinkovito opravljanje dela, zato se lahko predvidijo tudi morebitna izobraževanja in usposabljanja, ki bi novo zaposlenemu omogočila hitrejšo uvedbo v delo (Novak 2008, 140–141). Svetlik (2002, 167) pravi, da je »empirično dokazano, da dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajšanje časa, v katerem novi delavci dosežejo pričakovano storilnost«. Zato je zelo priporočljivo, da ima organizacija formaliziran program uvajanja za novo zaposlene. Avtorji Florjančič in drugi (2004, 105) prav tako trdijo, da dobro pripravljen program uvajanja zmanjša stroške, omogoča hitrejše doseganje vsaj minimalnih standardov izvrševanja, zmanjša strah novo zaposlenega pred novim delom in prihrani čas vodji in sodelavcem.

Proces uvajanja novo zaposlenega delavca se prične, še preden le-ta pride na delo, saj načrtovanje v naprej omogoča, da se prvi dan čim bolj produktivno izkoristi. Torej je pomembno, da kadrovska služba ali vodja še pred prihodom novo zaposlenega naredi sledeče (Berkeley University of California 2017):

- obvesti vsakogar v svoji enoti, da pride nov zaposleni in kakšno delo bo opravljal ter prosi zaposlene, da pozdravijo novo zaposlenega in mu nudijo podporo,
- pripravi zanimive naloge za prvi dan zaposlitve,
- naredi kopijo opisa delovnega mesta, standardov za uspešno opravljeno delo in kopijo organizacijskega načrta oddelka,
- se prepriča, da je delovno mesto na voljo, čisto in organizirano,
- se prepriča, da je za novo zaposlenega na voljo ustrezen priročnik ali pogodba o kadrovske politiki,
- oblikuje seznam ključnih ljudi, s katerimi naj bi se novo zaposleni srečal, da bi le-ta pridobil širše razumevanje njihovih vlog,
- po potrebi uredi izkaznico za vstop v organizacijo in parkirno mesto,
- pripravi načrt usposabljanja za prvih nekaj mesecev novo zaposlenega.

V sam postopek uvajanja je vključenih več izvajalcev. Prvi pomembnejši izvajalec je kadrovska služba, ki novo zaposlenemu preda splošne informacije o organizaciji, predstavi mu pravice, obveznosti in dolžnosti, ki jih ima do podjetja, ter mu razloži pogodbo o zaposlitvi in vse

pravice, ki mu pripadajo s sklenitvijo delovnega razmerja. Drugi pomembnejši izvajalec je vodja organizacijske enote, ki novo zaposlenemu podrobneje pojasni strukturo in delovanje organizacije. Tretji izvajalec je neposredni vodja, ki mu razloži program uvajanja, seznani ga s konkretnimi delovnimi nalogami, dolžnostmi, pravicami in obveznostmi na delovnem mestu, torej kakšna so pričakovanja organizacije, ter ga predstavi najožjemu krogu sodelavcev. Neposredni vodja mu tudi določi mentorja, ki skrbi za izvajanje programa uvajanja in je novo zaposlenemu tudi stalno v oporo, ga spodbuja in mu pomaga tako s strokovnim kot tehničnim znanjem. Glede na to, koliko akterjev sodeluje pri postopku uvajanja, je pomemben dvosmerni komunikacijski proces med vsemi, predvsem med kadrovsko službo in neposrednimi vodjami, saj nesodelovanje lahko pripelje do nezadostne izkoriščenosti zmožnosti novo zaposlenega. Menedžment se mora zavedati, da se lahko ob večjem vključevanju neposrednih vodij in kadrovske službe motivacija in storilnost novo zaposlenega bistveno izboljšata. Seveda pa je po koncu uvajanja potrebna evalvacija in spremljanje zaposlenega v nadaljnjem razvoju (Novak 2008, 138–139).

Celoten postopek uvajanja novih kadrov lahko ponazorimo v tabeli, ki vključuje tri ključne aktivnosti, aktivnosti uvajanja pred zaposlitvijo, v prvih dneh zaposlitve kot tudi aktivnosti uvajanja v nadaljnjem obdobju uvajanja.

Tabela 2.1: Postopek uvajanja novih kadrov

Aktivnosti uvajanja pred zaposlitvijo	Aktivnosti uvajanja v prvih dneh zaposlitve	Aktivnosti v nadaljnjem obdobju uvajanja
• Posredovanje informacij o organizaciji, delovanju organizacije, delovnem mestu, nalogah, zadolžitvah, pogojih dela in sodelavcih. • Seznanitev kandidata z vodjo in neposredno nadrejenim. • Priprava prostora in opreme za novo zaposlenega.	• Srečanje s kadrovsko službo, ki poda vse potrebne informacije o organizaciji, delovnem mestu, pogojih dela, nalogah, zadolžitvah, pravicah, pravilnikih in aktih. • Predstavitve novo zaposlenega sodelavcem iz vseh enot.	• Izvajanje programa uvajanja. • Sestanki z vodjo o opravljenem delu, primerjanje dosežkov, rezultatov s standardi in pričakovanji, sestanki o odnosih in problemih na delovnem mestu. • Ugotavljanje dodatnih potreb po izobraževanju in

• Seznanitev sodelavcev s prihodom novega člana.	• Seznanitev sodelavca z delovnim prostorom in opremo. • Predstavitve programa uvajanja, mentorja in dogovor o urniku sestankov z vodjo/mentorjem.	usposabljanju in skrb za napotitev nanje. • Ugotavljanje zadovoljstva z delom in organizacijo. • Ocenjevanje uspešnosti dela.
--	---	---

Vir: Novak (2008, 139).

Tabela zelo pregledno prikazuje postopek uvajanja novih kadrov in je lahko dobro orodje pri načrtovanju le-tega. Ko odgovorni v organizaciji oblikuje celoten postopek uvajanja, lahko tabelo uporabi kot izhodišče. Iz tabele je razvidno, katere ključne točke mora vsebovati vsaka faza posebej, na primer kdo je vključen v določeno fazo, katere informacije se novo zaposlenemu posredujejo in podobno, tako da se lahko oblikuje res optimalen postopek uvajanja in se ne izpusti nobenega koraka.

2.2 Faze učinkovitega uvajanja

Avtorja Caruth in Handlogten (1997, 277–280) navajata štiri faze učinkovitega programa uvajanja novo zaposlenega. Pravita, da se te faze običajno pojavijo v določenem vrstnem redu:

1. Prva faza je pregled v kadrovske službi. Za veliko večino zaposlenih se prvi dan na novem delovnem mestu začne na oddelku za človeške vire oziroma v kadrovske službi. Novo zaposleni mora izpolniti razne obrazce, določiti zadeve glede zavarovanj in urediti druge administrativne podrobnosti. V tem času zaposleni navadno dobi nekaj splošnih informacij o organizaciji, njeni politiki, postopkih in podobno. Pri kadrovske službi novo zaposleni delavec po navadi dobi tudi priročnik za zaposlene. Poleg vsega tega lahko zaposleni izvedo tudi o izdelkih, storitvah, lokacijah, podružnicah in drugih zadevah, ki se nanašajo na celotno organizacijo.
2. V drugi fazi pride do nadzorne indoktrinacije, za katero je zadolžena oseba, ki novo zaposlenega uvaja. Ta faza vključuje pregled oddelka, razložitev nalog in zahtev novega delovnega mesta in varnostnih nalog, pregled časa za odmor in kosilo, posebnih delovnih pravil, ogled oddelka in osebno predstavitev drugim zaposlenim. Koristno je, da ta oseba uporablja kontrolni seznam, tako da ne pozabi na noben pomemben element, ki ga mora predstaviti novo zaposlenemu.

3. Tretja faza je formalno uvajanje, ki po navadi poteka v učilnici in ga vodi član kadrovske službe. Ta predavanja so lahko različno dolga, odvisno od tega, koliko pomena organizacija pripisuje uvajanju. Uvajanje skozi predavanja izpolnjuje dva splošna cilja, prvi cilj je nuditi poglobljeno razlago in razpravo o zadevah, ki so pomembne za novo zaposlene, drugi cilj pa je navajanje novo zaposlenih drug na drugega. Te vrste predavanj se običajno zgodijo, ko je oseba že nekaj časa na delovnem mestu (vsaj nekaj dni, včasih tudi nekaj tednov). Tako lahko novo zaposleni oblikuje tudi vprašanja, ki se drugače ne bi pojavila, če bi bilo formalno uvajanje že prvi dan.
4. Zadnja, četrta faza pa je spremljanje. Da bi bilo uvajanje povsem učinkovito, mora podjetje imeti oblikovan nek način spremljanja in evalvacije. V prvih nekaj tednih na delovnem mestu mora oseba, ki je zadolžena za uvajanje novo zaposlenega, tesno sodelovati z njim, da mu lahko pojasni morebitne nesporazume ter da ugotovi, ali se je delavec ustrezno vključil v delovno skupino. Prav tako ima v tej fazi pomembno vlogo tudi kadrovska služba, bodisi da sodeluje z osebo, ki je določena za uvajanje novega delavca bodisi ima neposreden stik z novo zaposlenim.

Te štiri faze so, prav tako kot tabela zgoraj, lahko v veliko pomoč pri načrtovanju, oblikovanju in izvajanju procesa uvajanja novih zaposlenih. Na ta način bo proces uvajanja vseboval vse potrebne korake in informacije ter bil uspešno izveden.

Avtorji Florjančič in drugi (2004, 107–108) so oblikovali primer obrazca za uvajanje (priloga A), saj daje kandidatu nekaj osnovnih podatkov in informacij, hkrati pa tudi kadrovska služba dobi informacije o težavah, do katerih lahko pride. Določili so, kaj naj bi obrazec za uvajanje vseboval. Ta obrazec je lahko zelo dobra osnova, ko organizacija oblikuje svoj obrazec za uvajanje, saj vključuje vse pomembne informacije glede dela in delovnega mesta, na katere je med uvajanjem potrebno biti pozoren. Obrazec je zelo dobro zasnovan, saj hkrati vsebuje podatke za novo zaposlenega, kadrovska služba pa skozi obrazec dobi povratne informacije novo zaposlenega. Tako je obrazec lahko orodje za uvajanje, ki ga ima vsaka organizacija.

2.3 Cilji uvajanja

Prvi cilj uvajanja je, da ima novo zaposleni manj strahu in tesnobe, s katerima se le-ta po navadi sooča, ko začne opravljati novo delo (Mestre, Stainer in Stainer 1997 v Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 1). Drugi cilj ne glede na način uvajanja je, da mora biti novo zaposleni po končanem postopku uvajanja pripravljen uspešno in samostojno opravljati svoje delo (Novak

2008, 143). Cilj uvajanja je torej, »da novi delavec začne, kolikor je mogoče hitro delati s polno storilnostjo in da doseže pri tem tudi osebno zadovoljstvo« (Svetlik 2009, 329).

Po avtorjih Caruth in Handlogten (1997, 275–276) navajam pet ciljev, ki jih imata tako formalni kot neformalni proces uvajanja:

1. Prvi cilj uvajanja je uvesti novo zaposlenega delavca v organizacijo, mu predstaviti zgodovino organizacije, tradicijo in kulturo. Bistvenega pomena je torej, da se novo zaposlenemu zagotovi občutek o tem, kaj je institucija, kaj vrednoti, od kod prihaja, kje je zdaj in kaj načrtuje v prihodnosti.
2. Drugi cilj je ustvariti pozitiven vtis organizacije. Ni nenavadno, da ima novi delavec dvome o organizaciji in novi zaposlitvi tudi po tem, ko o organizaciji izve več – njeno zgodovino, kulturo in tradicijo. Zato mora organizacija dokazati, da je to primeren kraj za delo in da je vsako delo bistveno za uspešno delovanje organizacije. Pomembno pa je, da je ta vtis pošten, saj bo delavec drugače kmalu odkril resnico in bo razočaran.
3. Tretji cilj uvajanja je nuditi pomoč novo zaposlenemu delavcu pri prilagoditvi na novo delovno mesto in organizacijo. Za mnoge ljudi so prvi dnevi nove zaposlitve zastrašujoči, saj se morajo o novem podjetju še veliko naučiti – nove navade, tradicije in spoznati sodelavce. Če se organizacija ne potruži olajšati tega prehoda, ima lahko novo zaposleni negativen občutek.
4. Predzadnji cilj je zagotoviti vse potrebne informacije glede zaposlitve in pričakovane uspešnosti. Novo zaposlenemu se preda konkretne informacije o tem, kako naj bo delo izvedeno, količino pričakovanega dela in raven kakovosti, ki jo je potrebno vzdrževati. Delavci ne morejo biti popolnoma produktivni, če ne razumejo, kaj se od njih pričakuje, zato lahko določijo svoje lastne standarde, ki so lahko previsoki ali prenizki. Oseba, ki novo zaposlenega delavca uvaja, mu mora to nujno razložiti, saj tako posameznik hitreje postane produktiven in se zmanjša število odhodov, saj delavec ni razočaran.
5. Peti cilj uvajanja je posredovati informacije o politikah, pravilih, pravicah in dolžnostih zaposlenih. Veliko večino teh informacij preda kadrovska služba (politika napredovanja, upravičenost do dopusta, delovna pravila v zvezi z urami, poročanje o delovnem času in odsotnosti itd.), druge pa oseba, ki je odgovorna za uvajanje.

Organizacija mora med oblikovanjem postopka uvajanja novih kadrov razmišljati o ciljih, ki jih s samim postopkom želi doseči. Zgoraj navedeni cilji so organizaciji lahko v pomoč pri določanju lastnih ciljev uvajanja, ki jih seveda prilagodi sebi in svoji dejavnosti. Če organizacija

pri načrtovanju in oblikovanju uvajanja sledi tem ciljem, ima veliko možnost, da je uvajanje učinkovito izvedeno.

2.4 Načini uvajanja

Program uvajanja je lahko formalno oblikovan, torej da ima organizacija načrtno oblikovan program uvajanja za novo zaposlene, neformalno oblikovan, torej program uvajanja izvajajo sodelavci, lahko pa je tudi kombinacija obojega (Klein in Weaver 2000 v Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 1). Formalno oblikovan program uvajanja novo zaposlenemu predstavi zgodovino organizacije in njene osnovne akte, dejavnost organizacije (storitve ali produkte), organiziranost, ukrepe zdravstvene zaščite in varstva pri delu, kadrovske politike, sistem nagrajevanja, ocenjevanja in napredovanja ter delovne predpise (Florjančič in Kavaran 1992 v Florjančič in drugi 2004, 105). Kot navajata tudi avtorja Caruth in Handlogten (1997, 274–275), je uvajanje tako formalen kot neformalen proces. Formalno uvajanje lahko izvaja kadrovska služba, ki organizira skupinska izobraževanja, kjer novo zaposlenemu predstavijo zgodovino organizacije, politiko, kodeks ravnanja in druge pomembne zadeve. Lahko pa ga izvede tudi druga oseba, ki je za to določena in se drži predpisanega postopka. O neformalnem uvajanju pa govorimo, ko zaposleni novo zaposlenemu delavcu preprosto razloži pomembne politike, postopke in delo ter delavca predstavi drugim v delovni skupini.

2.4.1 Mentorstvo

Mentorstvo je lahko način uvajanja novih kadrov, saj se mentorstvo ukvarja predvsem s prenosu ključnih znanj (Britnor Guest 1999). Avtorja Anderson in Shannon (1988, 29 v Cameron 2017) mentorstvo definirata kot proces, znotraj katerega bolj usposobljena in izkušena oseba, ki je prepoznana tudi kot vzornik, svetuje in uči manj usposobljeno in izkušeno osebo z namenom spodbujanja njegovega profesionalnega in osebnega razvoja. Avtor Roberts (2004, 151 v Combs 2014, 429) je ugotovil, da je mentorstvo sistematičen in univerzalen proces ter je formaliziran. Mentorstvo je aktiven odnos in spodbuja refleksijo ter je osredotočeno na učenje. Mentorji lahko uporabljajo različne strategije, kot so diagrami ali verbalni opisi, ki pomagajo konkretizirati ali razkriti strokovno znanje, kot je na primer zakaj se stvari izvajajo na določen način (Combs 2014, 429).

2.4.2 Coaching

Programi coachinga se običajno izvajajo v času sprememb ali hitre rasti podjetja. Podjetja, ki razvijejo močan program coachinga, dokazujejo močno zavezanost, da svojim zaposlenim omogočijo rast in razvoj. Tista podjetja, ki ga izvajajo, so nagrajena z večjo zvestobo in

vključenostjo zaposlenih. Coaching je zasnovan tako, da posamezniku omogoča, da razume svoj potencial in ugotovi, kako ga lahko doseže. Coach v sodelovanju s posameznikom določi ključne cilje, pri čemer se upoštevajo potrebe organizacije, izkušnje, zrelost, znanje in poklicna pot posameznika. Pomembno je tudi to, da bo coach zahteval, da vsak posameznik preuči in prilagodi svoj pristop ter poišče nove ideje, kako bo povečal svojo uspešnost in osebno zadovoljstvo pri delu (Britnor Guest 1999). Coaching na delovnem mestu po navadi izvajajo interni coachi, ki jih lahko razdelimo v tri kategorije. Prva kategorija je coaching s strani menedžmenta oziroma vodje, v katerem le-ta skozi proces spodbuja zaposlenega, da se razvija. Druga kategorija je, ko coaching izvaja kadrovska služba, v katerem kadrovnik skozi proces zaposlenega uči o težavah pri izvajanju. Zadnja kategorija pa je coaching z namenom učenja in razvoja, v katerem za to določeni coachi pomagajo zaposlenemu razviti spretnosti in vedenja, ki bodo zadostila tako poslovnim potrebam organizacije kot zaposlenega (Grant in drugi 2010 v Hunter Roman 2014, 404–405). Na podoben način bi podjetja lahko uporabila coaching kot postopek uvajanja novih kadrov, saj na inovativen način dosega cilje postopka uvajanja.

2.4.3 Informiranje

Informiranje se lahko uporablja kot način uvajanja novo zaposlenega. Skozi ta način se posredujejo informacije o organizaciji, njenem delovanju, strukturi, kulturi, pravilih, delovnem mestu, nalogah, zadolžitvah in odgovornostih, varnosti, ocenjevanju, nagrajevanju, napredovanju, izobraževanju in podobno. Te informacije so lahko podane v različnih oblikah. Ena oblika je ustna oblika, ki se uporablja že v samem postopku izbiranja kadrov. Ustno so kandidatu po navadi predane informacije o organizaciji in delovnem mestu. Tudi v samem postopku uvajanja je ustna oblika informiranja običajen način posredovanja informacij. Pisna oblika informiranja pa se navezuje na vse informacije, ki so bile posredovane v tiskani obliki – knjižice, brošure, programi, pravilniki in podobno. Nekatere organizacije uporabljajo tudi predstavitvene CD-je, kjer so vse potrebne informacije sistematično zbrane (Novak 2008, 141).

2.4.4 Uvajalni seminarji

Kot način uvajanja poznamo uvajalne seminarje, katerih se udeležijo na novo zaposleni vsaj en mesec po sklenitvi delovnega razmerja. Namenjeni so seznanitvi novo zaposlenih z dejavnostjo organizacije ter spoznavanju s sodelavci. Uvajalni seminarji omogočajo hitrejšo uvajanje v delo in uspešnejše sodelovanje med različnimi delovnimi okolji (Novak 2008, 142).

2.4.5 Svetovanje

Naslednji način uvajanja je svetovanje. V postopku uvajanja kot svetovalci nastopajo mentorji, ki so novo zaposlenemu v pomoč tako s strokovnega kot tehničnega vidika. Pomembno je, da je mentor ustrezno izbran, saj mora imeti strokovno znanje in izkušnje, dobro mora poznati organizacijo ter imeti dobre osebnostne značilnosti. Mentorji novo zaposlenim svetujejo glede pravilne uporabe opreme, delovnih sredstev in postopkov (Novak 2008, 142).

2.4.6 Kroženje

Način uvajanja je tudi kroženje, ki ga je smiselno uporabiti za delavce, ki bodo pri svojem delu v kontaktu z različnimi oddelki v organizaciji. Novo zaposleni preživi na vsakem oddelku nekaj časa, da se seznani z njihovim delom. Kroženje mu tako omogoča, da se lažje in hitreje vključi v delo in doseže pričakovane rezultate (Novak 2008, 142).

2.4.7 Poskusno delo

Kot način uvajanja poznamo tudi poskusno delo. Poskusno delo je smiselno, ker imata v tem obdobju tako delavec kot delodajalec čas ugotoviti, ali posamezniku delo ustreza ali ne ter ali posameznik dosega pričakovanja delodajalca. Skozi ta način uvajanja se preizkusijo znanje in sposobnosti, ki so potrebne za opravljanje del in nalog na novem delovnem mestu. V primeru, da je bilo poskusno delo neuspešno opravljeno, lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi, delavec pa lahko odpove pogodbo že v času poskusnega dela (Novak 2008, 142).

2.4.8 Pripravištvo

Tisti posamezniki, ki prvič pričnejo z delom, lahko v podjetju opravljajo pripravništvo, ki traja do enega leta. Pripravništvo ni obvezno za vse, vendar je v določeni primerih urejeno z zakonom (državna uprava, zdravstvo, pravosodje). Dolžina pripravništva je odvisna od stopnje izobrazbe, vendar traja največ eno leto. Za pripravnika mentor sestavi program, kaj vse mora le-ta osvojiti v določenem obdobju ter ga nato ves čas spremlja in ocenjuje. Pomaga mu ob morebitnih problemih, mu svetuje in ga usmerja. Po zaključku pripravniške dobe posameznik opravlja pripravniški izpit, nato pa zasede delovno mesto, za katerega se je v obdobju pripravništva uvajal (Novak 2008, 143).

Poznamo različne načine uvajanja kadrov, da se mentor lahko prilagaja posameznikom in uvajalni program prilagodi glede na različna predznanja in izkušnje, različne poglede na delo ter je tako postopek uvajanja čim uspešnejši tako za organizacijo kot novo zaposlenega.

2.5 Posledice uvajanja kadrov

Poznamo tako pozitivne kot negativne posledice uvajanja kadrov. Če ima organizacija oblikovan fleksibilen postopek uvajanja novo zaposlenega v podjetje in se le-tega tudi drži, to pozitivno vpliva tako na zaposlenega kot tudi na samo podjetje.

Avtorja Hendricks in Louw-Potgieter (2012, 2) navajata, da uvajanje zmanjša čas, ki ga novo zaposleni potrebuje za prilagoditev na novo delovno mesto in izpolnitev polne delovne storilnosti. To pomeni, da ima uvajanje novih kadrov za organizacijo velike koristi. Z uspešnim programom uvajanja organizacija prihrani, saj se zmanjšajo posredni stroški predčasnega odhoda novo zaposlenega, torej se izognejo ponovnemu zaposlovanju in selekciji kadrov. Prednost avtomatiziranega procesa uvajanja je, da se znižajo direktni stroški uvajanja. Uvajanje pa nima samo pozitivnih učinkov za podjetje, ampak tudi za novo zaposlenega, saj se skozi uvajanje krepi odločitev novo zaposlenega, da se pridruži podjetju, in se spodbudi občutek pripadnosti (Derven 2008 v Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 2). Program uvajanja torej zagotavlja tako oprijemljive kot tudi s stroški povezane koristi za organizacijo ter čustvene koristi za novo zaposlene. Organizacije, ki zmanjšajo čas, ki je potreben za vključitev novo zaposlenih, pridobijo na konkurenčni prednosti, saj bodo novo zaposleni hitreje dosegli polno produktivnost, imeli višjo moralo in bodo najverjetneje ostali na istem delovnem mestu (Moscato 2005 v Hendricks in Louw-Potgieter 2012, 2).

Veliko organizacij še vedno ne uvaja novo zaposlenih delavcev ali pa je uvajanje površno izvedeno. Če organizacija novo zaposlenih ne uvaja, privede do tega, da je delavec prepuščen sam sebi in se šele na podlagi lastnih napak ter izkušenj nauči, kaj se pričakuje od njega, kako naj delo opravlja in kakšne rezultate mora dosegati. Delavec, ki ni šel skozi uvajanje, navadno izoblikuje negativno mnenje do organizacije. Posledice pomanjkljivega uvajanja navaja avtorica Novak (2008, 143–144), ki se kažejo predvsem kot:

- fluktuacija delavcev – ker novo zaposleni ni vzpostavil psihološke povezave skozi proces uvajanja z organizacijo, do nje ne čuti pripadnosti in ni pripravljen na mnoga odrekanja,
- absentizem – kaže se v različnih oblikah, npr. netočno prihajanje na delo, neupravičeno odhajanje z dela, zanemarjanje procesa dela in zdravstvena odsotnost, ti pojavi imajo negativne posledice na učinkovitost dela in odnose med sodelavci,

- nezgode pri delu – raziskave kažejo, da ima novo zaposleni delavec večjo možnost nesreče na delu kot pa izkušeni delavec, dodatno pa k temu pripomore tudi to, če je novi delavec bil deležen površnega uvajanja,
- manjša produktivnost novo zaposlenega – ki je normalna posledica neizkušenosti novo zaposlenega na novem delovnem mestu; vendar pa se čas, potreben, da novo zaposleni doseže željeno produktivnost, občutno zmanjša, če je postopek uvajanja pravilno izveden,
- slab odnos do delovnega okolja, strojev in materiala,
- vpliv nezadovoljnih delavcev, ki negativno govorijo o vodstvu v organizaciji ter tudi o svoji skupini; taki delavci v slabo uvedenih novincih vidijo priložnost, da tudi nanje vplivajo, da si izoblikujejo negativna stališča do organizacije.

Avtor Arachchige (2014) je v svojem članku na podlagi raziskave podjetja prišel do ugotovitve, da obstaja znaten negativen vpliv pomanjkanja ustreznega uvajanja na učinkovitost dela v organizaciji. Prav tako je ugotovil, da vodje vztrajajo pri izvajanju programa uvajanja za novo zaposlene delavce, saj je bistvenega pomena, da novo zaposlenim nekdo pomaga pridobiti ustrezno znanje o postopkih, delovnih metodah, pravilih in predpisih. Vse to bi novo zaposlenemu delavcu omogočilo hitrejše doseganje k organizacijski učinkovitosti.

2.6 Priporočila za proces uvajanja

Proces uvajanja je v določenih podjetjih nezadovoljivo organiziran proces, s katerim podjetje ne doseže želenih rezultatov, hkrati pa izgubi veliko časa. Avtorji Florjančič in drugi (2004, 108–109) za izboljšanje procesa predlagajo naslednja pravila:

1. Bolj ko je organizacija stabilnejša in bolj ko ima določena razmerja pri delu, pristojnosti in odgovornosti, krajši je lahko čas uvajanja.
2. Večja kot je organizacija, bolj je zaželeno, da se uporablja formalizirane programe uvajanja za novo zaposlene delavce.
3. Čim bolj bo organizacija novo zaposlenega delavca seznanila z vsemi opravili, popolnejša bo njegova motivacija in posledično večja produktivnost.
4. Čim več tehničnih informacij, torej informacij o delu, vodji, odgovornosti, delovnih pogojih, pomoči pri delu in podobno, vsebuje program uvajanja, tem uspešnejše bo uvajanje.

Pravila zelo dobro prikazujejo, kako lahko organizacija optimizira svoj postopek uvajanja, na kaj mora pri tem paziti in kako hitreje doseže želene rezultate. Organizacija na podlagi teh

pravil lahko oceni tudi svoje trenutno stanje postopka uvajanja novih kadrov in ga s pomočjo njih tudi izboljša.

3 RAZVOJ KOMPETENC NA DELOVNEM MESTU

Kompetence so sposobnosti posameznika, da je s pomočjo znanja in veščin sposoben opraviti naloge, ki se od njega pričakujejo. Posameznik pridobi kompetence skozi izobraževanje, prav tako pa jih lahko naknadno nadgrajuje z dodatnim izobraževanjem, izkušnjami in podobno. Ključno pri izbiri kandidata je, da se njegove kompetence oziroma potencial za razvoj določenih kompetenc ujemajo s pričakovanimi kompetencami za delovno mesto, katere je vnaprej določila kadrovska služba. Kadrovska služba je zadolžena, da te kompetence prepozna, jih ocenjuje ter omogoča njihov razvoj v skladu s potrebami dela.

Kot navaja dr. Ivan Svetlik, imajo kompetence specifičen pomen za področje upravljanja človeških virov v organizaciji. »Kompetence razumemo kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud 1997 v Svetlik 2005, 13). Bor Rozman pravi, da so kompetence tiste sposobnosti uporabe določenega znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da posameznik uspešno in učinkovito opravi določeno nalogo (2003, 42). Podatke o temu, katere kompetence so potrebne za opravljanje nalog in zadolžitev na določenem delovnem mestu, praviloma najdemo v sistematizaciji delovnih mest (Majcen 2009, 50). Torej so kompetence pri uvajanju novo zaposlenega zelo pomembne, saj mora novo zaposleni svoje znanje prilagoditi in nadgraditi za novo delovno mesto v organizaciji.

3.1 Opredelitev kompetenc

Kompetence se pojavljajo na ključnih področjih kadrovskega menedžmenta. Pomembno je, da se kadroviki v organizaciji ukvarjajo z njimi, saj je potrebno kompetence prepoznavati, jih določiti za delovna mesta, ocenjevati in hkrati omogočati njihov razvoj. »Kompetence zajemajo znanje, spretnosti, osebnostne in vedenjske lastnosti, prepričanja in vrednote, kar je precej večje zagotovilo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi« (Rozman 2003, 42). Podobno kompetence definirata tudi avtorja Cernusca in Dima. Kompetenca je spretnost, osebna lastnost ali motiv, ki se kaže v različnih vedenjih, ki prispevajo k izjemni uspešnosti pri delu. Kompetenca na splošno je lastnost ustrezno ali dobro usposobljenega delavca, ki ima zmožnost opravljati delo. Kompetence lahko razdelimo na naslednje skupine: znanje, spretnosti, samopodoba, motivi in značilnosti. Organizacije že od leta 1970 uporabljajo kompetence kot orodje za pomoč pri pridobivanju, selekciji in upravljanju zaposlenih z velikim uspehom pri delu (Cernusca in Dima 2008, 3). Upravljanje zaposlenih, njihovega znanja in kompetenc je

pomembno, saj si organizacija na ta način zgradi dolgoročno konkurenčno prednost (Ordóñez de Pablos in Lytras 2008, 48).

O kompetencah lahko govorimo z dveh vidikov, z vidika posameznika in z vidika organizacije. Kompetence z vidika posameznika oziroma zaposlenega se nanašajo na to, ali se bo posameznik počutil dovolj kompetentnega za opravljanje nekega dela, kaj mu še primanjkuje in kako bo to tudi pridobil. Ključno kar zanima organizacijo glede kompetentnosti svojih kadrov je, kakšne kadre imajo trenutno, kakšne kadre dejansko potrebujejo in kakšne kadre bodo potrebovali v prihodnosti. Da bi organizacija odgovorila na ta vprašanja, na eni strani primerja dejansko kompetentnost kadrov in na drugi strani zahteve sedanjega in prihodnjega delovnega procesa, ki narekuje za delo potrebne kompetence. Na podlagi tega podjetje oblikuje načrt, kako zagotoviti ustrezne kadre. Ko pripravljamo model kompetenc, se osredotočimo na tiste kompetence, ki naj bi jih zaposleni imeli, da lahko svoje delo opravljajo uspešno in dosegajo rezultate. Z modelom kompetenc določimo, katere kadre bi rabili in kakšne kompetence naj bi ti kadri imeli za doseganje ciljev. Te kompetence imenujemo kompetence za delo. Na drugi strani pa imamo zaposlene s konkretnimi znanji, sposobnosti in veščinami, to pa so dejanske kompetence zaposlenih. Ta razlika med kompetencami za delo in dejanskimi kompetencami zaposlenega je osnova za načrtovanje razvoja posameznega delavca (Majcen 2009, 24–26). Razvoj kompetenc pomeni izboljšanje obstoječe kompetentnosti kadrov, torej gre za zmanjševanje razlik med potrebnimi kompetencami za delo in kompetencami delavcev. Tako se podjetje prilagaja zahtevam delovnega procesa (Majcen 2009, 36).

Odgovornost vodij je, da se ukvarjajo s kompetencami posameznikov in načrtujejo njihov razvoj. Naloga vodij v sodelovanju s kadrovsko službo je ukvarjanje s potrebami in kompetentnostjo organizacijskih enot, kadrovska služba ob podpori vodstva pa je zadolžena za upravljanje razvoja kadrov za potrebe organizacije (Majcen 2009, 28).

3.2 Razvrščanje kompetenc

Avtor Kohont (2005, 36–42) pravi, da se posameznikove kompetence ločuje po ravneh in dimenzijah. Po ravneh lahko kompetence razdelimo na:

- a) Ključne, temeljne ali generične kompetence, ki so definirane kot kompetence, ki so zelo pomembne na različnih področjih življenja ter pripomorejo k delovanju družbe.
- b) Delovno specifične kompetence, ki so nujno potrebne, da posameznik uspešno opravlja delo oziroma naloge. Skupne so posameznikom – zaposlenim na podobnih delovnih mestih ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo.

- c) Organizacijske specifične kompetence, pri katerih gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Po dimenzijah jih razdelimo na (Kohont 2005, 36–42):

- a) Pričakovane kompetence, ki so definirane kot kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba (ključne kompetence) ali organizacija (delovno specifične ali organizacijsko specifične kompetence).
- b) Dejanske kompetence so tiste kompetence, ki jih posameznik že ima ter mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih ali organizacijskih vlog in nalog.
- c) Stopnjevane ali razlikovalne kompetence, pri teh kompetencah gre za opise ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji, kar omogoča organizaciji razlikovanje med posamezniki.
- d) Opisne kompetence, to so kompetence, ki nam pokažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oziroma zaposleni.

Ker obstaja toliko definicij pojma kompetenc, je pomembno, da obstajajo parametri, s katerimi lahko določimo kompetenco. Tako lahko organizacija razdeli kompetence v različne skupine in jih tudi lažje preverja.

Izraz ključne kompetence za organizacijo sta definirala akademska raziskovalca C. K. Prahalad in G. Hamel v članku, ki je bil objavljen leta 1990 v Harvard Business Review (povzeto po Magloff 2017). Temeljne kompetence so veščine in procesi, ki se uporabljajo za razvoj osnovnih storitev in izdelkov podjetja – to so tiste storitve in izdelki, ki dajejo podjetju konkurenčno prednost pred drugimi. Le-te pa so pomembne tudi za dolgoročno rast podjetja. Prahalad in Hamel v svoji raziskavi trdita, da je sposobnost identificiranja in izkoriščanja ključnih kompetenc ključ do rasti korporacij. Te ključne kompetence ustvarjajo vrednost in povzročijo, da stranka izbere izdelek tega podjetja pred drugim. Seveda vsako podjetje oblikuje svoje temeljne kompetence, ki so odvisne tudi od njihove dejavnosti. Temeljne kompetence morajo podjetju pomagati pri pridobivanju dostopa do številnih trgov, prispevati h koristim končnega izdelka ali storitve ter jih je težko posnemati. Pomembno je izpostaviti, da ključne kompetence niso določene za vedno, vendar se sčasoma spreminjajo, saj se podjetje prilagaja spreminjajoči se poslovni klimi. Te ključne kompetence bi podjetju morale omogočiti ustvarjanje novih izdelkov in storitev (Magloff 2017).

Avtorji Evers, Rush in Berdrow (Evers in Rush 1996, Evers in drugi 1998 v Berdrow in Evers 2014, 201–205) so definirali ključne kompetence, ki so potrebne za opravljanje dela v današnjem času:

- mobiliziranje inovacij in sprememb, ki pomeni tako konceptualizacijo kot tudi sposobnost dajanja pobud in upravljanja s spremembami,
- upravljanje virov in ljudi, ki je opredeljeno kot načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in usmerjanje tako virov kot ljudi,
- komuniciranje, ki pomeni učinkovito interakcijo z različnimi posamezniki in skupinami, z namenom olajšati zbiranje, vključevanje in posredovanje različnih informacij v številnih oblikah,
- upravljanje samega sebe, ki je opredeljeno kot nenehno razvijanje praks za maksimiziranje sposobnosti reševanja negotovosti vedno spreminjajočega se okolja.

Posameznik, ki je skozi izobraževanje in izkušnje uspel dobro razviti te kompetence, ima na trgu dela veliko prednost, saj organizacije potrebujejo kadre s takimi kompetencami, da se lahko prilagajajo hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju.

3.3 Vrste kompetenc za tranzicijo na trg dela in njihov razvoj

Ključno je, da posameznik skozi izobraževanje pridobi kompetence, ki mu bodo koristile pri vstopu na trg dela. Tako mora biti izobraževanje oblikovano na podlagi potreb trga in s pomočjo strokovnjakov s strokovnega področja, saj bo le tako iskalec zaposlitve dovolj kompetenten zanj.

Tako v srednješolskih kot visokošolskih institucijah je veliko pozornosti namenjene razvoju kompetenc njihovih diplomantov. Pomembno je izpostaviti, da so bili v sedemdesetih letih delodajalci tisti, ki so bili zaskrbljeni glede povezanosti izobraževanja s trgom dela, torej ali imajo diplomanti ustrezne kompetence glede na potrebe trga dela, danes pa ta pozornost glede kompetenc diplomantov prihaja predvsem od institucij samih. Različni razvoji podpirajo interes, ki ga imajo institucije za usposabljanje v poklicnih zmožnostih oziroma za kompetentnost diplomantov. Kljub tej pozornosti je tudi precej nejasnosti glede natančne opredelitve ustreznih kompetenc. Katere kompetence morajo diplomanti imeti? Kakšen je relativni pomen različnih vrst znanja, veščin in vedenja? Ali se ta relativni pomen spreminja v karieri? Na kateri vidik trga dela mora izobraževanje pripraviti? In kateri časovni vidik je pomemben? Katere kompetence so pomembnejše, tiste, ki so potrebne ob prvem vstopu na trg

delovne sile ali kompetence, ki so pomembne v kasnejših fazah kariere? (Van der Klink in drugi 2007, 71).

V srednješolskem in visokošolskem izobraževanju se pogosto uporablja izraz »kompetenčno izobraževanje« ali »izobraževanje na podlagi kompetenc«, ne da bi bilo vedno jasno, kaj točno pomeni. Avtorja Van der Klink in Boon (2003 v Van der Klink in drugi 2007, 71–72) ugotavljata, da se ta izraz dejansko uporablja v štirih različicah. V prvi različici uporabe tega izraza gre predvsem za »oblačenje oken«. Izvajalci izobraževanj uporabijo nov izraz za oblikovanje posebnega profila na trgu, ne da bi se izobraževanje dejansko spremenilo, na primer drugačno ime za obstoječe izobraževanje za določen poklic. V drugi različici se izraz kompetenčno izobraževanje uporablja, če pride do inovativnosti v učnih metodah, ki omogočajo približevanje integraciji znanja in spretnosti, pogosto z uporabo avtentičnih problemov, projektov ali primerov. V praksi je pogosto poudarek na poklicnih veščinah. Tretjič, izobraževanje na podlagi kompetenc je lahko namenjeno krepitvi odnosov z morebitnim regionalnim trgom dela, na primer z ustanovitvijo posvetovalnih odborov s predstavniki s strokovnega področja, usposabljanjem osebja ali s pripravo profilov dela ali usposabljanja ob posvetovanju s strokovnjaki z določenega področja. Ta različica se pojavlja zlasti na tečajih usposabljanja za poklic s prepoznavnim profilom in dobro organiziranim strokovnim področjem. Zadnja različica pa uporablja izraz kompetenčno izobraževanje kot oznako za celovit pristop, v katerem se pozornost posveča pedagoškim inovacijam in optimizaciji odnosov s trgom dela.

Institucije, ki uvajajo izobraževanje na podlagi kompetenc, se lahko srečajo z različnimi težavami. Prva težava je, da obstaja zelo malo strinjanja glede definicije kompetenc, zato pogosto manjka neka skupna vizija o tem, kako uvesti izobraževanje na podlagi kompetenc. Temeljni pogoj za uvedbo kompetenčnega izobraževanja je profil delovnega mesta in usposabljanja zanj. Tako se od diplomantov zahteva točno to, kar zahteva trg dela z vidika kompetenc. Obstaja precej nejasnosti glede načinov in metod, s katerimi se oblikuje in ureja kompetenčno izobraževanje, ključnega pomena pa je konceptualno usklajevanje (Van der Klink in drugi 2007, 72). Avtorja Van der Klink in Boon (2003 v Van der Klink in drugi 2007, 72) zagovarjata, da se pojem kompetenčno izobraževanje definira z uporabo dveh meril:

1. kompetence, ki so obravnavajo pri usposabljanju, morajo biti prilagojene zahtevam (ključnim problemom) za poklice in skupine delovnih mest, za katere je usposabljanje kvalifikacija,

2. metoda poučevanja (in testiranja) mora študente pripraviti na reševanje teh ključnih problemov.

Eden od stebrov kompetenčnega pristopa k izobraževanju je ujemanje med pridobljenimi kompetencami v procesu izobraževanja ter pričakovanimi kompetencami na delovnem mestu. Potrebno je najti kombinacijo specifičnih strokovnih kompetenc, ki zagotavljajo kratkoročno uporabnost in širše kompetence, ki zagotavljajo dolgoročno zaposljivost (Borghans in de Grip 1999 v Van der Klink in drugi 2007, 73). Obstajajo različne metode usklajevanja poklicnih zahtev z izobraževalnimi učnimi načrti. Potrebno pa je razlikovati med metodami, ki poskušajo neposredno povezati strokovno prakso in učne načrt ter metodami, ki so namenjene destilaciji elementov poklicne prakse, ki lahko obogatijo učne načrte. V prvi različici je močan poudarek na analizi znanja in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela, ter preverjanju tega znanja in spretnosti v izobraževalnih izrazih. Kompetence, ki pripadajo določenemu delovnemu mestu, običajno opredelijo strokovnjaki, njihove ideje pa se nato uporabijo v učnem načrtu. Druga različica pa je bolj osredotočena na oblikovanje učnega načrta, ki ustreza zahtevam delovnega mesta ali poklica, torej je poudarek na obogatitvi kurikulumu. Cilj pri tej različici torej ni neposredno ujemanje z zahtevami za delovno mesto, temveč destiliranje realnih in reprezentativnih značilnosti iz strokovne prakse, ki omogočajo vključevanje kompetenc v usposabljanje. Metode usklajevanja poklicnih zahtev z izobraževalnimi učnimi načrti so na primer ankete o ključnih kompetencah ali ključnih kvalifikacijah, kjer s pomočjo intervjujev in vprašalnikov skušajo pridobiti kvantitativne in kvalitativne informacije z namenom opisati tiste kompetence, ki zahtevajo fleksibilnost praktikantov (Van Zolingen 1995, Onstenk 1997 v Van der Klink in drugi 2007, 74). Učni načrt v visokem šolstvu se pogosto oblikuje brez predhodne sistematične raziskave profila dela, na katerem potem tudi temelji usposabljanje. Za oblikovanje le-tega se uporabljajo informacije, pridobljene iz anket, ter informacije o ujemanju med usposabljanjem in zahtevami delovnega mesta. Vendar pa postajajo ideje o razmerju med učnim načrtom in delovnimi potrebami v srednješolskem in visokošolskem izobraževanju vedno bolj pomembne (Van der Klink in drugi 2007, 73–74). Na podlagi raziskave avtorjev Pavlina in Grigića (2013) lahko sklepamo, da srednješolski in visokošolski diplomanti za vstop na trg dela potrebujejo podobne kompetence.

Avtorja Pavlin in Svetlik (2011, 89) sta definirala pet kompetenc, ki so zahtevane s strani trga dela oziroma s strani delodajalcev:

- strokovnost,

- sposobnost opravljanja dela pod pritiskom,
- učinkovita poraba časa,
- produktivno delo z drugimi,
- uporaba računalnika in interneta.

Skozi svoj empirični del bom preučevala zgoraj omenjene kompetence, saj me zanima, ali uvajanje novo zaposlenih v podjetju pripomore k pridobitvi teh kompetenc in v kakšni meri so te kompetence osvojene s strani zaposlenih. Za preučevanje teh kompetenc sem se odločila, ker so glede na obdelano literaturo to ključne kompetence, ki so v današnjem času potrebne za opravljanje dela in so pomembne tudi za opravljanje dela v klicnem centru podjetja X, saj to delo zahteva, da posameznik dobro pozna ponudbo in storitve, delo mora opravljati hitro in pod pritiskom tako ciljev kot strank, posameznik tudi veliko sodeluje s sodelavci, ključno orodje za opravljanje tega pa je seveda računalnik.

Avtorja Pavlin in Svetlik (2011, 89–91) sta skozi raziskavo analizirala vpliv značilnosti delovnih organizacij na zahtevano raven izbranih kompetenc za evropsko regijo. Te značilnosti organizacij so konkurenčnost, usmerjenost v kakovost, nestabilnost povpraševanja, reorganizacija in inovativnost. Ugotovila sta, da delo v konkurenčnem okolju zagotavlja močno povečanje povpraševanja po kompetencah diplomantov. Največji učinek velike konkurenčnosti se kaže na sposobnostih učinkovite uporabe časa in dobrega delovanja pod pritiskom. Prav tako pa konkurenčnost poveča povpraševanje tudi po drugih kompetencah, še posebej sposobnost produktivnega dela z drugimi in obvladovanje svojega področja dela. Učinek usmerjenosti v kakovost (stopnja, do katere konkurenčnost temelji na kakovosti in ne na ceni) je manj izrazit. Kažejo se šibki oziroma srednje močni učinki na obvladovanje svojega področja, sposobnost produktivnega dela z drugimi in sposobnost učinkovite uporabe časa. Nestabilnost povpraševanja ima bolj majhen učinek na izbrane kompetence oziroma je učinek celo negativen, kar pomeni, da je v času nestabilnega povpraševanja zahtevana nizka stopnja kompetenc. Avtorja ugotavljata, da organizacije, v katerih je v zadnjih dvanajstih mesecih prišlo do reorganizacije, zahtevajo višje ravni določenih kompetenc, predvsem sposobnosti opravljanja dela pod pritiskom. Organizacijska značilnost, ki kaže najmočnejši učinek na zahtevano raven kompetenc, je obseg inovacij. Te kompetence so sposobnost uporabe računalnika in interneta, sposobnost produktivnega dela z drugimi in obvladovanje svojega področja in kažejo na to, da si inovativne organizacije prizadevajo izkoristiti spretnosti strokovnjakov z uporabo najnovejše informacijske tehnologije.

3.4 Določanje kompetenc za delo in izgradnja modela kompetenc s perspektive uvajanja zaposlenih na delovno mesto

Vsaka organizacija naj bi za vsako delovno mesto imela določeno, katere naloge in obveznosti mora zaposleni opravljati. Na podlagi le-teh nato organizacija določi, katere ključne kompetence so potrebne za opravljanje določenega delovnega mesta. To se mi zdi pomembno, saj je cilj uvajanje novih kadrov, da skozi uvajanje osvojijo kompetence, ki so potrebne za samostojno in uspešno opravljanje dela.

Mulder (2007, 8) navaja, da se je koncept kompetentnosti pojavil v drugi polovici 20. stoletja. Avtor Boyatzis (1982 v Mulder 2007, 8) je razvil seznam, ki je vključeval deset spretnosti, ki bi lahko razlikovale uspešnejše menedžerje od manj uspešnejših. Metoda razvoja kompetenčnih modelov se je prilagodila tudi za uporabo v organizacijah. Leta 1978 je Gilbert opredelil kompetenco kot funkcijo primerne zmogljivosti oziroma učinkovitosti (W), ki je funkcija razmerja med koristnimi dosežki (A) in stroški vedenja (B). S tem je ugotovil, da je vrednost uspešnosti odvisna od dosežkov – doseženi cilji in stroškov vedenja – stroški plač, čas, energija. Vrednost zmogljivosti se povečuje z doseganjem rezultatov, stroški vedenja, ki so potrebni za doseganje teh rezultatov, pa to vrednost znižujejo. Prahalad in Hemel (1990 v Mulder 2007, 9–11) sta bila v veliki meri odgovorna za uspešno uvedbo koncepta ključnih kompetenc v strategije podjetij. Ker sta se osredotočila na ključne kompetence, s katerimi se lahko usmerjajo procesi, je bil njun koncept privlačen. Iz tega je nastal sistem za upravljanje kompetenc, ki je deloval kot besednjak, v katerem so bila navedena pričakovanja in procesi. Vzporedno s tem se je koncept intenzivno uporabljal pri razvoju poklicnega usposabljanja, ki temelji na kompetencah.

Značilnosti različnih delovnih mest najdemo v sistematizaciji delovnih mest ali v kakšnem drugem ustreznem splošnem organizacijskem aktu podjetja, kjer tudi dobimo informacije o organiziranosti delovnega procesa ter opis delovnega mesta ali opis vrste del. Na podlagi teh značilnosti se določijo kompetence, ki so potrebne za delo. V sistematizaciji delovnih mest se najdejo tudi zahteve po znanjih, ki so obvezen kadrovski element tega akta. Znanja, ki so potrebna za izvajanje dela, so ravno tako osnovne, neizbežne kompetence, vendar znanja sama po sebi še niso zadosten pogoj, da bo zaposleni naloge uspešno opravljal. Znanje se razdeli na tri sklope, prvi sklop je strokovna izobrazba (stopnja in vrsta), delovne izkušnje in funkcionalna znanja. Med kompetence lahko štejemo tudi zdravstvene zahteve, ki se uporabljajo v regulativi varstva pri delu. Le-te ugotavlja za organizacijo odgovoren zdravnik, ki sodeluje s strokovno

službo, ki opravlja naloge na področju varnosti in zdravja pri delu ter varstva okolja (Majcen 2009, 39–41, 45–47).

Rezultat določanja kompetenc za delo je izgradnja modela kompetenc za podjetje, saj model kompetenc služi za razpise za delovna mesta, je podlaga za izbor kandidatov ter izvor informacij za razvoj kadrov. Tudi vodjam model kompetenc koristi, saj imajo tako podlago za ocenjevanje in se lahko s sodelavci pogovorijo o njihovi delovni uspešnosti, lastnostih, ki jih imajo in načinu, kako te lastnosti izboljšati za čim večjo učinkovitost. Pri izgradnji modela kompetenc gre za določitev, katere kompetence so ključne za uspešno opravljanje dela na posameznih delovnih mestih, področjih in projektih. Pomembno pa je tudi zagotoviti, da se bo ta model uporabljal za namene kadrovanja (ugotavljanje kompetenc zaposlenih za načrtovanje in izvajanje razvoja kadrov) in doseganje ciljev (povezovanje kompetentnosti zaposlenih z načrtovanjem delovnih ciljev, uporaba kompetenc za izboljšanje delovne uspešnosti) (Majcen 2009, 42–43).

Uspešnost organizacije je torej odvisna tudi od tega, ali ima kadrovska služba določeno, katere kompetence so potrebne v organizaciji in njihovo raven zahtevane uspešnosti, saj je človek tisti, ki opravlja procese in stroje, kar omogoča učinkovitost podjetja. Da podjetje izbere zaposlene s pravimi značilnostmi za določeno delovno mesto, le-ta zaposluje ljudi na podlagi kvalifikacij in opravljenih razgovorov. Vendar ta pristop ni več tako učinkovit, saj podjetje na ta način ne more zagotovo preveriti, ali novo zaposleni poseduje ustrezne kompetence za delovno mesto, zato morajo podjetja, da bi izboljšala učinkovitost, uporabiti kakšne druge, bolj zanesljive načine identifikacije kompetenc in njihove ravni, na primer s posebnimi testi. Podroben opis delovnega mesta, ki vsebuje primarne in sekundarne dejavnosti, pomaga tako organizaciji kot zaposlenemu, saj se tako ve, katere kompetence so potrebne za določeno delovno mesto. Za nadaljnjo uspešnost zaposlenih so potrebna različna orodja, kot so določanje ciljev, načrtovanje kariere, presoja uspešnosti in podobno (Cernusca in Dima 2008, 4–5).

V tem poglavju sem predstavila določanje kompetenc za delo in izgradnjo modela kompetenc. S perspektive uvajanja novih kadrov se mi zdi določitev kompetenc za delo in potem tudi izgradnja modela kompetenc zelo pomembna, saj mora kadrovska služba v prvem koraku določiti, katere kompetence so ključne za uspešno opravljanje dela na delovnem mestu. Ko ima kadrovska služba oblikovan model kompetenc, ve, kakšen kader išče za določeno delovno mesto, tako model kompetenc služi kot orodje za izbor kandidatov že v postopku pridobivanja in selekcije kadrov.

Ko je kandidat izbran za zaposlitev, pa model kompetenc služi kot vodilo, katere kompetence mora novo zaposleni osvojiti oziroma okrepiti skozi postopek uvajanja. Torej na ta način organizacija doseže, da se zmanjšajo razlike med kompetencami novo zaposlenega in kompetencami potrebnimi za delo. Organizacija mora torej oceniti, katere kompetence, ki so potrebne za delo, zaposleni že ima, katere mora še izboljšati in katere osvojiti. Na podlagi tega kadrovska služba oblikuje postopek uvajanja in določi načine, kako bo novo zaposleni pridobil ključne kompetence. Po končanem uvajanju lahko s pomočjo modela kompetenc kadrovska službi oceni, ali je zaposleni dovolj kompetenten za uspešno opravljanje dela.

Določitev kompetenc za delo in izgradnja modela kompetenc sta tako temelj za oblikovanje učinkovitega postopka uvajanja. Le na tak način bo organizacija skozi uvajanje dosegla, da novo zaposleni osvoji ključne kompetence za delo in znanja, kar tudi pozitivno vpliva na hitrejše doseganje učinkovitosti in večjega zadovoljstva pri delu. Uspešen postopek uvajanja organizaciji prinaša konkurenčno prednost, saj so njeni zaposleni ustrezno usposobljeni za delo, svoje delo učinkovito opravljajo, so bolj zadovoljni, manj je fluktuacije delovne sile, organizacija pa na ta način prihrani čas in denar, ki bi ga potrebovala za novo iskanje kandidatov in njihovo uvedbo v delo in organizacijo.

4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu se bom posvetila raziskovalnim vprašanjem, ki sem si jih zastavila v uvodnem poglavju. Zanima me celotna slika uvajanja novih kadrov in koncept kompetenc, zato bom teorijo, ki je bila oblikovana s poglobljenim pregledom strokovne literature, dopolnila s praktičnimi vidiki. Predvsem me zanima, kako na eni strani kadrovska služba razume uvajanje in njegov pomen ter ključne kompetence, in kako to razumejo zaposleni v klicnem centru podjetja X.

Empirični del bo vseboval predstavitev metod dela in opis vzorca, v nadaljevanju bom opredelila namen in raziskovalna vprašanja, sledila bo interpretacija zbranih odgovorov ter primerjava med njimi. Na podlagi tega bom lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Podjetje X je eno izmed vodilnih ponudnikov telekomunikacijskih storitev v Sloveniji in spada med velika podjetja. Ker je podjetje tako veliko, sem se osredotočila na uvajanje v klicnem centru podjetja X, ki je namenjen podpori strank in pa tudi prodaji storitev podjetja. V klicnem centru je zaposlenih približno 110 ljudi, povprečna starost je 35–40 let, večina zaposlenih pa ima srednješolsko izobrazbo.

4.1 Izbrane metode dela in opis vzorca

S pomočjo empiričnega dela sem želela izvedeti mnenja in stališča dveh akterjev v procesu uvajanja novih kadrov, torej me je na eni strani zanimalo, kakšno mnenje ima kadrovska služba, ter na drugi strani, kaj menijo zaposleni. Odločila sem se za kvalitativno metodo raziskovanja, znotraj te sem pripravila polstrukturirane intervjuje, za katere sem oblikovala vprašanja, ki so mi bila v pomoč pri pogovoru z intervjuvanci.

Najprej sem akterje želela razdeliti na dva segmenta, prvi naj bi bil kadrovska služba v podjetju X, drugi pa zaposleni v klicnem centru podjetja X. Vendar pa je potrebno izpostaviti, da sta v klicnem centru podjetja X pomembni dve skupini delovnih mest, dohod in odhod. Na dohodu so zaposleni tisti, ki sprejemajo klice, in so zadolženi, da stranki predstavijo storitve podjetja X, pomagajo rešiti težavo ali odgovoriti na vprašanja. Oseba, ki je zaposlena na tem delovnem mestu, mora imeti veliko znanja o vseh storitvah, ki jih podjetje X nudi, ter zelo dobro razvite komunikacijske in prodajne spretnosti. Na dohodu prevladuje redna zaposlitev. Na odhodu pa prevladujejo študenti, kjer gre za bolj specifično usmerjeno delo. Seveda mora oseba, ki dela

na odhodu, tudi dobro poznati storitve podjetja X, vendar je bolj specifično usmerjena v nek segment storitev, prav tako pa sta pomembni komunikacijska in prodajna spretnost.

Ker sta v klicnem centru podjetja X prisotni dve zelo pomembni delovni mesti, dohod in odhod, in dve različni obliki zaposlitve, redna zaposlitev in študentsko delo, sem prej omenjen segment zaposlenih razdelila še v dva. Na podlagi tega sem akterje, s katerimi sem opravila intervju, razdelila v tri skupine:

- kadrovska služba: ena oseba, referentka v kadrovski službi,
- segment dohod: dva redno zaposlena,
- segment odhod: dva študenta, ki opravljata delo preko študentskega servisa.

Oblikovala sem dva različna intervjuja, enega za kadrovsko službo, ki je na vpogled v prilogi B.1, ter enega za zaposlene in študente, ki je na vpogled v prilogi B.2.

4.2 Namen in raziskovalna vprašanja

Že v uvodnem poglavju svoje diplomske naloge sem opredelila namen raziskovanja in raziskovalna vprašanja. Odločila sem se za tri glavna raziskovalna vprašanja, ki so oblikovana na podlagi predelane literature. Eno raziskovalno vprašanje pa ima še pet podvprašanj. Na podlagi le-teh sem tudi sestavila vprašanja za polstrukturirane intervjuje za kadrovsko službo, redno zaposlene in študente v klicnem centru podjetja X.

Prvo raziskovalno vprašanje se glasi:

1. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na hitrejšo doseganje njihove učinkovitosti pri delu v klicnem centru podjetja X?

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, na kakšen način in v kolikšni meri uvajanje pripomore k hitrejši učinkovitosti novih kadrov. Torej me je zanimalo, kako na eni strani to razlaga kadrovska služba in na drugi strani zaposleni in študenti. Že v teoretičnem delu veliko avtorjev navaja, da dobro oblikovan in pripravljen program uvajanja skrajša čas, v katerem novo zaposleni začne dosegati pričakovano učinkovitost. Izpostavljeno pa je tudi, da je uvajanje novih kadrov proces, ki mora biti načrtovan na podlagi ciljev, ki jih podjetje z uvajanjem želi doseči. Najboljši programi so podaljšek postopka zaposlovanja in izbire kandidatov, saj podjetje že v teh dveh fazah prične ustvarjati vtis na kandidata. Pomembno pa je, da se izbere pravi način uvajanja novih kadrov.

Za klicni center podjetja X bi iz obdelane literature predlagala tri načine uvajanja novih kadrov. Prvi način je *informiranje*, saj na tak način vsak novo zaposleni delavec izve vse potrebne informacije o organizaciji, delovnem mestu, pričakovanjih, ocenjevanjih, pravilih in podobno. Te informacije so posredovane že v postopku pridobivanja in izbire kadrov, po navadi v ustni obliki. V času uvajanja se zaposlenemu lahko veliko informacij preda v pisni obliki, kar mu je pri delovnem procesu v veliko pomoč. Naslednji način, ki se mi zdi primeren, je *svetovanje*, saj ima tako novo zaposleni skozi celoten postopek uvajanja svojega svetovalca, ki mu nudi pomoč tako s strokovnega kot tehničnega vidika. Najbolj pomembno pa je, da je ta svetovalec ustrezno izbran, torej ima ustrezno strokovno znanje in izkušnje za delovno mesto, dobro pozna organizacijo in je tudi osebnostno primeren za to delo. Tako ima novo zaposleni mentorja, na katerega se lahko vedno obrne tako glede dela kot drugih težav. Tretji način, ki bi ga za uvajanje v klicnem centru podjetja X predlagala, je *coaching*. Coaching je novejši pristop usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. Ker je namen coachinga spodbujati razvoj zaposlenega in ga izobraževati, se mi zdi primeren, da ga podjetje lahko prilagodi in uporabi kot način uvajanja. Na podlagi znanj, izkušenj in rezultatov se določi coacha, ki novo zaposlenega uvede v delo. Na začetku coach novo zaposlenemu predstavi delo, ga spremlja v skozi celoten proces uvajanja in mu nudi pomoč, pozneje pa mu pomaga tudi pri nadgrajevanju znanja in razvoju.

Drugo raziskovalno vprašanje se glasi:

2. Kako uvajanje novih kadrov omogoča pridobitev ustreznih kompetenc in znanj za delo v klicnem centru podjetja X? Pri tem me še posebej zanimajo naslednje kompetence: strokovnost, sposobnost opravljanja dela pod pritiskom, učinkovita poraba časa, produktivno delo z drugimi ter uporaba računalnika in interneta.

S tem vprašanjem sem želela izvedeti, na kakšen način in v kolikšni meri novo zaposleni pridobi ključne kompetence skozi postopek uvajanja. Že v teoriji omenjam, da če ima zaposleni vse potrebne kompetence za delo, zmore le-to uspešno in učinkovito opravljati, vendar pa je potreben tudi razvoj kompetenc, saj je potrebno izboljševati kompetentnost kadrov, ker se podjetje neprestano prilagaja potrebam delovnega procesa. V teoriji sem izpostavila pet ključnih kompetenc, ki so v današnjem času zahtevane s strani trga dela oziroma s strani delodajalcev. Te kompetence so:

- strokovnost,
- sposobnost opravljanja dela pod pritiskom,
- učinkovita poraba časa,

- produktivno delo z drugimi,
- uporaba računalnika in interneta.

Za vsako kompetenco sem v intervjujih oblikovala podvprašanje, saj me je zanimalo, na kakšen način in v kolikšni meri na eni strani podjetje X omogoča osvojiti te kompetence in na drugi strani, na kakšen način in v kolikšni meri je novo zaposleni osvojil omenjene kompetence.

Tretje raziskovalno vprašanje se glasi:

3. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na večje zadovoljstvo novih kadrov pri delu v klicnem centru podjetja X?

V teoretičnem delu je že izpostavljeno, da postopek uvajanja novih kadrov nima pozitivnih posledic samo za podjetje, ampak tudi za novo zaposlenega. Torej posameznik skozi uvajanje razvije občutek pripadnosti do podjetja, splete dobre odnose s sodelavci, se dobro nauči opravljati svoje delo in dosega pričakovane rezultate, kar vse vodi k zmanjšanju absentizma, zamujanja in fluktuacije zaposlenih. Vse to vodi do tega, da je zaposleni tudi po uvajanju še vedno zadovoljen s svojim delovnim mestom in organizacijo. S tem vprašanjem sem želela podrobneje preveriti, na kakšen način in v kolikšni meri uvajanje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Zanimal me je tako vidik vodstva kot zaposlenih glede zadovoljstva pri delu.

Teoretične vidike in zastavljena raziskovalna vprašanja sem želela tudi empirično podkrepiti. To sem naredila tako, da sem se srečala s petimi osebami iz treh segmentov, ki so vse vključene v postopek uvajanja v klicnem centru podjetja X. Tako sem se srečala s kadrovsko službo, ker sem želela preveriti uvajanje z vidika delodajalca ter z dvema zaposlenima na dohodu in dvema študentkama na odhodu, ker sem želela preveriti uvajanje z vidika zaposlenega v klicnem centru podjetja X.

4.3 Analiza odgovorov intervjujev in primerjava ključnih stališč

4.3.1 Uvod in kontekstualne ugotovitve

V tem poglavju bom predstavila povzetek ključnih stališč vseh intervjuvancev po posameznih raziskovalnih vprašanjih in opravila primerjavo med stališči. Za en segment, torej kadrovsko službo, sem oblikovala vprašanja, ki so bila prilagojena zanjo kot oblikovalca in izvajalca uvajanja (priloga B.1), za druga dva segmenta, torej dva zaposlena – dohod, in dva študenta – odhod, pa so bila vprašanja enaka, oblikovana pa iz vidika udeleženca uvajanja (priloga B.2.).

Kadrovska služba podjetja X (2017) mi je skozi intervju zaupala, da je v klicnem centru podjetja X zaposlenih približno 110 ljudi, ki so v povprečju stari med 35 in 40 let. Večina zaposlenih v klicnem centru ima srednješolsko izobrazbo, ki je tudi zahtevana izobrazba za to delovno mesto. Za to delovno mesto ne zaposlujejo kandidatov z višješolsko ali pa univerzitetno izobrazbo, saj so ti kandidati bolj ambiciozni, želijo si napredovanja in razvoja, kar na koncu pomeni, da v klicnem centru izgubijo zaposlenega, ki je bil uveden za to delo in ga morajo nadomestiti.

Za delovno mesto v klicnem centru je kadrovska služba (2017) izpostavila dve ključni nalogi, ki jih mora zaposleni opravljati. Prvotna naloga tega delovnega mesta je svetovanje in nudenje pomoči stranki, v zadnjem času pa postaja zelo pomembna tudi prodaja. To pomeni, da mora biti svetovalec v klicnem centru podjetja X tudi zelo dober prodajalec. Kadrovska služba je povedala tudi, da so si za to delovno mesto zastavili profil zaposlenega, ki je proaktiven, samoiniciativen, ciljno usmerjen, drzen, hiter, komunikativen, ekstrovertiran, vztrajen in organiziran.

4.3.2 Vloga uvajanja pri učinkovitosti

Prvi **prvem raziskovalnem vprašanju**, ki sem si ga zastavila, se sprašujem, **kako uvajanje novih kadrov vpliva na hitrejšo doseganje njihove učinkovitosti pri delu v klicnem centru podjetja X**. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da ima uvajanje vpliv na hitrejšo doseganje učinkovitosti pri delu. Kadrovska služba¹ (2017) je izpostavila, da je »uvajanje novih zaposlenih ključno za njihovo učinkovitost, saj bo kandidat, ki ni bil ustrezno uveden in ki nima ustreznih znanj in veščin, popolnoma neučinkovit«. Vsi ostali intervjuvanci² poudarjajo, da jim je uvajanje dalo orodje za delo v klicnem centru, da so lahko po uvajanju delo učinkovito opravljali. Zaposlena B (2017) še posebej izpostavlja, da »je potrebno poznati toliko vsebine s posebnostmi, da je skoraj nemogoče, da bi vse to nekdo osvojil brez pomoči«. Kadrovska služba (2017) pravi, da »zaposleni skozi uvajanje pridobi znanje o storitvah in ponudbi skozi izobraževanja, komunikacijo s strankami in prodajo se uči skozi aktivno poslušanje svetovalcev in ko oni poslušajo njega, skozi primere pa se uči hitro obravnavati stranke in produktivno izkoristiti čas«. Obe zaposleni in obe študentki to trditev potrjujejo z vidika, da jim je uvajanje dalo znanje o storitvah, način, kako obravnavati stranko čim hitreje, kako poteka delo in kako uporabljati programe. Študentki pa sta izpostavili, da v času uvajanja primanjkuje le več učenja o prodaji in prodajni veščini. Vsi intervjuvanci pravijo, da se njihova učinkovitost najbolj kaže v rezultatih. Zaposlena A (2017) pa navaja, da se učinkovitost kaže tudi v »zadovoljstvu strank,

¹ Transkript intervjuja v prilogi C.

² Transkripti intervjujev v prilogah Č1, Č2, D1 in D2.

manj preklicanih pogodb in točnosti pri posredovanju informaciji«, prav tako pa vsi zaposleni skupaj poudarjajo tudi stimulacijo ob plači.

Na podlagi teh stališč lahko odgovorim na prvo raziskovalno vprašanje. Ugotovila sem, da tako kadrovska služba kot zaposleni trdijo, da uvajanje vpliva na hitrejše doseganje učinkovitosti pri delu skozi različne načine – izobraževanja za strokovno znanje o storitvah podjetja in o programih ter poslušanje in igra vlog za komuniciranje in prodajo. Torej podjetje na različne načine skozi uvajanje omogoča, da zaposleni osvoji novo delovno mesto in je sposoben svoje naloge učinkovito opravljati v krajšem času, kar se kaže predvsem v njegovih rezultatih. Tako ugotavljam, da če podjetje uvajanje oblikuje na podlagi nalog in ciljev za določeno delovno mesto, nato v obdobju uvajanja skozi različne načine omogoča novo zaposlenemu osvojiti znanje in orodja za opravljanje dela, to uvajanje v veliki meri vpliva na hitrejše doseganje učinkovitosti novo zaposlenega pri njegovem delu v klicnem centru podjetja X, ki se najbolj kaže v doseganju rezultatov in ciljev, ki so določeni s strani podjetja oziroma vodij.

4.3.3 Vloga uvajanja pri razvoju kompetenc

Pri **drugem raziskovalnem vprašanju**, ki sem ga oblikovala, me zanima, **kako uvajanje novih kadrov omogoča pridobitev ustreznih kompetenc in znanj za delo v klicnem centru podjetja X**. Pri tem me še posebej zanimajo naslednje kompetence: **strokovnost, sposobnost opravljanja dela pod pritiskom, učinkovita poraba časa, produktivno delo z drugimi ter uporaba računalnika in interneta**. Intervjuvance sem najprej na splošno vprašala kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje pripomore, da novo zaposleni pridobi ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru. Kadrovska služba (2017) na to vprašanje odgovarja, da »sta za to delo ključni kompetenci komunikativnost in prodaja«. To v veliki meri preverjajo že v času zaposlovanja, »krepi pa se v času uvajanja skozi različne naloge in igro vlog«. Obe zaposleni sta to trditev popolnoma potrdili, zaposlena A (2017) je odgovorila, »da je zaradi dolgotrajnega in poglobljenega uvajanja skozi različne načine, kot so informiranje, aktivno poslušanje, igra vlog in podobno, uspela pridobiti na samozavesti, strokovnem znanju, komunikativnosti in prodaji«. Študentka B (2017) pa je poudarila, da »ker je uvajanje krajše, je nekatere kompetence, na primer prodajno veščino, osvojila pozneje«.

Ker pa so me na podlagi literature zanimale specifične kompetence za delo, to so strokovnost, sposobnost opravljanja dela pod pritiskom, učinkovita poraba časa, produktivno delo z drugimi ter uporaba računalnika in interneta, sem vse intervjuvance o vsaki kompetenci povprašala kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje omogoča, da jo novo zaposleni osvoji.

Glede **strokovnosti** je kadrovska služba (2017) odgovorila, da »ima uvajanje po njenem mnenju zelo velik vpliv na osvojitve znanja in strokovnosti za delo v klicnem centru, saj je pri uvajanju poudarek na znanju in veščinah, ki jih mora zaposleni imeti«. Načini osvojitve te kompetence skozi uvajanje so različni, »strokovnost pridobijo na podlagi informiranja s strani mentorja, tako pisno kot ustno, samoizobraževanja in podobno«. Podoben odgovor sem dobila tudi iz strani zaposlenih in študentk, študentka B (2017) pravi, da je »uvajanje za to delo pravzaprav najprej kot učna ura iz teorije, zato dobro omogoča, da osvojiš strokovno znanje, ki ga moraš imeti za to delo«. Zaposlena A ravno tako pravi, da je »uvajanje omogočilo, da sem osvojila strokovno znanje glede storitev podjetja in vse, kar je s tem povezano«. Zaposlena B (2017) navaja, da se je strokovnosti »najprej podrobno naučila v teoriji, nato sem z reševanjem primerov in svetovanjem to znanje preverila, potem pa tudi preizkusila v praksi«, zaposlena A (2017) pa še dodaja, da je »s poslušanjem drugih sodelavcev in dodatnim izobraževanjem komunikacijskih veščin pridobila ogromno znanja in veščin, s katerimi se imam za strokovnjaka za svoje področje«.

O kompetenci **sposobnost opravljanja dela pod pritiskom** kadrovska služba (2017) trdi, da »je to kompetenca, ki jo načeloma poseduješ ali pa ne, ter se je ne da na novo naučiti«, »že v postopku zaposlovanja izbiramo kandidate na podlagi te kompetence, v času uvajanja pa jim s predajanjem znanja in veščin omogočamo, da ta pritisk lažje obvladujejo«. Obe zaposleni in obe študentki pravijo, da jim je uvajanje dalo orodja, s katerimi so imeli občutek manjšega pritiska ob opravljanju dela. Izpostavila bi mnenje zaposlene A (2017), da je »uvajanje pri tem pomagalo, ker mi je dalo znanje in orodja, kako naj svoje delo opravljam, kar je pripomoglo k temu, da sem bila manj pod pritiskom« in študentke A (2017), ki pravi »če si pri delu dovolj samozavesten, ti delo ne prinese nobenih pritiskov. To samozavest sem pridobila, ko sem osvojila ustrezno znanje, orodja in veščine«. Študentka B (2017) je omenila, da ji je skozi igro vlog v času uvajanja uspelo obvladovati pritisk.

Glede **učinkovite porabe časa** je vidik kadrovske službe podoben kot pri prejšnji kompetenci. Po mnenju kadrovske službe (2017) »zaposlene v klicnem centru v učinkovito porabo časa prisili sistem«, saj so nadzorovani s strani vodij izmen, »vendar je to tudi odvisno od tega, kakšen človek si«. Zaposlena A (2017) tudi izpostavi nadzor sistema, saj pravi, da so »med delom časovno omejeni, koliko časa lahko po klicu urejamo stvari, tako da je najbolj produktivno večino stvari narediti že med samim klicem«, podobno pa pove tudi študentka B (2017). Vse skupaj so izpostavile, da jim je uvajanje skozi izobraževanje, opazovanje in prakso pomagalo osvojiti hitrost, ki jim omogoča, da hitreje obdelajo stranko.

O naslednji kompetenci **produktivno delo z drugimi** je kadrovska služba (2017) mnenja, da »uvajanje vpliva na osvojitve sposobnosti produktivnega dela z drugimi, saj novo zaposleni v času uvajanja sodeluje z mentorjem, vodjo in sodelavci, tako da se na ta način uči skupinskega dela«. Zavedajo se, da skupinsko delo omogoča doseganje skupnih ciljev. Vsi ostali intervjuvanci so povedali, da so imeli času uvajanja veliko interakcije z različnimi osebami, z vodjo, mentorjem, sodelavci in kadrovske službo, tako so navezali stike in vzpostavili dobre odnose. Izpostavijo tudi, da jim to omogočilo produktivno delo z drugimi, saj kot navaja zaposlena B (2017), je na produktivno sodelovanje »pozitivno vplivalo tudi navodilo, da vedno lahko vprašamo, da neumnih vprašanj ni, ter da si naj med seboj pomagamo« in so skupaj kot ekipa.

O zadnji kompetenci **uporaba računalnika in interneta** vsi intervjuvanci opišejo zelo podobno. Kadrovska služba (2017) je na to vprašanje odgovorila, da »večina kandidatov že obvlada uporabo računalnika in interneta«. Tako so odgovorili tudi ostali intervjuvanci. Je pa res, da je za to delovno mesto potrebno obvladati specifične programe in aplikacije, ki jih po mnenju kadrovske službe in vseh zaposlenih uvajanje omogoča osvojiti skozi izobraževanja mentorjev.

Na podlagi teh odgovorov intervjuvancev lahko odgovorim na drugo raziskovalno vprašanje. Če pogledamo vsako specifično kompetenco posebej, vidimo, da niso bile vse osvojene v procesu uvajanja. Kompetenca, ki je najbolj izpostavljena, da se jo popolnoma osvoji, tako iz strani kadrovske službe kot zaposlenih, je strokovnost, sledi ji kompetenca produktivno delo z drugimi. Kompetenci sposobnost opravljanja dela pod pritiskom in učinkovite porabe časa sta na podlagi odgovorov kadrovske službe in zaposleni delno osvojene v času uvajanja, saj ima kandidat že v osnovi ti dve kompetenci, hkrati pa ju s pridobivanjem znanja o storitvah, programih in poteku dela krepi. Kompetenca uporabe računalnika in interneta pa po mnenju kadrovske službe in zaposlenih ni povezana z uvajanjem, saj jo kandidati že posedujejo. Uvajanje novih kadrov pozitivno vpliva na pridobitev ključnih kompetenc in znanja za delo, vendar ne v polni meri. Kot je povedala kadrovska služba, že v času zaposlovanja preverijo, ali ima kandidat sploh potencial za te kompetence in nato v času uvajanja skozi različne načine delajo na razvoju le-teh. Na podlagi odgovorov kadrovske službe, zaposlenih in študentk ugotavljam, da uvajanje v veliki meri omogoči novo zaposlenemu, da osvoji in okrepi ključne kompetence za delo, vendar ne popolnoma. Nekatere kompetence so posamezniki že imeli in so jih okrepili, nekatere so skozi uvajanje osvojili, pri nekaterih pa še čutijo primanjkljaj, ki se nato skozi prakso zmanjša. Organizacija mora biti pri uvajanju pozorna, da novo zaposlenemu

skozi različne načine omogoči pridobiti vse kompetence, da lahko svoje delo samostojno opravlja. Če le-tega ne dopušča, mora svoj postopek izboljšati.

4.3.4 Vloga uvajanja na zadovoljstvo pri delu

Pri **tretjem raziskovalnem vprašanju**, ki sem si ga zastavila, se sprašujem, **kako uvajanje novih kadrov vpliva na večje zadovoljstvo novih kadrov pri delu v klicnem centru podjetja X**. Mnenje kadrovske službe (2017) je, da ima uvajanje pomemben vpliv na zadovoljstvo pri delu, saj pravi, »da če je uvajanje učinkovito, dobro in kvalitetno, bo to vplivalo na zadovoljstvo«. To zadovoljstvo se »kaže v počutju zaposlenih, da radi hodijo v službo, kako se obnašajo v službi, kako dosegajo cilje, kakšne rezultate imajo, komu bodo priporočili naše podjetje in podobno«. Na eni strani zaposlena A (2017) in zaposlena B (2017) poudarjata, da jima je uvajanje skozi različne načine izobraževanj in iger vlog omogočilo pridobiti strokovne znanje in veščine, s katerimi svoje delo lažje in bolj suvereno opravljata ter sta pri delu bolj zadovoljni. Študentka A (2017) in študentka B (2017) pa poudarjata pomen navezovanja stikov z mentorjem, vodjo in sodelavci v času uvajanja, kar jima je omogočilo dobre sodelavske odnose in posledično zadovoljstvo pri delu, predvsem bi izpostavila trditev študentke B, ki pravi, da so ji »zadovoljstvo prinesli dobri odnosi s sodelavci«.

Na podlagi teh stališč lahko odgovorim na tretje raziskovalno vprašanje. Ugotovila sem, da intervjuvanci trdijo, da uvajanje vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu skozi različne načine – zaposleni predvsem poudarjata pomen izobraževanja o strokovnem znanju in veščinah, kar jima omogoča, da sta pri delu uspešni in bolj zadovoljni, študentki pa možnost navezovanja stikov v času uvajanja, kar je vodilo v dobre sodelavske odnose in zadovoljstvo. Tako menim, da če organizacija skozi uvajanje na različne načine omogoča novo zaposlenemu zadovoljiti njegove potrebe, na primer po znanju, dobrih odnosih s sodelavci, bo pri svojem delu bolj zadovoljen, kar se kaže v večji produktivnosti, v dobrih odnosih, v pripadnosti podjetju in v manjši odsotnosti. Ta način je odvisen od posameznika in ga mora kadrovska služba le-temu prilagoditi, saj nekomu zadovoljstvo prinaša znanje, izobraževanje in rezultati, nekomu drugemu pa dobri odnosi s sodelavci in prijetno delovno okolje.

5 SKLEP

V tem poglavju bom naredila pregled vseh ugotovitev, do katerih sem prišla na podlagi teoretičnega in empiričnega raziskovanja, povzela bom zaključke glede na zastavljena raziskovalna vprašanja ter podala mnenje, predloge in priporočila za izboljšavo tega procesa.

Skozi diplomsko nalogo sem želela predstaviti pomen postopka uvajanja novih kadrov v organizaciji. Predvsem sem hotela prikazati, kako mora biti postopek uvajanja oblikovan, da prinaša želene cilje, kako uvajanje vpliva na hitrejšo učinkovitost in večje zadovoljstvo pri delu ter kako omogoča, da novo zaposleni osvoji ključne kompetence za delo. Vsa literatura, ki sem jo obravnavala v teoretičnem delu, in vsi odgovori, ki sem jih pridobila na podlagi intervjujev s kadrovske službe v podjetju X in zaposlenimi v klicnem centru tega podjetja, so mi dali ključne informacije, ki so mi omogočili odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Za prvo raziskovalno vprašanje o vplivu uvajanja na doseganje učinkovitosti pri delu, sem že v literaturi iz različnih virov predpostavila, da uvajanje kadrov vpliva na hitrejšo doseganje njihove učinkovitosti pri delu. Kadrovska služba mora oblikovati na ciljnih usmerjen postopek uvajanja, le-ta mora vsebovati vse potrebne faze, ki novo zaposlenemu pomagajo osvojiti ustrezno strokovno znanje in kompetence, določiti mora tudi mentorja, ki novo zaposlenega spremlja in mu nudi pomoč, kar na koncu privede do kvalitetnega uvajanja, ki skrajša čas, ki ga novo zaposleni potrebuje za doseganje učinkovitosti. Na podlagi odgovorov intervjuvancev lahko trdim, da organizacija, ki uvajanje oblikuje na podlagi nalog in ciljev za določeno delovno mesto, nato v obdobju uvajanja skozi različne načine, kot so izobraževanja za strokovno znanje o storitvah podjetja in o programih ter poslušanje in igra vlog za komuniciranje, novo zaposlenemu pomaga osvojiti znanje in orodja za opravljanje dela, bo to uvajanje v veliki meri vplivalo na hitrejšo doseganje učinkovitosti novo zaposlenega pri njegovem delu. Skleпам lahko tudi, da se učinkovitost najbolj kaže v doseženih rezultatih zaposlenih.

Že na podlagi prebrane literature sem za drugo raziskovalno vprašanje predpostavila, da lahko zaposleni, ki ima vse ključne kompetence za delo, svoje delo opravlja produktivno. Velik pomen pri pridobivanju kompetenc za delo ima že samo srednješolsko in višješolsko izobraževanje, kompetence pa posameznik pridobi tudi z izkušnjami. Temeljno je, da posameznik ključne kompetence za delo osvoji na različne načine skozi postopek uvajanja v organizaciji, saj bo le tako lahko opravljal vse naloge in dolžnosti, ki se od njega pričakujejo za določeno delovno mesto, in se bo počutil dovolj kompetentnega zanj. Prav tako sem na podlagi literature izpostavila pet ključnih kompetenc, ki so v današnjem času zahtevane s strani trga

dela, te kompetence so strokovnost, sposobnost opravljanja dela pod pritiskom, učinkovita poraba časa, produktivno delo z drugimi in uporaba računalnika in interneta. Na podlagi intervjuvancev lahko trdim, da uvajanje v veliki meri omogoči novo zaposlenemu, da osvoji in okrepi ključne kompetence za delo, vendar ne popolnoma. Kompetenca, ki je izpostavljena tako iz strani kadrovske službe kot zaposlenih, da se jo popolnoma osvoji skozi izobraževanje o storitvah in ponudbi podjetja, je strokovnost, sledi ji kompetenca produktivno delo z drugimi, ki jo osvojijo na podlagi interakcije z različni akterji v času uvajanja, kot so mentor, vodja in sodelavci. Kompetenci sposobnost opravljanja dela pod pritiskom in učinkovite porabe časa sta na podlagi odgovorov kadrovske službe in zaposleni delno osvojene v času uvajanja, saj ima kandidat že v osnovi ti dve kompetenci, hkrati pa ju s pridobivanjem znanja o storitvah, programih in poteku dela krepi. Kompetenca uporabe računalnika in interneta pa po mnenju kadrovske službe in zaposlenih ni povezana z uvajanjem, saj jih kandidati že posedujejo. Kompetenca, ki je niso osvojili vsi zaposleni skozi uvajanje, pa je prodajna veščina, kar pomeni velik primanjkljaj, saj je ena izmed ključnih kompetenc za opravljanje tega dela.

Za tretje raziskovalno vprašanje o vplivu uvajanja na zadovoljstvo pri delu sem prav tako že v literaturi iz različnih virov lahko predpostavila, da uvajanje novih kadrov vpliva na njihovo večje zadovoljstvo pri delu, saj posameznik skozi uvajanje razvije občutek pripadnosti do podjetja, splete dobre odnose s sodelavci, se dobro nauči opravljati svoje delo in dosega pričakovane rezultate, kar vse vodi k zmanjšanju absentizma, zamujanja in fluktuacije zaposlenih. Vse to vodi do tega, da je zaposleni tudi po uvajanju še vedno zadovoljen s svojim delovnim mestom in organizacijo. Na podlagi podanih odgovorov s strani vseh intervjuvancev menim, da če organizacija skozi uvajanje na različne načine omogoča novo zaposlenemu zadovoljiti njegove potrebe, na primer po znanju, dobrih odnosih s sodelavci, bo pri svojem delu bolj zadovoljen. Ta način je odvisen od posameznika in ga mora kadrovska služba le-temu prilagoditi, saj nekomu zadovoljstvo prinaša znanje, izobraževanje in rezultati, nekomu drugemu pa dobri odnosi s sodelavci in prijetno delovno okolje. Ugotavljam tudi, da se zadovoljstvo kaže v odnosih med sodelavci in v uspešnem opravljanju dela.

Če povzamem, sta tako literatura in praksa dali zelo podobne odgovore. Uvajanje, ki je oblikovano na podlagi določenega delovnega mesta in lastnosti posameznika ter z različnimi načini pomaga osvojiti znanje in kompetence zanj, omogoča hitrejše doseganje učinkovitosti pri delu ter večje zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Določeni zaposleni so izpostavili, da skozi uvajanje niso osvojili vseh ključnih kompetenc, kar lahko na podlagi intervjujev pripišem tudi dolžini trenutnega načina uvajanja. Uvajanje je krajše, kot je bilo v preteklosti, in tudi bolj

splošno, zato se lahko zgodi, da novo zaposleni ali študent skozenj ne osvoji vseh potrebnih kompetenc in veščin.

Na podlagi obdelane literature in odgovorov intervjuvancev bi za podjetje X predlagala, da oblikujejo alternativni način uvajanja, to je coaching, za katerega je tudi kadrovska služba izpostavila, da ima zelo veliko prednosti, kot so interaktivnost, vključenost, proaktivnost, samostojnost in odgovornost na strani zaposlenega. Predlagala bi, da kadrovska služba najprej določi, katere ključne kompetence in znanja mora novo zaposleni tekom uvajanja osvojiti in na kakšen način lahko to doseže. Po postopku pridobivanja in selekcije kadrov bi nato vsakemu novo zaposlenemu določila internega coacha, ki je za to delo izbran na podlagi strokovnega znanja, izkušenj in osebnostnih lastnosti. Coach novo zaposlenega v že naprej določenem času uvede v delo in tudi po postopku uvajanja z njim sodeluje pri nadaljnjem razvoju. Prednost coachinga je, da se lahko postopek uvajanja prilagodi posamezniku, pri tem pa se upošteva potrebe organizacije ter znanja in kompetence, ki so za delovno mesto zahtevane. Coaching je po mojem mnenju zelo učinkovit način uvajanja, saj mora zaposleni sam razmišljati, je proaktiven, coach pa ga z vprašanji usmerja k razvoju in mu nudi pomoč.

Za zaključek bi želela še dodati, da je postopek uvajanja po mojem mnenju bistvenega pomena, da lahko na eni strani zaposleni svoje delo na novem delovnem mestu uspešno opravlja in da na drugi strani kadrovska služba oziroma podjetje zaščiti in ohrani človeške vire, v katere so investirali čas, denar in znanje. Pomembno se mi zdi, da kadrovska služba uvajanje organizira tako, da novo zaposleni skozi različne načine, kot je informiranje, svetovanje, mentorstvo in coaching, osvoji strokovno znanje in kompetence za delo, kar na koncu pripomore, da je novo zaposleni hitreje učinkovit pri delu, kar se kaže predvsem v doseženih rezultatih in tudi bolj zadovoljen pri delu, kar se kaže v pripadnosti in lojalnosti organizaciji, v manjši odsotnosti zaposlenih, v boljši produktivnosti zaposlenih in tudi v dobri organizacijski klimi. Menim, da mora vsaka organizacija imeti postopek uvajanja za nove kadre, je pa potrebna evalvacija postopka in tudi izboljšave, če so potrebne.

6 LITERATURA

1. Arachchige, Bhadra J. H. 2014. Absence of Induction and Its Impact on the Organization. *IUP Journal of Management Research* 13 (2). Dostopno prek: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3349596791/absence-of-induction-and-its-impact-on-the-organization> (10. avgust 2017).
2. Barkeley University of California. 2017. *Chapter 5: New Employee Orientation*. Dostopno prek: <http://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/recruiting-staff/new-employee> (7. julij 2017).
3. Berdrow, Iris in Frederick T. Evers. 2014. Competence: Bases for Employee Effectiveness. V *Handbook of human resource development*, 1st ed., ur. Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco in Michael Lane Morris, 201–214. Hoboken: Wiley.
4. Brečko, Daniela. 2003. Izobraževalni model za uvajanje v nove delovne vloge in okolja. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (2): 20–23.
5. Britnor Guest, Anna. 1999. A Coach, a Mentor ... a What? *Success Now* 13 (Jul/Aug/Sep). Dostopno prek: <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=72> (10. avgust 2017).
6. Cameron, David. 2017. *What is Mentoring?* Dostopno prek: https://www.academia.edu/30018343/_What_is_Mentoring_ (10. avgust 2017).
7. Caruth, L. Donald in Gail D. Handlogten. 1997. *Staffing the Contemporary Organization: a guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals – 2nd edition*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
8. Cernusca, Lucian in Cristina Dima. 2008. *Competency and human resource management*. Dostopno prek: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/357/1/Competency%20and%20Human%20Resource%20Management.pdf> (15. julij 2017).
9. Combs, Paul W. 2014. Mentoring: Perpetuated on a Myth? V *Handbook of human resource development*, 1st ed., ur. Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco in Michael Lane Morris, 201–214. Hoboken: Wiley.
10. Florjančič, Jože, Mojca Bernik in Vesna Novak. 2004. *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Hendricks, Kenrick in Joha Louw-Potgieter. 2012. A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management* 10 (3): 1–9.

12. Hunter Roman, Cynthia. 2014. Coaching. V *Handbook of human resource development*, 1st ed., ur. Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco in Michael Lane Morris, 201–214. Hoboken: Wiley.
13. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. 2006. Maribor: Pro-Andy.
14. Kadrovska služba. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 25. avgust.
15. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 29–48. Ljubljana: GV Izobraževanje.
16. Magloff, Lisa. 2017. *Explanation of Core Competencies*. Dostopno prek: <http://smallbusiness.chron.com/explanation-core-competencies-10760.html> (16. julij 2017).
17. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
18. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
19. Mulder, Martin. 2007. Competence – the essence and the use of concept in ICVT. *European Journal of Vocational Training* (40): 5–21.
20. Novak, Vesna. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
21. Ordóñez de Pablos, Patricia in Miltiadis D. Lytra. 2008. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management* 12 (6): 48–55.
22. Pavlin, Samo in Božidar Grigić. 2013. *Comparative analysis of vocational education and training in seven European countries*. Ljubljana: Faculty of Social Science.
23. Pavlin, Samo in Ivan Svetlik. 2011. The World of Work and the Demand for Competences. V *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates in Europe*, ur. Jim Allen, Samo Pavlin in Rolf van der Velden, 73–105. Ljubljana: Faculty of Social Science.
24. Rozman, Bor. 2003. Upravljanje kompetenc na delovnem mestu: MOKL – Merkur, organizacija kompetentnih ljudi. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (2): 42–48.
25. Svetlik, Ivan. 2002. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 133–173. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

26. --- 2005. O kompetencah. *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11–27. Ljubljana: GV Izobraževanje.
27. --- 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 283–336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Študentka A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
29. Študentka B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. avgust.
30. Van der Klink, Marcel, Jo Boon in Kathleen Schlusmans. 2007. Competences and vocational higher education: Now and in future. *European Journal of Vocational Training* (40): 67–82.
31. Wallace, Karen. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management* 23 (4): 168–176.
32. Zaposlena A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. avgust.
33. Zaposlena B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. avgust.

PRILOGE

Priloga A: Obrazec za uvažanje

OBRAZEC ZA UVAJANJE

Opis opravil in organizacije dela:

1. Cilj podjetja je:
2. Naloge mojega oddelka:
 - a) Moje naloge so:
 - b) Najpomembnejše moje opravilo je:
3. Moj neposredni nadrejeni je:
4. Časovno kartico (kontrolno prisotnosti) kontrolira na _____ mestu.
5. Plačilni dan je:
Kraj izplačila pa:
6. Če zbolim na delu, se bom javil:
Če zbolim doma, pa je postopek naslednji:
7. Moja omarica z osebnimi stvarmi je:
Moja delovna miza je:
In moje delovno mesto je:
8. Čas, način in opravi mojega dela določa vodja
Nasvete lahko dobim od:
9. Moja opravila so:
 - a)
 - b)
 - c)
 - d) itd.
10. Pri delu (pri stroju) uporabljam naslednje:
11. Pri delu (v pisarni) sem odgovoren za naslednje dokumente:
ki pridejo do mene od: _____ preko: _____
Ko končam, pošljem dokumente:
12. Za potrebni potrošni material se obračam na:
13. Za zagotovitev nemotenega delovnega toka moram posebej paziti na:
14. Ko zapazim motnje, javim:
15. Moje delo ocenjuje:
16. Ukrepi varstva pri delu so:
Zaščitna sredstva so:
17. Največje težave imam lahko pri naslednjih opravilih:

- | |
|---|
| <p>18. Ob problemih takoj poročam:</p> <p>19. Kaj bi se želel še naučiti:</p> <p>a) Takoj:</p> <p>b) V teku leta:</p> <p>20. V zvezi z mojim delom imam najraje:</p> <p>21. Moje sugestije so še:</p> |
|---|

Priloga B: Vprašanja za polstrukturirane intervjuje

Priloga B.1: Vprašanja za kadrovsko službo podjetja X

1. Katere so ključne naloge kadrov v klicnem centru podjetja X?
2. Kateri kandidati so za to delo najbolj primerni?
3. Profili kandidatov, ki trenutno opravljajo delo (število zaposlenih, starost, izobrazba)?
4. Kakšen je celoten postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X? Kako se postopek uvajanja razlikuje glede na delovno mesto v klicnem centru (dohod/odhod)? Kakšne so razlike glede dolžine uvajanja, načinov uvajanja, kdo uvaja, katere informacije so posredovane novo zaposlenemu?
5. Katere so prednosti in slabosti trenutnih in potencialnih načinov uvajanja (informiranje, svetovanje, coaching) novih kadrov? Zakaj tako menite?
6. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na njihovo učinkovitost? Kako se to kaže?
7. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje pripomore, da novi kadri pridobijo ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?
 - a. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo strokovnost pri svojem področju dela?
 - b. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?
 - c. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost učinkovite porabe časa?
 - d. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?
 - e. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost uporabe računalnika in interneta?
8. Kako uvajanje vpliva na zadovoljstvo novih kadrov pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

9. Kakšne so cilji uvajanja novih kadrov?
10. Kakšni so glavni izzivi in težave, s katerimi se srečujete pri uvajanju novih kadrov?

Priloga B.2: Vprašanja za redno zaposlene – dohod in študente – odhod v klicnem centru podjetja X

1. Kakšne so vaše lastne izkušnje pri uvajanju v klicnem centru podjetja X?
2. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti trenutnih načinov uvajanja novih kadrov? Bi za uvajanje predlagali še kaj drugega?
3. Kako je vaše uvajanje vplivalo na vašo učinkovitost? Kako se to kaže?
4. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje pripomoglo, da ste pridobili ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?
 - a. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili strokovnost pri svojem področju dela?
 - b. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?
 - c. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost učinkovite porabe časa?
 - d. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?
 - e. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost uporabe računalnika in interneta?
5. Kako je uvajanje vplivalo na vaše zadovoljstvo pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

Priloga C: Zbrani odgovori na podlagi intervjuja s kadrovsko službo v podjetju X

1. Mi lahko za začetek poveste, katere so ključne naloge kadrov v klicnem centru podjetja X?

Če gledava na vsebino dela, je imel svetovalec preko telefona v preteklosti bolj svetovalno vlogo. Zdaj pa je trend telekomunikacij in našega klicnega centra prodaja, kar pomeni, da je zelo pomembna prodajna veščina. Izpostavila bi pa tudi usmerjenost k uporabniku, da je uporabniška izkušnja čim bolj učinkovita, pomembna je tudi prodaja in njeno zaključevanje, primerna komunikacija in vztrajnost.

2. Kateri kandidati so potem za to delo najbolj primerni?

Že pri selekciji uporabljamo vedenjski profil oziroma predictive index, ki je mednarodno orodje, s katerim se preverjajo kandidatove lastnosti. V prvi fazi kandidat označi, kakšen on misli, da je, in v drugi fazi, kako se on počuti. Kar iščemo pri kadrih za to delovno mesto s profila, ki smo si ga zastavili, je proaktivnost, samoiniciativnost, ciljna usmerjenost, drznost, multitasking, hitrost, da kandidati radi delajo z ljudmi, so odprti, komunikativni, ekstrovertirani in vztrajni, pomembno pa nam je tudi, da jim je všeč kvaliteta, red in organiziranost.

3. Kakšen je pa profil kandidatov, ki trenutno opravljajo to delo? Kakšno je povprečno število zaposlenih v klicnem centru, povprečna starost in zahtevana izobrazba?

V klicnem centru podjetja je zaposlenih približno 110 ljudi, povprečna starost je 35–40 let. Večina zaposlenih ima srednješolsko ali pa opcijsko višješolsko izobrazbo, saj so tisti z univerzitetno izobrazbo bolj ambiciozni in si želijo hiter razvoj kariere v druge organizacijske enote, kar pomeni, da kandidata uvedemo v delo, nato pa nam hitro »pobegne«.

4. Kakšen je celoten postopek uvajanja novih kadrov v klicnem centru podjetja X? Se postopek uvajanja razlikuje glede na delovno mesto v klicnem centru (dohod/odhod), na primer glede dolžine uvajanja, načinov uvajanja, katere informacije so posredovane novo zaposlenemu?

Pri nas v klicnem centru je to sistematičen postopek, velik poudarek je na znanju in veščinah, ki jih mora zaposleni pridobiti. Tekom uvajanja dobijo tudi skripte o storitvah, da se lahko učijo iz pisne dokumentacije, torej gre za samoučenje in samoizobraževanje. Nato sledijo delavnice v klicnem centru. Vodiijo jih za to identificirani mentorji, ki so zadolženi, da pripeljejo novo zaposlenega do samostojnosti. To pomeni, da ga šolajo o različnih segmentih dela, o fiksnem in mobilnem delu, dodatnih storitvah in ponudbi. Zaposleni nekaj časa posluša nekoga, da opazuje, kako se to delo opravlja, nato pa sam začne opravljati delo, mentor pa mu nudi pomoč in mu svetuje. Novo zaposleni naj bi bili za samostojno delo pripravljeni v dveh do treh mesecih.

Način uvajanja je podoben pri dohodu in odhodu, razlika pa je, da pri dohodu uvajanje poteka dalj časa in bolj počasi, saj mora zaposleni osvojiti veliko količino informacij, ker mora poznati vse storitve in ponudbo ter nuditi pomoč strankam. Pri odhodu pa gre za zelo specifično delo, tako da se zaposlenega hitreje nauči, na kakšen način opravlja svoje delo.

5. Katere so prednosti in slabosti trenutnih in potencialnih načinov uvajanja novih kadrov, kot so informiranje, svetovanje, coaching? Zakaj tako menite?

Po mojem mnenju je izziv načina uvajanja vodenje. Trenutni način ni slab način uvajanja, ampak je problem bolj v tem, da smo v obdobju zmanjševanja zaposlenih in fluktuacije študentov, zato so vodje bolj vztrajni in vlagajo v iste kandidate, rezultata pa ni. Uvajanje in razvoj zaposlenih je odraz vodenja ekip, v bistvu tako vodenja na višjem nivoju kot tudi na nivoju vodenja timov. Jaz osebno bi bila bolj pragmatična in ne bi toliko komplicirala. Večjo odgovornost bi prenesla na novo zaposlene, v smislu, da se določi, kakšno znanje in veščine morajo osvojiti, nato se naredi test in preveri njihovo znanje.

Prednost informiranja je po mojem mnenju to, da daš novo zaposlenemu izhodišča, kam naj nekaj pogleda, kako naj to poišče in kaj se mora naučiti. Na ta način je večja proaktivnost na strani tistega, ki da. Slabost pa je, da kandidata s tem omejiš, vzameš mu svobodo, kreativnost, inovativnost ter s tem izgubiš nove ideje in novosti. Prednost svetovanja je to, da gre že za nekaj več od informiranja, pride do interakcije, vendar pa je slabost tudi tukaj to, da ni proaktivnosti na strani zaposlenega. Zaposleni so kot roboti in prenehajo razmišljati s svojo glavo. Prednosti coachinga je veliko, to so interaktivnost, vključenost, proaktivnost, samostojnost in pa predvsem, da zaposleni prevzame odgovornost. Po mojem mnenju coaching nima slabosti oziroma, če impliciram na naše podjetje je problem v miselnost ali pri vodjah ali pa pri tistih, ki uvajajo. To miselnost je potrebno spremeniti, saj morajo razumeti, da bodo v tem primeru oni v vlogi poslušalca.

6. Kako uvajanje novih kadrov vpliva na njihovo učinkovitost? Kako se to kaže?

Uvajanje novih zaposlenih je po mojem mnenju ključno za njihovo učinkovitost, saj če kandidat ni ustrezno uveden, nima ustreznih znanj in veščin, bo popolnoma neučinkovit. Skozi uvajanje zaposleni to pridobi skozi različne načine, znanje o storitvah in ponudbi pridobi skozi izobraževanja, ki so razdeljena na fiksne in mobilne storitve, komunikacije s strankami in prodajnega govora se uči skozi aktivno poslušanje svetovalecev in ko oni poslušajo njega, skozi primere pa se uči hitro obravnavati stranke in produktivno izkoristiti čas. To se definitivno najbolj kaže v njihovih rezultatih.

7. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje pripomore, da novi kadri pridobijo ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?

Ključni kompetenci za to delo sta komunikativnost in prodaja. Potencial za okrepitev teh dveh kompetenc preverjamo že v obdobju zaposlovanja skozi intervju, se pa ju krepi potem v času uvajanja skozi različne naloge, igro vlog in podobno.

- a. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo strokovnost pri svojem področju dela?

Uvajanje ima po mojem mnenju zelo velik vpliv na osvojitev znanja in strokovnosti za delo v klicnem centru, saj je pri uvajanju poudarek na znanju in veščinah, ki jih mora zaposleni imeti. To strokovnost pridobijo na podlagi informiranja s strani mentorja, tako pisno kot ustno, samoizobraževanja in podobno.

- b. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?

Po mojem mnenju je to kompetenca, ki jo načeloma poseduješ ali pa ne ter se je ne da na novo naučiti. Pri prodaji gre za to, da posameznik obvladuje več stvari hkrati in dela dobro pod pritiskom. Ljudje smo si različni, zato bo tistega, ki je sposoben opravljati eno nalogo za drugo in ne več stvari hkrati, tako delo vrglo iz tira. Že v postopku zaposlovanja izbiramo kandidate na podlagi te kompetence, v času uvajanja pa jim s predajanjem znanja in veščin omogočamo, da ta pritisk lažje obvladujejo.

- c. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost učinkovite porabe časa?

Po mojem mnenju zaposlene v klicnem centru v učinkovito porabo časa prisili sistem, v smislu, da imajo določeno, koliko časa lahko traja en klic, kdaj gredo zaposleni lahko na odmor, nauči se jih multitaskinga in kdaj se kakšno stvar naredi. Menim, da ima uvajanje vpliv na osvojitev sposobnosti učinkovite uporabe časa, vendar je to tudi odvisno od tega, kakšen človek si. Nekatere bi to preveč omejevalo in bi bili zelo nezadovoljni in neproduktivni pri delu, zato iščemo kandidate, ki se temu lahko prilagodijo.

- d. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?

Res je, da v našem podjetju iščemo ciljno usmerjene ljudi, vendar se zavedamo, da sam brez drugih ne moreš veliko narediti, zato je pomemben tudi tim. Po mojem mnenju uvajanje vpliva na osvojitev sposobnosti produktivnega dela z drugimi, saj novo zaposleni v času uvajanja sodeluje z mentorjem, vodjo in sodelavci, tako da se na ta način uči skupinskega dela. V nadaljevanju pa to počnejo tudi vodje skupin, ki v svoji skupini delajo na krepitvi te kompetence.

- e. Kako, zakaj in v kakšni meri uvajanje novih kadrov omogoča, da novo zaposleni osvojijo sposobnost uporabe računalnika in interneta?

Po mojem mnenju večina kandidatov že obvlada uporabo računalnika in interneta. Je pa res, da uvajanje omogoča, da novo zaposleni osvoji vse potrebne programe in aplikacije, ki so potrebne za to delo skozi izobraževanje mentorja. Na ta način se tudi krepi sposobnost uporabe računalnika in interneta.

8. Kako uvajanje vpliva na zadovoljstvo novih kadrov pri delu v klicnem centru podjetja X?

Kako se to zadovoljstvo kaže?

Uvajanje ima po mojem mnenju velik vpliv na zadovoljstvo novo zaposlenih pri delu. To se kaže v počutju zaposlenih, da radi hodijo v službo, kako se obnašajo v službi, kako dosegajo cilje, kakšne rezultate imajo, komu bodo priporočili naše podjetje in podobno. Če je uvajanje učinkovito, dobro in kvalitetno bo to vplivalo na zadovoljstvo.

9. Kakšne so cilji uvajanja novih kadrov?

Cilj uvajanja je, da so zaposleni opolnomočeni, samostojni pri svojem delu in so ga sposobni učinkovito opravljati.

10. Kakšni so glavni izzivi in težave, s katerimi se srečujete pri uvajanju novih kadrov?

Glavni izziv, s katerim se srečujemo pri uvajanju in izobraževanju na splošno, so vodje in trenutne spremembe, ki se dogajajo v podjetju. Novost v našem podjetju je uvedba internih coachov za usposabljanje, kjer je fokus na prodajni veščini, v prihodnosti pa si želim, da bi se coaching uporabilo tudi za druge segmente. Ključna težava pri tem je, da prepričamo zaposlene in njihove vodje, da to potrebujejo in da gre za zelo aktiven način učenja, torej da se spremeni miselnost.

Priloga Č: Zbrani odgovori na podlagi intervjujev z redno zaposlenimi – dohod v klicnem centru podjetja X

Priloga Č.1: Zaposlena A

1. Zanima me, kakšne so vaše lastne izkušnje pri uvajanju v klicnem centru podjetja X?

Pet let nazaj, ko sem se pričela uvajati v delo, je bilo uvajanje zelo intenzivno. Na začetku smo imeli samo teorijo kar nekaj tednov, kasneje smo se učili direktno od sodelavcev na liniji, nato so nas poslušali – tako mentorji kot sodelavci, nam pomagali in nas ocenjevali, dokler nismo postali samostojni. Najprej smo se začeli javljati na osnovne veščine, kasneje smo to nadgrajevali in v roku osmih mesecev postali samostojni. Največ me je naučila mentorica, s

katero sva imeli igro vlog in je želela od mene zelo natančne odgovore in mi pokazala način, kako in kje sama poiščem odgovor.

2. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti trenutnih načinov uvajanja novih kadrov?

Bi za uvajanje predlagali še kaj drugega?

Prednost trenutnega načina je ta, da lahko nove svetovalce skoraj takoj uporabimo za delo, saj imajo hiter način uvajanja. Slabost zame je pa predvsem pomanjkanje znanja, saj s tako hitrim uvajanjem svetovalec ne obvlada vsega in lahko s tem naredi tudi kakšno škodo stranki oziroma ne ponudi pravega paketa, saj se preveč zanaša na sistemske pripomočke, ki jih ima. Zame, ker sem imela odlično uvajanje, je kvaliteta svetovanja in prodajanja pomembna, saj se mi zdi, da bi na ta način lahko prodal tudi več oziroma svetoval bolje.

Za uvajanje bi predlagala daljše obdobje uvajanja, več iger vlog 1 na 1, preizkus znanja na vsake toliko časa in podobno.

3. Kako je vaše uvajanje vplivalo na vašo učinkovitost? Kako se to kaže?

Z znanjem, ki sem ga pridobila skozi uvajanje, lahko ponudim stranki cross-sell ponudbo, kjer gre za prepletanje fiksnih in mobilnih storitev, hitro izberem najboljšo ponudbo zanjo, se ji bolj posvetim, kar pripomore h krajšemu času obravnave stranke. Učinkovitost se kaže v zadovoljstvu strank, manj preklicanih pogodb, v dobri prodaji, stimulaciji pri plači, točnosti pri posredovanju informacij in moji proaktivnosti.

4. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje pripomoglo, da ste pridobili ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?

Zaradi dolgotrajnega in poglobljenega uvajanja sem skozi različne načine, kot so informiranje, aktivno poslušanje, igra vlog in podobno, uspela pridobiti na samozavesti, strokovnem znanju, komunikativnosti in prodaji, zato svoje delo opravljam suvereno.

a. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili strokovnost pri svojem področju dela?

Strokovnost sem osvojila, ker nam je mentorica podrobno razlagala teorijo in odgovarjala na vsa naša vprašanja in sem s tem pridobila strokovno znanje. Zato sem s poslušanjem drugih sodelavcev in dodatnim izobraževanjem

komunikacijskih veščin pridobila ogromno znanja in veščin, s katerimi se imam za strokovnjaka za svoje področje.

- b. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?

Uvajanje mi je pri temu pomagalo, ker mi je dalo znanje in orodja, kako naj svoje delo opravljam, kar je pripomoglo k temu, da sem bila manj pod pritiskom. Dobro prenašanje pritiskov pa je prinesla tudi praksa dela s strankami. Na začetku je bilo težko, s časom vse lažje. Pomagalo mi je tudi spodbujanje vodje, ki nam stoji ob strani in nas aktivno posluša. Najbolj mi je pomagalo to, da si med sodelavci vsi pomagamo in ni neumnih vprašanj.

- c. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost učinkovite porabe časa?

Med uvajanjem so nas naučili, kako med klicem vse urediti za stranko, torej da počaka na liniji, da pripravimo pogodbe, urejamo spremembe in podobno. Med delom smo časovno omejeni, koliko časa lahko po klicu urejamo stvari, tako da je najbolj produktivno večino stvari narediti že med samim klicem. Tako da lahko rečem, da je bilo nekaj vpliva uvajanja, nekaj pa tudi nadzora vodij.

- d. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?

Med uvajanjem smo veliko sodelovali z različnimi sodelavci, sodelavci na liniji, mentorji, vodji, kadrovske službe in podobno, veliko je bilo brainstorminga, učenja drug od drugega in spoznavanja ljudi. Mislim, da je uvajanje na ta način pripomoglo, da bolj produktivno sodelujem z drugimi.

- e. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost uporabe računalnika in interneta?

Internet in računalnik sem dobro obvladala, še preden sem pričela delati v klicnem centru, med uvajanjem sem spoznala samo še aplikacije, ki jih nujno potrebujem za delo.

5. Kako je uvajanje vplivalo na vaše zadovoljstvo pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

Kot sem že prej omenila, sem z uvajanjem pridobila strokovno znanje in se naučila komunicirati s strankami, kar mi omogoča, da boljše in lažje opravljam svoje delo in sem z njim tudi

zadovoljna. Zadovoljstvo pri delu pa mi prinaša tudi dobra podpora s strani sodelavcev in dobri odnosi.

Priloga Č.2: Zaposlena B

1. Za začetek me zanima, kakšne so vaše lastne izkušnje pri uvajanju v klicnem centru podjetja X?

Moje uvajanje je trajalo šest mesecev. Najprej so nam predstavili podjetje, njegove cilje in sodelavce. Dobili smo skripto, zraven pa so nam informacije podali tudi ustno in pokazali na primeru. Moje začetno uvajanje je potekalo v družbi še dveh študentov. Ko smo se začeli javljati, so nas najprej poslušali mentorji, nato drugi svetovalci, na koncu pa so mentorji potrdili samostojnost na veščini. Nato smo dobili skripto za naslednjo veščino. In čez kak mesec ali dva je sledilo izobraževanje na naslednji veščini in nato še na tretji. Zahtevnost in količina informacij se je z dodajanjem veščin povečevala. Princip izobraževanja je ostal enak.

2. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti trenutnih načinov uvajanja novih kadrov? Bi za uvajanje predlagali še kaj drugega?

Po mojem mnenju je ključna prednost trenutnega načina uvajanja to, da svetovalci hitreje začnejo svoje delo opravljati samostojno in jim ne postane dolgčas na začetnih veščinah. Hkrati pa je to lahko tudi slabost, saj tako njihovo znanje ni tako poglobljeno, kar pomeni, da niso tako učinkoviti.

Za uvajanje bi predlagala, da se svetovalce vseeno še naprej uvaja oziroma izobražuje ter pogloblja njihovo znanje, čeprav se že samostojno javljajo na telefon. Pomembno je, da je to izobraževanje ustrezno in kvalitetno ter ni prepuščeno le svetovalčevi samoiniciativi.

3. Kako je vaše uvajanje vplivalo na vašo učinkovitost? Kako se to kaže?

Mislim, da brez uvajanja učinkovitost ne bi bila mogoča. Delamo z različnimi programi in aplikacijami, ki jih moramo znati uporabljati, potrebno je poznati toliko vsebine s posebnostmi, da je skoraj nemogoče, da bi vse to nekdo osvojil brez pomoči. Uvajanje mi je pomagalo, da sem veliko informacij osvojila in razumela, ter da jih znam sama poiskati. Spoznala sem se s programi in se naučila, kako se jih uporablja. Učinkovitost se kaže predvsem v mojih rezultatih, stimulaciji pri plači in zadovoljstvu strank z mojim delom.

4. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje pripomoglo, da ste pridobili ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?

Kot sem že omenila, sem skozi začetno uvajanje osvojila znanje o storitvah, ponudbi in programih, skozi poslušanje svetovalcev sem spoznala komunikacijo in prodajo, z rednimi tedenskimi briefingi, izobraževanji pa to samo še nadgrajujem. Pomembno je, da ti vse to predstavijo v času uvajanja, saj je veliko posebnosti in velika količina informacij, ki jih sam ne bi osvojil.

- a. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili strokovnost pri svojem področju dela?

Uvajanje je omogočilo, da sem osvojila strokovno znanje glede storitev podjetja in vse, kar je s tem povezano. Najprej sem se tega podrobno naučila v teoriji, nato sem z reševanjem primerov in svetovanjem to znanje preverila, potem pa tudi preizkusila v praksi. Menim, da sem na koncu uvajanja osvojila strokovnost področja za svoje delo.

- b. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?

Definitivno mislim, da če obvladaš svoje področje dela, je manj pritiska. Tekom uvajanja so me naučili, kako dobro in hitro opravljati to delo, kar je pomenilo manj pritiska zame, prav tako pa je k temu pripomogla tudi podpora vodje in sodelavcev. Po začetnem uvajanju pa smo imeli tudi delavnice za obvladovanje stresa, za delo s težavnimi strankami ter za zdravo in aktivno življenje.

- c. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost učinkovite porabe časa?

Skozi uvajanje so nas učili, kako čim več in čim hitreje neko stvar naredimo, je pa res, da ko nalogo večkrat ponoviš, jo počasi avtomatiziraš in zanjo porabiš manj časa. Ker pa ima naše delo še vedno veliko posebnosti, vsaka stranka je specifična, zato moja poraba časa ni vedno najbolj učinkovita, saj pogosto dvakrat preverjam, ali sem vse naredila kot moram.

- d. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?

Med uvajanjem smo se s sodelavci povezali. Svetovalci, ki so me poslušali, so mi hkrati potem tudi bolj zaupali, da svoje delo dobro opravljam, hkrati pa sem tudi sama bolj zaupala tistim, ki sem jih poslušala. Na produktivno sodelovanje je pozitivno vplivalo tudi navodilo, da vedno lahko vprašamo, da neumnih vprašanj ni, ter da si naj med seboj pomagamo.

- e. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost uporabe računalnika in interneta?

Sama sem oboje znala že prej uporabljati. Sem se pa naučila uporabljati specifične programe in aplikacije, ki jih moram obvladati, če želim učinkovito opravljati svoje delo. Za učenje teh programov, smo imeli posebna izobraževanja.

5. Kako je uvajanje vplivalo na vaše zadovoljstvo pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

Glede na to, da sem oseba, ki se rada izobražuje, je uvajanje in tudi vse nadaljnje izobraževanje eden najpomembnejših razlogov, da z veseljem delam v klicnem centru. Skozi uvajanje sem pridobila znanje in veščine, s katerimi suvereno opravljam delo, tako da svoje delo z veseljem opravljam.

Priloga D: Zbrani odgovori na podlagi intervjujev s študenti – odhod v klicnem centru podjetja X

Priloga D.1: Študentka A

1. Kakšne so vaše lastne izkušnje pri uvajanju v klicnem centru podjetja X?

Moje izkušnje pri uvajanju v klicnem centru so pozitivne. Prvi dan, ko sem prišla na delo, so nas lepo sprejeli v recepciji, potem smo nadaljevali z ogledom klicnega centra. Bilo nam je predstavljeno, na katere enote se sam klicni center deli, kdo vodi posamezni oddelek in za kaj so posamezne enote zadolžene. Sledila je predstavitev dela, za katerega smo se prijavi, ter uvajanje v posamezne postopke pri naših zadolžitvah. Spoznali smo tudi sodelavce v naši ekipi in se tudi mi njim predstavili. Uvajanje je potekalo iz dveh delov. V prvem delu smo se spoznavali s programi, ki jih bomo pri svojem delu uporabljali, v drugem delu pa je najprej sledilo poslušanje sodelavcev pri klicih na raznih kampanjah. Ko se nam je zdelo, da smo dovolj samozavestni, da sami opravimo kak klic, so se vloge zamenjale. Mi smo klicali, drugi pa so nas poslušali in nam pomagali pri klicu ter popravili, če smo naredili kako napako. Ko so ocenili, da smo dovolj samostojni, da bi delo opravljali sami, so to povedali in uvajanje se je zaključilo.

2. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti trenutnih načinov uvajanja novih kadrov? Bi za uvajanje predlagali še kaj drugega?

Pri uvajanju jaz osebno nimam nobenih pripomb, je bilo pa res, da sem tako delo že opravljala ter sem s klici že kar hitro pričela tudi sama oziroma uvajanje pri meni ni potekalo tako dolgo kot pa pri drugih.

Zdi se mi, da je postopek uvajanja v delo učinkovit tak, kot ga imamo zdaj. Edina stvar, ki bi jo izpostavila oziroma predlagala je, da bi posameznega novega sodelavca uvajala ena sama oseba, ker ima vsak svoj način dela, nagovora strank in se potem novi sodelavci hitro zmedejo, ker dobijo preveč različnih napotkov.

3. Kako je vaše uvajanje vplivalo na vašo učinkovitost? Kako se to kaže?

Glede uvajanja bi rekla, da je to postopek, ki te uvede v samo delo prodaje preko telefona. Če hočeš biti učinkovit, ti uvajanje da orodje za prodajo, saj se naučiš storitve in pakete, uporabljati aplikacije in podobno. Kar se pa tiče prodajne učinkovitosti, pa moraš biti sam pri sebi dovolj tekmovalen in si zastaviti cilje, ki te privedejo do tega, da si najboljši. Seveda k temu pripomore tudi motivacija oziroma lestvica zaslužkov, potem pa vsak pri sebi razmisli, ali bo imel za določeno število ur najnižjo ali pa najvišjo urno postavko. Mislim, da je danes denarna motivacija ter tudi nagrade, ki jih vmes dobimo, najboljša motivacija za večjo učinkovitost, kar pa nam je bilo seveda predstavljeno že na začetku postopka uvajanja.

4. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje pripomoglo, da ste pridobili ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?

Osebno mislim, da sem skozi uvajanje osvojila znanje o storitvah podjetja in programe, ki jih za svoje delo potrebujem. To znanje sem pridobila skozi tematska izobraževanja za področje dela oziroma za določen program ali aplikacijo. Seveda se naučiš tudi o komunikaciji, ker velik del uvajanja poteka na principu komunikacije z vodjo, mentorjem in sodelavci.

a. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili strokovnost pri svojem področju dela?

Kot sem omenila že na začetku, je bil prvi del uvajanja spoznavanje programov, ki jih uporabljamo kot pripomočke pri prodaji, pa naj bo to seznam paketov, ki jih stranki lahko ponudimo ali pa aplikacija za oddajanje naročil. Pri prvem delu smo bili najprej seznanjeni s paketi, ki jih stranki lahko ponudimo ter se naučili, kako primerjati obstoječe ter nove, definitivno boljše storitve, in stranki predstaviti, kaj vse na primer z zamenjavo paketa pridobi. Naučiti smo se morali tudi določene povezave za internet, kar je bilo meni na začetku prava neznanka,

zdaj pa se mi zdi nekaj samoumevnega. Znanja so nam na uvajanju seveda ponudili zelo veliko, z vsem novim pa smo seznanjeni tudi na tedenskih sestankih, če kaj ne vemo, lahko tudi vprašamo. Tako da je uvajanje definitivno pripomoglo k temu, da sem osvojila strokovnost.

- b. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?

Če si pri delu dovolj samozavesten, ti delo ne prinese nobenih pritiskov. To samozavest sem pridobila, ko sem osvojila ustrezno znanje, orodja in veščine. Tekom dela strmimo k doseganju vsakotedenskih ciljev, ampak zame to ni delo pod pritiskom, saj mi cilji dajo zagon in motivacijo, tako da name to zgolj pozitivno vpliva. Seveda si kdaj tudi razočaran, če planov slučajno ne izpolniš.

- c. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost učinkovite porabe časa?

Že na začetku uvajanja so nam pri poslušanju pokazali, katere stvari pri pogovoru lahko delaš sproti, da delo poteka čim hitreje in nemoteno. Tekom uvajanja, ko sem stvari že večkrat ponovila, pa mi je to postalo rutina in sem svoje delo hitreje in bolj učinkovito opravila.

- d. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?

Mislim, da je sodelovanje z drugimi nujno, saj se bo slej kot prej zgodilo, da boš potreboval pomoč ali nasvet. Skozi uvajanje sem sodelovala z različnimi osebami, tako da sem uspela vzpostaviti tudi dobre odnose za nadaljnjo interakcijo.

- e. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost uporabe računalnika in interneta?

Pri uvajanju so nam bile predstavljene aplikacije, ki si jih na internetu odpremo in pomagamo z njim pri delu. Vse drugo je stvar posameznika, kaj, kako in na kakšen način si na internetu poišče, drugače imamo pa na voljo še vedno vodje izmen, pri katerih se lahko pozanimamo za podatek, ki ga sami ne najdemo in ne vemo.

5. Kako je uvajanje vplivalo na vaše zadovoljstvo pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

Uvajanje je pripomoglo k mojemu zadovoljstvu pri delu, saj je bilo to uvod v dobre in prijateljske odnose. Uvajanje na začetku ti da občutek, da so te vsi lepo sprejeli. Če pogledamo celotni klicni center, se zdi, da smo skupaj kot ena družina, ki si med seboj pomaga. Kot pri vsaki družini pride vmes kdaj tudi kak spor ali nezadovoljstvo, vendar se pri tem počutiš domače, samozavestno in brez pritiskov.

Priloga D.2: Študentka B

1. Za začetek, kakšne so vaše lastne izkušnje pri uvajanju v klicnem centru podjetja X?

Uvajanje se je začelo s predstavitvijo podjetja, oddelkov in sodelavcev. Na začetku so mi predstavili programe, ki jih potrebujem za opravljanje dela ter storitve in pakete. Potem pa sem nadaljevala uvajanje pri sodelavki, kjer sem dobila prvič občutek za delo in kako poteka. Seveda se je izkazalo, da teorija, ki sem jo osvojila v prvem tednu uvajanja, ni bila dovolj za samostojno opravljanje dela. Tekom poslušanja sem opazila različne pristope in tehnike, naučila sem se hitro reagirati na različne situacije. Prodajni govor je nekaj posebnega in se zagotovo razlikuje od vseh ostalih. Počasi sem ga začela osvajati in ga v praksi izpopolnjevati. Uvajanje z nekaterimi sodelavkami in sodelavci mi je dalo zagon in vpogled, kako naj bi stvari potekale. Potem pa sem začela sama klicati in sem z vsakim klicem postajala boljša.

2. Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti trenutnih načinov uvajanja novih kadrov?

Bi za uvajanje predlagali še kaj drugega?

Prednost trenutnega načina uvajanja je, da smo hitro uvedeni v delo, hkrati pa je to lahko tudi slabost, ker je znanje lahko presplošno. Zato je odgovornost poglobitve znanja, prodajne komunikacije in samostojnosti na strani zaposlenega samega.

Predlagala bi daljše uvajanje z bolj poglobljenim izobraževanjem tako teorije kot tudi veščin prodaje.

3. Kako je vaše uvajanje vplivalo na vašo učinkovitost? Kako se to kaže?

Uvajanje je po mojem mnenju v neki meri vplivalo na mojo učinkovitost. To sem osvojila skozi učenje, poslušanje in igro vlog. Pokazali so mi, kako naj delo hitro opravljam in kakšen je postopek dela in kako uporabljati programe, kar je pripomoglo k temu, da sem bolj učinkovita. Glede prodaje pa je bilo veliko na meni, kar sem osvojila skozi prakso in vaje. Učinkovitost se najbolj kaže v mojih rezultatih in stimulaciji pri plači.

4. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje pripomoglo, da ste pridobili ključne kompetence in znanja za delo v klicnem centru podjetja X?

Z raznimi manjšimi izobraževanji tekom uvajanja sem se naučila o ponudbi podjetja, o programih in načinu, kako naj svoje delo učinkovito opravljam. Veliko sem tudi bila v stiku z vodjo, mentorjem in sodelavci, tako da sem spoznala tudi, kako deluje dobra ekipa. Ker je uvajanje krajše, sem nekatere kompetence, na primer prodajno veščino, osvojila pozneje.

- a. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili strokovnost pri svojem področju dela?

Uvajanje za to delo je pravzaprav najprej kot učna ura iz teorije, zato dobro omogoča, da osvojiš strokovno znanje, ki ga moraš imeti za to delo. Tudi kasneje, ko sledi poslušanje klica in javljanje na telefon, gre za preizkus tega znanja in kje vse se lahko še izboljšaš. Res pa je, da se veliko naučiš šele ko si samostojen, saj se moraš sam znajti v situaciji.

- b. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost opravljanja dela pod pritiskov?

Začetni del uvajanja me je po mojem mnenju dobro pripravil iz strokovnega vidika skozi izobraževanja. V nadaljevanju sva se s sodelavko, ki me je uvajala, učili skozi igro vlog, kjer sem s sprotnimi nasveti osvojila mehke veščine dela. Ko sem samostojno pričela opravljati delo, nisem bila pod pritiskom, saj sem bila nanj pripravljena.

- c. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost učinkovite porabe časa?

Menim, da je uvajanje imelo nek vpliv na to. Pokazali so mi, da lahko veliko narediš med klicem, naučili so me uporabljati programe, ki mi pomagajo, da sem hitrejša, vendar sem to dokončno osvojila skozi prakso in nadzorom vodij, koliko časa lahko delaš dodatne naloge, si na odmoru in podobno.

- d. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost produktivnega sodelovanja z drugimi?

S sodelavci, s katerimi sem se uvajala in sem jih med uvajanjem spoznala, smo vzpostavili dobre odnose, skupaj smo se učili o ponudbi in storitvah, se igrali igro vlog in podobno, kar je na koncu pripomoglo, da smo dobili občutek ekipe in skupaj bolj produktivno delamo.

- e. Kako, zakaj in v kakšni meri je uvajanje omogočilo, da ste osvojili sposobnost uporabe računalnika in interneta?

Z uvajanjem sem spoznala specifične programe potrebne za delo, malo sem tudi nadgradila uporabo računalnika in interneta, vendar ne v veliki meri, saj je to sposobnost, ki sem jo imela že prej.

5. Kako je uvajanje vplivalo na vaše zadovoljstvo pri delu v klicnem centru podjetja X? Kako se to zadovoljstvo kaže?

Osvojila sem zadostno znanje in veščine, vendar menim, da je bilo po uvajanju še vedno veliko na meni, da se naučim, da bom svoje delo res lahko opravljala po pričakovanjih. Zadovoljstvo so mi prinesli dobri odnosi s sodelavci, ki sem jih razvila tudi tekom uvajanja in ponos nad lastnimi rezultati.