

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Frelih

Pomen socializacije za novo zaposlene

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanja Frelih

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Pomen socializacije za novo zaposlene

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

POMEN SOCIALIZACIJE ZA NOVO ZAPOSLENE

Posameznik in organizacija se soočata z vedno novimi izzivi. Za nekoga, ki vstopa v novo delovno okolje je zelo pomembno, kako mu organizacija predstavi delovno mesto. Za organizacijo pa je verjetno še bolj pomembno, da se novinec čim hitreje vključi v svojo novo vlogo. Prav zaradi tega sledeče diplomsko delo opisuje socializacijo iz različnih vidikov. Sprva se soočimo s poklicno socializacijo, v času zaposlitve pa večkrat tudi z organizacijsko socializacijo. V prvem delu diplomske naloge opisujem bistvene značilnosti socializacije novo zaposlenih ter kako sploh poteka poklicni razvoj. Večji poudarek pa je na organizacijski socializaciji. Ne sme se prezreti začetnega uvajanja zaposlenih, saj si s tem organizacija olajša delo. Sistematično urejen postopek socializacije namreč pripomore k hitrejšemu doseganju učinkovitosti novo zaposlenega, pravilen pristop zmanjša tudi začetni stres na delovnem mestu. Diplomsko delo razkrije tudi kako in zakaj se sploh spopasti s socializacijo ter navede nekatere modele socializacije oz. vstopa novince v organizacijo po različnih avtorjih.

Ključne besede: poklicna socializacija, organizacijska socializacija, uvajanje, postopek zaposlitve, novo zaposleni

THE IMPORTANCE OF SOCIALISATION OF THE NEW EMPLOYEES

The individual and organisation are constantly facing new challenges. For someone who is in the new working environment it is very important, how the organisations present the workplace to him/her. For organisation it is probably even more important that the newcomer accepts his new role. Due to this the following thesis describes the socialisation from different aspects: at first the vocational socialisation, in the time of employment also the organisational socialisation. In the first part of my thesis I describe the basic characteristics of socialisation of the new employees and of the process of the occupational development. A bigger stress is on the organisational socialisation. The introductory training of the employees at start facilitates the work. Systematically organised process of socialisation supports the faster attainment of the newly employed effectiveness; the right approach lowers the initial workplace stress. The thesis reveals how and why we should deal with socialisation and enumerates some models of socialisations or entering of the newly employed into the organisation, presented by several authors.

Key words: vocational socialization, organizational socialization, training, job process, new employees

KAZALO

1	UVOD	5
2	TEORETIČNI UVOD	6
2.1	SOCIALIZACIJA	6
2.2	POKLICNA SOCIALIZACIJA	6
2.3	FAZE SOCIALIZACIJE IN POKLICNI RAZVOJ.....	8
2.4	POMEN ŠOLSКИH IN VZGOJNIH INSTITUCIJ PRI POKLICNI SOCIALIZACIJI.....	11
3	POSTOPEK ZAPOSLOTVE NOVEGA DELAVCA.....	12
3.1	POSKUSNO DELO	12
3.2	PRIPRAVNIŠTVO	13
4	ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA	14
4.1	SOCIALIZACIJA IN MENTORSTVO	15
4.2	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SOCIALIZACIJA	16
5	PRENOS ZNANJA NA NOVO ZAPOSLENE	16
6	KAKO IN ZAKAJ SE SPOPASTI S SOCIALIZACIJO.....	17
6.1	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PROCES SOCIALIZACIJE.....	18
6.2	POMEN IN CILJ SOCIALIZACIJE NOVO ZAPOSLENIH.....	18
6.3	METODE IN POTEK SOCIALIZACIJE.....	20
7	STOPNJE MODELA SOCIALIZACIJE OZ. VSTOPA V ORGANIZACIJO.....	21
7.1	ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA PO BOWDITCH IN BUONO	22
7.2	SCHEINOV MODEL SOCIALIZACIJE.....	22
7.3	MAITLANDOV MODEL SOCIALIZACIJE	23
7.4	WANOUSOV MODEL SOCIALIZACIJE.....	24
7.5	FELDMANOV MODEL SOCIALIZACIJE.....	26
7.6	ZDRUŽITEV MODELOV SOCIALIZACIJE PO WANOUSU.....	26
8	OCENJEVANJE PROCESA UVAJANJA	28
9	EMPIRIČNI DEL.....	28
9.1	POSTOPEK ZAPOSLOTVE STEVARDESE/STEVARDA	29
9.2	USPOSABLJANJE STEVARDES/STEVARDOV	30
9.3	METODOLOGIJA.....	32
9.4	IZVEDBA RAZISKAVE.....	32
9.5	IZSLEDKI INTERVJUJEV	34
10	SKLEP	37
11	LITERATURA.....	39
12	PRILOGE.....	42
	PRILOGA A: PREPISI INTERVJUJEV	42

1 UVOD

Organizacije in posamezniki se vedno bolj ukvarjajo z zaposlovanjem novih delavcev. Zaposleni odhajajo in tako prihajajo novi. Vedno več je tudi brezposelnih in ljudje so prisiljeni iskati nove službe in se soočati z novim načinom dela ter življenja z organizacijo. Prvi stik posameznika z organizacijo je običajno že v času študija, takrat govorimo o procesu poklicne socializacije, ko se začne razvijati poklicna identiteta, po končanem izobraževanju pa posameznik pogosto nastopi kot pripravnik ali opravlja poskusno delo v določeni organizaciji. Po tem, ko se zaposli se tako posameznik kakor tudi organizacija pojavita v novi vlogi, in sicer začne se proces organizacijske socializacije.

Primerna organizacijska socializacija naj bi zmanjšala stres, ki ga preživlja novo zaposleni, delovna učinkovitost bi se hitreje pokazala, novo zaposleni bi bili tudi bolj zadovoljni in pripadni organizaciji, kar naj bi pomenilo, da bo zaposleni ostal v organizaciji.

Skozi to diplomsko delo bom poizkušala odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

Ali proces socializacije pripomore k hitrejšemu doseganju visoke učinkovitosti novo zaposlenih?

V diplomskem delu bi rada združila sociološke pojme s pojmi kadrovskega menedžmenta, saj je to tudi moje področje študija. Socializacija zaposlenih je hkrati tudi vsakdanji problem s katerim se srečujejo delodajalci oz. kadroviki. Poizkušala bom razložiti kako pomembno je, da novo zaposlenemu namenimo dovolj pozornosti ter da socializacija poteka že v času izobraževanja ter kasneje ob prvem zaposlovanju, prav tako pa tudi ob menjavanju službe, ko se pojavi tako imenovana resocializacija.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem delu bom na osnovi literature razložila pojme, povezane s socializacijo novincev, ter nekatere študije uvajanja. Drugi del je empirične narave, ki zajema opis postopka zaposlitve stevardese oz. stevarda in opis usposabljanja le-teh. S pomočjo polstrukturiranega intervjuja bom poizkušala ugotoviti kako socializacija vpliva na stevardese oz. stevarde. Na podlagi izbranega vzorca ter s pomočjo teoretičnega dela bom odgovorila na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

2 TEORETIČNI UVOD

Socializacija je izredno širok in kompleksen pojem, zato obstajajo različna področja socializacije. V nadaljevanju bom predstavila socializacijo, katere del smo vsi ljudje, ki živimo v družbi. Med tem, ko se izobražujemo in začnemo spoznavati delovna okolja se že začne proces poklicne socializacije, ob vsaki novi zaposlitvi pa se soočamo z organizacijsko socializacijo, ki je pomembna tako za nas kakor tudi za našega delodajalca. Prav zaradi tega se bom v diplomskem delu bolj osredotočila na organizacijsko socializacijo, ki je večkrat prezrta.

2.1 SOCIALIZACIJA

Pojem socializacija na eni strani obsega razvoj socialnega značaja posameznika, razvoj in sprejemanja kulturnih vrednot, na drugi strani pa tudi pridobivanje navad, sposobnosti, spretnosti, odnosov, kulturnih modelov in lastnosti, ki so prav tako pomembne za opravljanje poklica. Socializacija je proces, ki se dogaja skozi celo življenje (Hozjan 2005, 110).

Bergant (v Muršak 1993, 255) je socializacijo opredelila kot »proces, ko mlado bitje od prvih dni življenja včlenimo v neko družbeno skupino, prek katere si usvaja tisto kulturo (...uporabo materialnih dobrin, delovna področja...), ki jo ta skupina nosi in ki je po navadi del širšega kulturnega območja«.

2.2 POKLICNA SOCIALIZACIJA

Poklicno socializacijo lahko definiramo kot univerzalni proces, skozi katerega se posameznik usposobi za opravljanje določenega dela ali sklopa del in se oblikuje njegova poklicna identiteta ter poteka v interakciji med posameznikom in institucijo. Odvija se ob vsaki pripravi na poklicno delo oz. poklic. V njej posameznik pridobi ali razvije tiste lastnosti, ki mu omogočajo opravljanje določenega dela (Muršak 1991, 392-394).

Oblikujemo lahko načrtno vodeno – intencionalno ali nenačrtno – spontano poklicno socializacijo. Načrtno vodena poklicna socializacija se lahko razvije v poklicnem usposabljanju z natančno določenimi cilji. Primarno se ukvarja z znanjem in spretnostmi,

razvija pa tudi druge osebnostne lastnosti, ki so nujne za opravljanje določenega poklica (Muršak 1991, 394).

Pogosto se lastnosti, ki jih posameznik potrebuje, da bi opravljal svoje delo, razvijajo izven sistematično vodenega procesa. To vidimo takrat, ko posameznik pride na delovno mesto in je brez sistematične priprave ali usposabljanja in se prične vključevati v delo in v delovno okolje, se z njim identificirati in se tako prične razvijati njegova poklicna identiteta. Ta proces ni voden, temveč posameznik razvije svojo poklicno identiteto gleda na mentaliteto, delovne navade in ostale značilnosti, ki so temelj poklicne identitete referenčne skupine oz. članov, ki ji pripadajo. Spontana oblika poklicne socializacije je značilna za delavce, ki opravljajo nezahtevna dela, njihova poklicna identiteta pa ni tako močna ter ni povezana z izobraževanjem (Muršak 1991, 394-395).

Auster (1996, 112-113) socializacijo novincev poimenuje kot formalno in neformalno poklicno socializacijo. Med tem, ko formalna poklicna socializacija lahko traja zgolj uro od pričetka dela, neformalna socializacija lahko traja tudi več tednov. Seveda je čas socializacije odvisen od vrste poklica, ki ga opravljamo. Za primer navede študente medicine, kjer poklicna socializacija pravzaprav traja več let, in sicer vse od začetka izobraževanja do zasedbe na številnih področjih. Po drugi strani pa se formalna socializacije natakarike lahko konča v eni uri. V začetku kariere posamezniku priporoča mentorja, kljub pomanjkljivosti, da je to odnos zgolj dveh ljudi.

Po Muršaku (1991, 396) poznamo dva modela poklicne socializacije. Prvi model obsega povezanost šolskega okolja s sfero dela. V sam proces poklicnega izobraževanja se vključi več socializacijskih dejavnikov, največ skozi usposabljanje na posebej organiziranih učnih delovnih mestih v delovnem okolju. To je torej načrtno voden in nadzorovan proces poklicne socializacije. Drugi model poklicne socializacije ne namenja posebne pozornosti socializaciji, temveč je poudarek zgolj na pridobivanju znanj in spretnosti. Vključevanje v delovno okolje sledi izobraževanju in usposabljanju ter je nenačrtno. Pojavi se lahko tudi vmesna faza, kot je pripravništvo, stažiranje ter uvajanje. Zaradi tega je pogosto uporabljen pri začetnem vpeljevanju kandidatov v delo, kjer podjetja poskrbijo za bolj načrtno organizacijo dela, ki upošteva tudi socializacijske vidike.

Oba modela imata pomanjkljivosti, saj je pri prvem modelu v ospredju predvsem vodeno in kontrolirano delo, ki ne kaže na posameznikovo kompetenco, pri drugem pa sploh ne pride do realizacije ali preizkušanja kompetenc posameznika. Kljub temu ima po Muršaku (1991, 396) prednost prvi načrtovan model socializacije, ker omogoča aplikacijo ter začetek dveh procesov, po Hugesu (v Muršak 1991, 396-397), sta to proces iniciacije in proces konverzije. Inicijacija je proces, ki poteka takrat, ko uvajamo učenca v poklicno kulturo določenega poklica, med konverzijo pa si v delovni skupini pridobiva znanje in spretnosti ter sprotne povratne informacije o svojem položaju in vlogi. Učenec razvije novo identiteto, vezano na njegov poklic, podobo o sebi pa prilagaja in popravlja glede na resničnost delovnega okolja.

Ko začetnik spozna zahteve poklica, razvije ustrezne poklicne lastnosti (navade, vrednote), se lahko produktivno vključi v delovno okolje in razvija poklicno kompetentnost ter se s tem identificira s poklicem in s podjetjem. Zato je pomembno, da se to zgodi čim prej, k temu pa lahko pripomore tudi sodelovanje izobraževalnih ustanov in podjetij, ki skupaj tvorita uspešen razvoj poklicnega izobraževanja (Hozjan 2005, 113).

2.3 FAZE SOCIALIZACIJE IN POKLICNI RAZVOJ

Poklicna socializacija je proces, ki se dogaja skozi osebni in poklicni razvoj, in sicer kontinuirano. Socializacija na osebni ravni se že na začetku našega življenja začne povezovati s poklicno socializacijo. Parsons (v Hozjan 2005, 114) deli socializacijo na individualni ravni na:

1. primarno,
2. sekundarno in
3. terciarno.

Njegovo delitev pa lahko povežemo s stopnjami poklicnega razvoja, kakor jih definira Super (v Hozjan 2005, 114).

1. stopnja rasti (od rojstva do 14. leta),
2. stopnja raziskovanja (od 15. do 24. leta),
3. stopnja osnovanja (od 25. do 44. leta),
4. stopnja vzdrževanja (od 45. leta do 64. leta),
5. stopnja upada (od 65. leta naprej).

Parsons faze socializacije sicer opredeli kronološko, vendar ne sovpadajo s stopnjami poklicnega razvoja po Superju. Zato so lahko faze socializacije zgolj kot podlaga stopnjam poklicnega razvoja.

Ključno vlogo pri oblikovanju otrokove samopodobe imajo v času primarne socializacije predvsem starši, saj le-ta poteka znotraj družine. V fazi primarne socializacije se oblikuje temelj poklicnega razvoja. Poklicna socializacija posameznika se namreč začne pojavljati že pred vstopom v poklicno skupino na način, da posameznik oblikuje različna pričakovanja o svojem bodočem poklicu in razvije temelje, na podlagi katerih bo kasneje lahko internaliziral poklicno kulturo na delovnem mestu. Med tem, ko se otrok zgolj igra poklicne vloge, na nek način že vzpostavi, primarno, odnos do poklica in članov poklicne skupine, slednje tudi opazuje in to otroku predstavlja temeljni mehanizem za posnemanje. V primarni socializaciji se sicer oblikujejo temeljne značilnosti posameznika, vendar te niso neposredno povezane za posameznikov nadaljnji poklicni razvoj. Čeprav na ta način otrok vzpostavi prvi stik z nosilci poklicne vloge (Hozjan 2005, 115-119).

Sekundarna socializacija pomeni učenje orientacij in vsebin konkretnih socialnih vlog, zunaj družine. Poteka v izobraževalnih institucijah, ki otroka bolj poglobljeno in sistematično uvajajo v splošno kulturo in v okviru neformalnih vrstniških skupin. Temelji zgolj na medsebojni komunikaciji in je veliko bolj formalna in neosebna kot primarna, zato ne deluje na človeka tako intenzivno in trajno kot v otroštvu (Bergant v Hozjan 2005, 119). V tem času poklicnega razvoja torej posameznik razvija samopodobo z identifikacijo in interakcijami z drugimi ljudmi (družinskimi člani, prijatelji, učitelji) (Hozjan 2005, 120).

Čas vključevanja v delovni proces ter željo po identifikaciji z večjimi družbenimi skupinami označuje Bergant (v Hozjan 2005, 120) kot terciarno socializacijo. Mladi se ločijo od svoje primarne družine ter kritično ocenijo spoznanja, ki so jih prevzeli v začetkih socializacije. V tej fazi bolj avtonomno gledajo na družbeno življenje. Za nas je ta stopnja najbolj pomembna, saj se najbolj dotika poklicnega razvoja. Terciarno socializacijo zato lahko povežemo z drugo stopnjo, v delitvi razvoja poklica po Superju, stopnjo raziskovanja (od 15. do 24. leta). Stopnja raziskovanja se sicer deli na več podstopenj, in sicer v poskusno podstopnjo, podstopnjo prehoda ter vključitve. V poskusni podstopnji se začne razvijati izrazitejšo informiranje o sami poklicni dejavnosti, izbira poklica pa postaja bolj realna in objektivna. Posameznikovo informiranje o lastnem poklicu je odvisno od njegovega poklicnega dela in

usposabljanja ter od njegove celotne dejavnosti, kamor prištevamo predvsem njegovo družbeno angažiranje in vlogo, ki jo ima pri tem, ter od morebitne odgovornosti. Super in Bohm (v Hozjan 2005, 120-121) v tej fazi identificirata tudi posameznikove začetke informiranja o načinu pripravljajanja za bodoči poklic, informiranost o materialnih razmerah dela v bodočem poklicu in stopnjo praktičnega pripravljajanja v smeri bodočega poklica. Posameznik torej raziskuje, išče ter se sprašuje o svojem poklicu, ključni proces je torej »preizkušanje stvarnosti« (Hozjan 2005, 121).

Pri podstopnji prehoda (od 18. do 21. leta) se posameznik iz šolskega izobraževanja usmeri v sfero dela.¹ V tem obdobju se neposredno srečamo s poklicno skupino in se dejansko udeležimo v poklicni dejavnosti. Posameznik vzpostavi nove medosebne odnose in začne osvajati poklicno kulturo. Mentor je tisti, ki skrbi za njegov napredek, v času uvajanja, ter mu pomaga razviti delovne navade, ki jih do sedaj še ni poznal. »Mentor se mora potruditi razviti v njem smisel za red in odgovornost, za vztrajanje pri opravljanju nalog, zanimanje za delo, pozitiven odnos do dela, pripadnost, pozitiven odnos do sodelavcev, kritičnost, vztrajnost. Gre torej za oblikovanje nekaterih značajskih lastnosti, ki so pomembne za opravljanje poklica« (Krause v Hozjan 2005, 122).

Poklicna socializacija se z zaključkom poklicnega izobraževanja in usposabljanja ne konča, ampak se z zaposlitvijo intenzivira. To je kontinuiran proces, tudi zaradi tega, ker se zahteve in pričakovanja od posameznika večkrat spreminjajo (sprememba tehnologije, znanja, spretnosti) zato prilagajanje sistematično spremlja, saj je to pogoj, da ostane konkurenčen na poklicnem področju (Krause v Hozjan 2005, 122). Posameznikova poklicna socializacije ne sme potekati v zaprtem krogu, saj je zaradi tega za spremembe nedojemljiv in obstane na določeni stopnji razvoja, ko ne more več širiti kroga svoje poklicne identifikacije niti je ne more prilagoditi realnim zahtevam. Posameznik si mora predstavljati svojo razvojno-dinamično komponento (Muršak 1993, 265). Če to ni izpolnjeno se pojavijo problemi, ko morajo zaposleni zamenjati svoj poklic.

V procesu poklicne socializacije si posameznik oblikuje svojo poklicno identiteto, kar pomeni, da se identificira s poklicem in poklicnim delom, ki ga opravlja (Muršak v Hozjan 2005, 123). Postane tudi član poklicne skupine in s tem tudi ponotranji lastnosti poklicne

¹ Zaključki se proces anticipatorne socializacije in se pojavi neposreden proces poklicne socializacije.

kulture. Kar pomeni, da ponotranji sistem prepričanj, vrednot in norm, ki oblikujejo smisel določenega poklica. Posameznik, pa mora biti do njih tudi lojalen (Hozjan 2005, 126). Šporer (v Hozjan 2005, 128) navede tudi pomembno dejstvo, da »lažje kot se posameznik identificira s svojim bodočim poklicem, tem hitreje se bo poistovetil s svojo bodočo vlogo...« Podobno dokazuje tudi Becker (v Hozjan 2005, 128), ko pravi, da je »identifikacija z nazivom pomemben del socializacije, čeprav je v nekaterih poklicih sam naziv manj pomemben, kljub temu sta vloga in ideologija poklica v družbi dokaj pomembni...«. Poklicna identiteta pa je najverjetneje eden od ključnih elementov posameznikove identitete, saj je tudi poklic eden od ključnih elementov našega življenja. Zato pripravi na poklic namenjamo posebno pozornost (Muršak v Kelava 2008, 97). Tudi Brečko (v Muršak 2009, 155) meni, da je posameznik prisiljen graditi svojo poklicno identiteto v vseh fazah svojega življenja in v skladu s tem postaja proces poklicne socializacije kot del socializacijskega procesa permanenten proces, v katerem se prepleta posameznikova življenjska pot skozi biološki, delovni in družinski cikel.

Poklicna priprava lahko poteka vodeno in načrtovano, ki skuša skozi procese poklicne vzgoje zagotoviti take učinke poklicne socializacije, ki bi kar najbolj ustrezali poklicu, za katerega se proces izobraževanja ali usposabljanja pripravlja, na drugi strani pa poteka nenačrtna poklicna socializacija in z njo povezan spontan razvoj poklicne identitete. Oboje skupaj pa predstavlja celoto poklicne socializacije (Muršak v Kelava 2008, 102). Muršak (v Kelava 2008, 102) definira poklicno socializacijo kot »proces oblikovanja poklicne identitete, ki se začne že v času šolanja in traja vso posameznikovo poklicno pot. V procesu se oblikuje in razvija odnos do dela in razumevanje sebe v odnosu do dela«.

2.4 POMEN ŠOLSKIH IN VZGOJNIH INSTITUCIJ PRI POKLICNI SOCIALIZACIJI

Ko se posamezniki vključujejo v življenje odraslih je izjemnega pomena, kako šolske in vzgojne institucije omogočajo mladim vključevanje v svet dela in kako jih nanj pripravljajo. V sfero dela mlade vključuje tudi politika Evropske unije, saj zahteva oblikovanje ustreznega formalnega okvira, v katerem lahko poteka poklicna socializacija. Lizbonska strategija in Evropski mladinski pakt iz leta 2005, sta dva temeljna dokumenta Evropske unije, ki operacionalizirata strategijo na področju dejavnosti mladih. Cilj pakta je izboljšati izobraževanje, usposabljanje in mobilnost ter poklicno in socialno vključenost evropske mladine in hkrati lajšati usklajevanje poklicne aktivnosti in družinskega življenja. Nanaša se na tri sklope, in sicer na zaposlovanje, vključevanje in socialni napredek; izobraževanje,

usposabljanje in mobilnost ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Muršak 2009, 156-157; Svet Evropske unije 2005).

3 POSTOPEK ZAPOSLOTITVE NOVEGA DELAVCA

Ko ugotovimo potrebo po zaposlitvi novega delavca, se odvije vrsta procesov, ki jih moramo upoštevati, da delujemo zakonito, ter da poteka proces zaposlovanja učinkovito ter čim hitreje. Za boljšo predstavbo bom zgolj opredelila, kateri so tisti ključni koraki, ki jih moramo izvesti. To je pomembno tudi zato, ker je tak sistematičen postopek zaposlovanja že lahko del socializacije novo zaposlenega. Torej zaposlovanje novega delavca ter hkrati začetek socializacije novo zaposlenega poteka na naslednji način:

1. objava prostega delovnega mesta se formalno izvede na obrazcu PD-1, ki ga nato posredujemo Zavodu RS za zaposlovanje,
2. po uspešno opravljenem razgovoru izberemo ustreznega kandidata,
3. pred prvo zaposlitvijo in vse tiste, ki že leto dni niso opravljali dela za katerega so kandidirali, se opravi predhodni preventivni zdravniški pregled,
4. kandidata seznanimo z delom, pogoji dela ter vsemi njegovimi pravicami in obveznostmi,
5. s kandidatom sklenemo pogodbo o zaposlitvi, neizbranim kandidatom pa pošljemo obvestilo o neizbranosti,
6. zaposlenega nato še prijavimo na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, in sicer na obrazcu M1; prijava podatkov o pokojninskem, invalidskem in zdravstvenem zavarovanju ter zavarovanju za starševsko varstvo, zavarovanje za primer brezposelnosti,
7. ne nazadnje pa v formalnem delu zaposlovanja in socializacije novincea, delavcu izročimo še obvestilo o dolžini letnega dopusta.

3.1 POSKUSNO DELO

Ker se lahko novinec v organizaciji zaposli na več načinov bom opredelila naslednje načine prihoda v organizacijo. Prvo je poskusno delo, ki ni enako kot pogodba s pripravnikom. Poskusno delo se lahko dogovori pri vsaki sklenitvi delovnega razmerja. Namenjeno je

preverjanju delavčeve sposobnosti, delodajalec na ta način lahko preveri ali so izbrali in zaposlili primerne kandidata za delo, delavec pa v tem času ugotovi ali mu to delo ustreza.

Poskusno delo lahko traja največ šest mesecev, v času opravljanja poskusnega dela pa lahko delavec pogodbo tudi prekine. Po končanem poskusnem delu lahko delodajalec, na podlagi neuspešno opravljenega poskusnega dela, prekine pogodbo z novo zaposlenim. V nasprotnem primeru pa delavec sklene novo pogodbo za določen ali nedoločen čas. V času trajanja poskusnega dela običajno delodajalec ne sme odpustiti delavca, razen če so utemeljeni razlogi za izredno odpoved (Zakon o delovnih razmerjih, 125. čl.).

3.2 PRIPRAVNIŠTVO

Uvajanje novincev v Sloveniji pravimo tudi pripravništvo. Pripravništvo je bilo nekoč obvezno za vse diplomante, danes ni več obvezno, se pa prav tako konča s pripravniškim izpitom. S pomočjo pripravništva mladi uspešneje vstopijo v delovno življenje ter dopolnijo šolsko znanje s praktičnimi delovnimi izkušnjami. Pod mentorjevim vodstvom naj bi novo zaposleni spoznavali organizacijo v splošnem, vključno s krajšim delom v drugih oddelkih (Svetlik 2009, 330).

Če zakon ne določi drugače, lahko pripravništvo traja eno leto. V tem času se pripravnik usposablja za samostojno opravljanje dela. Pripravnik je običajno manj plačan, kot ostali delavci, vendar ne manj kot 70% osnovne plače za delovno mesto oz. vrsto dela, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik. Manjše plačilo za delo je tudi posledica tega, da morajo pripravniki imeti ob sebi mentorja, ter določen poseben program in način spremljanja in ocenjevanja pripravništva. Tudi pripravniku delodajalec v tem času ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če so podani razlogi za izredno odpoved (Zakon o delovnih razmerjih, 121.-140. čl.).

V življenju pa smo lahko večkrat pripravniki, in sicer če zamenjamo vrsto izobrazbe ali če začnemo delati na drugem delovnem mestu. Sicer pa pripravništvo običajno predvideva delo v javnem sektorju.

4 ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA

Celoten proces vseh dejanj organizacije in tudi novo zaposlenega, ki zagotovijo učinkovito prilagoditev posameznika, imenujemo organizacijska socializacija. Organizacijsko socializacijo lahko na splošno opredelimo kot proces, s katerim posameznik pridobi socialno znanje in potrebne veščine, ki mu pomagajo prevzeti vlogo, ki jo ima oz. jo bo imel v organizaciji (Van Maanen in Schein v Tuttle 2002, 3).

Bowditch in Buono (2005, 153) opredelita organizacijsko socializacijo kot proces, s katerim se tisti, ki vstopi v organizacijo nauči vrednote, norme, pričakovanja in s tem vzpostavi postopek, ki mu pomaga prevzeti točno določeno vlogo v organizaciji, s tem pa postane tudi sprejet član neke skupine oziroma organizacije. Za tem pa stojita dva osnovna namena organizacijske socializacije, in sicer si s tem novo zaposleni zmanjša nejasnosti njegove vloge v organizaciji ter poveča občutek varnosti, ko postanejo pričakovanja obeh strani razjasnjena. Socializacijski proces je za organizacije pomemben, ker s tem ustvari poenoteno vedenje vseh članov organizacije in na osnovi tega razvije razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi, po drugi strani pa s tem zmanjša tudi možnosti za potencialne konflikte.

Programi organizacijske socializacije so lahko formalni ali neformalni, usmerjeni na posameznika ali skupino posameznikov ter uresničeni v krajšem ali daljšem času. Pomembno je le, da se novo zaposlenim pokaže, kaj organizacija pričakuje od njih, njihovih funkcij in nalog ter da se priključijo organizacijskim normam in vrednotam.

Vsi, ki vstopajo v organizacijo morajo vedeti kaj lahko pričakujejo od svoje nove službe, da se lahko pripravijo in uspešno soočijo s službenimi zahtevami in pritiski. Ko pridobijo točen opis njihovih del je manj možnosti, da bodo novo zaposleni razočarani, če se njihova pričakovanja ne bodo skladala z dejanskim delom. Posledica tega je tudi, da bodo bolj zadovoljni in pripadni organizaciji, z manj stresa in verjetno bo tudi manj odpovedi (Bowditch in Buono 2005, 154).

4.1 SOCIALIZACIJA IN MENTORSTVO

Poleg tega, da so novo zaposlenemu podane vse informacije o bodočem delu ter da gre skozi socializacijski proces obstaja še nekaj strategij, ki mu omogočajo boljši sprejem v organizacijo oz. v skupino ljudi, s katerimi bo delal. Novo zaposleni naj se seznanijo ter poizve vse o skupini ljudi, ki se ji bo pridružil. Koristno je tudi, da se ostali zaposleni seznanijo, že pred prihodom novega delavca, z nalogami in funkcijo, ki jo bo novo zaposleni imel. Na ta način se išče predloge, ki bodo zagotovili dolgotrajno sodelovanje in izogibanjem konfliktom. Med zaposlenimi tudi poiščemo delavca, ki bo novemu članu mentor in hkrati zgled. Po drugi strani pa je dobrodošlo tudi sodelovanje z ostalimi novo zaposlenimi, ki so lahko vir informacij, čustvene podpore ter vzpodbude (Bowditch in Buono 2005, 154-155).

Po nekaterih študijah novo zaposleni pogosto iščejo uveljavljenega člana organizacije z namenom, da bi tudi sami delovali kot odgovorna oseba ter da bi pospešili svojo vključitev v organizacijo. V večjih organizacijah se številni novo zaposleni združijo in sodelujejo eden z drugim, da pospešijo proces socializacije. Tako imenovano skupinsko mentorstvo priskrbi novo zaposlenemu večji občutek psihološko-sociološke podpore, olajša njihovo vključitev in občutek pripadnosti ter poveča profesionalizem, omogoči večje mreženje in priskrbi več vzornikov. Po raziskavah pa enak proces socializacije lahko različno vpliva na različne posameznike, kar je lahko odvisno tudi od prejšnjih izkušenj, starosti ter od tega ali je oseba introvertirana ali ekstrovertirana (to je pomembno glede na to, koliko je posameznik sam pripravljen iskati nove informacije o delu) (Bowditch in Buono 2005, 155).

Veliko ljudi se dela nauči preko opazovanja in spraševanja svojih kolegov. V industrijskem svetu je poznana metoda »sitting with Nellie«, ki pomeni, da novinec dela s strokovnim delavcem in se na ta način nauči potrebnih spretnosti. Temu lahko pravimo tudi mentorstvo. Lahko pa se proces socializacije razvija neformalno, kar je odvisno od naše interakcije s sodelavci. Organizacija namreč zahteva, da se novinec nauči pravilno izvajati svoje naloge, primernega odnosa in vedenja, hkrati pa se mora naučiti tudi kako preživeti v novem, nepoznanem okolju (Thompson in Mchugh 2002, 240-243). Na kratko lahko rečemo, da se nove stvari uči tudi z opazovanjem in posnemanjem vedenja, ki ga vidimo pri drugih.

4.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SOCIALIZACIJA

Na prihod novo zaposlenega vpliva tudi organizacijska kultura. Novinci lahko bistveno vplivajo tudi na spremembo organizacijske kulture, glede na to ali so primerni in kako so socializirani v novo kulturo. Pomembno je, da sta organizacijska kultura in novi član organizacije združljiva, da ni nasprotji. Zato je potrebno nameniti veliko pozornosti selekcijskemu in socializacijskemu procesu, ko najamemo novega delavca (Bowditch in Buono 2005, 313-316).

Obstajata dve temeljni smeri, ki vplivata na spremembo kulture v organizaciji, in sicer je to lahko dolžnost organizacije, da oblikuje nove vrednote in prepričanja ali pa najemanje in socializacija novih ljudi v organizacijo (s poudarkom na nove vrednote in prepričanja), s tem nevtraliziramo stare člane organizacije, ki ovirajo njen razvoj. Da bi uresničili tako spremembo moramo spremeniti vedenje posameznikov v organizaciji in to spremembo upravičiti, vzpostaviti komunikacijo glede kulturne spremembe, zaposliti nove ljudi, ki bodo ustrezali željeni kulturi in kot že rečeno nevtralizirati tiste, ki odklanjajo novo kulturo (Bowditch in Buono 2005, 313-316).

5 PRENOS ZNANJA NA NOVO ZAPOSLENE

Ko se zaposleni pridruži novi organizaciji ima običajno več strokovnih znanj, ki ustrezajo delu, ki ga bo opravljal. Poleg znanja pridobljenega v šolskem izobraževanju je pomembno tudi tisto neuradno, implicitno znanje, ki ga lahko pridobimo skozi življenjsko in delovno izkustvo, samoizobraževanje in krajše oblike neformalnega izobraževanja ter se prenaša drug na drugega v procesih socializacije, dela in neformalnega druženja (Svetlik in Pavlin 2004, 200-201). Poznamo delavce, ki delo opravljajo s svojim znanjem ter manj kvalificirane delavce. Delavec znanja delo lahko so-oblikuje, manj kvalificiranemu delavcu pa so naloge stroge dodeljene ter večkrat določene z normami. Delavec znanja se zaveda, da je sestavni del njegovega znanja razvijanje inovativnosti, učenja ter stalno usposabljanje in prenašanje znanja na sodelavce (Drucker v Svetlik in Pavlin 2004, 201). Večjo stopnjo inovativnosti in uvajanje novosti v proizvodnjo oziroma organizacijo zaznamo pri japonskih proizvajalcih. Razlog le temu je, da japonske organizacije mnogo bolj odkrivajo pomen tihega znanja zaposlenih, ki so jih ti pridobili s socializacijo v podjetja, in ki jih je treba sproščati z mehкими menedžerskimi

prijemi, kot so oblikovanje dolgoročnega medsebojnega zaupanja, avtonomija in dajanje okvirnih navodil, timsko delo in identifikacija z organizacijo (Nonaka in Takeuchi v Svetlik in Pavlin 2004, 202). Vse to so prvine, ki naj jih vodilni upoštevajo, ko želijo uvesti novo zaposlenega v svojo organizacijo.

Med zaposlenimi v organizaciji se pogosto oblikuje posebno organizacijsko znanje, ki ni le seštevek znanja posameznikov (Biggam v Svetliki in Pavlin 2004, 204). To znanje je lahko eksplicitno, to pomeni, da je v obliki zapisanih pravil vedenja, tehničnih navodil ipd., ali tiho znanje kot del organizacijske kulture. Ko posamezniki zamenjajo organizacijo v novem okolju ne morejo uveljaviti celotnega vedenja iz stare kulture, temveč se morajo naučiti in spoznati novo. Ko poznamo obe vrsti znanja je pomembno, da poznamo tudi pretvarjanje eksplicitnega v tiho znanje in nazaj. Pri pretvarjanju tihega znanja v tiho znanje gre za proces učenja oz. usposabljanja z delom, ki lahko poteka individualno ali v skupini, pri čemer je bistvo, da posamezniki opazujejo, posnemajo in vadijo. Prav bi bilo, da se takih znanj ter vedenja naučimo in z delom vsaj spoznamo že zelo zgodaj, v procesu izobraževanju. Takim oblikam v izobraževanju pravimo vaje in pripravništvo. Socializacijo je tako v manjši meri mogoče doseči že s (počitniško) prakso, vključevanjem praktikov v pedagoški proces in pedagogov v delovno okolje. Ključne pri vsem tem pa so izkušnje, ki so večkrat pridobljen povsem spontano. Če tega procesa ni, so študentje socializirani zgolj v okolje šolske institucije (Svetlik in Pavlin 2004, 204).

6 KAKO IN ZAKAJ SE SPOPASTI S SOCIALIZACIJO

V tem poglavju želim opredeliti zakaj je socializacija pomembna ter na kakšen način jo uvesti v podjetje oz. med novo zaposlene. S sprejemom novo zaposlenega v organizacijo se delo z novo zaposlenim šele prične. Kot sem že omenila mu je potrebno predstaviti socialno delovno okolje, to se pravi njegove nadrejene, podrejene, neposredne sodelavce in druge ljudi s katerimi bo prihajal v stik. Prav tako mora spoznati fizično delovno okolje. Najbolj pomembno pa je, da se mora uvesti v delo. Temu pravimo indukcija ali uvajanje (Svetlik 2009, 328-330).

6.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PROCES SOCIALIZACIJE

Čeprav je socializacija proces vsakega posameznika posebej, ki se odloči kako in kdaj se bo prilagodil novi organizaciji, obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na ta proces ter so oblikovani v okolju vsakega posameznika (Auster 1996, 123-130):

- karakteristike delovnega mesta; predvsem možne nevarnosti,
- tip organizacije; ali so to javne, privatne ali neprofitne organizacije; kar je pomembno zaradi formalnega cilja, ki ga ima organizacija, kakor tudi zaradi tistega skritega,
- tehnološki napredek; le-ta povzroči, da morajo mlajši učiti starejše,
- storitveni sektor; ki pomeni, da se morajo novo zaposleni soočiti tudi s strankami in ne zgolj s sodelavci – v času socializacije se morajo naučiti primerne emotivne odzive ter njihov nadzor,
- ekonomska globalizacija; ki pomeni, da se novo zaposleni poleg kulture svojega podjetja učijo tudi drugih kultur, s katerimi njihovo podjetje posluje ter drugačnega načina komunikacije.

6.2 POMEN IN CILJ SOCIALIZACIJE NOVO ZAPOSLENIH

Zakaj nameniti več pozornosti novo zaposlenim v podjetju je pomembno iz več razlogov, in sicer z začetnim usmerjanjem novo zaposlenih gradimo pozitivno organizacijsko kulturo s tem pa (Lešnik 2007):

- zmanjšamo anksioznost: ustrezna socializacija, ki ponudi smernici in ključne informacije o načinu dela v podjetju, lahko zniža začetno tesnobo, ki jo občuti novo zaposleni,
- zmanjšamo začetne stroške podjetja: novo zaposleni s primernim uvajanjem hitreje spozna delovni ritem organizacije, kar pomeni, da ima podjetje manj stroškov povezanih z začetnim učenjem in privajanjem na delo,
- zmanjšamo možnost hitrega odhoda novo zaposlenega iz podjetja: če se novo zaposleni v organizaciji počuti zaželen in sprejet pri sodelavcih ter, če dobi občutek ustreznega vrednotenja njegovih kompetenc ter ima vse možnosti, da svoje naloge uspešno opravi je manj možnosti, da zaradi nezadovoljstva hitro odide iz podjetja,

- prihranimo čas supervizorjev in mentorjev: boljša kot je začetna orientacija manjša je verjetnost, da bodo mentorji in sodelavci porabili veliko časa z učenjem in uvajanjem svojega novega sodelavca,
- razvijamo realistična pričakovanja in pozitiven odnos do dela: novo zaposlena oseba naj čimprej spozna, kaj točno se od nje pričakuje in kaj ona lahko pričakuje od drugih.

Cilj uvajanja je (Svetlik 2009, 328-330):

- čim hitrejši začetek dela s polno storilnostjo,
- doseči osebno zadovoljstvo novo zaposlenega v organizaciji,
- s socializacijo sprejeti vrednote, norme, vedenjske obrazce in prepričanja drugih,
- da tudi sama, novo zaposlena oseba personalizira organizacijo oz. ji da svoj osebni pečat na svojem delovnem mestu lahko pa tudi širše (slednje nastopi nekoliko kasneje, ko se posameznik v organizaciji že ustali, odvisna pa je tudi od tega, kakšno mesto zasede delavec in koliko osebnostnih, izobraževalnih in poklicnih posebnosti je novinec uspel ohraniti in se niso izgubile v procesu socializacije).

Vse to je odvisno od posameznih vrst delavcev in od dela, ki ga opravljajo. Uvajanje lahko traja le nekaj dni, pri delavcih s poskusnim delom pa tudi več mesecev, pripravništvo pa lahko, glede na dejavnost v kateri se zaposlimo, traja celo več kot eno leto. Ob vstopu v novo delovno okolje med nove ljudi za novo zaposlenega lahko pomeni tudi kulturni šok, saj je prišel v okolje, kjer veljajo navade, ki so najverjetneje drugačne od navad bivšega delodajalca.

Z uspešno orientacijo novo zaposlenih dosežemo tudi:

- novo zaposleni se mora počutiti dobrodošlega in zadovoljnega,
- razumeti mora organizacijo v širšem smislu (njeno preteklost, sedanji položaj, kulturo ter vizijo), ter glavna dejstva o načinu ter postopkih upravljanja organizacije,
- da se zaposleni zaveda, kakšno vedenje ter opravljanje dela se od njega pričakuje (Dessler 2003, 185-187).

6.3 METODE IN POTEK SOCIALIZACIJE

Dober program uvajanja oz. socializacije novincev v organizaciji je potrebno začeti že takrat, ko ugotovimo, da potrebujemo novo delovno silo. V nadaljevanju je torej program sestavljen iz petih korakov. Prvič, mora organizacija ugotoviti katere kompetence zahteva delovno mesto ter analizirati kompetence in potrebe zaposlenega, ki pride na novo delovno mesto. Drugi korak zahteva od organizacije, da pripravi vse potrebno za izvajanje uvajanja (npr. knjigo z navodili za delo, vaje in aktivnosti, ki se bodo izvajale). Možen je tudi tretji korak, v katerem preverimo veljavnost programa, s tem, ko ga predstavimo nekomu drugemu. V četrtem koraku dejansko izvedemo program, ter zadnji korak, ko menedžment oceni uspešnost programa (Dessler 2003, 188).

Mentorstvo je ena ključnih orodij usmerjanja novo zaposlenih v hitro doseganje strokovnih ciljev posameznika in ciljev organizacije. Z mentorstvom povečamo produktivnost, saj skrajša čas uvajanja novo zaposlenih, le-ti pa cenijo nasvete ter usmerjanje mentorjev. Poleg mentorstva pa na začetku zaposlitve novega sodelavca lahko izvedemo še naslednja dejanja:

- novo zaposlenemu pokažemo, da je v organizaciji dobrodošel, to lahko storimo tudi dan preden novo zaposleni vstopi v organizacijo. Povemo oz. napišemo mu osnovne informacije o delu, npr. kdaj točno naj pride, s kom se bo prvi dan soočil ter kakšne dejavnosti ter naloge so predvidene za prvi delovni dan,
- novo zaposlenega predstavimo ostalim sodelavcem. To je pomembno tako zanj kot za ostale sodelavce, ki jim razložimo na kakšno delovno mesto prihaja novo zaposleni,
- seznanimo ga z novim delovnim okoljem, tako novo zaposleni vidi kje so pomembni prostori ter pisarne ljudi s katerimi bo sodeloval. Prav tako je pomembno, da mu pokažete, kje je prostor za malico, kje so toaletni prostori ter ostali prostori kjer bo dobil vse ustrezno za opravljanje dela,
- skličemo kratek sestanek z vsemi zaposlenimi s katerimi bo novo zaposleni sodeloval,
- razložimo vsa pravila, ki veljajo v organizaciji in so potrebna za nemoteno opravljanje dela (npr. koliko časa traja uvajanje, sistem nagrajevanja, možne bonitete, dopusti in nadomeščanje v tem času ter druga pravila, četudi niso nikjer napisana),
- priprava delovnega okolja, ki novo zaposlenemu omogoči optimalno delo že na začetku,
- seznanimo ga z vizijo in načinom dela v podjetju ter mu povemo kakšen odnos želimo, da imajo zaposleni med seboj ter do dela in organizacije,

- poudarimo, da smo odprti za vsa morebitna vprašanja. Najbolje pa je, da novo zaposlenemu določimo mentorja, ki mu bo vedno na voljo (Lešnik 2007),
- zaželeno je, da novo zaposleni na začetku prejme neke vrste priročnik, kjer je napisano nekaj osnovnih podatkov o poteku dela v organizaciji, npr. delovni čas, način pregleda učinkovitosti, dan izplačila dohodka ter koriščenje prostih dni (Dessler 2003, 185).

Obstaja pa tudi t.i. simulirano uvajanje. To je metoda, s katero se novo zaposleni učijo na pravi ali zgolj simulirani opremi, ki jo bodo kasneje uporabljali na delovnem mestu, vendar dejansko niso na svojem delovnem mestu. Največkrat je tako uvajanje potrebno zaradi prevelikih stroškov, ki bi jih organizacija imela, če bi uvajali na dejanskem delovnem mestu, ali pa to uvedejo zaradi možne nevarnosti, ki bi ogrožala neizkušene novo zaposlene (Dessler 2003, 196).

Novo zaposlene običajno usmerjamo z vsemi pravili, ki veljajo v organizaciji, vendar je še bolj pomembno, da se novo zaposleni v organizaciji počuti dobrodošlega in del organizacije, če hočemo, da so čim bolj produktivni.

7 STOPNJE MODELA SOCIALIZACIJE oz. VSTOPA V ORGANIZACIJO

Proces, ko posameznik vstopi v novo organizacijo je proces dvojnega ujemanja, in sicer na eni strani je posameznik in njegove želje glede nove službe, na drugi strani pa je zmožnost organizacije, da to izpolni. Obstaja pa tudi povezava med posameznikovimi zmožnostmi ter zahtevami in potrebami določenega delovnega mesta. Veliko ljudi vstopi v organizacijo z nerealističnimi pričakovanji, zato se začetna naklonjenost do samega dela ter organizacije na splošno, vedno bolj zmanjšuje, ko posameznik ostane v organizaciji (Furnham 2005, 144-148).

Vstop v organizacijo različni avtorji definirajo na več načinov. V nadaljevanju bom opredelila nekaj različnih stopenj socializacije.

7.1 ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA PO BOWDITCH IN BUONO

Organizacijska socializacija se na splošno deli na tri stopnje (Bowditch in Buono 2005, 153-154):

- anticipatorna socializacija,
- srečanje z organizacijo ali skupino ter
- pridobitev norm in vrednot skupine, ki se ji novo zaposleni priključi.

Prva stopnja, anticipatorna socializacija, je mišljena kot uvodna oz. pripravljalna faza v kateri se posameznik spozna z organizacijski cilji in z lastnimi ter organizacijskimi pričakovanji, spozna tudi kaj bodo njegove naloge in odgovornosti ter potrebne spretnosti in strokovno znanje. Med to stopnjo posameznik oceni ali njegove vrednote in potrebe ustrezajo organizacijskimi ter seveda tudi obratno.

Druga stopnja socializacije se pojavi, ko se novo zaposleni dejansko priključi organizaciji. To je nekako uvodna faza, kjer se posameznik sooči s potrebo po ravnotežju osebnih ter delovnih zahtev in potreb, ki pa so si lahko tudi nasprotne in zato v konfliktu. Istočasno se novo zaposleni uči novih nalog v svoji pričakovani funkciji ter spoznava s kolegi. Naučiti se mora tudi kako pomembno je razporediti si čas, da opravi dodeljene naloge. V tej stopnji posameznik tudi rešuje različne probleme, ki se lahko pojavijo v skupini, kamor se je priključil. Organizacijska socializacija se ne konča dokler novo zaposleni ni zmožen uravnovežiti različne zahteve, ki so lahko tudi konfliktno, dokler ni ustrezno usposobljen za opravljanje svojih nalog in se primerno prilagodi skupinskim normam in vrednotam. Če je to uspešno doseženo, se novi član počuti sprejetega v skupino, kot cenjen in zaupanja vreden član, ki občuti varnost v tej skupini. Uspešna socializacija se pokaže tudi kot pozitiven vpliv na posameznikovo produktivnost in pripadnost organizaciji.

7.2 SCHEINOV MODEL SOCIALIZACIJE

Po Scheinu (v Svetlik 2009, 328-330 in Furnham 2005, 146-147) poznamo tri stopnje socializacije, in sicer:

- vstop,
- socializacija in
- sprejem.

Ob vstopu si tako posameznik, kot tudi organizacija prizadevata pridobiti točne informacije drug o drugem. Obe strani morata uskladiti pričakovanja, če niso bila povsem realna in so se oblikovala že pred vstopom, zlasti pa med pridobivanjem in izbiro kandidatov.

Na drugi stopnji socializacije, se posameznik prilagaja organizacijskemu okolju. Med opravljanjem dela spozna, da njegove nove ideje niso vedno sprejete. Na tej stopnji se privaja na delo, novega vodjo ter tudi na nov sistem nagrajevanja, po drugi strani pa želi ustvari prostor za samoidentifikacijo. S strani organizacije obstajajo dvomi, saj niso prepričani ali se bo posameznik uspešno vključil, ali bo prispeval kaj novega v organizacijo, ali mu učenje in uvajanje ne bo delalo težav ter tudi ali bo način dela v organizaciji ustrezal njegovemu osebnemu razvoju ter razvoju kariere v organizaciji.

S tem, ko se posameznik uspešno socializira v organizacijo preide na tretjo stopnjo, stopnjo sprejema. Na tej stopnji ni več novinec, temveč eden od polnovrednih članov organizacije. Organizacija pa mu mora to izkazati s pozitivno oceno uspešnosti, dviganjem plače, dodeljevanjem novih nalog, uvajanjem v poslovne skrivnosti in morebitnim napredovanjem. Posameznik pa s tem, ko ne odide iz organizacije, niti tega ne namerava, dela nadure, sprejme dodatne naloge, potrdi, da je organizacijo sprejel.

Proces socializacije skrajšamo s primerno urejenim uvajanjem, ter s tem delavcu omogočimo hitrejše doseganje pričakovanih rezultatov.

7.3 MAITLANDOV MODEL SOCIALIZACIJE

Maitland (v Svetlik 2009, 328-330) pa stopnje modela socializacije oz. uvajanja deli na:

- indukcijo, ki poteka že med postopkom izbire,
- indukcijski dan in
- indukcijo v prvih tednih.

Po Maitlandu se proces uvajanja začne že med postopkom izbire, kjer moramo kandidate seznaniti z delom in organizacijo, da bi le-ti pridobili čim objektivnejšo predstavo o zaposlitvi, ki si jo želijo. Če kandidate ne seznanjamo je proces izbire pomanjkljiv in lahko privede do vzajemnega razočaranja ter do zgodnje fluktuacije. Zato ne smemo dopustiti, da

pride do kognitivne disonance, ki je razlika med pričakovanji glede dela in potem dejanskim delom.

Indukcijski dan pa je namenjen vstopu v oddelek, v katerem bo delal, seznanitvi z delovnim mestom, sodelavci in s skupnimi prostori. Delavec mora pridobiti čim več informacij o organizaciji kot celoti, o pogojih zaposlitve, prejme naj tudi ustrezne pravilnike in pisna navodila ter uredi upravne zadeve. Dan naj začne skupaj z osebo iz kadrovskega oddelka, sicer pa naj bo z osebo s katero bo največ delal ali pa z delavcem, ki odhaja in ga bo sam nadomestil oz. s sodelavcem, ki je odgovoren za njegovo uvajanje – z morebitnim mentorjem. Delovno okolje naj bo ustrezno pripravljeno, da lahko delavec naslednji dan začne z delom.

Morebitni mentor naj v prvih tednih poskrbi za reševanje težav in dajanje ustreznih pojasnil. Prvi teden naj bi se pogovarjala vsak dan, nato pa vse redkeje. Po določenem času pa je dobro, da se uvajanje še oceni.

Dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajšanje časa, v katerem novi delavec doseže pričakovano storilnosti, kar pa je tudi empirično dokazano (Werther in Davis 1986, 211). Fluktuacija je zaradi kulturnega šoka ob vstopu v organizacijo najvišja v prvih tednih in mesecih zaposlitve. Storilnost pa je najnižja zaradi spoznavanja dela in organizacijskega okolja. Če delavec prehitro odide, s svojim delom niti ne povrne stroškov kadrovanja.

7.4 WANOUSOV MODEL SOCIALIZACIJE

Do neke mere imajo posamezniki in organizacije različne potrebe in želje. Po Wanousu (v Furnham 2005, 145) imata v vsaki stopnji – rekrutiranje, selekcija, orientacija in socializacija, različne naloge, kar lahko vidimo iz tabele 7.1.

Tabela 7.1: Stopnje vstopa posameznika in odzivi organizacije

Faza vstopa v organizacijo	Perspektiva posameznika	Perspektiva organizacije, kamor vstopa posameznik
1. rekrutiranje: proces vzajemne privlačnosti	Išče informacije o prostih delovnih mestih	Išče učinkovite kandidate
	Določi točnost podatkov o posamezni organizaciji	Kandidate pritegne s primerno strategijo
2. selekcija: proces vzajemne izbire	Odgovarja na intervjuje za novo službo ter se spopada z ostalimi metodami izbire novega delavca	Ocenjuje kandidate ter ugotovi kdo je primeren kandidat za prosto delovno mesto
	Odloči se za določeno delovno mesto ter za določenega delodajalca	
3. orientacija: proces začetnega prilagajanja	Ko vstopi v organizacijo se spopada z začetnim stresom	Spopada se z emocionalnimi ter tudi informacijskimi potrebami novo zaposlenega
4. socializacija: proces vzajemnega prilagajanja	Pomika se skozi različne faze	Na novo zaposlenega vpliva z različnimi taktikami
	Odkriva lastne uspehe	Uporablja psihologijo prepričevanja

Vir: Wanous v Furnham (2005, 146).

Organizacije imajo različne metode sprejemanja novo zaposlenih. Wanous (v Furnham 2005, 145) predlaga naslednje načine:

- posamezniku je potrebno dati vse resnične in realne informacije že zelo zgodaj, da se razvijejo primerna pričakovanja,
- na začetku mu je treba nuditi splošno podporo ter pomiritev,
- nekdo naj skrbi za novo zaposlenega, da mu pokaže, kaj je in kaj ni primerno v organizaciji.

Z organizacijsko socializacijo organizacija pravzaprav spreminja novo zaposlenega. Posameznik se mora skozi neko časovno obdobje prilagoditi organizaciji ter deliti iste norme in vrednote, ki so že vzpostavljene v organizaciji. Skozi organizacijsko socializacijo se torej novinec uči novih pravil, vlog, norm, vrednot in konceptov organizacije. To lahko poteka kot odkrito učenje ali prikrito s tem, ko se pridruži vsem članom organizacije

7.5 FELDMANOV MODEL SOCIALIZACIJE

Feldman tri stopenjski model vstop v organizacijo opiše v treh fazah, kar lahko vidimo iz tabele 7.2.

Tabela 7.2: Feldmanov tri stopenjski model vstopa

1. anticipatorna socializacija – vstop v organizacijo	Postavitev realnih pričakovanj Določitev ujemanja novinca z organizacijo
2. prilagoditev	Sprejem na novo delovno mesto Vzpostavitev med-osebnih odnosov Razjasnitev vlog Uskladitev obeh strani
3. management vlog – ustalitev	Uskladitev osebnega življenja izven organizacije z organizacijskimi zahtevami Reševanje težav in konfliktov na delovnem mestu Raznolikost, glede na individualne izkušnje

Vir: Feldman v Furnham (2005, 146).

7.6 ZDRUŽITEV MODELOV SOCIALIZACIJE PO WANOUSU

Wanous (v Furnham 2005, 147) je različne načine opredelitve vstopa novinca v organizacijo ter poimenovanja različnih avtorjev združil v nov model, ki se mi zdi zelo jasno opredeljen in ki povzema dejansko stanje:

1. faza: soočanje in sprejem z organizacijsko realnostjo

- potrditev ali ovržba pričakovanj novo zaposlenega,
 - konflikti med pričakovanimi željami in organizacijsko klimo,
 - ugotovitev, kateri osebni pogledi so okrepljeni, katera niso ter kateri so kaznovani v organizaciji.
-

2. faza: doseganje jasnih vlog

- vpeljava v naloge na novem delovnem mestu,
 - definiranje osebnih vlog/funkcij,
 - o s spoštovanjem do kolegov,
 - o s spoštovanjem do nadrejenega,
 - učenje soočanja z odporom do sprememb,
 - skladnost med novinčevo ter organizacijsko oceno uspešnosti dela,
 - učenje, kako delati na položaju znotraj dane organizacijske strukture, kljub nejasnostim.
-

3. faza: postavitve samega sebe v organizacijski kontekst

- novinec se nauči kateri modeli vedenja so skladni z organizacijo,
 - reševanje problemov na delovnem mestu ter med delom in osebnimi interesi,
 - pripadnost delu ter organizaciji v prvem letu v organizaciji,
 - odobritev nove samopodobe, med-osebnih odnosov ter sprejem novih vrednot.
-

4. faza: odkrivanje znakov uspešne socializacije

- novo zaposleni doseže zanesljivost ter pripadnost organizaciji,
- visoko zadovoljstvo novo zaposlenega,

- občutek vzajemnega sprejema,
- notranja motivacija za delo,
- pokažejo se signali med novinci ter organizacijo, ki kažejo na medsebojno sprejemanje.

8 OCENJEVANJE PROCESA UVAJANJA

Ko se proces uvajanja oz. socializacije novo zaposlenih konča, mora organizacija oceniti celoten program, saj na ta način ugotovi ali je bil cilj dosežen. Ena od možnosti, kako preveriti ali je bil program učinkovit, je da izvedemo kontrolni eksperiment. To pomeni, da imamo tako skupino novo zaposlenih, ki so vključeni v programe uvajanja kakor skupino, ki tega ne prejemajo. Podatke, ki so pomembni za končni rezultat, zbiramo tako pred in po uvajanju ter pred in po ustreznem času delovanja, skupine, ki je brez uvajanja (Dessler 2003, 210).

Najpogosteje pa po uvajanju merimo štiri glavne kategorije, in sicer (Dessler 2003, 210):

- kakšna je reakcija novo zaposlenih na uvajanje,
- ali so se res naučili principov, sposobnosti ter ostalih dejstev, kot je bilo predvideno,
- ali se je spremenilo njihovo vedenje ter
- kateri so vidni rezultati uvajanja.

9 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomske naloge se bom osredotočila na en segment zaposlenih v letalski družbi, in sicer bodo to stevardese oz. stevardi. Slednje sem izbrala zaradi specifičnosti uvajanja novo zaposlenih na delo ter deloma zaradi tega, ker je na prvi pogled viden sistematično urejen postopek uvajanja, v konkretnih primerih pa bom ugotavljala ali je le-ta tudi učinkovit.

9.1 POSTOPEK ZAPOSLOTITVE STEVARDESE/STEVARDA

Kandidati za stevarde/stevardese morajo izpolnjevati številne kriterije. Stevardi oz. stevardese so člani kabinskega osebja določene letalske družbe, zato bom v nadaljevanju uporabljala tudi ta izraz. Prva posebnost kabinskega osebja je, da novo zaposleni z delom v letalski družbi večinoma pričnejo kot študentje.

Ko podjetje ugotovi potrebo po dodatni delovni sili objavi razpis za stevarde/stevardese. Praviloma je to v mesecu novembru, uvajanje nato poteka za naslednjo letno sezono. Iz slednjega je razvidno, da se priprave na zaposlitev novega člana začnejo že bistveno pred zasedbo delovnega mesta. Kandidati morajo aktivno znati slovenski in angleški jezik ter pasivno vsaj en evropski jezik. Znanje jezika nato preverijo v samem podjetju. Ostali pogoji, ki jim morajo kandidati izpolnjevati so še: dokončana štiriletna srednja šola, starost od 18 let naprej ter ustrezna višina, ki je pomembna zaradi specifične delovnega mesta. O ustreznosti kandidatov odloča sprejemna komisija podjetja, ki zbere vse podatke ter opravi razgovore. Po preverjanju znanja iz tujih jezikov sledi še tečaj, ki traja 5 tednov, po 8 do 10 ur na dan. Za pridobitev licence mora kabinsko osebje opraviti še zdravniški pregled, ki poteka pred pooblaščenim zdravniško komisijo. Na koncu usposabljanja kabinsko osebje opravi še praktični in teoretični izpit. Na začetku pa določeno število letov leti pod nadzorom inštruktorjev (Zavod RS za zaposlovanje). Torej po izpolnitvi naštetega Ministrstvo za promet izda licenco, kandidati se po prejemu le-te še dodatno praktično šolajo na letalih. Po končanem praktičnem delu opravijo izpit in od tedaj dalje lahko letijo samostojno, brez nadzora inštruktorjev.

Člani kabinskega osebja letala pridobijo dovoljenje za delo za eno leto. Za podaljšanje dovoljenja pa morajo znova izpolnjevati določene pogoje, in sicer morajo znova opraviti zdravniški pregled, ob podaljšanju veljavnosti dovoljenja morajo imeti najmanj 100 ur naleta, znova morajo dokazati tudi zadovoljiv uspeh pri preizkusu strokovnosti pri pooblaščenem učitelju oz. inštruktorju (Ministrstvo za promet 2005).

9.2 USPOSABLJANJE STEVARDES/STEVARDOV

Podrobneje bom proces usposabljanja stevardes opredelila v tem poglavju. Usposabljanje stevardes namreč poteka v pooblaščenih organizacijah po določenem izobraževalnem programu, katerega minimalne zahteve določa nacionalni Pravilnik o strokovni izobrazbi, izpitih in dovoljenjih za delo članov posadke letal. Podrobneje od Pravilnika pa področje usposabljanja stevardes in njihove naloge v letalskih operacijah ureja Uredba Komisije ES.

Kabinsko osebje v letalu lahko razdelimo med stevarde/stevardese ter višje stevarde/stevardese. Za prve je potrebno končano izobraževanje za stevarda/stevardeso, najmanj 6 ur letenja (naleta) pod nadzorom inštruktorja in strokovni izpit za stevarda/stevardeso. Delovno mesto višjega stevarda/stevardesa pa lahko opravlja oseba, ki ima končano izobraževanje za višjega stevarda/stevardeso, najmanj dve leti letenja kot stevard/stevardesa ali skupaj 600 ur letenja, s prekinitvami, v dveh letih in strokovni izpit za višjega stevarda/stevardeso.

Teoretičen del strokovnega izpita za kabinsko osebje obsega teorijo letenja, postopke v sili, prvo pomoč, letalske predpise, dolžnosti stevarda/stevardese in znanje dveh tujih jezikov. Izobraževanje stevardov/stevardes letala in nadzorstvo nad izpolnjevanjem nalog med izobraževanjem opravlja inštruktor kabinskega osebja, ki ima opravljena najmanj 4 leta letenja kot stevard/stevardesa letala ali 1.200 ur letenja, končano izobraževanje za inštruktorja stevardov/stevardes letala, poseben izpit za inštruktorja stevardov/stevardes letala in ima v veljavnem dovoljenju za delo vpisano, da sme opravljati tudi posebna dela, za katera ima poseben izpit (Pravilnik o strokovni izobrazbi, izpitih in dovoljenjih za delo članov posadke letal, 94-100 čl.).

Preden začne član kabinskega osebja z delom na letalu mora opraviti začetno varnostno usposabljanje (Uredba Komisije ES, Poddel O). Tečaj začetnega varnostnega usposabljanja pa mora zajemati naslednje teme:

- usposabljanje za boj z ognjem in dimom,
- usposabljanje za preživetje v vodi,
- usposabljanje za preživetje,
- zdravstveni vidiki in prva pomoč,

- ravnanje s potniki,
- komunikacija,
- disciplina in odgovornost,
- skupno delo v pilotski kabini.

Član kabinskega osebja opravi začetni tečaj za upravljanje potencialov posadke (CRM-crew resource management), preden se ga prvič razporedi na delo kot člana kabinskega osebja. Elementi tega usposabljanja pa vključujejo:

- splošna načela glede :
 - človeških dejavnikov v letalstvu ter
 - človeške sposobnosti in omejitve.
- z vidika posameznih članov kabinskega osebja:
 - osveščenost osebja, človeške napake in zanesljivost, odnos in vedenje, samoocenjevanje,
 - stres in obvladovanje stresa,
 - utrujenost in nespečnost,
 - odločnost,
 - zavedanje položaja, pridobivanje informacij in njihova obdelava.

Usposabljanje o zdravstvenih vidikih in prvi pomoči vključuje naslednje teme:

- fiziološki učinki letenja, vključno z zahtevami glede kisika in pomanjkanjem preskrbe s kisikom,
- nujni medicinski primeri na področju letalstva (npr. astma, srčni napad, stresne in alergijske reakcije, kap, potovalna slabost med letenjem, nepričakovan porod),
- praktično kardio-pulmonalno oživljanje, ki ga opravi vsak član kabinskega osebja ob upoštevanju okolja in s pomočjo lutke,
- osnovna prva pomoč in usposabljanje za preživetje (npr. nezavest, rane, opekline),
- zdravje in higiena med potovanjem,
- uporaba ustrezne opreme letala, vključno s kompleti za prvo pomoč, kompleti za nujno medicinsko pomoč, kisikom za prvo pomoč in nujno medicinsko opremo.

9.3 METODOLOGIJA

Uporabila bom kvalitativno metodologijo z analizo polstrukturiranega intervjuja, z njim pa bom poizkušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje diplomskega dela. Polstrukturirani intervju mi je omogočil, da sem pripravljena vprašanja lahko med spraševanjem dopolnila s pod vprašanji ali jih po potrebi spremenila.

Intervjuji so del kvalitativnega raziskovanja, le-to pa je temeljna strategija družboslovnega raziskovanja. Za kvalitativno raziskovanje je značilno, da je pogosto manj strukturirano kakor druge vrste družboslovnega raziskovanja. Raziskovalci preučujejo manjše število enot (primerov) z namenom razvijati ideje (Ragin 2007, 101).

Toš in Hafner Fink (1998, 202) kvalitativno raziskovanje, med drugim, pojasnita kot:

Kvalitativna metoda v osnovi ne posega v razmerje subjekt-objekt in ni predvsem usmerjena v neposredno spreminjanje realnosti. Gre za spoznavno metodo, v kateri raziskovalec proces zbiranja podatkov strukturira tako, da v direktnem stiku z delujočimi (raziskovanimi) oblikuje razumevanje njihove resničnosti. Zbiranje podatkov je tako predvsem komunikativna storitev, v kateri govorni izrazi in ravnanja – kot podatkovna baza – učinkujejo le kot osnova za razumevanje celotnega konteksta raziskovalne situacije.

Intervju, kot metoda kvalitativnega raziskovanja, nam omogoči, da se raziskovalec vživi v raziskovalno okolje in odkrije pomen in pomembnost družbenih pojavov za ljudi v teh okoljih. Če se kvalitativne metode uporabijo za poudarjanje družboslovnih podatkov, lahko raziskovalci vidijo stvari, ki jih sicer ne bi (Ragin 2007, 106-107).

9.4 IZVEDBA RAZISKAVE

V raziskavi so sodelovale 4 stevardese in 1 stevard. Sodelovanje je bilo za vse prostovoljno in anonimno, pred vsakim intervjujem sem razložila namen in metodo intervjuja. Intervjuje sem opravila v mesecu avgustu 2009. En intervju je trajal približno eno uro.

Zaradi majhnega vzorca intervjuvancev ne morem trditi, da je raziskava reprezentativna, ker pa sem intervjuje izvedla osebno ter bila, kar se le da, nepristranska ter jasno postavljala vprašanja, predvidevam, da so odgovori zanesljivi.

Intervju sem razdelila na dva dela, in sicer me je v prvem delu zanimalo, kaj dejansko so novinci v času uvajanja dobili od organizacije, torej kakšna je refleksija njihovih izkušenj, v drugem delu pa me je zanimalo njihovo mnenje o uvajanju. Glavni namen intervjujev je bil pridobitev odgovorov na naslednja vprašanja:

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?
- Kako dolgo je trajalo uvajanje?
- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?
- Ste imeli na voljo mentorja?
- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?
- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?
- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?
- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?
- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?
- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?
- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?
- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?
- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?
- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?
- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?
- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?
- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?
- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?
- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?
- Kaj vas je vodilo med procesom uvajanja?
- Vam je bil program uvajanja všeč?
- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?
- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

9.5 IZSLEDKI INTERVJUJEV

S pomočjo intervjuvancev sem najprej ugotovila, da so vsi zadovoljni na svojem delovnem mestu. Koliko je k temu pripomoglo uvajanje, je težko soditi. Sem pa iz njihovih odgovorov razbrala, da so medosebni odnosi ter strpnost mentorjev zelo pomembni. S to raziskavo sem izvedela, da imajo stevardese dva dela uvajanja, in sicer je to razdeljeno na teoretičen ter praktičen del. V prvem delu uvajanja nimajo svojega mentorja, temveč zgolj predavatelje. V drugem, praktičnem delu, pa imajo t.i. inštruktorja, ki jim predstavlja mentorja.

Če povežem teorijo s prakso, pridem do naslednjega zaključka: postati član kabinskega osebja, na letalu, je možno zgolj preko študentskega servisa. Zato stevardese/stevardi ne poznajo t.i. poskusnega dela ali pripravništva. Lahko bi sicer 23 létov, ki jih opravijo v času uvajanja, uvrstili med poskusno delo, saj je zadnji let izpitni let, vendar za to ne podpišejo posebne pogodbe. Njihovo uvajanje je v celoti načrtno vodeno in formalno, torej so cilji natančno določeni, skozi celotno uvajanje preverjajo njihovo znanje in spretnosti. Uvajanje poteka skoraj dva meseca, kar se mi zdi na prvi pogled veliko, vendar glede na to, koliko učnega gradiva morajo preštudirati ter koliko možnih situacij morajo predvideti se mi niti ne zdi veliko. Iz odgovorov intervjuvanec lahko razberemo, da kljub dolgemu uvajanju na začetku še vedno sprašujejo starejše člane po nasvetih. Pri prvih dveh intervjuvankah sem tudi ugotovila, da je izrednega pomena to, kakšni so odnosi med tekom uvajanja. Obe sta namreč povedali, da so jih stalno spodbujali k vprašanju ter da sta se vedno lahko obrnili na nadrejenega oz. na inštruktorja. Spodbudno se mi zdi tudi to, da so prav vsi intervjuvanci dobili povratno informacijo že med samim uvajanjem. Prav tako so imeli na voljo tako tehnično kakor tudi psihično podporo. Glede na to, da sem si zastavila, za raziskovalno vprašanje, ali proces socializacije pripomore k hitrejšemu doseganju visoke učinkovitosti zaposlenih, lahko na konkretnem primeru ugotovim, da brez uvajanja poklic stevardese/stevarda ni možno opravljati. Vsi intervjuvanci so dejali, da je bil proces uvajanja za njih učinkovit. Čeprav je ena intervjuvanka izpostavila, da je premalo praktičnega usposabljanja. Stevardese so namreč zgolj enkrat v letalu, kot opazovalci. Vsi léti, v času usposabljanja, pomenijo že stik s potniki ter ukrepanje v primeru nesreče. Ena izmed

intervjuvank, je omenila tudi, da bi bilo potrebno več uvajanja ter da je delo zelo stresno. Druga pa je dejala, da bi bila lahko že po petih šolskih létih samostojna.

Odgovore intervjuvancev ter način uvajanja stevardes in stevardov lahko povežem z novim modelom vstopa novincev v organizacijo, ki sem ga opredelila že v poglavju 7.6. Kot lahko vidimo Wanous (v Furnham 2005, 147) v prvi fazi definira soočanje in sprejem novinca z organizacijsko realnostjo. Tudi intervjuvanci so se v prvi fazi morali soočiti z drugačno realnostjo, od pričakovane. Verjamem, da je bil to za nekatere stresen dogodek, vendar po besedah ene izmed intervjuvank, je uvajanje zelo sistematično zato po korakih spoznavajo način dela ter se s tem naučijo spopadati. V drugi fazi, jim mentorji, predvsem v času šolskih létov, opredeljujejo njihovo vlogo in funkcijo v organizaciji. V tej fazi stevardese/stevardi delajo skupaj z uveljavljenim članom organizacije ter se učijo delati na svojem položaju, kljub dejstvu, da obstaja še marsikatera nejasnost. Tretja faza, se po mojem mnenju, začne odvijati po 23. létu, torej ko so novo zaposleni že sprejeti v organizacijo. Takrat se novinec z opazovanjem uči, kateri modeli vedenja so skladni z organizacijo ter pridobiva na samozavesti. V zadnji fazi, že lahko vidimo ali bo novinec v organizaciji ostal, ter ali je na novem delovnem mestu zadovoljen. Vsi intervjuvanci so na svojem delovnem mestu zadovoljni in očitno tudi učinkoviti, saj je to nujno potrebno, če želijo v organizaciji ostati. To nakazuje tudi dejstvo, da se njihova učinkovitost preverja vsako leto.

Odgovori vseh intervjuvancev, da poznajo svoje vrednote in pravila, ki veljajo v organizaciji, verjetno kažejo na to, da so svojemu delu predani ter da jih zanima poklic stevardese oz. stevarda kot celota. Čeprav so to na začetku študentje, sem dobila občutek, da si želijo in prizadevajo delati kot polnovredni člani organizacije.

Ali je bilo samo uvajanje, ključ do visoke učinkovitosti novo zaposlenih je težko opredeliti. Kajti kljub uvajanju, je iz odgovorov možno razbrati, da so se veliko naučili iz izkušenj. Je pa uvajanje eden izmed bistvenih dejavnikov, ki vpliva na uspešno socializacijo novinca. V tem času se novinci soočijo s svojo vlogo, sodelavci, nadrejenimi ter če je proces uvajanja sistematično urejen so rezultati vidni hitreje. Je pa to seveda, tudi odvisno od vsakega posameznika posebej.

Ena izmed intervjuvank omenja tudi prisotnost stresa, kar je verjetno posledica tega, da so bila njena pričakovanja drugačna od realnega stanja. Vendar kljub temu je uvajanje očitno

urejeno zelo sistematično, saj večina intervjuvancev ni pomislila na odhod iz organizacije, med uvajanjem, to pa dokazujejo tudi izjave intervjuvancev, da kljub temu, da so pričakovanja drugačna so bili na koncu uvajanja zmožni samostojnega dela, kar pa pri tej vrsti dela, pomeni da je potrebno biti tudi učinkovit. Glede na naravo dela, zato težko trdim, da je zgolj uvajanje ključ do hitrejšega učinka na delovnem mestu. Kot je razvidno iz odgovora ene izmed intervjuvank k dobremu uvajanju pripomore tudi stik z že zaposlenimi osebami, saj imajo novinci v primeru nejasnosti možnost vprašati starejšega člana organizacije in ne samo nadrejenega.

10 SKLEP

Posameznik se z organizacijami sooči že v času šolanja, posredno pa že v mladih letih, ko nastopa kot opazovalec. S poklicno socializacijo kasneje sprejme vrednote, navade, sposobnosti, spretnosti in odnose organizacije, njen cilj je predvsem razvoj poklicne identitete. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi mentorju in drugim članom poklicne skupine, ki lahko prevzamejo vlogo »ideala«, ki jih posameznik posnema.

Novo zaposleni se s prihodom v organizacijo sooča s številnimi novostmi in ovirami. Da bi mu omogočili čim hitrejšo vključitev v novo okolje ter mu razdrli dvome o tem ali se je pravilno odločil, po drugi strani pa organizaciji omogočili čim večjo storilnost novinca ter zmanjšali stroške, ki so povezani z uvajanjem, moramo urediti proces socializacije čim bolj sistematično.

Po tem, ko se organizacija odloči za izbiro novega delavca, namreč sledi pomembna stopnja uvajanja v organizacijo. Obe strani se soočita z različnimi pričakovanji, vendar se trudita delovati vzajemno. Organizacija pričakuje od novinca odgovornost, zavzetost ter kasneje pripadnost, hkrati pa mu dopušča določeno mero svobode in raznolikosti. Proces socializacije zahteva čas in različni avtorji ga razdelijo po različnih stopnjah. Vsem pa je skupno, da se tako organizacija kot posameznik morata prilagoditi, s tem, da mora novinec prevzeti nove norme in vrednote.

Skozi to diplomsko delo sem spoznala, da se novinec v organizaciji sooča s povsem novim okoljem, ki je sestavljen iz treh elementov. Lahko bi rekli, da se novinec najprej sooči s fizičnim okoljem, saj vstopi v novo zgradbo, delovne prostore ter se sooči z novo delovno opremo. Temu sledi tudi stik s socialnim okoljem, ko spoznava nove sodelavce, nadrejene ter tudi nove navade, način komuniciranja. Če delovno mesto to zahteva, pa tudi nov, skladno z organizacijo, zunanji videz. Najbolj pomembno pa je verjetno novo organizacijsko okolje, saj mora novinec sprejeti nov urnik dela, vrednote in norme.

Velikokrat pride do odstopanj od posameznikovih pričakovanj zato predlagam, da podjetje že v razpisu za novo delovno mesto na kratko opiše glavne karakteristike delovnega mesta in znanja, ki jih novo zaposleni mora pridobiti. Tako bo posameznik ugotovil ali mu organizacija

lahko nudi tisto, kar pričakuje, po drugi strani pa se bo odločil ali lahko sam zadovolji potrebe organizacije.

Po raziskavah sodeč enak proces socializacije lahko različno vpliva na različne posameznike, kar je lahko odvisno tudi od preteklih izkušenj, starosti ter od tega ali je oseba introvertirana ali ekstrovertirana. To se je nekako pokazalo tudi v intervjujih s stevardesami, saj so bili nekateri zelo zadovoljni s procesom uvajanja drugi pa ne.

Sistematično urejeno uvajanje se mi zdi ključnega pomena. Vsaka organizacija bi morala na začetku žrtvovati nekaj časa in usposobljenih ljudi, ki bi poskrbeli, da se novo zaposleni v organizaciji počuti dobrodošlega, da točno ve kaj so njegove naloge ter kaj se od njega pričakuje, torej vse dolžnosti in pravice, ki jih ima kot član organizacije. Prvi stik je namreč pomemben tudi zaradi tega, ker posameznik dobi prvi vtis o podjetju, ki ga nato širi med druge. Bistveno se mi zdi tudi to, da že med uvajanjem mentorji oz. nadrejeni posredujejo povratno informacijo ter, da se ob koncu uvajanja naredi analiza ter povpraša posameznike po mnenju o uvajanju.

11 LITERATURA

Auster, Carol. 1996. *The sociology of work: concept and cases*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Bowditch, James L. in Anthony E. Buono. 2005. *A primer on organizational behavior*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove, New York: Psychology Press.

Hozjan, Dejan. 2005. Vloga poklicne socializacije pri oblikovanju poklicne identitete. *Šolsko polje* 16 (5/6): 109-140.

Kelava, Polona. 2008. Poklicna socializacija in legitimnost vzgoje v poklicnem izobraževanju. *Sodobna pedagogika* 59 (5): 96-107.

Lešnik, Vesna. 2007. Kako ravnati z novozaposlenimi. *Moje delo*, 26. 2. Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/kako-ravnati-z-novozaposlenimi-460.aspx> (20. junij 2009).

Ministrstvo za promet. 2005. *Zbirka predpisov s področja licenciranja*. Dostopno prek: http://www.mzp.gov.si/fileadmin/mzp.gov.si/pageuploads/DL_seznami/Zbirka_predpisov-licenciranje010905.pdf (24. avgust 2009).

Muršak, Janko. 1991. Problemi poklicne socializacije. *Sodobna pedagogika* 42 (7-8): 389-398.

--- 1993. Poklicna socializacija – pojem in temeljne značilnosti. V *Poklicno izobraževanje – problemi in perspektive*, ur. Zdenko Medveš in Janko Muršak, 253-267. Ljubljana: Slovensko društvo pedagogov: Znanstveni inštitut FF.

--- 2009. Kriza poklicne identitete: vloga poklicnega in strokovnega izobraževanja. *Sodobna pedagogika* 60 (1): 154-171.

Pravilnik o strokovni izobrazbi, izpitih in dovoljenjih za delo članov posadke letal. Ur. l. RS 57-2793/2002 (25. avgust 2009).

Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: enotnost in raznolikost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svet Evropske unije. 2005. *Evropski svet v Bruslju 22. in 23. marca 2005, sklepi predsedstva*. Dostopno prek: http://www.mva.si/fileadmin/user_upload/doc/4_MLADINSKA_POLITIKA/4_Evropski_mladinski_pakt/Evropski%20mladinski%20pakt.pdf (5. avgust 2009).

Svetlik, Ivan in Samo Pavlin. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41 (1-2): 199-211.

Svetlik, Ivan. 2009. Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V *Menedžment človeških virov*, ur. Nada Zupan in Ivan Svetlik, 283-336. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Thompson Paul in David McHugh. 2002. *Work organisations: a critical introduction*. Basingstoke, New York: Palgrave.

Toš, Niko in Mitja Hafner-Fink. 1998. *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Tuttle, Monica. 2002. A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review* 1 (66). Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/1/66> (3. julij 2009).

Uredba komisije (ES) 859/2008 o spremembi Uredbe Sveta (EGS) št. 3922/91 glede skupnih tehničnih predpisov in upravnih postopkov, ki se uporabljajo za komercialni prevoz z letali, sprejeta 20. avgusta 2008. Dostopno prek: <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:254:0001:0238:SL:PDF (25. avgust 2009).

Werther, William B. in Keith Davis. 1986. *Personnel management and human resources*. New York: Mc Graw-Hill.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html (10. avgust 2009).

Zavod RS za zaposlovanje. *Identifikacija poklica stevard/stevardesa na letalu*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si/slo/NCIPS/OpisiPoklicev/StewardNaLetalu.pdf> (22. avgust 2009).

12 PRILOGE

PRILOGA A: Prepisi intervjujev

- Intervju s stevardeso
Datum intervjuja: 27. 8. 2009
Spol: ženski
V organizaciji dela: 5 let

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?

Uvajanje je bilo zelo načrtovano, vse je natanko dorečeno. Konec koncev je potek določen tudi z zakonom oz. vsaj vsebina uvajanja.

- Kako dolgo je trajalo uvajanje?

Skoraj dva meseca. Na začetku smo imeli najprej teoretično šolanje potem tudi praksa in simuliranje v letalu – na tleh.

- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?

Naš inštruktor razlaga vsem naenkrat. Vendar imamo za vsako področje drugega inštruktorja. Potem pa smo imeli tudi lete, 22 letov ko se učiš. Še prej pa spoznavni let, ko samo gledaš, zadnji 23 let pa je izpitni let.

- Ste imeli na voljo mentorja?

Naš mentor je pravzaprav naš inštruktor.

- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?

V bistvu bolj tehnično. Samo si lahko kadarkoli vprašal kogarkoli za pomoč in nasvete. Tudi na to našo šefico, ki skrbi za nas, se lahko vedno obrneš.

- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?

Na začetku ne. Potem ko pa letiš, pa imaš ob sebi vedno enega inštruktorja oz. če je letalo večje je poleg inštruktorja tudi drug član kabinskega osebja, torej še ena stevardesa.

- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?

Na razgovoru o organizaciji ne povejo nič.

- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?

Se pravi po 23. letu je pravzaprav prvi delovni dan. Takrat moraš že delati tako kot ostali, s tem da sprašuješ tudi druge člane kabinskega osebja, če kaj ne veš.

- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?

Ja polno knjig, učbenikov. Vse od tega, kako se moraš urediti za na letalo, do tega kako letalo deluje, kako ravnati v primeru nevarnosti, kakšne objave govoriš potnikom na letalu. Cel kup knjig.

- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?

Ja po vsakem sklopu uvajanja inštruktor poda mnenje.

- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?

Nikakor ne pričakuješ, da boš osvojil tako znanje. Pričakuješ, da boš letel od kraja do kraja. Potem spoznaš kakšno odgovornost imaš in da ima vse rep in glavo. Ni pa potem to razočaranje, ko to spoznaš. Postaneš odvisen od letenja.

- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?

Ja mislim, da to izredno funkcionira.

- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?

Mi poznamo svoje vrednote. Stavek z mislijo na vsakega potnika je vedno v naših glavah.

- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?

Ne.

- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?

Ja zelo, in je tudi moral biti, da danes lahko letim.

- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?

Po 23. letih sem morala že samostojno delati, samo je vseeno še v redu, ko imaš ob sebi še vedno steverdoso, starejše generacije in jo lahko kaj vprašaš. Ker te ne morejo na vse situacije pripraviti in naučiti.

- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?

Ne.

- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?

Brez uvajanja ne bi šlo. Nikakor.

- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?

Manj nikakor ne. Sicer izkušnje skoz pridobivaš, vsake 36 mesecev pa greš tudi na stimulatorje v Frankfurt. In greš ponovno skozi to. Pa tudi vsako leto moramo obnavljati znanje, sicer ne tako podrobno.

- Kaj vas je vodilo med procesom uvajanja?

Želja postati stevardesa. Vedno sem si to želela, pa nisem mislila, da bom to nekoč res. Vedno sem mislila, da ne moreš priti noter, da lahko le po vezah postaneš stevardesa. Tega pa sem si res želela.

- Vam je bil program uvajanja všeč?

Da.

- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

Da. Pa vedno so nam govorili, da nobeno vprašanje ni neumno vprašanje. Se je zgodilo, da me je kdaj kak potnik kaj vprašal in pač nisem vedela. Pa sem šla vprašat starejšo kolegico. Po vseh teh letih pa te praktično nič več ne preseneti. Veliko se naučiš potem, z izkušnjami.

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?

Da.

- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

Super zadovoljna. Dokler bom lahko, bom ostala. Pa v vseh teh letih mi nikoli ni bilo težko iti v službo.

- Intervju s stevardeso
Datum intervjuja: 27. 8. 2009
Spol: ženski
V organizaciji dela: 5 let

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?

Vse je načrtno vodeno. Prvi del šolanja je bil teoretičen – to so tečaji in izpit. Izpit lahko opravljaš dvakrat. Moraš pa opraviti 80% pravilno. Drugi del šolanja pa je praktično, simuliranje v letalu, ki je na tleh, prazno. Tam trenira vsa generacija naenkrat. To je 30 do 40 ljudi. Treniramo, kako reagirati v primeru nesreč, požarov, ki jih je več vrst, ter vse izhode.

- Kako dolgo je trajalo uvajanje?

Približno pet tednov imaš tečaje. Potem si 14 dni prost nato sledi izpit. Opraviš tudi zdravniški pregled. Tam si cel dan. Pišeš tudi psiho teste. Predvsem za timsko delo.

- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?

Sprva v skupini. Čeprav kasneje, se ti uvajaš za člana kabinskega osebja, s tabo je inštruktor, ostali učenci pa sedijo na letalu in so potniki.

- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?

Ja oboje, ker inštruktorja si lahko vprašal vse.

- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?

Ne, niti ne. Čeprav mi smo imeli srečo, ker je z nami novinci treniralo nekaj stevardes, ki pa so se šolale za inštruktorice, in tako smo imeli nekaj uvajanja skupnega. Kar je zelo dobro saj si jo lahko karkoli vprašal, kako to dejansko zgleda.

- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?

Ne, med izbiranjem ne. Je pa prvi dan naša nadrejena imela nek uvodni govor, nas vse pozdravila in povedala kako bo potekalo uvajanje.

- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?

Vse delaš normalno, si pa ponosen in vesel, da si se prebil skozi to sito, si razbremenjen, saj si postal eden izmed njih.

- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?

Veliko učnega gradiva dobiš že prvi dan. Dobili smo štiri knjige. CCMM-cabin crew member manual: kjer so opisani tipi letal, varnostne procedure, kako delujejo sistemi letal, lik stevardese, delovanje letala, teorije letenja, predpisi, varnost, avio-medicina in dolžnosti.

Druga knjiga je CEM-cabin emergency manual. To je naša biblija. Opisana je oprema letala za primer nesreč-izključno na letalu, nekako vse o varnosti. Tretja je CEA-cabin emergency announcement, notri so vse objave, ki jih stevardesa sporoči v primeru nesreče. Četrta je knjiga objav, to je za vsakdanje lete, na splošno. Ker vse kar poveš na letalu potnikom, je točno določeno. Potem pa še peta knjiga CCIH-cabin crew information handbook, to pa je taka zelo praktična knjiga, notri so povzetki. O vsem, npr. strežba, hrane, posebnosti letališč. Se pa knjige tudi spreminjajo in takrat celotno osebje dobi novo knjigo, ali del knjige.

- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?

Ja vedno in vse stvari, vse podrobnosti se učiš, dokler se ne naučiš pravilno ravnati. Inštruktor je s tabo toliko časa, da vidi, da sedaj razumeš in znaš zadevo.

- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?

Nisem pričakovala, da osvojiš tako razsežnost. In tudi ne verjameš, da boš dejansko vse to znanje osvojil. Definitivno si nismo predstavljali vsega tega. Sproti pa spoznaš vse. Uvajanje je res sistematično urejeno. Tudi sanja se ti ne kaj te čaka. Ko to osvojiš vse to upraviči, ko spoznaš zakaj je kaj. Ne sme pa ti biti to rutina.

- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?

To blazno funkcionira. Mislim, da smo na splošno zelo na nivoju.

- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?

Nekaj poznam, bolj pa to da smo tukaj me res samo za varnost. Moramo biti zanesljive. Učimo pa se da preprečimo nesrečo. Sicer pa zadnje tri knjige, ki sem jih prej naštela moramo vedno nositi s seboj.

- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?

Da, spoznala sem punco, ki je prej delala kot stevardesa in mi je okvirno povedala kakšen poklic je to.

- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?

Je bil ja. Tudi predstavijo ti vse tako, da se zaveš, da je prav vse pomembno. Ker za vsako nesrečo obstaja opcija. Spodbudijo te tudi k razmišljanju, kaj vse se lahko zgodi. Vse kar te naučijo pa je na podlagi preteklih izkušenj. Včasih npr. ni bilo kisikovih bomb v letalu, ni bilo gasilnih aparatov. Na podlagi nesreč pa se potem pišejo nova priporočila.

- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?

Po vseh šolskih letih. Pa še po tem, se z vprašanji obračaš na koga starejšega.

- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?

Ne nisem, ker vsakič se sam ženeš naprej. Ne vem kaj bi se moralo zgoditi, da bi začela dvomit v ta poklic.

- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?

Sploh si ne predstavljaš kaj vse moraš znati, da si stevardesa. Da ni to samo strežba potnikom, mi smo na letalu predvsem zaradi varnosti. In tega tudi prej nisem vedela, tako da uvajanje mi je pokazalo kaj dejansko moramo znati.

- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?

Je bilo kar v redu, ker tako ali tako se na eno leto naše znanje spet obnavlja. Sicer se ne učimo vsega še enkrat. Se pa skozi šolaš, ko si nabiraš izkušnje. Pa tudi stevardese si med seboj povemo kaj je bilo prav, kaj ne in se popravljamo med seboj.

- Kaj vas je vodilo med procesom uvajanja?

Vsak dan več, sem želela vedeti. Hotela sem priti do konca, ker je tudi program tako narejen, da te zanima.

- Vam je bil program uvajanja všeč?

Da, všeč, ker lahko tudi veliko raziskuješ. Učiš pa se zase. Ker rešuješ tudi sebe.

- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

Velikokrat na začetku še sprašuješ, tudi take banalne stvari. K temu pa te tudi spodbujajo, ves času. Tudi v času uvajanja, so vedno govorili naj jih vprašamo karkoli.

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?

Da. Se pa zavedaš, da nikoli ne veš vsega. Se mi pa zdi, da smo vsi zelo pripadni podjetju, poklici in kolektivu.

- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

Da, seveda. Všeč mi je tudi, ker se po vsakem letu tudi pogovorimo kako in kaj. Te vprašajo, če je bilo kaj narobe...imamo pa tudi pripravo na let. In je res super, ker nihče te v pisarni, v drugih službah, nikoli nič ne vpraša, kako je bilo danes in podobno. Tako, da mi niti enkrat v petih letih še ni bilo težko iti na delo.

- Intervju s stevardeso
Datum intervjuja: 29. 8. 2009
Spol: ženski
V organizaciji dela: 3,5 let

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?

Načrtno

- Kako dolgo je trajalo uvajanje?

Mesec in pol.

- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?

V skupini.

- Ste imeli na voljo mentorja?

Da.

- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?

Da, oboje.

- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?

Da.

- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?

Da. Vendar sama, vedno si preberem na spletu vse o določeni organizaciji, za katero se nameravam prijaviti za delo.

- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?

Predstavitve Adrie na splošno, spoznavanje z bodočo obravnavano tematiko..

- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?

Da.

- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?

Da.

- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?

Pričakovanje večje od realnega stanja. Na začetku so bili psihični pritiski (šolanje, ocenjevanje na letalu), težko se je bilo navaditi prilagajati stotim različnim osebam s katerimi si delal, na začetku mi delo samo ni bilo prijetno, nisem uživala. Seveda ko delo preide v rutino in ga osvojiš, se stvar obrne na bolje.

- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?

Da.

- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?

Da.

- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?

Da.

- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?

Da.

- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?

En mesec.

- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?

Da. Zaradi stresa.

- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?

Je bilo učinkovitejše z uvajanjem.

- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?

Več. Na letalu si bil samo 1x, preden si začel samostojno delati, kar se mi zdi absolutno premalo. Sama sem rabila kar nekaj časa da sem združila naučeno znanje s praktičnim delom. In takoj ko začneš leteti so poleg še ocenjevanja. Že tako je stresno na začetku delo samo, potem pa še izpraševanje pred in med letom..

- Kaj vas je vodilo med procesom uvajanja?

Strpnost nekaterih inštruktorjev.

- Vam je bil program uvajanja všeč?

Ne. Premalo praktičnega usposabljanja.

- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

Da.

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?

Da.

- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

Zadovoljna sem.

- Intervju s stevardom
Datum intervjuja: 31. 8. 2009
Spol: moški
V organizaciji dela: 1,5 leta

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?

Načrtno vodeno je bilo vse.

- Kako dolgo je trajalo uvajanje?

Dva meseca tečaja in 16 šolskih letov (2 tedna.)

- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?

Tečaj skupinsko, šolski leti pa posamezno.

- Ste imeli na voljo mentorja?

Da.

- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?

Oboje.

- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?

Da.

- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?

Da.

- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?

Brez večjih zapletov, malo živčnosti, strahu in nervoze, vendar sem na koncu dobil pohvalo.

- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?

Da.

- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?

Da.

- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?

Realno stanje je bilo nad pričakovanji.

- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?

Da.

- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?

Niso v celoti definirane.

- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?

Da.

- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?

Da.

- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?

Pet šolskih letov.

- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?

Ne.

- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?

Bilo bi manj učinkovito.

- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?

Ne, je bilo ravno prav.

- Vam je bil program uvajanja všeč?

Da.

- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

Da.

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?

Da.

- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

Seveda.

➤ Intervju s stevardeso

Datum intervjuja: 28. 8. 2009

Spol: ženski

V organizaciji dela: 1 leto

- Ali je bilo uvajanje načrtno vodeno ali nenačrtno-spontano?
- *Načrtno vodena, že prvi dan smo dobili natančen urnik s predmeti, ki jih moramo obdelati, izpitne roke, zapiske, katere smo na predavanju obdelali in iz katerih smo se učili za izpite.*

- Kako dolgo je trajalo uvajanje?

Najprej 1 mesec v učilnici, nato 8 letov z inštruktorjem, vse skupaj je zaradi dolgotrajnega pridobivanja licence na ministrstvo trajalo 4 mesece.

- Ste se uvajali posamezno ali v skupini?

Najprej v skupini, teoretični del, nato posamezno z inštruktorjem na letalu.

- Ste imeli na voljo mentorja?

Da, na voljo smo imeli 10 inštruktorjev, prav tako pa so nam bili starejši kolegi vedno pripravljeni pomagati.

- Ali ste na začetku dobili tehnično podporo ali tudi psihično?

Na samem začetku bolj tehnično.

Ste pogrešali tudi psihično podporo?

Na začetku pri delu v učilnici ne, ker smo občasno dobili podporo v smislu saj ni tako težko, saj bo šlo, na izpitnih letih sem to podporo malce pogrešala.

- Ste sodelovali tudi z ostalimi zaposlenimi, že uveljavljenimi člani organizacije?

Da, na vajah za evakuacijo na letalu.

- Ste že med samim postopkom izbire za to delovno mesto izvedeli kaj o organizaciji?

Da, predvsem način dela in odnosih v organizaciji.

- Kako je potekal vaš prvi delovni dan v organizaciji?

Prvi dan v učilnici se je začel s seznanitvijo programa, navodili o obnašanju in urejenosti ter dolžnostmi.

Kako pa je potekal prvi dan na letalu, ko ste leteli?

Precej stresno, prvi dan na letalu sem imela samo spoznavni let (bila sem dodatni član kabinskega osebja), pomagala sem kolikor sem lahko, dobila sem veliko napotkov od inštruktorja, tudi od druge članice kabinskega osebja. Na prvem samostojnem letu z inštruktorjem pa je bilo še bolj stresno, saj sem ob prihodu na letalo skoraj otrpnila in pozabila vse naučeno (tudi snov ki sva jo z inštruktorjem pred tem na tleh ponovila), kar je povzročilo kar precej slabe volje in zato tudi bolj napete odnose.

- Ste dobili kakšen priročnik, med postopkom uvajanja?

Da.

- Ste dobili povratno informacijo, med uvajanjem, o vaši učinkovitosti?

Pri šolanju na tleh je bila ta informacija bolj izjema, na letih pa je bilo teh informacij veliko.

- Kakšna so bila vaša pričakovanja preden ste začeli z delom, ter kakšno je bilo potem realno stanje?

Na začetku si vsekakor nisem predstavljala odgovornosti ki jo nosimo, pričakovala sem (predvsem od potnikov) večjo kulturo obnašanja, poznavanje bontona in upoštevanje pravil, mislila sem, da je »hierarhija« v posadki strožja, splošno o delu pa so bile moje predstave take kot pri vseh ki niso nikoli opravljali tega poklica – razdeliš hrano in pijačo, s tem pa se tvoje dolžnosti končajo.

- Ali mislite, da je kultura podjetja funkcionalna?

Da.

- Ali poznate temeljne vrednote in najbolj pomembna pravila za delo v organizaciji?

Da, čeprav pri nekaterih starejših sodelavkah, pa tudi pri potnikih, opažam da smatrajo stvari ki so nam bile tekom šolanja predstavljene kot norme zamenjujejo za vrednote. Predvsem naj bi bila norma, ki so jo veliko poudarjali med šolanjem prijaznost pa se sedaj smatra bolj za vrednoto.

- Ste se sami kaj pozanimali o organizaciji ter o vašem novem delovnem mestu (lastna iniciativa)?

Da.

- Je bil za vas ta proces uvajanja učinkovit?

Da.

- Koliko časa ste potrebovali, da ste lahko samostojno delali?

Samostojno sem morala delati že na prvem šolskem letu.

Ali ste se takrat že počutili, da ste zmožni delati samostojno?

Čisto prvi let še ne, ampak naše komercialne dolžnosti (serviranje hrane) ne predstavljajo posebne znanosti, zato se kmalu tudi počutiš sposoben delati samostojno.

- Ste med uvajanjem pomislili na odhod iz organizacije?

Da. Zaradi inštruktorjevega odnosa do mene, saj mi našel niti ene spodbudne besede zame in se mogoče ni zavedal moje neizkušenosti v zvezi s servisom.

- Bi bilo vaše delo manj ali bolj učinkovito brez uvajanja?

Manj učinkovito.

- Bi potrebovali več ali manj uvajanja?

Mislim da je bilo uvajanja ravno prav.

- Kaj vas je vodilo med procesom uvajanja?

Želja opravljati ta poklic, seveda tudi plačilo.

- Vam je bil program uvajanja všeč?

Da.

- Ste tudi v nadaljevanju ostale sodelavce in nadrejene spraševali po dodatnih informacijah, glede opravljanja dela?

Da, jih še vedno.

- Se lahko sedaj poistovetite z vašim poklicem?

Da.

- Ste na delovnem mestu zadovoljni - nameravate ostati?

Da, za enkrat še. Ko se mi bo zdelo da mi to delo ne predstavlja več veselja ampak samo napor ga bom prenehala opravljati.