

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Razdevšek

Kritična analiza programa pripravništva  
v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Razdevšek  
Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Kritična analiza programa pripravništva  
v podjetju X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

## Kritična analiza pripravništva v podjetju X

Za diplomante je lahko prehod na trg delovne sile precejšen izziv, ki ga lahko vsaj do določene mere olajšajo programi pripravništva. Ti so namenjeni mladim, ki so nedavno pridobili diplomu z določenega področja in še nimajo delovnih izkušenj. S pomočjo programov pripravništva delodajalci sistematično uvedejo pripravnike v novo okolje ter jih posledično pripravijo na prihodnje menedžerske pozicije. Upošteva dejstvo, da pripravnik nima predhodnih negativnih izkušenj, ki bi lahko vplivale nanj, programi pripravništva delodajalcem hkrati omogočajo tudi, da pripravnike oblikujejo v skladu s svojo kulturo, koncepti in načinom dela. Podjetje X program pripravništva izvaja šele tretje leto, kar pomeni, da je v podjetju trenutno zaposlena tretja generacija pripravnikov. Posledično sem želela v svoji diplomski nalogi potrditi oziroma zavreči hipotezo, da program pripravništva v podjetju X po svoji vsebini in izvedbi ni enakovreden programom pripravništva, opisanim v teoretičnem delu, ter da je še veliko možnosti za izboljšanje programa. Moja hipoteza se je potrdila, saj sem prišla do sklepa, da bi v podjetju X program pripravništva lahko izboljšali, če bi več pozornosti namenili mentorstvu oziroma dodelitvi ustreznega mentorja, daljšemu in bolj sistematičnemu kroženju med različnimi delovnimi mesti znotraj podjetja ter obiskom oziroma bivanju v tujini v času trajanja pripravništva.

**Ključne besede:** program pripravništva, upravljanje talentov, prehod na trg dela, prva zaposlitev.

## Critical analysis of a trainee program in company X

When young graduates are faced with the labour market, this can appear quite challenging to them. That kind of transition can be, at least to a certain extent, facilitated by the use of a trainee program. The latter was created for young graduates who are without any work experience to assist them in their school-to-work transition. Through the application of a trainee program, the employers can systematically introduce trainees into the new environment and consequently prepare them for future management positions. Considering the fact that trainees usually do not have any previous negative experience, the employers can shape them according to their organisational culture, concepts, and adopt a certain way of work. The company X performs the management trainee program for the third year, i.e. the third generation of trainees is currently employed. Consequently, in this paper, I aim to confirm or refute the hypothesis that the trainee program in company X is not equal to trainee programs described in the theoretical framework of the research (regarding its content and execution) and that there are still a lot of options for improvement of the program. I came to the conclusion that company X could improve their management trainee program if they focused more on the mentorship (i.e. assignment of the right mentor), on longer and more systematic job rotation inside the company, and visits or staying abroad. Taking the above-mentioned aspects into the consideration, I confirmed my hypothesis.

**Keywords:** trainee program, talent management, school-to-work transition, first employment.

## KAZALO

1	UVOD .....	5
2	TEORETIČNI DEL .....	7
2.1	Menedžment človeških virov in strateški menedžment človeških virov .....	7
2.2	Talent in upravljanje talentov .....	9
2.3	Program pripravništva .....	12
2.3.1	Pripravništvo, kot ga opredeljuje slovenska zakonodaja .....	12
2.3.2	Pripravništvo kot »trainee program« .....	15
2.3.3	Tipi programov pripravništva .....	18
2.3.4	Oblikovanje programov pripravništva in njihov namen .....	20
2.3.5	Raziskave s področja programov pripravništva .....	23
2.3.6	Primeri programov pripravništva iz tujine in potek le-teh .....	26
2.3.6.1	Program pripravništva v skupini Lindström .....	26
2.3.6.2	Program pripravništva v podjetju Scania .....	27
2.3.6.3	Program pripravništva v skupini Volkswagen .....	28
2.3.6.4	Programi pripravništva v evropskih institucijah .....	30
3	EMPIRIČNI DEL .....	31
3.1	Opis podjetja x .....	31
3.2	Opis programa pripravništva v podjetju x .....	32
3.3	Izkušnje udeležencev programa pripravništva v podjetju x .....	33
3.4	Primerjava pripravništva v podjetju x s pripravništvom drugih podjetij, ki delujejo v tujini .....	37
3.5	Kritična analiza programa pripravništva v podjetju x .....	38
3.5.1	Prednosti in slabosti programa pripravništva po mnenju udeležencev v ta program .....	38
3.5.2	Prednosti in slabosti programa pripravništva v primerjavi s programi pripravništva v tujini .....	39
3.5.3	Prednosti in slabosti programa pripravništva glede na literaturo na izbrano temo .....	40
3.6	Predlogi za izboljšanje programa pripravništva v podjetju x .....	45
4	ZAKLJUČEK .....	48
5	LITERATURA .....	49
	PRILOGE .....	53
	Priloga A: Intervju z osebo A .....	53
	Priloga B: Intervju z osebo B .....	55
	Priloga C: Intervju z osebo C .....	59

# 1 UVOD

Vsak mladi diplomant se mora v določenem trenutku soočiti s preходом na trg delovne sile, kar je lahko za številne precej stresen in naporen korak. Na drugi strani pa se podjetja v danih razmerah vedno bolj zavedajo, da njihovi zaposleni niso zgolj delovna sila in da za konkurenčno prednost pred ostalimi potrebujejo talentirane, kvalificirane in predane delavce. Na tej točki lahko ključno vlogo odigrajo programi pripravništva (angl. *trainee programs*). Ti mladim diplomantom omogočajo, da se takoj po končani diplomi na poklicno pot podajo kot pripravnik i in na ta način pridobijo številne raznovrstne izkušnje ter priložnost, da se izkažejo in gradijo na svoji karieri. Hkrati pa programi pripravništva koristijo tudi podjetjem, ki te programe izvajajo, saj jim omogočajo, da že na začetku kariere rekrutirajo talentirane diplomante in jih skozi izvajanje programov poklicno oblikujejo v skladu s svojimi vrednotami in svojo vizijo.

Sama sem mnenja, da so programi pripravništva odlična priložnost za mlade, saj so oblikovani tako, da olajšajo prehod na trg delovne sile in poleg tega pripravnikom odpirajo možnost, da spoznajo delovanje posameznih enot v podjetju in podjetja kot celote, ter se seznanijo s kulturo, klimo in običaji znotraj podjetja, še preden dobijo specifične naloge in zadolžitve.

Raziskovalni vprašanji, na kateri bom skušala odgovoriti v svoji diplomski nalogi, sta: »Kaj so programi pripravništva in kakšen je njihov namen?« »Kako poteka program pripravništva v podjetju X in kakšne so njegove pomanjkljivosti?«

Zastavila sem si tudi naslednjo hipotezo, ki jo bom skušala s pomočjo svoje naloge potrditi oziroma ovreči:

H: »Upoštevajoč dejstvo, da je program pripravništva v podjetju X relativno nova aktivnost, predpostavljam, da po svoji vsebini in izvedbi ni enakovreden programom pripravništva, opisanim v teoretičnem delu ter da je posledično še veliko možnosti za izboljšanje.«

Svojo diplomsko nalogo začenjam s teoretičnim delom, v katerem bom najprej opredelila menedžment človeških virov in strateški menedžment človeških virov, nato pa še pojma »talent« in »upravljanje talentov«. V nadaljevanju se bom posvetila samemu programu pripravništva in opisala, kaj je pripravništvo glede na slovensko zakonodajo, kaj je program pripravništva (ang. *trainee program*), katere vrste programa pripravništva obstajajo, kako se ta oblikuje ter kakšen je njegov namen. Na koncu teoretičnega dela bom opisala raziskave s področja programov pripravništva ter opisala nekaj primerov programov pripravništva iz tujine.

V empiričnem delu diplomske naloge bom opisala program predstavnštva v podjetju X, raziskala, kakšne so izkušnje udeležencev tega programa, ter primerjala program pripravništva v podjetju X s programi pripravništva, ki jih izvajajo podjetja v tujini. V nadaljevanju empiričnega dela bom podrobneje analizirala program pripravništva v podjetju X, saj bom raziskala prednosti in slabosti programa pripravništva v podjetju X na podlagi izkušenj in mnenj udeležencev v ta program, glede na lastnosti programov pripravništva v tujini ter upoštevajoč literaturo na izbrano tematiko. Svojo diplomsko nalogo bom sklenila z lastnimi predlogi za izboljšanje programa pripravništva v podjetju X.

V svoji diplomski nalogi bom v teoretičnem delu uporabila metodo analize primarnih virov oziroma zakonov, ki urejajo institut pripravništva ter metodo analize sekundarnih virov oziroma domače in tuje strokovne literature na izbrano temo. Uporabila bom tudi deskriptivni pristop, s pomočjo katerega bom opisala relevantne pojme, ki se pojavljajo v literaturi. V empiričnem delu bom kot instrument raziskovanja uporabila intervju. Nato bom uporabila metodo analize, saj bom podatke, pridobljene z intervjujem, analizirala in s pomočjo primerjalne metode primerjala teorijo in prakso.

## 2 TEORETIČNI DEL

### 2.1 MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN STRATEŠKI MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Sam koncept menedžmenta, ki je že od nekdanj velikega pomena za raznovrstne institucije in organizacije, je bil skozi čas podvržen večjemu številu sprememb, kar je pustilo vpliv na procese upravljanja ter na definicijo pojma samega. Precejšen vpliv nanj so imele globalne politične, ekonomske in kulturne spremembe, ki so v drugi polovici 20. stoletja s seboj prinesle potrebo po prilagoditvi oziroma spremembi koncepta menedžmenta.<sup>1</sup> Podjetja so se bila primorana naučiti, kako preživeti v pogojih naraščajoče konkurence, hitrih sprememb in negotovosti, zato je vedno bolj v ospredje prihajal koncept strateškega menedžmenta oziroma strateškega upravljanja (Karasar in Ozturk Faruk 2014, 111).

Nujnost prilagajanja vedno bolj kompleksnemu in zahtevnemu okolju je vplivala tudi na kadrovske funkcije, v okviru katere je prišlo do nove stopnje v razvoju, in sicer do menedžmenta človeških virov. Obstaja veliko različnih definicij menedžmenta človeških virov. Možina na primer navaja, da je menedžment človeških virov »splet različnih programov in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno oziroma da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi« (Možina v Svetlik in Zupan 2009, 27). Glavna karakteristika menedžmenta človeških virov, ki slednjega ločuje od klasičnih modelov kadrovske funkcije, je prav strateški vidik, v okviru katerega raziskujemo, kakšna je povezava med menedžmentom človeških virov in uspešnostjo organizacije kot celote (Svetlik in Zupan 2009, 27, 105–107).

Akademsko literaturo s področja strateškega menedžmenta človeških virov je bila v zadnjih treh desetletjih spisana predvsem z namenom pomoči podjetjem pri preizkušanju nove tehnologije ter novih sistemov zaposlovanja, ki so jih terjale že prej omenjene korenite spremembe<sup>2</sup>. Danes je strateški menedžment človeških virov uvrščen v domeno menedžmenta človeških virov in se kot tak osredotoča predvsem na menedžment človeških virov na ravni podjetja ter na odnos med njegovimi praksami in uspešnostjo podjetja. Strateški menedžment človeških virov naj bi tako v primeru usklajenosti s poslovno strategijo v veliki meri prispeval k povečanju uspešnosti

---

<sup>1</sup> Neoliberalizem in ideja o prostem delovanju trga sta v organizacijah zanetila idejo, da morajo uvesti spremembe v svojo strukturo ter uporabiti bolj institucionaliziran in inovativen pristop, če želijo dominirati na trgu (Karasar in Ozturk Faruk 2014, 111).

<sup>2</sup> Predvsem gre za ogromne tehnološke spremembe, vedno višjo raven izobrazbe delovne sile, naraščajočo ekonomsko nestabilnost, deregulacijo ter povečano globalno konkurenco v proizvodnem sektorju.

in konkurenčnosti podjetja. To se sklada tudi z definicijo Wrighta in MacMahana, ki navajata, da »gre pri strateškem menedžmentu človeških virov za skupek kontinuirano načrtovanih ukrepov in izvedenih aktivnosti menedžmenta človeških virov, ki organizacijam pomagajo, da dosežejo zastavljene cilje« (Wright in MacMahan v Svetlik in Zupan 2009, 106). Z drugimi besedami bi lahko rekli, da v jedru strateškega menedžmenta človeških virov leži predpostavka, da bodo organizacije nagrajene z boljšimi rezultati, če bodo bolje uskladile upravljanje s človeškimi viri ter splošno poslovno strategijo organizacije. Na tem mestu pa ne smemo zanemariti dejstva, da veliko odločitev, ki koristijo poslovni strategiji ali funkciji upravljanja človeških virov, na drugi strani ne koristi zaposlenim v organizaciji (MacDonagh 2015, 60) (Marler 2012, 6) (Svetlik in Zupan 2009, 26–27, 105–107).

Obstajajo štirje dominantni teoretični pristopi, iz katerih večinoma črpajo raziskovalci strateškega menedžmenta človeških virov. Med prve tri pristope lahko štejemo univerzalistični, konfiguracijski in kontingenčni pristop, ki so se v ameriški literaturi prvič pojavili na koncu 20. stoletja. Četrty izmed pristopov pa je kontekstualni pristop, ki je bil prvič predstavljen s strani akademikov zunaj Združenih držav Amerike. Univerzalistični pristop temelji na predpostavki, da vedno obstaja določen odnos med praksami menedžmenta človeških virov in rezultati oziroma dosežki organizacije ne glede na okolje, v katerem organizacija deluje. Konfiguracijski pristop pojasnjuje, kako sistemi oziroma skupki praks menedžmenta človeških virov medsebojno delujejo za doseg sinergičnih rezultatov na ravni organizacije. Kontingenčni pristop poudarja, da izbor praks menedžmenta človeških virov in vpliv, ki ga imajo le-te na rezultate organizacije, ni odvisen zgolj od notranjih faktorjev, temveč tudi od zunanjih faktorjev v okolju. Zadnji izmed štirih pristopov, kontekstualni pristop, pa za razliko od ostalih obsega tudi značilnosti geografskega in industrijskega konteksta ter makroekonomskih in družbenih faktorjev<sup>3</sup>, pri tem pa raziskuje vpliv slednjih dejavnikov na odnos med praksami menedžmenta človeških virov in dosežki organizacije (Marler 2012, 6).

V literaturi pa lahko poleg zgoraj opisanih štirih pristopov zasledimo še peti pristop k preučevanju strateškega menedžmenta človeških virov, in sicer t. i. na virih temelječi pristop (ang. *resource-based view*). Slednji poudarja pomen človeških virov in notranje organizacijske strukture s ciljem preživeti v pogojih konkurence in obdržati nadrejeni položaj. Posledično ta pristop zagovarja tezo, da je ne glede na stanje na trgu mogoče nadrejeni položaj obdržati samo s pomočjo različnih kvalifikacij delovne sile, s čimer pripisuje velik pomen predvsem

---

<sup>3</sup> Med družbene faktorje prištevamo predvsem poslovne sisteme, oblike kapitalizma, zgodovinski razvoj, institucionalno okolje ter odpor do sprememb.



kvalificiranosti delovne sile in ne njeni številčnosti. Pristop, ki temelji na virih, postavlja temelje za določene prakse, ki so omogočile rekrutacijo kvalificirane delovne sile v organizacijo, ohranitev njihove lojalnosti in izboljšanje njihovih sposobnosti. Ena izmed najbolj pomembnih praks v tem smislu je prav aplikacija upravljanja talentov (Karasar in Ozturk Faruk 2014, 114).

## **2.2 TALENT IN UPRAVLJANJE TALENTOV**

Koncept menedžmenta človeških virov v 21. stoletju poseben poudarek namenja kontinuiranemu razvoju zaposlenih. V današnjem poslovnem okolju, ki se nenehno spreminja in v katerem je tekmovanje zaradi konkurence močno zaostreno, so vse organizacije – majhne, velike, lokalne in multinacionalne – prisiljene poiskati in razviti talentirane zaposlene (Fajčíková in drugi 2016, 19).

V preteklosti se je pojem talent nanašal na različne merske enote za težo dragocenih kovin, zaradi česar se je ustvarila povezava med terminom »talent« ter »vrednost«. Kasneje, v 15. stoletju, se je pojavil nov pomen pojma talent, ki so ga začeli uporabljati za poseben dar oziroma nadarjenost na določenem področju človekove aktivnosti. V času, ki je sledil, se je pojem talent nadalje razvijal in sčasoma dosegel današnji pomen – osebo, ki poseduje poseben dar na določenem področju človekove aktivnosti. V kontekstu upravljanja s človeškimi viri se torej za talentirane delavce štejejo tisti zaposleni, ki so visoko motivirani, se radi spoprimejo z različnimi izzivi, imajo nenehno željo po profesionalnem usposabljanju oziroma razvoju ter imajo dobro razvite komunikacijske sposobnosti. Talent je torej tisti, ki poseduje določene ključne sposobnosti, ki so ključne za nadaljnji razvoj in uspešnost podjetja oziroma tisti, ki ima izjemne sposobnosti in je uspešen v vrsti aktivnosti ali na specifičnem področju (Thom 2015, 38–39) (Tafti in drugi 2017, 16).

Upošteva dejstvo, da je upravljanje talentov relativno nov koncept, je težko doseči konsenz o definiciji tega pojma. V najširšem smislu pa bi upravljanje talentov lahko definirali kot proces, v teku katerega podjetja rekrutirajo kvalificirano delovno silo, so inovativna in kreativna pri izrabi njihovih kvalifikacij na najbolj učinkovit način, se razlikujejo od konkurence ter dosegajo dobre rezultate (Dogan in Demiral 2008, 151 v Karasar in Ozturk Faruk 2014, 115). Na drugi strani pa lahko upravljanje talentov razumemo tudi v smislu privabljanja, razvoja ter ohranitve posameznikov z visokimi potenciali na vseh ravneh organizacije. Posledično lahko

identificiramo tri različne komponente upravljanja talentov, in sicer pridobivanje talentov oziroma identificiranje in privabljanje ključnih talentov, razvoj talentov, ko so le-ti enkrat izbrani, ter ohranjanje talentov, saj so ti pogosto želeni tudi s strani konkurence (Tafti in drugi 2017, 19) (Karasar in Ozturk Faruk 2014, 115).

Najbolj pomembne prakse upravljanja talentov se izvajajo v povezavi z menedžerji, saj so menedžerske pozicije ključne za ustvarjanje organizacijske kulture, ki talente izkorišča na pravi in učinkovit način. Upravljanje talentov je običajno naloga oziroma skrb, ki si jo delita linijski vodja ter specialist za upravljanje s človeškimi viri. Obe strani namreč medsebojno sodelujeta z namenom, da privabita talentirane posameznike, jim predstavita organizacijo, ocenita njihove dosežke in potencialne, razvijata njihove sposobnosti ter ohranita njihovo pripravljenost za delovanje znotraj organizacije (Thom 2015, 38–39).

Pri upravljanju talentov predstavlja upravljanje s človeškimi viri vmesni prostor med poslovno strategijo in izvedbo iniciative. Pozitivno je, da je že na samem začetku upravljanje človeških virov prisotno pri oblikovanju poslovne strategije oziroma je s slednjo vsaj usklajeno. Pomembno je tudi, da je povezano z upravljanjem talentov. Nato nastopi čas, ko upravljanje s človeškimi viri zasede »srednji sedež« oziroma vmesni prostor med strategijo in izvedbo. Na tej točki je njegova naloga poskrbeti, da je upravljanje talentov usklajeno s potrebami podjetja ter da je sodelovanje z IT oddelkom učinkovito, saj lahko le na ta način identificira in implementira najboljše sisteme upravljanja s talenti. Poskrbeti je torej potrebno, da je implementiran sistem upravljanja talentov resnično povezan s potrebami podjetja oziroma da je zastavljen tako, da na te potrebe odgovarja. Nadalje je potrebno zagotoviti, da se strategija upravljanja talentov jasno prenese v potrebne tehnološke zahteve, hkrati pa se je potrebno zavedati, da tudi zmogljiva tehnologija ne zmore popraviti slabega sistema upravljanja talentov (Creelman 2015, 15).

Na proces upravljanja s talenti vpliva pet funkcij upravljanja s človeškimi viri. Prva funkcija je strateško upravljanje s človeškimi viri, ki skrbi za prilagajanje strategije upravljanja s človeškimi viri oziroma HR strategije. Slednja ne razjasni le, katere talente bo podjetje potrebovalo in kdaj, temveč tudi, katere cilje lahko organizacija doseže s pomočjo talentov. Druga funkcija je organizacija upravljanja s človeškimi viri, v okviru katere gre za določitev tega, kdo je zadolžen za določene naloge v okviru upravljanja talentov, kakšne so njegove sposobnosti ter odgovornosti. Naslednja funkcija, ki vpliva na proces upravljanja s talenti je načrtovanje upravljanja s človeškimi viri. Upravljanje s človeškimi viri se uskladi z ostalimi področji, kar natančneje določi kadrovske potrebe – tako v kvalitativnem kot v kvantitativnem

smislu. Vpliv na upravljanje talentov ima tudi marketing upravljanja s človeškimi viri. Pri slednjem gre predvsem za povečanje privlačnosti delodajalca na relevantnem trgu dela, kar posledično pomeni, da organizacija pozna potrebe svojih ciljnih skupin in te tudi nasloviti. Kot zadnjo funkcijo, ki vpliva na upravljanje talentov, lahko izpostavimo kontrolo upravljanja s človeškimi viri. Ta je pogojena z nenehnim nadzorom ključnih številčk oziroma vrednosti, ki so odločilnega pomena pri oblikovanju vseh aktivnosti za doseg ciljev<sup>4</sup> (Thom 2015, 39–40).

Podjetja se lahko upravljanju talentov posvečajo v večji ali manjši meri. Organizacija Bersin by Deloitte je razvila in predstavila t. i. »Talent Management Maturity Model«, ki prikazuje štiri različne stopnje upravljanja talentov oziroma stopnje zrelosti. Prvo stopnjo predstavljajo osnovne aktivnosti upravljanja talentov, kar pomeni, da so organizacije osredotočene na upravljanje uspešnosti ter pridobivanje talentov, vendar brez jasno opredeljene strategije upravljanja talentov. Za drugo stopnjo je značilen ključni razvoj talentov; posledično imajo organizacije že bolj jasno strategijo upravljanja talentov, boljše razvit proces ter večjo integracijo. Na tretji stopnji govorimo o dobro razvitih aktivnostih upravljanja talentov, saj imajo organizacije na tej stopnji jasno opredeljeno strategijo upravljanja talentov ter močno kulturo učenja. Zadnja, četrta stopnja predstavlja vključujoč sistem upravljanja talentov, iz česar sledi, da imajo organizacije popolnoma razvito in integrirano strategijo upravljanja talentov, ki je usklajena s strateškimi izidi<sup>5</sup> (Sherman Garr 2016).

Kontinuirano usposabljanje in razvoj zaposlenih poveča njihov potencial za delo, kar se pozitivno odraža na vseh organizacijskih procesih in posledično koristi tudi organizaciji sami. To je pomemben razlog za prisotnost razvoja zaposlenih v vsaki organizaciji, vendar v praksi to pogosto pomeni, da je razvoj vezan na karierno načrtovanje in karierni razvoj in je kot tak pogosto usmerjen zgolj na talentirane zaposlene z visokim potencialom za organizacijo. Drugi zaposleni pa so zaradi tega zapostavljeni, še preden imajo organizacije priložnost izkoristiti njihov potencial. Prav zaradi tega je prišlo do definiranja dveh osnovnih konceptov upravljanja talentov, in sicer upravljanje talentov v ožjem ter v širšem smislu. Upravljanje talentov v ožjem smislu se osredotoča predvsem na zaposlene na ključnih pozicijah ali zaposlene z velikim potencialom<sup>6</sup>, na drugi strani pa upravljanje talentov v širšem smislu temelji na tem, da je skoraj

---

<sup>4</sup> Med te ključne vrednosti na primer prištevamo, koliko časa določena oseba ostane na isti poziciji, oceno njenih dosežkov in podobno.

<sup>5</sup> Kar 70 % organizacij, katere je skupina Bersin by Deloitte anketirala, dosega zgolj 1. ali 2. stopnjo zgoraj opisanega modela, medtem ko 3. stopnjo dosegla le 20 % organizacij, najvišjo – 4. stopnjo pa zgolj 10 % obravnavanih organizacij.

<sup>6</sup> Predvsem pozicije menedžerjev in specialistov.

vsak zaposleni talentiran in da je posledično naloga menedžerja, da talent prepozna, razvije in izkoristi (Fajčiková in drugi 2016, 19).

Podobno so tudi Iles in drugi predstavili t. i. »štiri-kvadrantni« model (ang. *four-quadrant model*), sestavljen iz štirih pogledov na upravljanje talentov. Prvi izmed njih se osredotoča na ključne izbrane ljudi z dobrimi rezultati. Drugi se poleg ljudi osredotoča na pozicije, in sicer na razporeditev pravih ljudi na ključne pozicije. Tretji predvideva, da so prav vsi lahko potencialno talentirani, četrti pa največ pozornosti posveča skupinam, kulturam in omrežjem (Iles in drugi v Tafti in drugi 2017, 16–17).

Slika 2.1. »Štiri-kvadrantni« model upravljanja talentov



Vir: Iles in drugi v Tafti in drugi (2017, 16–17).

Eden izmed načinov upravljanja talentov je vsekakor tudi uporaba programa pripravništva, s pomočjo katerega podjetja poskušajo pridobiti talentirane mlade diplomante in jih popeljati do najvišjih menedžerskih pozicij znotraj podjetja. Poteku, namenu in ciljem programa pripravništva se podrobneje posvetim v nadaljevanju svoje diplomske naloge.

## 2.3 PROGRAM PRIPRAVNIŠTVA

### 2.3.1 PRIPRAVNIŠTVO, KOT GA OPREDELJUJE SLOVENSKA ZAKONODAJA

Institut pripravništva je v slovenski zakonodaji opredeljen na več mestih. Urejajo ga namreč naslednji zakoni: Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), Zakon o odvetništvu (ZOdv), Zakon o pravniškem državnem izpitu (ZPDI), Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej), Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) ter Zakon o socialnem varstvu (ZSV).

Zakon o delovnih razmerjih oziroma ZDR-1 o pripravništvu v 120. členu določa naslednje: »Z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko določi, da sklene pogodbo o zaposlitvi kot pripravnik, kdor prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in ravni svoje strokovne izobrazbe, ter z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju« (ZDR-1, 120. člen). Nadalje zakon navaja, da lahko pripravništvo traja največ eno leto (v primeru da zakon ne določa drugače) ter da se lahko »sorazmerno podaljša za največ šest mesecev, če pripravnik dela z delovnim časom, krajšim od polnega« (ZDR-1, 121. člen). Delodajalec je dolžan v času trajanja pripravništva po programu zagotavljati usposabljanje za samostojno opravljanje dela. V 122. členu Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1) je določeno tudi, da pripravnik ob koncu pripravništva opravi izpit, ki se kot sestavni in hkrati zaključni del pripravništva opravi še pred koncem pripravništva (ZDR-1, 120.–122. člen).

Pripravništvo se torej zaključi z uspešno opravljenim pripravniškim izpitom, ki ga pripravnik opravlja še pred iztekom pripravništva. Pripravniški izpit poteka pred komisijo in vključuje predstavitve ocen, potek dela pripravnika s strani njegovega mentorja, predstavitev morebitne pripravniške naloge s strani pripravnika ter odgovarjanje na vprašanja komisije v okviru splošnega in strokovnega dela izpita. Če pripravnik uspešno opravi izpit, lahko zasede delovno mesto, za katerega se je usposabljal (Mihalič 2006, 182–183).

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) določa, da se »za pripravnika sprejme oseba, ki prvič sklene delovno razmerje in se usposablja za opravljanje dela« (ZJU, 106. člen), pri čemer delovno razmerje traja za čas trajanja pripravniške dobe – za določen čas. Pripravnik se usposablja po določenem programu. Za njegovo usposabljanje skrbijo mentor ter osebe, ki spremljajo pripravnika pri delu (ZJU, 106.–110. člen).

Zakon o odvetništvu (ZOdv) in Zakon o pravniškem državnem izpitu (ZPDI) omenjata dve različni obliki pripravništva, in sicer odvetniško pripravništvo ter sodniško pripravništvo. Zakon o odvetništvu v 45. členu navaja, da ima položaj odvetniškega pripravnika tisti, ki se »v skladu z določbami tega in posebnega zakona usposablja za pridobitev pravice opravljati pravniški državni izpit« (ZOdv, 45. člen). Odvetniški pripravniki lahko pripravništvo opravljajo

pri odvetniku ali v odvetniški družbi, in sicer na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi. Zakon o pravniškem državnem izpitu pa določa, da je sodniški pripravnik oseba, ki pripravništvo opravlja kot oseba v delovnem razmerju na sodišču ali pri državnih tožilstvih. Pripravništvo po tem zakonu traja dve leti in se zaključi s pravniškim državnim izpitom. Slednji je pogoj, da posameznik lahko opravlja sodniško funkcijo ali funkcijo državnega tožilca, poklic odvetnika in notarja oziroma druga dela, pri katerih se zahteva pravniški državni izpit (ZOdv, 45.–49. člen) (ZPDI, 1.–5. člen).

Pripravništvo zdravstvenih delavcev ureja Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej). Pripravništvo za zdravstvene delavce s srednjo strokovno izobrazbo traja šest mesecev, devet mesecev za tiste z višjo strokovno izobrazbo ter dvanajst mesecev za tiste, ki imajo visoko strokovno izobrazbo. Šele po končani pripravniški dobi in opravljenem strokovnem izpitu smejo zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci (z izjemo zdravnikov) samostojno opravljati delo v zdravstveni dejavnosti (ZZDej, 64. člen).

Področja pripravništva se dotakne tudi Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Slednji pripravnika definira kot strokovnega delavca, ki v vrtcu ali šoli prvič začne opravljati delo, ki ustreza smeri in stopnji njegove strokovne izobrazbe, s ciljem, da se usposobi za samostojno opravljanje dela. Tovrstno pripravništvo traja največ deset mesecev, pripravnik pa za čas trajanja pripravništva z vrtcem oziroma šolo sklene delovno razmerje. V času pripravništva pri vzgojno-izobraževalnem delu pripravnik sodeluje s strokovnimi sodelavci, njegovo delo pa vodi, spremlja in ocenjuje mentor (ZOFVI, 110.–114. člen).

Ne nazadnje institut pripravništva ureja tudi Zakon o socialnem varstvu (ZSV). Po tem zakonu socialno varstvene storitve opravljajo strokovni delavci in strokovni sodelavci, pri čemer so strokovni delavci tisti, ki »so končali višjo ali visoko šolo, ki izobražuje za socialno delo in so opravili šestmesečno pripravništvo ali imajo šest mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva ter strokovni izpit za delo na področju socialnega varstva« (ZSV, 69. člen). Strokovni sodelavci so opredeljeni kot delavci, ki »opravljajo posamezne socialno varstvene storitve in so končali programe izobraževanja v skladu s posebnimi predpisi ter imajo opravljeno devetmesečno pripravništvo ali imajo devet mesecev delovnih izkušenj na področju socialnega varstva in strokovni izpit« (ZSV, 70. člen).

V svojem diplomskem delu pa se ne bom posvetila pripravništvu, ki ga kot obveznega v določenih dejavnostih v Republiki Sloveniji opredeljuje zakonodaja in na koncu katerega

posameznik opravi pripravniški izpit, da se ga lahko razporedi na delovno mesto, za katerega se je usposabljal. Podrobneje bom namreč raziskala pripravništvo kot način upravljanja talentov in kot program, ki ga podjetja oblikujejo in izvajajo povsem prostovoljno in po svojih željah ne glede na dejavnost in delovno mesto. Tovrstni programi pripravništva so namenjeni mladim diplomantom, ki na trgu dela še nimajo izkušenj oziroma jih imajo le malo<sup>7</sup>. Posledično za slednje programi pripravništva predstavljajo priložnost za učenje, pridobivanje izkušenj, pomembnih poznanstev ter seveda odlično priložnost za začetek kariere. Podjetja pa na ta način pridobijo mlad in perspektiven kader, ki ga lahko oblikujejo in usposablajo na svoj način in tako razvijajo potencialne vodstvene kadre.

### **2.3.2 PRIPRAVNIŠTVO KOT »TRAINEE PROGRAM«**

Programi pripravništva so v zadnjem času postali zelo pogosti, še posebej v industrijah, kot so profesionalne storitve, bančništvo, finance in prodaja. Ciljana skupina so univerzitetni diplomanti z dobrim uspehom, ki imajo potencial za vodstvene pozicije, saj je razvoj vodstvenih sposobnosti pomemben aspekt skoraj vseh programov pripravništva. Zelo je namreč pomembno, da imajo vodje visoko raven znanja in spretnosti, na podlagi katerih lahko v današnjem hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju dosegajo dobre rezultate (Karhuvitta 2015, 1).

Programi pripravništva pogosto vključujejo elemente, kot so hitra rotacija delovnih mest, raznolike in zahtevne naloge, mednarodne izkušnje, mentorstvo ter različne treninge. S takšnimi vložki v osebni razvoj na tako zgodnji stopnji kariere delodajalci običajno ciljajo na pospešitev pridobivanja ključnih kompetenc in znanja.<sup>8</sup> Programi pripravništva korist prinašajo tudi delodajalcem, saj lahko povečajo predanost perspektivnih zaposlenih, prinesejo novo sveže znanja, nove ideje ter vidljivost organizacije na trgu dela (Karhuvitta 2015, 1–2).

Manfred Becker<sup>9</sup> ponudi naslednjo razlago programov pripravništva. »Skozi programe pripravništva se univerzitetne diplomante sistematično uvede v novo okolje, naloge ter kulturo podjetja, in sicer z namenom diplomantom olajšati začetek njihove kariere pot« (Becker v Thom 2015, 40). Za doseg tega cilja so pripravniki podvrženi pripadajočim izobrazbenim

---

<sup>7</sup> Podjetje lahko samo presodi, ali želi kandidate, ki nimajo popolnoma nobenih izkušenj, oziroma kandidate, ki že imajo malo izkušenj.

<sup>8</sup> To pripravniku omogoča, da lahko te kompetence izkoristi prej, kot bi jih sicer.

<sup>9</sup> Najbolj znan nemški avtor s področja upravljanja s človeškimi viri.

prijemom ter rotaciji delovnih mest, kar pomeni, da prehajajo skozi različne pozicije znotraj podjetja (Becker v Thom 2015, 40).

Rotacija delovnih mest podjetjem koristi predvsem na tri različne načine. Po eni strani prinaša korist zaposlenim v podjetju, saj so ti zaradi rotacije izpostavljeni širšemu obsegu različnih izkušenj in posledično pridobijo več znanja ter globlji oziroma širši vpogled v posel. Rotacija delovnih mest prav tako koristi podjetjem oziroma delodajalcem, ki lahko na ta način opazujejo svoje zaposlene v različnih vlogah in situacijah ter tako o njih pridobijo več informacij.<sup>10</sup> Ne nazadnje pa rotacija delovnih mest poveča tudi motivacijo zaposlenih, saj bi se številni v nasprotnem primeru zasitili svojega dela in ponavljajočih se nalog (Eriksson in Ortega 2006, 653–654).

Norbert Thom pa program pripravništva opredeli nekoliko drugače. Ena izmed njegovih prvih definicij programa pripravništva je navajala, da naj bi »programi pripravništva določenemu krogu univerzitetnih diplomantov omogočali osnovno pripravo na prihodnje menedžerske pozicije, jasnejšo predstavo o svojih zmožnostih in interesih, vzpostavitev medosebnih odnosov ter poglobljeno spoznavanje korporativne strukture in organizacijske kulture« (Thom 2015, 40). Thom nadalje navaja, da je potrebno definicijo nekoliko prilagoditi trenutnim razmeram v smislu, da danes podjetja pripravnikov ne pripravljajo več zgolj na menedžerske pozicije, temveč jim ponujajo tudi kariero oziroma izkušnje na tehničnem področju ali na področju projektnega menedžmenta (Thom 2015, 40–41).

Izvajanje programov pripravništva za podjetja pomeni priložnost, da lahko zagotovijo svoje preživetje in uspeh v prihodnosti ter priložnost, da prispevajo k dobro izobraženi delovni sili, saj je cilj programa pripravništva, da pripravnik tudi po končanem programu nadaljuje svojo kariero v podjetju.<sup>11</sup> Uspešna podjetja se namreč vedno bolj soočajo s pomembno dilemo, kako pridobiti in obdržati mlade diplomante z velikim potencialom za razvoj in visoko stopnjo organizacijske pripadnosti (Bränd in drugi 2011, 23) (Cesario in Chambel 2017, 270).

Veliko podjetij dandanes uporabi termin program pripravništva oziroma »trainee program«, da »okrasí« običajna delovna mesta in jih na ta način naredi bolj privlačna za mlade diplomante. Iz tega sledi, da je potrebno jasno postaviti določene pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko

---

<sup>10</sup> Delodajalcem na primer omogoča, da analizirajo, kateri dosežki zaposlenih so vezani na njihovo splošno sposobnost in kateri so odvisni od specifičnih značilnosti določenega delovnega mesta.

<sup>11</sup> Program pripravništva za podjetje namreč pomeni neko vrsto investicije.



določeno pozicijo znotraj podjetja definiramo kot delovno mesto, ki ga zaseda pripravnik. Različni avtorji navajajo različne pogoje; nekateri izmed teh so naslednji:

- *Cilj.* Podjetja organizirajo programe pripravništva z namenom, da pritegnejo in ohranijo talente. Slednji se nato razvijajo z namenom, da dosežejo najvišje menedžerske pozicije oziroma da postanejo specialisti za določeno področje znotraj podjetja.
- *Delo in učenje.* Program pripravništva je kombinacija dela in učenja oziroma kombinacija pravega delovnega mesta z določenimi odgovornostmi ter strukturirana ga učnega načrta.
- *Raznovrstne izkušnje.* Udeleženec programa pripravništva oziroma pripravnik ima možnost, da se preizkusi v vsaj dveh različnih pozicijah znotraj podjetja, pri čemer na eni poziciji ostane najmanj tri mesece in največ dve leti.
- *Usposabljanje.* Program pripravništva vsebuje strukturirano usposabljanje in razvoj. Usposabljanje lahko izvaja bodisi profesionalni kader znotraj podjetja bodisi specializirane agencije. Okoli 10 – 15 % trajanja celotnega programa pripravništva je namenjeno usposabljanju.<sup>12</sup>
- *Mentorstvo.* Pripravnik ima mentorja, ki je lahko neposredni menedžer, sodelavec z določenimi izkušnjami ali nekdo, ki ima neposredno operativno povezavo z dnevnimi aktivnostmi pripravnika. Mentor pripravniku svetuje in pomaga pri njegovem kariernemu menedžmentu. Standardni del dobrih programov pripravništva je tudi osebni načrt razvoja in periodični pregled le-tega.
- *Trajanje.* Program pripravništva ima jasen začetek in konec trajanja (Become A Trainee 2017b).

Na Švedskem je pogoj za izvedbo programa pripravništva, da podjetja pridobijo certifikat, v katerem je določeno, kaj se pričakuje od programa pripravništva in kakšne zahteve morajo biti izpolnjene, da podjetje lahko poimenuje svoj program kot program pripravništva (ang. *trainee program*). Certifikat določa pet zahtev, ki morajo biti izpolnjene, da podjetju odobrijo program pripravništva. Prvič, program pripravništva je enakovreden redni zaposlitvi, kar pomeni, da je pripravnik redno zaposlen za nedoločen čas. Drugič, podjetje zagotovi popoln program za

---

<sup>12</sup> Pri tem je manj pomembno, ali je usposabljanje organizirano v obliki več modulov ali v enem določenem obdobju.

celotno obdobje trajanja programa pripravništva, ki vsebuje praktični in teoretični del. Tretjič, program pripravništva traja od devet do trideset mesecev. Četrto, začetna plača pripravnika ustreza ravni običajne plače v primeru zaposlitve za polni delovni čas. Petič, delodajalec je po koncu programa zmožen pripravniku ponuditi relevantne zadolžitve (Sahlin in drugi 2007, 5) (Bränd in drugi 2011, 23).

### 2.3.3 TIPI PROGRAMOV PRIPRAVNIŠTVA

Programi pripravništva so lahko zelo različni, na kar nakazuje tudi raziskava, ki jo je leta 2010 opravil spletni portal Become A Trainee in v kateri je sodelovalo tristo petindvajset pripravnikov iz šestinpetdesetih različnih držav. Rezultati raziskave so prikazani na spodnji tabeli ter slikah (Become A Trainee 2017a).

Tabela 2.1.: Tipi programov pripravništva – število in delež

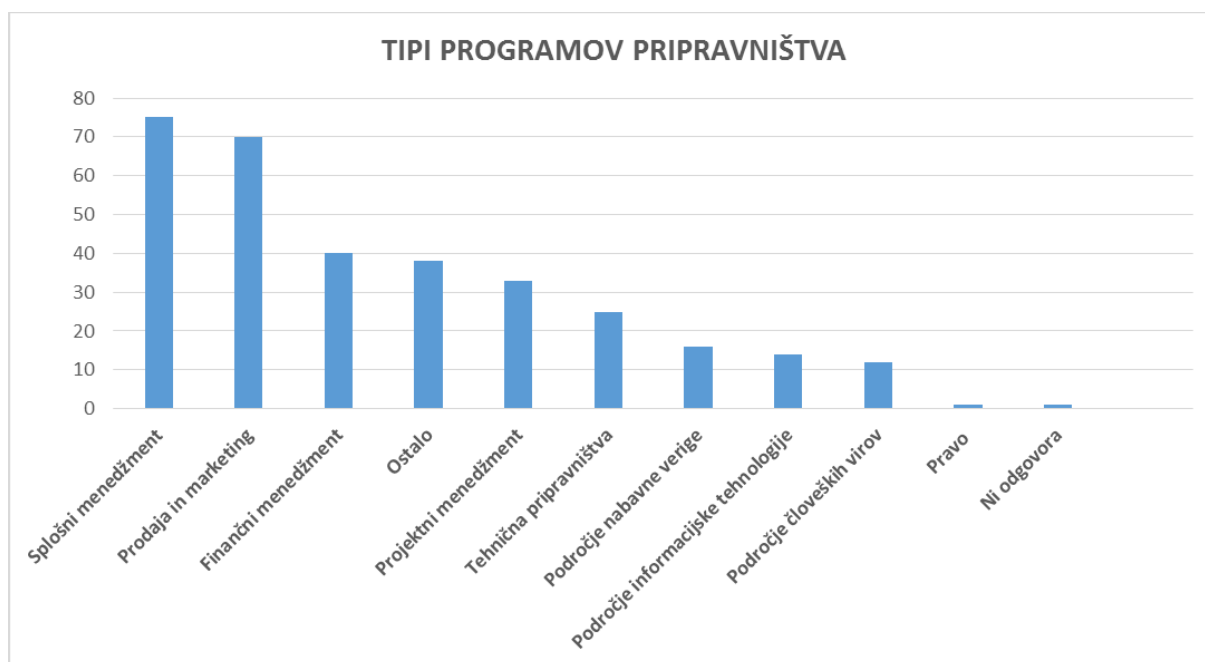
Tip programa pripravništva	Skupaj	Delež
Splošni menedžment	75	23 %
Prodaja in marketing	70	22 %
Finančni menedžment	40	12 %
Ostalo	38	12 %
Projektni menedžment	33	10 %
Tehnična pripravništva	25	8 %
Področje nabavne verige	16	5 %
Področje informacijske tehnologije	14	4 %
Področje človeških virov	12	4 %
Pravo	1	0 %
Ni odgovora	1	0 %
<b>Skupaj</b>	<b>325</b>	<b>100 %</b>

Vir: Become A Trainee, Type of traineeships (2017).

Iz zgornje tabele je razvidno, da se je raziskava spletnega portala Become A Trainee osredotočila na identificiranje pogostosti naslednjih tipov programa pripravništva: pripravništva s področja splošnega menedžmenta (ang. *General Management*), s področja prodaje in marketinga (ang. *Sales & Marketing*), finančnega menedžmenta (ang. *Financial Management*), projektne menedžmenta (ang. *Project Management*), tehnična pripravništva (ang. *Technical*), pripravništva s področja nabavne verige (ang. *Supply Chain*), informacijske

tehnologije (ang. *Informational Technology*) ter človeških virov (ang. *Human Resources*). Sprva so določili število udeleženi v posameznem tipu programa pripravništva, nato pa, glede na število vseh udeleženi, še kolikšen delež pripravnikov je bil udeležen v posameznem tipu programa. S pomočjo spodnjih slik bom sprva prikazala pogostost programov pripravništva glede na število, nato pa še glede na delež pripravnikov v posamezni vrsti oziroma tipu programa pripravništva.

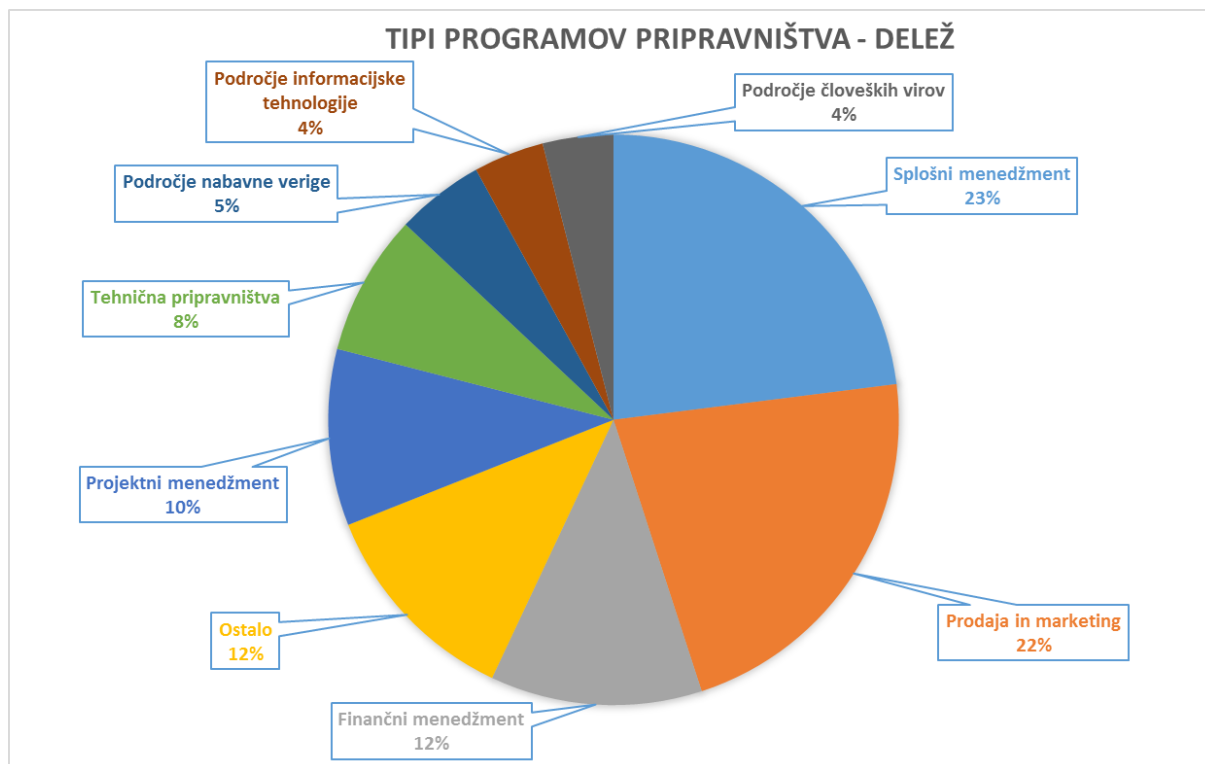
Slika 2.2.: Tipi programov pripravništva – število



Vir: Become A Trainee, Type of traineeships (2017).

Na zgornji sliki je prikazano, da se po številu udeleženi v različne tipe programov pripravništva na prvo mesto uvrščajo pripravništva s področja splošnega menedžmenta, tesno pa jim sledijo pripravništva s področja prodaje in marketinga. Naslednja po številu so pripravništva s področja finančnega menedžmenta, projektnega menedžmenta ter tehnična pripravništva; na sam konec po številu udeleženi so se uvrstila pripravništva s področja nabavne verige, informacijske tehnologije in človeških virov.

Slika 2.3.: Tipi programov pripravništva – delež



Vir: Become A Trainee, Type of traineeships (2017).

Iz zgornje slike izhaja, da je bila skoraj polovica oziroma 45 % pripravnikov vključena v programe pripravništva s področja splošnega menedžmenta ali s področja prodaje in marketinga, kar pomeni, da sta ta dva tipa programov pripravništva tudi po deležu najbolj pogosta. Po deležu pogostosti sledijo pripravništva s področja finančnega menedžmenta z 12 %, področja projektnega menedžmenta z 10 % ter tehnična pripravništva z 8 %. Najmanj pogosta pa so pripravništva s področja nabavne verige, ki obsegajo 5 % vseh pripravništev ter pripravništva s področja informacijske tehnologije in s področja človeških virov, ki vsaka posamično dosegajo 4 %.

Vsak program pripravništva je drugačen in ima svoje specifične cilje. Velika podjetja pogosto hkrati organizirajo več različnih programov pripravništva glede na zanje ključna področja. Prav tako je pogosta praksa, da se vsakemu od različnih programov pripravništva določi različne menedžerje, kar se potem v praksi kaže tako, da so lahko različni programi pripravništva znotraj istega podjetja med seboj tudi precej različni. Temu navkljub pa si pogosto delijo enako vizijo glede ovrednotenja dosežkov, plačne politike ter organizacijske kulture (Become A Trainee 2017a).

#### **2.3.4 OBLIKOVANJE PROGRAMOV PRIPRAVNISTVA IN NJIHOV NAMEN**

Podjetja program pripravništva običajno oblikujejo tako, da preko njegovega izvajanja dosežejo določene cilje. Prvi cilj, ki ga podjetja želijo doseči, je izobrazbeni cilj (ang. *educational objective*), kar pomeni, da so pripravniki po končanem programu pripravništva, pripravljeni zasesti delovno mesto na ravni pomočnika menedžerja, ki ustreza tudi njihovi formalni izobrazbi. Podjetjem je v interesu tudi, da dosežejo informacijski cilj (ang. *informational objective*) oziroma da pripravniki skozi program poglobljeje spoznajo podjetje ter svoje osebne sposobnosti in preference glede svojega bodočega profesionalnega razvoja. Tretji cilj, h kateremu stremijo podjetja, je integracijski cilj (ang. *objective of integration*), kar pomeni, da pripravniki po končanem programu ponotranjijo organizacijsko kulturo, oziroma natančneje, sistem vrednot vsakega posameznega oddelka, v katerem so bili prisotni. Ne nazadnje je cilj programa pripravništva tudi povečanje privlačnosti delodajalca, kar pomeni, da želijo delodajalci s takšnimi programi privabiti čim večje število talentiranih posameznikov, kar lahko poimenujemo tudi cilj zunanega vtisa (ang. *image objective*) (Thom 2015, 41).

Percepcija privlačnosti delodajalca je ključna komponenta, ki pripomore k temu, da so organizacije uspešne ter da v svojo sredino privabijo talente in slednje tudi obdržijo. Sicer pa se privlačnost delodajalca nanaša na stopnjo, do katere posameznik zaznava določeno organizacijo kot mesto, kjer želi delati, oziroma na odkrito željo posameznika do dela v določeni organizaciji. Koncept privlačnosti delodajalca nadalje vodi v oblikovanje »blagovne znamke delodajalca« (ang. *employer branding*), pri čemer gre za aplikacijo principov znamčenja na področje menedžmenta človeških virov ter na področje odnosov med delojemalcem in delodajalcem. Oblikovanje blagovne znamke delodajalca vodi do strateškega okvira, ki vključuje marketing in menedžment človeških virov in ki omogoča organizaciji, da privabi, motivira in obdrži ključne zaposlene, ki lahko podjetju dodajo vrednost ter so zmožni izpolniti obljube, ki jih s seboj prinaša znamka delodajalca (Pattnaik in Misra 2014, 318–319) (Verma in Ahmad 2016, 42–43).

Upošteva se dejstvo, da je program pripravništva za delodajalca tudi precejšen strošek, oziroma je z računovodskega stališča obravnavan kot neke vrste investicija, je cilj delodajalca, da po končanem programu pripravniki ostanejo del podjetja še vsaj nekaj let. To lahko imenujemo trajnostni cilj (ang. *sustainability objective*). Vsi predhodno opisani cilji pa so lahko doseženi le pod pogojem, da imajo vodje oddelkov, kamor so pripravniki napoteni, dovolj časa, da na pripravnike prenesejo ključno teoretično in praktično znanje. V nasprotnem primeru lahko takšno pomanjkanje časa in pozornosti ogrozi dosego zgoraj opisanih ciljev programa pripravništva. Iz tega sledi, da je za dosego teh ciljev pomembna umestitev programa

pripravnštva v opis delovnih zadolžitv vodij oziroma v opis njihovih letnih ciljev (Thom 2015, 41–42).

Program pripravnštva je pogosto zgrajen na učenju preko izkušenj. Koristi takšnega učenja ima pripravnik in tudi ljudje v njegovi okolici. Ko organizacija rekrutira bodoče menedžerje preko programa pripravnštva, ji to omogoči, da odstrani negativne vplive, ki se lahko pojavijo ob rekrutiranju izkušenejših menedžerjev. Pripravnik namreč nima predhodnih izkušenj, ki bi lahko vplivale nanj, in bo posledično prispeval nove ideje in nova stališča pri reševanju problema, poleg tega pa ga podjetje lahko oblikuje v skladu s kulturo, svojimi koncepti in načinom dela. Cilj programa pripravnštva je torej pripravnikom ponuditi celosten pogled na organizacijo in spodbuditi multifunkcijske izkušnje, ki so za menedžerske položaje zelo pomembne. Z izvajanjem programa pripravnštva si tako podjetja zagotovijo naslednje generacije vodilnega menedžerskega kadra, ki bo mednarodno usmerjen in osredotočen na prihodnost. Poleg vpliva, ki ga ima pripravnštvo na učenje, je razlog, zakaj podjetja organizirajo program pripravnštva, tudi vpliv le-tega na vzdrževanje kompetenc. Zelo je namreč pomembno, da ima pripravnik priložnost delati na vseh ravneh in funkcijah organizacije ter da so mu na voljo tudi teoretično izobraževanje, učni obiski in projektno delo. Vse to namreč prispeva k izboljšanju usposobljenosti pripravnika, kar pa vodi v večjo učinkovitost podjetja na splošni ravni (Sahlin in drugi 2007, 6–7, 29–30) (Karhuvitta 2015, 7).

Programi pripravnštva za pripravnike pomenijo tudi veliko priložnost za vzpostavljanje socialne mreže. Pripravniki namreč zaznajo, da so v določenih situacijah skupaj z ostalimi zaposlenimi, s katerimi lahko delijo težave, kar okrepi njihov občutek varnosti in olajša vzpostavitev omrežij znotraj podjetja samega. Namen programa pripravnštva je torej pripravnikom zagotoviti široko, celostno in praktično izkušnjo ter tako spodbuditi uvajanje v organizacijo in razvoj kompetenc, ki so pomembne za organizacijo, pripravniku pa omogočajo, da postanejo produktivni delavci in uspešni bodoči vodje. Poleg tega pa v času trajanja programa pripravniki dobijo tudi priložnost, da podjetje zastopajo na različnih sejnih, kar jim omogoča pridobivanje zunanjih kontaktov. Socialno omrežje, ki ga pripravniki zgradijo na tak način, jim lahko pomaga pri njihovi bodoči karieri in potencialno olajša njihovo pot do menedžerskega položaja (Sahlin in drugi 2007, 6–7, 29–30) (Karhuvitta 2015, 7).

Med drugim je namen programov pripravnštva tudi lažanje prehoda mladih diplomantov iz šolanja na delo. Uspeh tega prehoda namreč v veliki meri vpliva na njihovo kasnejšo produktivnost ter stopnjo fluktuacije. Prav tako ima uspešnost tega prehoda vpliv na pripravljenost posameznika za zamenjavo pozicije oziroma organizacije kasneje v svoji karieri

ter na njegovo sposobnost spopadanja z ostalimi kariernimi spremembami. Iz slednjega lahko sklepamo, da ima uspešen prehod iz šolanja na delo velik pomen tako za organizacijo, kot za posameznika, ki vstopa vanjo, iz česar izhaja, da lahko programom pripravništva, ki olajšajo ta prehod, pripišemo precejšen pomen (Bränd in drugi 2011, 17–22).

### **2.3.5 RAZISKAVE S PODROČJA PROGRAMOV PRIPRAVNIŠTVA**

Pomemben prispevek na področju analize programov pripravništva je pomenila raziskava, ki jo je leta 2012 opravil Inštitut za organizacijo in kadre<sup>13</sup>, ki deluje znotraj Univerze v Bernu. Študija je vključevala sto trideset organizacij v Nemčiji, Švici in Avstriji, ki izvajajo programe pripravništva in imajo nekaj skupnih lastnosti<sup>14</sup>. Avtorji študije so postavili hipoteze, ki so jih nato preverjali s pomočjo izvedene raziskave. Najpomembnejše hipoteze, ki so jih z izvedeno študijo potrdili, so naslednje (Thom 2015, 42–44).

Prva hipoteza, ki so jo potrdili, je, da ima obseg časa, ki ga v okviru programa pripravništva pripravniku nameni neposredno nadrejeni ali mentor, pozitiven vpliv na poglobitev<sup>15</sup> in razširitev<sup>16</sup> tehničnih kompetenc pripravnikov ter na vzpostavitev dobrih odnosov med pripravniki in ljudmi, ki jih obkrožajo. To pripravnikom omogoča, da spoznajo formalna in neformalna omrežja ter strukture moči in tako lažje tvorijo zaveznitva. Poleg tega so potrdili hipotezo, da lahko program mentorstva znotraj programa pripravništva pozitivno vpliva na zunanjo predstavo o programu pripravništva. Ta pa je ključnega pomena, saj lahko vodi do večjega števila prijav in hkrati do dviga kakovosti kandidatov za pripravnike. Naslednja potrjena hipoteza navaja, da neposredna pozornost, ki jo vrhnji menedžment posveti programu pripravništva, pripomore k pozitivni interni sliki le-tega. Pozitivna slika o programu pripravništva znotraj podjetja poveča sprejemanje le-tega ter, še pomembneje, poveča podporo programu s strani neposredno nadrejenih. To lahko posledično, vsaj do določene mere, prispeva k rešitvi problema o pomanjkanju časa za pripravnike (Thom 2015, 43–44).

Raziskovalci so skozi raziskavo potrdili tudi hipotezo, da so obiski oziroma bivanja v tujini v pomoč pri pridobivanju medkulturnih kompetenc kot dela izobrazbenega cilja programa pripravništva. Kot enega izmed elementov treninga mladih talentiranih ljudi, ki nenehno raste

---

<sup>13</sup> Institute for Organisation and Human Resource Management.

<sup>14</sup> Pripravniki so diplomanti različnih univerz, program sestavljajo načrtovani in dobro organizirani postopki z didaktično strukturo, program traja od šest do štiriindvajset mesecev in vanj je vključenih več posameznikov.

<sup>15</sup> Pridobiti specifično znanje glede nalog v posameznih oddelkih organizacije.

<sup>16</sup> Pridobiti znanje, ki gre preko meja posameznih oddelkov in podjetja kot celote.

po pomembnosti, je medkulturne kompetence najlažje in najučinkovitejše pridobiti preko bivanja v tujini.<sup>17</sup> Obstaja veliko različnih opredelitev pojma medkulturne kompetence. Ena izmed najbolj radikalnih opredelitev navaja, da so slednje le »trenutna moda« oziroma »kliše«, ki se uporablja v izobraževalnem sistemu, kljub temu da nihče natančno ne ve, kaj ta pojem dejansko pomeni. Drugi pa medkulturne kompetence opišejo kot skupek zmožnosti, ki so potrebne, da lahko posameznik primerno in učinkovito deluje v interakcijah z drugimi, ki so lingvistično in kulturno drugačni od njega samega. V tem smislu medkulturne kompetence omogočajo, da se dogovorimo o kulturnih pomenih ter da med komuniciranjem prepoznamo različne identitete interakcij v določenem okolju (Thom 2015, 43–45) (Bazgan in Niculescu 2016, 45).

Ne nazadnje se je v raziskavi potrdila tudi hipoteza, da integracija programa pripravništva v razvoj na kadrovskem področju znotraj podjetja pripomore k ohranitvi pripravnikov v podjetju tudi po koncu programa pripravništva.<sup>18</sup> V okviru predstavljene študije so raziskovalci ugotovili, da integracija programa pripravništva v kadrovske razvoj pripomore k izpolnitvi tega cilja. Dejavnosti, ki ciljajo na zadržanje zaposlenih v organizaciji, lahko opišemo kot iniciativo, sprejeto s strani menedžmenta, katere cilj je odvrniti zaposlene od tega, da bi zapustili organizacijo. Primeri takšnih dejavnosti so na primer nagrajevanje zaposlenih za uspešno delo, zagotavljanje harmonije med zaposlenimi in menedžerji ter vzpostavljanje varnega in zdravega delovnega okolja (Cascio v Ali Ahmed Qayed in drugi 2015, 8). Slednje dejavnosti so pomembne predvsem zaradi stroškov, ki jih za organizacijo predstavlja fluktuacija zaposlenih (Thom 2015, 43–45) (Ali Ahmed Qayed in drugi 2015, 8).

Študijo na temo programov pripravništva sta leta 1998 opravila tudi Roswall in Sköld. V slednji sta se osredotočila na menedžerske programe pripravništva in programe pripravništva, ki so bili namenjeni mladim diplomantom, in za namene študije preučila velika podjetja s tisoč ali več zaposlenimi. Večina podjetij, ki so v študiji sodelovala, program pripravništva organizira z namenom zadovoljitve dolgoročnih potreb podjetja po bodočih vodilnih kadrih. Za doseg tega cilja je potrebno določiti in načrtovati potrebe posameznikov, ki bodo sodelovali v programih pripravništva (Sahlin in drugi 2007, 5).

Avtorja študije učenje definirata kot spremenjen način razmišljanja in če želi organizacija spodbuditi učenje svojih zaposlenih, lahko to stori tako, da spremeni obstoječo strukturo znanja.

---

<sup>17</sup> Pri tem je potrebno do največje možne mere spodbujati interakcijo z gostujočo kulturo.

<sup>18</sup> Kot že predhodno omenjeno, je cilj programa pripravništva med drugim tudi ta, da pripravnik tudi po koncu programa v podjetju ostane vsaj tri leta.



Prav svež prtok pripravnikov pa je tisti, ki lahko spodbudi učenje o organizaciji. Roswall in Sköld kot pomemben cilj vseh programov pripravništva izpostavljata participacijo vseh zaposlenih v procesih učenja, kar pomeni, da celotna organizacija sprejme program pripravništva in njegov namen. Če celotna organizacija razume program pripravništva in ga vključi v korporativno kulturo, potem lahko pripravnik deluje kot agent sprememb in prispeva k spremembi obstoječe strukture znanja. Posledično je potrebno program pripravništva kot neke vrste investicijo, nenehno ocenjevati in izboljševati. Če želi organizacija zagotoviti uspeh programa pripravništva, je pomembno, da na podlagi analize dolgoročnih potreb podjetja jasno določi namen in cilj programa in poskrbi, da so slednji tudi jasno sporočani oziroma da jih zaposleni poznajo (Sahlin in drugi 2007, 6–7).

Ne nazadnje velja omeniti tudi raziskavo s področja programov pripravništva, ki je bila opravljena na Portugalskem. Tam je rekrutiranje mladih diplomantov eden najpomembnejših izzivov na kadrovskem področju, saj najbolj uspešne organizacije med seboj močno tekmujejo za tako vrsto virov. Posledično so številne izmed njih implementirale programe pripravništva, katerih namen je pridobiti mlade perspektivne diplomante (Cesario in Chambel 2017, 270).

Ena izmed hipotez, ki so jo želeli v raziskavi potrditi oziroma ovreči, je bila, da imajo mladi diplomanti, ki so bili udeleženi v programih pripravništva, v primerjavi z mladimi iz iste organizacije, ki v programu niso bili udeleženi, višjo raven pripadnosti organizaciji ter posledično manjšo željo po odhodu. S tem namenom so raziskovalci primerjali dve skupini znotraj organizacije, in sicer skupino mladih diplomantov, ki je bila udeležena v programu pripravništva in v katere je organizacija posledično veliko vlagala, ter skupino mladih diplomantov, ki predhodno ni bila vključena v program pripravništva. V nasprotju s pričakovanji analiza rezultatov ni pokazala razlik v pripadnosti organizaciji med prej opisanimi skupinama. Raziskovalci so tak rezultat pripisali dejstvu, da so imeli diplomanti, udeleženi v programu pripravništva višjo stopnjo izobrazbe kot diplomanti v drugi skupini ter so bili obravnavani kot skupina z večjim potencialom. Diplomanti, udeleženi v program pripravništva, so torej razvili višje ambicije in pričakovanja in v primeru, da ta niso bila izpolnjena, niso razvili močne organizacijske pripadnosti. To posledično pomeni, da je potrebno veliko pozornosti posvetiti tudi izpolnitvi psihološke pogodbe med delavcem in delodajalcem, saj lahko le na ta način prakse menedžmenta človeških virov dosega svoj prvotni namen. Kljub temu pa so rezultati obeh skupin pokazali tudi pomembno pozitivno povezavo med praksami menedžmenta človeških virov in predanostjo organizaciji, kar posledično pomeni, da so prakse menedžmenta

človeških virov velikega pomena, saj vodijo k boljšim odnosom na delovnem mestu in zmanjšajo število prostovoljnih odhodov iz organizacije (Cesario in Chambel 2017, 270).

## **2.3.6 PRIMERI PROGRAMOV PRIPRAVNIŠTVA IZ TUJINE IN POTEK LE-TEH**

### **2.3.6.1 Program pripravništva v skupini Lindström**

Lindström skupina je Finska multinacionalna ponudnica tekstilnih storitev, ustanovljena leta 1848, in je tako eno izmed najstarejših zasebnih podjetji na Finskem. Danes deluje v štiriindvajsetih državah po Evropi in Aziji in zaposluje več kot tri tisoč ljudi. Podjetje ponuja napredna in prilagojena delovna oblačila za različne industrije in tudi osebno zaščitno opremo ter tekstil za restavracije in trgovine (Karhuvitta 2015, 54).

Skupina Lindström je svoj prvi mednarodni menedžment program pripravništva predstavila v letu 2009. Program traja dvanajst mesecev in je namenjen mladim diplomantom ali študentom zaključnih letnikov. Pripravništva so trenutno na voljo le v določenih državah znotraj skupine Lindström, in sicer na Finskem, v Rusiji, Indiji ter na Kitajskem. Skupina Lindström želi z izvajanjem programa pripravništva pridobiti in usposobiti naslednjo generacijo mednarodno usmerjenih strokovnjakov, ki bodo osredotočeni na prihodnost. Program pripravništva ima pomembno vlogo pri njihovi strategiji hitre mednarodne rasti, zato je krepitev nabora talentov za bodoče vodje ključni aspekt programa. Izvršni direktor skupine Lindström je poudaril, da program pripravništva pomembno prispeva k njihovim aspiracijam, da ostanejo podjetje, ki vedno raste. S tem, ko podjetje raste, pa potrebuje specifične posameznike, ki lahko zapolnijo potrebne pozicije, in ker pripravniki že poznajo kulturo podjetja, način dela in specifično poslovno logiko, so ti najbolj primerni za zasedbo teh pozicij (Karhuvitta 2015, 54–55) (Lindström 2017).

V času trajanja pripravništva pripravniki spoznajo delo na različnih lokacijah ter v različnih državah. Vsakemu pripravniku je dodeljen tudi mentor, ki redno spremlja njegov napredek ter mu nudi pomoč in podporo v napornih situacijah. Cilj programa pripravništva v skupini Lindström je ponuditi 360° pogled na organizacijo in spodbuditi multifunkcijske izkušnje, ki so za menedžerske položaje zelo pomembne. Da bi skupina zagotovila takšno vrsto izkušenj, so program pripravništva oblikovali na podlagi načela rotacije delovnih mest, ki pripravnikom

omogočajo, da se preizkusijo v različnih oddelkih.<sup>19</sup> Program poteka tako, da pripravnikom ne pripisejo specifičnih nalog, pač pa pripravniki sprva v organizacijo pridejo kot opazovalci z možnostjo, da znotraj organizacije opravijo določene zadolžitve. To pripravnikom posledično omogoča, da oblikujejo bolj celosten pogled na organizacijo in njene funkcije. V teku programa pripravnike namenoma izpostavijo različnim ljudem z različnimi izkušnjami in dolžnostmi, saj na ta način maksimirajo pridobivanje tihega znanja in omogočijo pretok znanja od starejših na mlajše (Karhuvitta 2015, 54–56) (Lindström 2017).

### **2.3.6.2 Program pripravništva v podjetju Scania**

Tudi podjetje Scania ima svoj program pripravništva, poimenovan kot »Scania Global Champion Trainee Program«. Program se začne z obsežnim uvajanjem in nadaljuje s kombinacijo praktičnega in teoretičnega dela, kar daje priložnost pripravnikom, da navežejo pomembne stike in razvijejo visoko stopnjo kompetenc (Scania 2017b).

Program pripravništva traja petnajst mesecev, s potencialnim podaljšanjem za tri dodatne mesece. V prvi fazi, fazi uvajanja se pripravniki udeležijo predavanj različnih menedžerjev, sodelujejo v učnih obiskih, spoznajo različne oddelke v podjetju in so prisotni na treningu vodenja. V nadaljevanju sledi praktična faza, ena izmed teh v tujini, ter skupne aktivnosti z ostalimi pripravniki (Scania 2017b).

Program pripravništva v podjetju Scania je namenjen diplomantom s področja inženirstva, informacijskih sistemov, poslovanja in ekonomije ter upravljanja človeških virov, pri čemer je pomembno, da so kandidati pravkar zaključili s študijem oziroma imajo največ eno leto delovnih izkušenj. Že v prijavi kandidati lahko izbirajo med različnimi specializacijami glede na njihovo področje zanimanja<sup>20</sup> (Scania 2017b).

Število prijav na program pripravništva v letu 2017 se je povzpelo kar na tisoč dvesto; na koncu selekcijskega postopka so izbrali šestindvajset bodočih pripravnikov. Prijave se oddajajo preko posebnega novega programa, ki je dostopen tudi preko mobilnega telefona, nato pa so avtomatično pregledane glede na določene parametre.<sup>21</sup> Kandidati, ki se uvrstijo v naslednji

---

<sup>19</sup> Preizkusijo se lahko na primer v prodaji, oddelku za stike s strankami, oddelku podpore glavni pisarni in podobno.

<sup>20</sup> Na izbiro imajo naslednje specializacije: kontrola poslovanja, finance, upravljanje s človeškimi viri, IT, proizvodnja in logistika, nabava, raziskave in razvoj ter prodaja in marketing.

<sup>21</sup> To je bilo izvedeno na način, da so v naslednji krog prišli izključno tisti kandidati, ki so diplomirali v letu 2016 ali 2017.

krog, nato izpolnijo teste, ki preizkusijo njihove sposobnosti analitičnega in logičnega mišljenja, v naslednjem koraku pa sledi še analiza osebnosti. Tudi na tej stopnji je določen niz vrednot, ki jih morajo kandidati izkazati na testiranju, da lahko pridejo v naslednji krog, ki se izvrši na podlagi izvedbe intervjujev. Takrat se kandidatom res posvetijo, jim zagotovijo vse potrebne informacije in poskrbijo, da iz intervjuja odidejo zadovoljni. Sledi končna selekcija najboljših kandidatov, ki so nato poslani v oddelek, v katerem bi želeli opravljati program pripravništva in ta nato v sodelovanju s koordinatorji programa pripravništva izda končno odločitev glede kandidatov (Scania 2017a).

### **2.3.6.3 Program pripravništva v skupini Volkswagen**

Skupina Volkswagen je s svojim »StartUp« programom pripravništva začela v letu 2012 v Španiji in na Portugalskem ter v letu 2014 program razširila še na Italijo. Do leta 2015 so kar stošestintridesetim mladim diplomantom iz Španije, Portugalske in Italije omogočili pridobivanje mednarodnih izkušenj. Kar dvaindevetdeset izmed teh jih je bilo takrat redno zaposlenih, ostali pa so ravno zaključevali program pripravništva (Automotive World 2015).

Od svoje ustanovitve je program pripravništva vzbudil zanimanje velikega števila diplomantov v Španiji, Italiji in na Portugalskem, saj se je na program prijavilo več kot sedem tisoč kandidatov. Tisti, ki so bili kasneje tudi izbrani za pozicijo pripravnika, se sprva zaposlijo za dve leti. Program pripravništva »StartUp Direct« v skupini Volkswagen pripravnikom ponuja vrsto seminarjev, kot so na primer seminarji o skupini Volkswagen, osnovah avtomobilske industrije, projektnem menedžmentu ter seminar o pričakovanih kupcev. Ne nazadnje za pripravnike organizirajo tudi seminar o njihovi nadaljnji poti v skupini Volkswagen, ki predstavi možnosti za njihov profesionalni razvoj. Pripravniku je dodeljen tudi mentor, ki mu pomaga in odgovarja na vprašanja. Cilj tega dvoletnega programa je podpirati in razviti visoko kvalificirane mlade iskalce zaposlitve, ki so izbrani med nadpovprečnimi univerzitetnimi diplomanti, z diplomo s tehničnega ali poslovnega področja. Pomembno je tudi, da imajo kandidati največ tri leta profesionalnih praktičnih izkušenj, končno oceno študija vsaj »dobro« ter zanimanje za avtomobilsko industrijo (Volkswagen 2017) (Automotive World 2015).

Poleg »StartUp Direct« programa pripravništva skupina Volkswagen ponuja tudi »StartUp Cross« program pripravništva, ki je še posebej namenjen mednarodno usmerjenim posameznikom, saj vključuje tudi trimesečno obdobje, ki ga pripravnik preživi v tujini, pri

čemer lahko izbira med različnimi državami znotraj skupine. Ta program traja osemnajst mesecev; znotraj njega se pripravniki soočijo s trenutnimi projektnimi izzivi, triizmenskim delom v proizvodnji ter delom na področju odnosov s strankami. Tudi v tem programu so pripravniki deležni različnih seminarjev na temo projektnega menedžmenta, javnega nastopanja ter medkulturnosti (Volkswagen 2017).

Ena izmed pripravnic je o programu pripravništva povedala naslednje:

*Vedno sem želela delati v velikem in uspešnem podjetju in na srečo sem imela kljub krizi v Španiji priložnost delati v Volkswagen skupini. Seleksijski postopki so bili zelo intenzivni, vendar se je moja predanost izplačala, saj sem imela v Nemčiji priložnost delati na zanimivem projektu in sem se veliko naučila. Ljudje v Nemčiji namreč delajo zelo učinkovito, kar je name naredilo velik vtis, sama pa sem v skupino lahko doprinesla špansko fleksibilnost in določeno lahkotnost. Trenutno začenam s kvalifikacijami za pozicijo revizorke, moja velika želja pa je, da bi imela uspešno kariero v skupini Volkswagen (Automotive World 2015).*

Če torej povzamem značilnosti vseh zgoraj opisanih programov pripravništva iz tujine, lahko rečem, da so po mojem mnenju vsa pripravništva korektno zasnovana in vsekakor zanimiva oziroma privlačna za talentirane mlade diplomante.

V skupini Lindström namreč program pripravništva izvajajo z namenom pridobivanja talentiranih posameznikov, ki jih pripravijo za bodoče vodstvene pozicije. S tem namenom jim v sklopu programa pripravništva omogočijo delo na različnih lokacijah in različnih državah ter delo v različnih oddelkih oziroma rotacijo delovnih mest. Pripravnikom sprva ne dodelijo specifičnih nalog, saj ti predvsem opazujejo okolico in ljudi, dobijo pa tudi svojega mentorja, ki jim pomaga skozi celoten program. Na podoben način poteka tudi program pripravništva v podjetju Scania. Tudi tam namreč pripravniki pričnejo z uvajanjem, kar pomeni, da se udeležijo predavanj, učnih obiskov in treningov ter spoznavajo različne oddelke. Temu sledi praktični in teoretični del, pri čemer se praktični del izvaja tudi v tujini. Podobne karakteristike lahko prav tako zasledimo pri programu pripravništva v skupini Volkswagen. Ta za svoje pripravnike organizira seminarje, jim dodeli mentorja ter jim omogoči, da nekaj mesecev celotnega programa preživijo tudi v tujini.

Vsi opisani programi pripravništva torej vsebujejo podobne elemente oziroma so zasnovani na podoben način. V vseh so pripravniki sprva deležni uvajanja, kar pomeni, da se udeležijo predavanj in seminarjev ter spoznajo različne oddelke in delovna mesta znotraj organizacije. V

vseh zgoraj opisanih programih pripravništva pa imajo pripravniki tudi možnost, da vsaj del programa opravijo v tujini. Vse to po mojem mnenju pripomore k temu, da lahko podjetja s pomočjo programov pripravništva resnično dosegajo zastavljene cilje in v svoje vrste pridobijo mlade talentirane posameznike. Seveda pa bi za popolno analizo potrebovali tudi povratna mnenja in izkušnje udeleženi v teh programih, saj je poleg dobre zasnove programa potrebna tudi njegova premišljena in sistematična izvedba.

#### **2.3.6.4 Programi pripravništva v evropskih institucijah**

Veliko možnosti za različna pripravništva ponuja tudi Evropska Unija. Slednja mladim diplomantom namreč nudi možnost opravljanja pripravništva v več institucijah in drugih telesih EU.

Evropska centralna banka nudi pripravništvo univerzitetnim diplomantom s področja ekonomije, financ, statistike, poslovne administracije, prava, kadrovskih zadev ali prevajanja. Evropska investicijska banka, Evropski ekonomsko-socialni odbor ter Evropski parlament omogočajo pripravništvo univerzitetnim diplomantom z različnih področij. Pripravništva so organizirana tudi s strani Evropske komisije, in sicer se lahko nanje prijavijo tako univerzitetni diplomanti, kot tudi tisti, ki so končali magistrski ali doktorski študij. Evropska služba za zunanje delovanje nudi pripravništvo, na katerega se lahko prijavijo le diplomanti univerzitetnega podiplomskega študija. Evropski varuh človekovih pravic izvaja program pripravništva, ki je namenjen le univerzitetnim diplomantom prava. Evropsko računsko sodišče ponuja pripravništvo univerzitetnim diplomantom ali študentom, ki so zaključili najmanj štiri semestre univerzitetne študijske smeri s področja, ki je v interesu Računskega sodišča. Pripravništva univerzitetnim diplomantom različnih področij oziroma različnih študijskih smeri nudijo tudi Evropsko skupno podjetje za ITER in razvoj fuzijske energije (Fuzija za energijo), Odbor regij ter Svet Evropske unije. Diplomanti prava ali političnih ved pa se lahko za pripravništvo prijavijo tudi na Sodišču Evropske unije (Evropska unija 2017).

Pripravništva v različnih institucijah in drugih telesih Evropske unije trajajo različno dolgo in potekajo v različnih krajih znotraj EU. Večina jih je namenjena univerzitetnim diplomantom; nekaj jih je na voljo tudi študentom, na nekatera pa se lahko prijavijo le podiplomski študentje (Evropska unija 2017).

### 3 EMPIRIČNI DEL

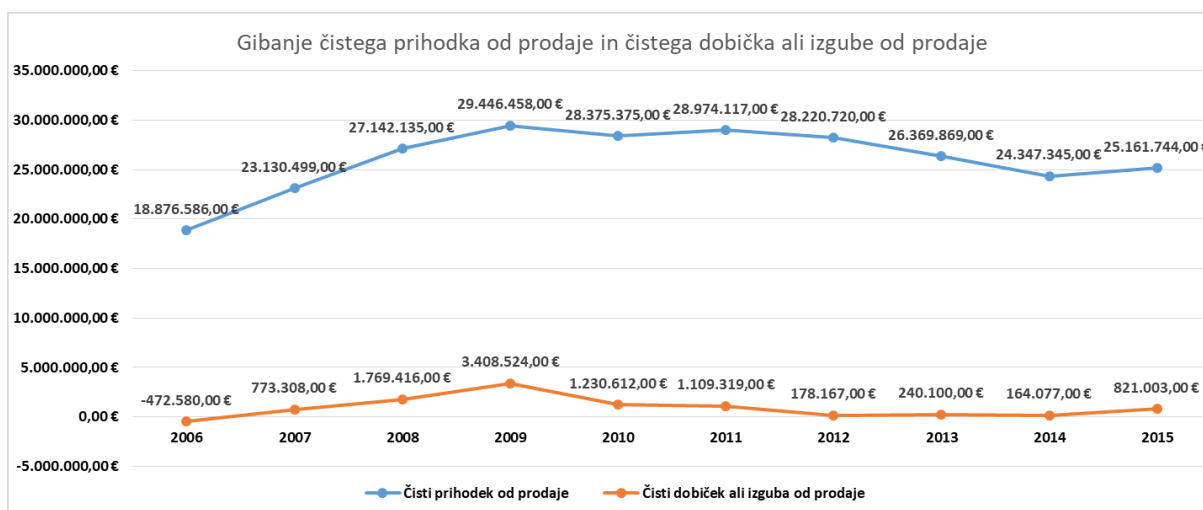
#### 3.1 OPIS PODJETJA X

Podjetje X na podlagi določb Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) uvrščamo med srednje družbe, kar pomeni, da izpolnjuje dve od naslednjih meril:

- » – povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov in
- vrednost aktive ne presega 20.000.000 evrov« (ZGD-1, 55. člen).

Podjetje že vse od leta 2007 naprej posluje z dobičkom; gibanje čistih prihodkov od prodaje ter čistega dobička oziroma izgube je prikazano na spodnji sliki.

Slika 3.4.: Gibanje čistega prihodka od prodaje ter čistega dobička ali izgube od prodaje



Vir: Bizi.

Na podlagi podatkov, prikazanih na zgornji sliki, lahko opazimo, da je čas krize vplival tudi na čisti prihodek od prodaje ter čisti dobiček oziroma izgubo v podjetju X. Slednja sta namreč naraščala do leta 2009 in takrat dosegla svoji najvišji vrednosti<sup>22</sup>, nato vse do leta 2014 počasi upadala in šele takrat začela ponovno naraščati. Čisti prihodek od prodaje v podjetju X je od leta 2009 do leta 2014 padel kar za 5.009.113,00 €, nato pa od leta 2014 do 2015 zrastle za 814.399,00 €. Prav tako je od leta 2009 do leta 2014 padel čisti dobiček od prodaje, in sicer za

<sup>22</sup> Glede na ostale vrednosti od leta 2006 do leta 2015.

3.244.547,00 €, nato pa se je do leta 2015 povečal za 656.926,00 €. Kljub temu, da je podjetje X tudi med časom gospodarske krize poslovalo z dobičkom, je upad le-tega dokaz, da je imela kriza vpliv tudi na uspešnost podjetja X (Bizi).

### **3.2 OPIS PRIPRAVNIŠTVA V PODJETJU X**

Program pripravništva je v podjetju X relativno nova aktivnost, saj je trenutno zaposlena šele tretja generacija pripravnikov (prvič je podjetje namreč program pripravništva razpisalo leta 2013, nato pa ponovno 2014 in leta 2016). Posledično je program pripravništva še v procesu razvoja in še ne poteka popolnoma na način, ki je bil predviden pri oblikovanju programa.

Program pripravništva se v podjetju organizira vsako leto v poletnih mesecih oziroma na začetku jeseni, z izjemo enega leta, ko program pripravništva ni bil razpisan. Podjetje oglas za prosto delovno mesto pripravnika objavi na spletnem mestu, namenjenem iskanju zaposlitve, nato pa sledijo selekcijski postopki. Te izvaja in vodi kadrovska služba; prisotni so tudi vodje oddelkov, v katerih bodo pripravniki opravili večji del svojega pripravništva oziroma ki bodo imeli največ stika s pripravniki. Seleksijske metode, na podlagi katerih podjetje izvede selekcijo, so se v času razvijale in posledično niso popolnoma enake vsako leto. Sprva je selekcija potekala zgolj na podlagi intervjujev, kjer je bil poudarek na osebnih lastnostih pripravnikov ter na njihovih dosedanjih izkušnjah, ki so jih pridobili v času izobraževanja oziroma dela. Morebitni kratki preizkusi znanja nekaterih programov so sprva sledili šele na zadnjem krogu razgovorov, ko so bili posamezni kandidati že izbrani, zato takšnih preizkusov znanja ne moremo prištevati k metodam selekcije. Pri izboru zadnje generacije pripravnikov pa so bili postopki selekcije precej bolj intenzivni in zahtevni, saj so v podjetju intervjujem dodali še psihološke teste ter rešitev praktičnega poslovnega primera (ang. *business case*), pri čemer so kandidati slednjega predstavili tudi pred komisijo. Celoten postopek selekcije je bil tako precej dolgotrajen in je skupaj trajal približno kakšen mesec (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Ko je postopek selekcije končan in podjetje izbere pripravnike, se zanje začne obdobje uvajanja, ki naj bi trajalo nekaj tednov. V tem času imajo pripravniki možnost, da dobijo širši vpogled v delovanje podjetja in posameznih oddelkov. Teh nekaj tednov namreč preživijo v različnih oddelkih, kjer se seznanijo s tem, kako delo v posameznih oddelkih pravzaprav poteka in kakšen je delovni vsakdan zaposlenih v tem oddelku. Prav tako imajo možnost, da pri delu spremljajo



vodje posameznih oddelkov in opazujejo, s kakšnimi izzivi se ti soočajo. Poleg časa, ki ga pripravniki preživijo v posameznih oddelkih znotraj podjetja, pa je obdobje uvajanja tudi čas, ki ga pripravniki preživijo s komercialisti na terenu in se tako seznanijo tudi s tem, kako poteka terensko delo, kjer so večino časa zaposleni v neposrednem stiku s strankami (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Po končanem obdobju, ki ga pripravniki preživijo v različnih oddelkih in na terenu, nastopi čas, ko se pripravniki sestanejo s svojim mentorjem in skupaj začnejo z uvajanjem v nekoliko bolj specifično delo, ki poteka znotraj enega oddelka. To pomeni, da mentor pripravniku bolj podrobno predstavi svoje delo in delo oddelka, znotraj katerega bo od te točke naprej deloval pripravnik. Ko pripravnik razume dinamiko oddelka, njegovo delovanje ter vlogo pri uspehu celotne organizacije, mentor pripravniku postopoma predstavi določene naloge in zadolžitve ter mu nudi pomoč pri izpolnjevanju le-teh. Sčasoma pripravnik dobi zahtevnejše naloge in postopoma prevzema več odgovornosti in je posledično po koncu programa pripravništva, ki v večini primerov traja eno leto, sposoben zasesti določeno delovno mesto znotraj oddelka (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

### **3.3 IZKUŠNJE UDELEŽENCEV PROGRAMA PRIPRAVNIŠTVA V PODJETJU X**

Vse tri udeleženke programa pripravništva se na slednjega niso prijavile zaradi samega dejstva, ker je šlo za program pripravništva. Ena izmed njih je na podjetje poslala samoiniciativno ponudbo za delo v podjetju, še preden je podjetje prosto delovno mesto objavilo, medtem ko sta se ostali dve prijavili, ker sta si želeli delati v podjetju, ki je program pripravništva razpisalo, in sta v tem programu videli dobro priložnost za kariero v tem podjetju. Lahko bi torej rekli, da v tem primeru sam program pripravništva ni veliko prispeval k njihovi prijavi za delovno mesto pripravnika, temveč je imela velik vpliv na prijavo predvsem »blagovna znamka« oziroma privlačnost delodajalca (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Kot že predhodno omenjeno, so se selekcijski postopki spreminjali in razvijali, zato vse tri osebe niso šle skozi enake selekcijske postopke. Dve pripravnici, ki sta pripadali drugi generaciji pripravnikov v podjetju, sta v sklopu selekcijskih postopkov prestali zgolj intervju, katerega cilj je bil izvedeti predvsem, kakšne so njune osebne lastnosti, kako se odzivata v določenih situacijah ter kakšne izkušnje sta si nabrali v času šolanja ali morebitnega dela. Tretja

oseba pa pripada tretji generaciji pripravnikov v podjetju in je v program vstopila dve leti kasneje kot prvi dve osebi. Posledično so v podjetju v tem času razvili selekcijske metode in intervjuju dodali še psihološke teste ter rešitev namišljenega poslovnega primera (ang. *business case*), kar pomeni, da so postali selekcijski postopki dolgotrajnejši in bolj zahtevni (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Iz zgoraj opisanega izhaja tudi logična oziroma predvidljiva ocena selekcijskih postopkov s strani intervjuvanih pripravnic oziroma bivših pripravnic. Prvi dve osebi, ki sta pripadali drugi generaciji pripravnikov, sta selekcijske metode opisali kot enostavne oziroma popolnoma običajne, medtem ko je pripadnica tretje generacije metode selekcije opisala kot dolgotrajne, bolj intenzivne ter po njenem mnenju nekoliko preveč stroge. Izrazila je tudi skrb glede tega, da neizbranih kandidatov niso nagradili za njihov trud pri reševanju poslovnega primera, saj iz lastnih izkušenj ve, da je vsak za rešitev le-tega vložil veliko truda in časa. Izpostavila je, da seveda razume, da želi podjetje v svoje vrste sprejeti le najboljše kandidate, vendar pa se njeni pomisleki nanašajo predvsem na to, da bi podjetje lahko dejansko uporabilo ideje oziroma rešitve neizbranih kandidatov, ne da bi slednje ustrezno nagradilo (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Glede na to, kaj jim je bilo predstavljeno v času selekcijskih postopkov, si je vsaka od oseb ustvarila svojo sliko oziroma predstavo o sledečem programu pripravništva in njegovem poteku. Oseba A, pripadnica druge generacije pripravnikov, je v skladu s tem, kar so ji povedali na razgovorih, pričakovala, da bo imela v prvih tednih oziroma mesecih možnost spoznati delovanje posameznih oddelkov in spremljati vodje teh oddelkov ter se na ta način od njih učiti. Pričakovala je torej, da bo v tem času pridobila širšo perspektivo oziroma vpogled v delovanje podjetja in oddelkov znotraj njega. Oseba B je imela glede programa pripravništva podobna pričakovanja kot oseba A. Tudi ona je v skladu s predstavljenim sprva pričakovala, da bo vsakih nekaj mesecev v drugem oddelku znotraj podjetja ter da bo na ta način med oddelki krožila. Dodala je, da so ji na zadnjem razgovoru že podali točnejše informacije glede njenega dela v prihodnjih mesecih in na tej točki je že predvidevala, da program pripravništva ne bo potekal povsem tako, kot je bilo sprva predstavljeno. Oseba C, predstavnica tretje in trenutno še zadnje generacije pripravnikov, je pričakovala, da bo krožila na različnih pozicijah, predvsem na področju prodaje, ni pa si znala predstavljati, kakšne točno bodo njene zadolžitve, saj ji tega na razgovorih niso pojasnili. Izpostavila je tudi, da je pred začetkom pripravništva pričakovala, da bodo v podjetju slednjega izvajali bolj pregledno in dosledno (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Ko so začele z delom, so imele vse tri udeleženke programa pripravništva podobno uvajanje oziroma t. i. »induction plan«. Vse so namreč prvih nekaj tednov krožile po podjetju, kar pomeni, da so spoznale delo različnih oddelkov in ljudi na različnih pozicijah. Oseba B je izpostavila tudi, da so ji v tem obdobju podrobneje predstavili oddelke, s katerimi naj bi v nadaljevanju najpogosteje sodelovala, in ji to sodelovanje okvirno predstavili. Osebi A in B sta po koncu kroženja med oddelki in različnimi pozicijami program pripravništva nadaljevali s svojima mentorjema, ki sta jima predstavila, kako naj bi njuno delo izgledalo, jima dala napotke in nasvete ter ne nazadnje predstavila svojemu oddelku. Oseba C za razliko od ostalih dveh udeleženk po končanem kroženju med oddelki programa pripravništva ni nadaljevala v sodelovanju z mentorjem, temveč je imela še nekaj mesecev priložnost spremljati komercialiste na terenu in tako izkusiti tudi, kako poteka delo v neposrednem kontaktu s strankami. Čeprav se je v tem času veliko naučila in dobila dober vpogled v ta segment dela, je oseba C mnenja, da je zadnje obdobje trajalo predolgo ter da je v tem času posledično nekoliko stagnirala (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Po mnenju oseb A in B velike razlike med delovnim mestom pripravnika in ostalimi delovnimi mesti ni, saj sta obe izpostavili, da sta po nekaj tedenskem uvajanju, ki sta ga preživeli v različnih oddelkih ter na terenu, nadaljevali z običajnim delom, ki sta ga za tem opravljali celoten preostanek programa oziroma tudi po njegovem koncu. Za razliko od njiju pa je oseba C mnenja, da je razlika med programi pripravništva in ostalimi delovnimi mesti v podjetju opazna. Kot zelo pozitivno šteje dejstvo, da se ima priložnost učiti na tako različnih področjih ter da ima kot pripravnica možnost prisostvovati na pomembnih sestankih in dogodkih, katerih se sicer udeležuje samo najvišje vodstvo. Meni, da ji je dalo to širok vpogled v določene procese, ki ga večina ostalih zaposlenih nima. Izpostavila je tudi svoje opažanje, da jo predvsem starejši zaposleni v podjetju občasno obravnavajo drugače od ostalih ter ne razumejo, da se pripravnik sprva predvsem uči in opazuje ter da posledično ni toliko operativen. Starejši zaposleni jo pogosto tudi sprašujejo, kaj kot pripravnica pravzaprav dela, kar ji daje občutek, da nanjo dejansko gledajo nekoliko drugače (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Vse tri pripravnice oziroma bivše pripravnice so mnenja, da jim je program pripravništva prinesel dodatna znanja in izkušnje, ki jih sicer verjetno ne bi dobile, če bi se prijavile na »običajno« delovno mesto. Osebi A je program pripravništva, čeprav ni potekal tako, kot je pričakovala, prinesel zanimive izkušnje in širši vpogled v delovanje posameznih oddelkov, ki ga sicer ne bi dobila. Poleg tega ji je vpogled v delo ostalih oddelkov pomagal tudi pri njenem

vsakodnevnem delu, saj je spoznala, kako so oddelki medsebojno povezani in kako delo enega vpliva na drugega. Tudi osebi B je program pripravništva prinesel dodatna znanja in izkušnje, saj jo je kot pripravnico pod okrilje vzel mentor in jo postopoma uvedel v delo, ki ga delno opravlja še sedaj. Ker jo je v delo uvedel on in ji predal vse znanje, ki ga je za svojo pozicijo potrebovala, ji je bilo lažje, kot če bi se vsega učila popolnoma sama. Program pripravništva predstavlja pozitivno izkušnjo in pomembno referenco tudi za osebo C. Izpostavila je, da je skozi pripravništvo dobila pomembne izkušnje s terenskim delom in operativnim delom ter vpogled v to, kako na nadnacionalni ravni funkcionirajo stvari v mednarodnem podjetju (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Na podlagi izkušenj udeleženih v programu pripravništva v podjetju X lahko pridemo do zaključka, da se je program pripravništva do nastopa tretje generacije pripravnikov oziroma osebe C vsebinsko spremenil. Razvile so se namreč že same selekcijske metode, ki so postale zahtevnejše in kompleksnejše, razlike pa lahko opazimo tudi pri t. i. uvajanju, saj je oseba C poleg kroženja po različnih oddelkih izkusila tudi terensko delo, ki ga je v času uvajanja dobro spoznala. Poleg tega je bila udeležena tudi na sestankih in dogodkih, kamor je sicer vabljen samo vodstvo organizacije, kar ji je omogočilo, da je vzpostavila medosebni stik z vodilnimi v podjetju in dobila priložnost, da se že takoj po prihodu v podjetje izkaže. Razlog za to vsebinsko spremembo programa pripravništva lahko morebiti najdemo tudi v dejstvu, da so čisti prihodki od prodaje ter čisti dobiček od prodaje padali od leta 2009 do leta 2014, kar sovpada s časom prve in druge generacije pripravnikov. Iz tega po mojem mnenju izhaja ugotovitev, da je imela tudi gospodarska kriza in njene posledice nekaj vpliva na vsebino programa pripravništva. Menim namreč, da v času gospodarske krize podjetje X programa pripravništva ni postavljalo med svoje prioritete, temveč se je v prvi vrsti posvečalo rasti prihodkov od prodaje oziroma rasti dobička od prodaje. Šele po letu 2014 so namreč prihodki od prodaje in dobiček od prodaje začeli rasti, kar pomeni, da je morda to eden izmed faktorjev, ki so pripomogli k temu, da je bil leta 2016, v času tretje generacije pripravnikov, program pripravništva v podjetju X vsebinsko nekoliko boljši.

### **3.4 PRIMERJAVA PRIPRAVNİŠTVA V PODJETJU X S PRIPRAVNİŠTVI DRUGIH PODJETIJ, KI DELUJEJO V TUJINI**

Program pripravništva v podjetju X traja eno leto oziroma dvanajst mesecev, prav tako kot v skupini Lindström. Za razliko od teh dveh podjetij program pripravništva v podjetju Scania poteka petnajst mesecev z možnostjo podaljšanja za tri mesece, pripravništvo v skupini Volkswagen pa kar dve leti (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017) (Karhuvitta 2015, 54) (Scania 2017b) (Automotive World 2015).

Podjetju X in skupini Lindström ni skupno le trajanje programa, temveč tudi dejstvo, da obe podjetji pripravnikom dodelita mentorja, ki spremlja pripravnikov razvoj in mu nudi pomoč ter dejstvo, da obe podjetji poskušata pripravnikom omogočiti širok vpogled v delovanje organizacije ter posameznih oddelkov znotraj nje. Podjetje X to stori tako, da pripravnikom na začetku programa nudi nekajtedensko uvajanje, v sklopu katerega spoznajo delo različnih oddelkov in dobijo vpogled v to, kakšno delo opravljajo posamezniki v teh oddelkih. Poleg tega imajo pripravniki v podjetju X tudi možnost, da pri delu spremljajo vodje oddelkov in se udeležijo pomembnih sestankov, kjer se sestaja samo vodstvo podjetja. Podobnosti lahko zasledimo tudi pri programu pripravništva v skupini Lindström, kjer pripravnike seznanijo z različnimi organizacijami znotraj skupine ter posameznike s pomočjo hitre rotacije delovnih mest razporejajo po različnih oddelkih znotraj posamezne organizacije. Pripravnike torej namenoma izpostavijo ljudem na različnih pozicijah in z različnimi izkušnjami, saj na ta način pospešijo pretok znanja od starejših k mlajšim (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017) (Karhuvitta 2015, 54).

Podobnosti pa lahko zasledimo tudi med programom pripravništva v podjetju X in v podjetju Scania. Slednje namreč svoj program pripravništva prične z obsežnim uvajanjem in ga nadaljuje s kombinacijo praktičnega in teoretičnega dela. V prvi fazi se pripravniki udeležijo predavanj menedžerjev, treningov in učnih obiskov ter tako kot pripravniki v podjetju X spoznavajo različne oddelke. Sledi praktična faza programa, ena izmed njih tudi v tujini, ter skupne aktivnosti z ostalimi pripravniki, česar v podjetju X ne moremo zaslediti. Element tujine v sklopu programa pripravništva pa ni prisoten zgolj v podjetju Scania, temveč tudi v skupini Volkswagen, kjer pripravnike prav tako napotijo na delo v tujino, ter v skupini Lindström, kjer pripravniki spoznajo delo na različnih lokacijah in v različnih državah (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017) (Scania 2017b) (Volkswagen 2017) (Karhuvitta 2015, 54–56).

### **3.5 KRITIČNA ANALIZA PROGRAMA PRIPRAVNİŠTVA V PODJETJU X**

#### **3.5.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMA PRIPRAVNİŠTVA PO MNENJU UDELEŽENIH V TA PROGRAM**

Oseba A je kot največjo prednost programa pripravništva v podjetju X prepoznala možnost, ki jo podjetje ponuja pripravnikom, da pridobijo širok vpogled v organizacijo in delovanje posameznih oddelkov znotraj podjetja, kar drugim, ki so takoj postavljeni na svoje delovno mesto, pogosto ni omogočeno. Prav tako meni, da razumevanje delovanja oddelkov ter poznavanje delovanja njihovih vodij olajša razreševanje potencialnih težav oziroma lahko izboljša sodelovanje med oddelki (Intervjuvanec A 2017).

Oseba B največje prednosti programa pripravništva vidi v tem, da slednji resnično olajša začetek kariere za mlade, saj nam mladim omogoča, da pridobimo veliko praktičnega znanja, ki nam ga študij pogosto ne zagotovi. Poleg tega se ji zdi zelo pozitivno, da ljudje v okolici sprejemajo dejstvo, da pripravnik kot začetnik o mnogih stvareh še nima znanja, ter so posledično pripravljeni pomagati in deliti svoje znanje ter izkušnje. Dodala je še, da je pohvalno, da nekatera podjetja v tem vidijo priložnost namesto ovire pri zaposlovanju. (Intervjuvanec B 2017).

Oseba C je mnenja, da je pozitivna stran programa pripravništva v podjetju X vsekakor to, da gre za plačano pripravništvo ter da ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Poleg tega je pohvalila tudi odločitev podjetja, da jo kot pripravnico vključujejo v pomembne mesečne sestanke in ostale dogodke na nacionalni in nadnacionalni ravni, na katerih je prisoten predvsem vodilni kader v podjetju. Posledično ima pripravnik možnost, da že na samem začetku kariere stopi v kontakt z vodilnimi v podjetju, kar je lahko velika priložnost oziroma odskočna deska (Intervjuvanec C 2017).

Poleg pozitivnih strani programa so vse tri udeležence programa pripravništva izpostavile tudi negativne, ki bi jih bilo še mogoče izboljšati in tako povečati kakovost programa. Oseba A meni, da bi bil program pripravništva boljši, če bi v podjetju poskrbeli, da bi pripravniki med različnimi oddelki krožili dlje, v vsakem preživeli več časa ter v določenih oddelkih celo dobili specifične enostavnejše zadolžitve. Nadalje meni, da bi lahko več pozornosti posvetili mentorstvu in poskrbeli, da prav čisto vsak pripravnik dobi mentorja, ki želi sodelovati z njim in mu je pripravljen pomagati ter svetovati. Predlagala je še, da bi se v podjetju bolj striktno

držali zastavljenega oziroma predstavljenega programa. Enako mnenje ima tudi oseba B, saj meni, da je program kot tak dobro zastavljen, in posledično obžaluje, da idejnega plana niso izvedli v celoti. Želi si predvsem, da bi bila na začetku deležna daljšega uvajanja ter da bi dejansko več mesecev krožila med različnim oddelki v podjetju. Čeprav sama razume delo večine oddelkov, obžaluje, da ni imela priložnosti preizkusiti dela v posameznih oddelkih in jih na ta način že na samem začetku bolje spoznati. Opazimo torej, da sta osebi A in B izpostavili skoraj popolnoma enake kritike programa pripravništva, ki se večinoma nanašajo na neizpeljan oziroma neuresničen načrt programa pripravništva ter prekratko obdobje uvajanja in kroženja med posameznimi oddelki. Tudi oseba C se je v svoji kritiki programa pripravništva dotaknila načrta programa, vendar je za razliko od oseb A in B povedala, da po njenem mnenju v podjetju še nimajo popolnoma izpolnjenega programa pripravništva, ki bi se ga lahko držali. Podobno kot oseba A je izpostavila tudi pomanjkljivosti glede mentorstva in mi zaupala, da je pogosto dobila občutek, da mentorjem nikakor ni bila prioriteta, kar je vplivalo na njen razvoj. Zmotilo jo je, da je morala pogosto na odgovore glede nadaljnjih korakov oziroma glede načrta njenega »trainee programa« čakati zelo dolgo, kar pomeni, da je v vmesnem času precej stagnirala. Če se podjetje tako trudi s selekcijo kandidatov, je po njenem mnenju edino smiselno, da jim nato dodeli mentorja, ki si bo za pripravnika resnično vzel čas (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Če povzamemo kritike vseh treh udeleženk programa pripravništva v podjetju X, ugotovimo, da so si med seboj precej podobne. Osebi A in B sta obe izpostavili kritike glede neuresničenega načrta programa pripravništva, ki jima je bil sprva predstavljen, ter kritike zaradi prekratkega obdobja uvajanja in kroženja med posameznimi oddelki. Osebi A in C pa sta obe izpostavili tudi pomanjkanje časa s strani mentorja, kar je po njunem mnenju vplivalo na njun razvoj in na kvaliteto samega programa (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

### **3.5.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMA PRIPRAVNIŠTVA V PRIMERJAVI S PROGRAMI PRIPRAVNIŠTVA V TUJINI**

Ob primerjavi programa pripravništva v podjetju X s programi pripravništev iz tujine vsekakor lahko opazimo določene prednosti in slabosti.

Čeprav želijo tudi ostali programi pripravništva svojim pripravnikom omogočiti širok vpogled v delovanje organizacije in jih s tem namenom razporejajo po različnih oddelkih znotraj

organizacije, imajo pripravniki v podjetju X celo možnost, da vodstvo organizacije spremljajo na pomembne sestanke in dogodke, kamor je sicer vabljen zgolj vodilni kader organizacije, kar je vsekakor velika prednost (Intervjuvanec C 2017).

Na tej točki pa je potrebno hkrati izpostaviti tudi pomanjkljivost programa pripravništva v podjetju X, ki se prav tako navezuje na rotacijo delovnih mest v času pripravništva. Ostala podjetja – na primer skupina Lindström – svojim pripravnikom organizira hitro rotacijo delovnih mest, kar pomeni, da se pripravniki v času programa pripravništva preizkusijo na različnih pozicijah oziroma različnih delovnih mestih. Na drugi strani pa pripravniki v podjetju X zgolj spoznajo delovanje posameznih oddelkov, in sicer tako, da so določen čas prisotni v oddelku in spremljajo zaposlene pri delu. Za razliko od ostalih sami ne preizkusijo dela v različnih oddelkih (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017) (Karhuvitta 2015, 54).

Naslednja pomanjkljivost programa pripravništva v podjetju X, ki jo je potrebno izpostaviti, se nanaša na bivanje v tujini oziroma na obiske tujine. Tako v podjetju Scania kot v skupini Volkswagen namreč svoje pripravnike vsaj za določen čas napotijo na delo oziroma izobraževanje v tujini. Tudi izkušnje pripravnikov, ki so izkusili delo v tujini, so zelo pozitivne in posledično menim, da odsotnost elementa tujine v programu pripravništva v podjetju X predstavlja nezanemarljivo pomanjkljivost programa (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017) (Scania 2017b) (Volkswagen 2017).

### **3.5.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI PROGRAMA PRIPRAVNIŠTVA GLEDE NA LITERATURO NA IZBRANO TEMATIKO**

Če najprej podrobneje pogledamo opredelitev programa pripravništva s strani Manfreda Beckerja – »Skozi programe pripravništva, se univerzitetne diplomante sistematično uvede v novo okolje, naloge ter kulturo podjetja, in sicer z namenom diplomantom olajšati začetek njihove kariere poti« ter »Za dosego tega cilja, so pripravniki podvrženi pripadajočim izobrazbenim prijemom ter rotaciji delovnih mest, kar pomeni, da se pomikajo skozi različne pozicije znotraj podjetja« – ugotovimo, da program pripravništva v podjetju X ne ustreza tej definiciji v celoti. Čeprav slednji mlade diplomante res postopoma uvede v novo okolje, naloge in kulturo podjetja X, ne moremo enako trditi za prisotnost rotacije delovnih mest, saj se pripravniki v podjetju X ne pomikajo skozi različne pozicije znotraj podjetja (Becker v Thom 2015, 40) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).



Če na drugi strani pogledamo opredelitev Norberta Thoma, ki navaja, da naj bi »programi pripravništva določenemu krogu univerzitetnih diplomantov omogočali osnovno pripravo na prihodnje menedžerske pozicije, jasnejšo predstavo o svojih zmožnostih in interesih, vzpostavitev medosebnih odnosov ter поблиžje spoznavanje korporativne strukture in organizacijske kulture«, pa lahko opazimo, da program pripravništva v podjetju X tej definiciji ustreza v večji meri kot definiciji Manfreda Beckerja. Program pripravništva v podjetju X namreč za njegove udeležence pomeni temelj za napredovanje na prihodnje menedžerske pozicije in prav tako omogoča jasnejšo predstavo o zmožnostih in interesih pripravnikov, pripomore k vzpostavitvi medosebnih odnosov z ostalimi v podjetju ter k spoznavanju kulture in delovanja podjetja. Če torej za osnovo vzamemo definicijo Norberta Thoma, lahko rečemo, da program pripravništva v podjetju X v veliki meri ustreza definiciji programa pripravništva, kar pomeni, da vsebuje določene elemente, ki jih program pripravništva mora vsebovati (Thom 2015, 40–41) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Na naslednjem koraku analize programa pripravništva je potrebno poleg definicije programa pripravništva preučiti tudi, ali program pripravništva v podjetju X izpolnjuje potrebne pogoje. Ti pogoji so naslednji.

*Cilj.* Podjetja organizirajo programe pripravništva z namenom, da pritegnejo in ohranijo talente. Slednje se nato razvija, da lahko dosežejo najvišje menedžerske pozicije oziroma postanejo specialisti za določeno področje znotraj podjetja. Pripravništvo v podjetju X izpolnjuje pogoj cilja, saj je program organiziran z namenom, da pritegne mlade talente, jih razvije in postopoma popelje do najvišjih menedžerskih pozicij. To dokazuje dejstvo, da sta dve izmed pripravnic po končanem pripravništvu zasedli poziciji specialista za določeno področje, po končanem programu pa to najverjetneje čaka tudi tretjo (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

*Delo in učenje.* Program pripravništva je kombinacija dela in učenja oziroma kombinacija pravega delovnega mesta z določenimi odgovornostmi ter strukturiranega učnega načrta. Program pripravništva v podjetju X ta pogoj izpolnjuje delno, saj na začetku programa res nastopi obdobje uvajanja, v katerem pripravnik kroži po organizaciji, jo spoznava in se uči, nato pa nastopi obdobje, ko se s pomočjo mentorja (in kasneje sam) osredotoči na specifično vrsto dela. Vendar pa se v času programa ne oblikuje strukturiran učni načrt za posameznega pripravnika, zato ne moremo reči, da pripravništvo v podjetju X ta pogoj izpolnjuje v celoti (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

*Raznovrstne izkušnje.* Udeleženec programa pripravništva – pripravnik ima možnost, da se preizkusi v vsaj dveh različnih pozicijah znotraj podjetja, pri čemer na eni poziciji ostane najmanj tri mesece in največ dve leti. Na podlagi izvedene analize intervjujev z udeleženci programa pripravništva v podjetju X pridemo do ugotovitve, da slednji tega pogoja ne izpolnjuje. Vse tri osebe so namreč po obdobju uvajanja in kroženja znotraj podjetja zasedle določeno pozicijo v posameznem oddelku in na tej ostale do konca trajanja programa pripravništva. To pomeni, da so do konca programa pripravništva opravljale naloge in zadolžitve vezane zgolj na eno pozicijo znotraj posameznega oddelka (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

*Usposabljanje.* Program pripravništva vsebuje strukturirano usposabljanje in razvoj. Usposabljanje lahko izvaja bodisi profesionalni kader znotraj podjetja, bodisi specializirane agencije. Okoli 10 – 15 % trajanja celotnega programa pripravništva je namenjeno usposabljanju. Program pripravništva v podjetju X pogoj usposabljanja izpolnjuje le deloma, saj okoli 10 % programa pripravništva predstavlja usposabljanje<sup>23</sup>, ki nastopi takoj, ko posameznik vstopi v program pripravništva. Vendar pa usposabljanja ne izvaja profesionalni kader znotraj podjetja, niti specializirane agencije, temveč različni zaposleni in vodje oddelkov, v katerih se tisti trenutek pripravnik usposablja (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

*Mentorstvo.* Pripravnik ima mentorja, ki je lahko neposredni menedžer, sodelavec z določenimi izkušnjami ali nekdo, ki ima neposredno operativno povezavo z dnevnimi aktivnostmi pripravnika. Mentor pripravniku svetuje in pomaga pri njegovemu kariernemu menedžmentu. Standardni del dobrih programov pripravništva je tudi osebni načrt razvoja in periodični pregled le-tega. Enako kot pogoj usposabljanja je tudi pogoj mentorstva v programu pripravništva izpolnjen le deloma. V podjetju X sicer vsakemu pripravniku določijo mentorja, ki je bodisi njegov neposredno nadrejeni, bodisi sodelavec z izkušnjami, vendar je bil pri analizi programa pripravništva v podjetju X jasno izpostavljen problem pomanjkanja časa za pripravnike s strani mentorjev. Posledično lahko zaključimo, da je pogoj mentorstva sicer do določene mere izpolnjen, vendar bo za njegovo celotno izpolnitev potreben večji fokus na pripravnike s strani njihovih mentorjev (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

---

<sup>23</sup> To namreč traja nekaj tednov, medtem ko celoten program pripravništva traja eno leto oziroma približno petdeset tednov.

*Trajanje.* Program pripravništva ima jasen začetek in konec trajanja. Tudi program pripravništva v podjetju X ima določen čas trajanja, saj pripravništvo traja za čas sklenjene pogodbe zaposlitvi. Ta se sklene za obdobje enega leta, zato lahko rečemo, da program pripravništva v podjetju X pogoj trajanja izpolnjuje v celoti (Become A Trainee 2017b) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Če povzamemo zgornje ugotovitve, opazimo, da od šestih pogojev program pripravništva v podjetju X v celoti izpolnjuje le dva pogoja, in sicer cilj ter trajanje. Preostale pogoje – delo in učenje, usposabljanje in mentorstvo izpolnjuje le delno, medtem ko enega izmed pogojev – raznovrstne izkušnje – v celoti ne izpolnjuje, saj se pripravniki v podjetju X v času trajanja programa ne preizkusijo več kot na eni poziciji.

Če nadalje analiziramo zahteve, ki jih morajo podjetja na Švedskem izpolniti, da pridobijo certifikat za izvedbo programov pripravništva, pridemo do ugotovitve, da program pripravništva v podjetju X tudi teh zahtev ne izpolnjuje v celoti. Program pripravništva namreč temelji na sklenjeni pogodbi za določen čas in ne na pogodbi za nedoločen čas, kar je prvi pogoj. Drugi pogoj – zagotovitev popolnega programa za celotno obdobje trajanja programa pripravništva, ki vsebuje tako praktični kot teoretični del – je zopet izpolnjen le delno, saj določen program pripravništva v podjetju X obstaja, vendar po mnenju nekaterih udeležencev v programu, ta ni popolnoma definiran, po mnenju drugih pa podjetje programa ne izvaja, čeprav je ta definiran. Tretji pogoj določa, da pripravništvo traja od devet do trideset mesecev. Glede na dejstvo, da pripravništvo v podjetju X traja dvanajst mesecev, lahko rečemo, da je tretji pogoj izpolnjen. Četrty pogoj se nanaša na plače, in sicer začetna plača pripravnika ustreza ravni običajne plače zaposlitve za polni delovni čas. Zaradi zaupnosti podatkov s strani udeleženca v pripravništva v podjetju X podatka o višini njihovih plač nisem dobila, vendar lahko predvidevam, da njihova plača ustreza predhodno določeni ravni, iz česar sledi, da pripravništvo v podjetju X predvidoma izpolnjuje tudi četrty pogoj. Zadnji od pogojev, ki ga morajo podjetja na Švedskem izpolniti, pa določa, da je delodajalec po koncu programa zmožen pripravniku ponuditi relevantne zadolžitve, kar pomeni, da podjetje X izpolnjuje tudi ta pogoj (Sahlin in drugi 2007, 5) (Bränd in drugi 2011, 23) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Ob primerjavi različnih pogojev in zahtev, ki jih programi pripravništva morajo izpolnjevati, lahko sklenemo, da program pripravništva v podjetju X nekatere od teh zahtev izpolnjuje v celoti, nekatere pa delno, kar pomeni, da ga lahko kategoriziramo in obravnavamo kot program pripravništva. Vendar pa kljub temu še obstajajo zahteve, ki niso izpolnjene, in posledično tudi

področja, ki jih lahko podjetje X še nadalje izboljša. Predvsem gre za področje rotacije delovnih mest oziroma menjave pozicij znotraj podjetja ter področje mentorstva.

Vsako podjetje, ki oblikuje in izvaja program pripravništva, to stori z določenim namenom oziroma to stori na način, da s pomočjo programa pripravništva doseže določene cilje. Eden izmed ciljev, ki ga podjetja želijo doseči, je, da pripravnikom ponudijo celosten pogled na organizacijo in spodbudijo večfunkcijske izkušnje, ki so za bodoče vodilne kadre ključnega pomena. Na podlagi analize programa pripravništva v podjetju X sem prišla do ugotovitve, da v podjetju X ta cilj dosega, saj so vsi udeleženci programa pripravništva izpostavili, da so s pomočjo pripravništva pridobili širok vpogled v delovanje podjetja kot celote ter posameznih oddelkov, ki ga sicer verjetno ne bi dobili. Naslednji cilj, ki ga podjetja želijo doseči s pripravništvom in ki ga dosega tudi podjetje X, je vzpostavljanje socialne mreže. Pripravniki v podjetju X imajo namreč priložnost, da v času programa pripravništva ne le spoznajo vodje oddelkov, temveč jih med obdobjem uvajanja tudi spremljajo pri delu in se od njih učijo. Poleg tega se lahko udeležijo tudi najpomembnejših sestankov, kjer je sicer prisotno le vodstvo podjetja, kar brez dvoma pripomore k vzpostavljanju socialne mreže pripravnikov. Namen programov pripravništva je vsekakor tudi lajšanje prehoda mladih diplomantov iz šolanja na delo, uspešnost katerega v veliki meri vpliva na kasnejšo produktivnost mladih diplomantov in na njihovo stopnjo fluktuacije. Na podlagi izkušenj udeležencev programa pripravništva v podjetju X podjetje tudi ta cilj uspešno dosega (Sahlin in drugi 2007, 5) (Bränd in drugi 2011, 17–23) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Naslednja skupina ciljev, ki jih zasedimo v literaturi in ki jih podjetja skušajo doseči s pomočjo programov pripravništva, so izobrazbeni cilj<sup>24</sup>, informacijski cilj<sup>25</sup>, integracijski cilj<sup>26</sup>, cilj zunanje vtisa<sup>27</sup> ter trajnostni cilj<sup>28</sup> (Thom 2015, 41).

Znaten pozitiven vpliv na izpolnitev integracijskega in izobrazbenega cilja ima obseg časa, ki ga pripravniku nameni njegov neposredno nadrejeni ali mentor. Z drugimi besedami to pomeni, da bo pripravnik bolj uspešno vzpostavil dobre odnose z ljudmi, ki ga obkrožajo, in uspešneje poglobil in razširil svoje tehnične kompetence, če bo pripravniku v času programa pripravništva njegov mentor oziroma neposredno nadrejeni posvetil več časa. Slednje glede na analizo

---

<sup>24</sup> Pripravniki so po končanem programu pripravništva pripravljene zasesti delovno mesto na ravni pomočnika menedžerja, ki ustreza tudi njihovi formalni izobrazbi.

<sup>25</sup> Pripravniki v programu poglobljeje spoznajo podjetje ter svoje osebne sposobnosti in preference glede svojega bodočega profesionalnega razvoja.

<sup>26</sup> Pripravniki po končanem programu ponotranjijo organizacijsko kulturo oziroma sistem vrednot.

<sup>27</sup> Delodajalci s pomočjo programov pripravništva privabijo čim večje število talentiranih posameznikov.

<sup>28</sup> Cilj delodajalca, da po končanem programu pripravniki ostanejo del podjetja vsaj še nekaj let.

programa pripravništva podjetju X predstavlja težavo oziroma oviro pri dosegu integracijskega in izobrazbenega cilja, saj sta kar dve izmed udeleženk programa izpostavili pomanjkanje časa s strani njunih mentorjev in izrazili željo, da bi podjetje pripravniku dodelilo mentorje, ki so si zanje resnično pripravljene vzeti čas. Kako pomembno je mentorstvo, dokazuje tudi izkušnja tretje udeleženke programa pripravništva v podjetju X – osebe B, ki je imela s svojim mentorjem zelo pozitivno izkušnjo, kar ji je v veliki meri olajšalo prehod na njeno pozicijo. Ne nazadnje je mentorstvo v programu pripravništva izrednega pomena tudi zaradi njegovega vpliva na zunanjo predstavo oziroma sliko o programu pripravništva, kar privede do večjega števila kandidatov ter seveda do boljših kandidatov. Vse to dokazuje, da bi podjetju X koristilo, če vzpostavi sistem, ki bo omogočal, da bodo kot mentorji pripravnikom dodeljeni le tisti zaposleni, ki bodo mentorstvo vzeli resno in ga postavili v sam vrh svojih prioritete (Thom 2015, 43–44) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

Na doseganje izobrazbenega cilja, oziroma natančneje, na pridobivanje medkulturnih kompetenc kot dela izobrazbenega cilja ima vpliv tudi bivanje pripravnikov v tujini, česar v podjetju X skoraj ne zasledimo. Ena izmed udeleženk programa pripravništva je sicer imela priložnost prisostvovati sestankom na nadnacionalni ravni oziroma v tujini, vendar ni šlo za časovno daljše bivanje v tujini. Upošteva dejstvo, da so medkulturne kompetence vse bolj pomembne in da jih je najlažje in najučinkoviteje pridobiti v času bivanja v tujini, menim, da bi lahko podjetje X v program pripravništva vključilo tudi usposabljanje pripravnikov v tujini (Thom 2015, 43–45) (Intervjuvanec A 2017) (Intervjuvanec B 2017) (Intervjuvanec C 2017).

### **3.6 PREDLOG ZA IZBOLJŠANJE PROGRAMA PRIPRAVNIŠTVA V PODJETJU X**

Po končanem pregledu literature na temo programov pripravništva, opravljeni analizi programa pripravništva v podjetju X ter njegovi primerjavi z izbrano literaturo na to temo je na mestu, da izpostavim nekaj predlogov, s katerimi bi lahko po mojem mnenju podjetje X izboljšalo svoj program pripravništva ter z njegovo pomočjo še bolj učinkovito dosegalo specifične cilje.

Moj prvi predlog za izboljšanje programa pripravništva v podjetju X zadeva mentorstvo. Težave s slednjim so namreč izpostavile že udeleženke programa pripravništva in velik pomen

(predvsem pri doseganju specifičnih ciljev) mu pripisuje tudi literatura. Na podlagi analize pripravništva v podjetju X in primerjavi slednjega z ostalimi pripravništvi ter literaturo, menim, da bi lahko več pozornosti posvetili določanju pravih mentorjev. Mentor je namreč tisti, ki pripravniku pomaga pri osvajanju kulture in vrednot podjetja, poleg tega pa nanj prenaša tudi tiho oziroma neformalno znanje o podjetju. Ne nazadnje je mentor tudi oseba, ki pripravniku pomaga in mu svetuje, ko ta dobi določene naloge in zadolžitve, zato je po mojem mnenju ključnega pomena, da je mentor nekdo, ki si je za pripravnika pripravljen vzeti čas in mu je pripravljen pomagati ter svetovati. Moj predlog podjetju X bi torej bil, da pred določitvijo mentorja posameznemu pripravniku določijo ožji izbor oseb, ki bi bile glede na svoje znanje, izkušnje in pozicijo primerne za mentorja, v naslednjem koraku pa s temi osebami organizirajo sestanek oziroma srečanje, na katerem se kandidatom predstavi, kaj vse bi mentorstvo dejansko obsegalo. Na tej točki bi bili na vrsti kandidati za mentorja, ki bi podali svoje iskreno mnenje glede tega, ali so dejansko pripravljeni postaviti mentorstvo visoko na svojo listo prioritet in precejšen del svojega časa posvetiti pripravniku.

Nadalje menim, da bi program pripravništva v podjetju X lahko izboljšali, če bi mentorje napotili na specifična izobraževanja, ki bi jim predstavila, kaj mentorstvo pravzaprav pomeni, kako so lahko dobri mentorji pripravniku, kaj se lahko iz tega naučijo tudi sami in podobno. Menim, da bi lahko podjetje X s pomočjo teh dveh ukrepov zagotovilo, da ima pripravnik pravega mentorja, ki bo njegov razvoj popeljal v pravo smer in seveda pripomogel k temu, da bo organizacija s pomočjo programa pripravništva dosegla zastavljene cilje.

Naslednji predlog, uvedba katerega bi po mojem mnenju izboljšala program pripravništva v podjetju X, se nanaša na bivanje pripravnikov v tujini. Thom namreč navaja raziskavo, ki je potrdila, da je medkulturne kompetence kot enega izmed pomembnih elementov treninga mladih talentiranih ljudi, ki je vse bolj pomemben, najlažje in najbolj učinkovito pridobiti s pomočjo bivanja v tujini. Poleg tega prakse nekaterih programov pripravništva iz tujine kažejo na pozitivne izkušnje pripravnikov, ki so vsaj del svojega pripravništva preživeli v tujini. Udeleženka programa pripravništva podjetja Volkswagen, ki prihaja iz Španije in je bila v okviru programa napotena v Nemčijo, je namreč poudarila da »je imela v Nemčiji priložnost delati na zanimivem projektu in se veliko naučiti; ljudje v Nemčiji namreč delajo zelo učinkovito, kar je nanjo naredilo velik vtis, sama pa je v skupino lahko doprinesla špansko fleksibilnost in določeno lahkotnost« (Automotive World 2015). Iz tega lahko sklepamo, da lahko začasno bivanje v tujini v sklopu programa pripravništva prinese veliko korist pripravnikom in podjetju in je posledično pomemben element programa. Podjetju X bi

priporočila, da v svoj program pripravništva vključi vsaj nekajtedensko bivanje v tujini. Glede na dejstvo, da podjetje X deluje v skupini, v katero so vključena tudi podjetja iz drugih držav, in glede na dejstvo, da programi pripravništva v tej skupini običajno potekajo istočasno, bi jim predlagala, da izvedejo vsaj nekajtedensko »izmenjavo« pripravnikov med državami znotraj skupine, saj bi pripravniki tako spoznali tudi, kako delujejo podjetja v tujini, pridobili pomembne medkulturne kompetence ter zgradili še večjo socialno mrežo (Thom 2015, 43–45).

Poleg boljšega in bolje načrtovanega mentorstva ter bivanja pripravnikov v tujini bi podjetju X predlagala tudi, da se v večji meri posveti načrtovanju in oblikovanju uvajanja, ki nastopi, ko posameznik začne s programom pripravništva. Udeleženke programa pripravništva so namreč podale mnenje, da je bilo obdobje uvajanja, ko so krožile po različnih oddelkih znotraj podjetja, prekratko ter da bi želele, da bi trajalo še dlje časa in da bi na ta način lahko še globlje spoznale delo posameznih oddelkov in podjetja kot celote. Poleg daljšega obdobja kroženja po organizaciji bi podjetju X predlagala tudi, da pripravnikom omogoči ne le, da spoznajo različne pozicije oziroma delovna mesta, temveč da se v slednjih tudi preizkusijo. Literatura namreč poudarja pomen rotacije delovnih mest ter raznolikih nalog kot pomembnih elementov programa pripravništva. Eden izmed pogojev, ki mora biti izpolnjen, da lahko določen program klasificiramo kot program pripravništva, namreč navaja, da ima pripravnik možnost, da se preizkusi na vsaj dveh različnih pozicijah znotraj podjetja, pri čemer na eni poziciji ostane najmanj tri mesece in največ dve leti. Glede na to, da so udeleženke programa pripravništva v podjetju X po koncu nekajtedenskega kroženja po organizaciji zasedle določeno pozicijo in na njej ostale do konca programa, podjetju X predlagam, da bodočim pripravnikom omogoči, da se preizkusijo na vsaj dveh različnih pozicijah. Menim, da bi to še bolj poglobilo njihovo razumevanje delovanja različnih oddelkov v podjetju ter podjetja kot celote.

## 4 ZAKLJUČEK

Po prebrani literaturi in opravljeni analizi bi sama programe pripravništva opredelila kot obliko zaposlitve, ki temelji na sklenjeni pogodbi o zaposlitvi in je namenjena mladim diplomantom, saj slednjim olajša prehod iz šolanja na trg delovne sile. Poleg tega mladim omogoča, da takoj po prihodu pridobijo širok vpogled v organizacijo, delovanje in sodelovanje oddelkov znotraj nje, spoznajo vloge posameznih ljudi in se preizkusijo na različnih pozicijah oziroma delovnih mestih. Vse to posledično pomeni, da imajo možnost učenja, spoznavanja in raziskovanja, še preden dobijo specifične zadolžitve in naloge oziroma preden postanejo operativni.

Program pripravništva v podjetju X vsekakor vsebuje določene elemente, ki jih mora v skladu z literaturo vsebovati program pripravništva, da je lahko klasificiran kot tak. S pomočjo analize programa pripravništva sem prišla do ugotovitve, da je program pripravništva udeleženi nedvomno omogočil določene koristi, predvsem možnost, da so dobile širok in globok vpogled v delovanje organizacije ter priložnost, da so lahko že takoj po vstopu v organizacijo spoznale najvišje vodilne kadre in se udeležile njihovih srečanj. Poleg pozitivnih strani programa pripravništva v podjetju X pa je potrebno izpostaviti tudi njegove negativne strani oziroma pomanjkljivosti. Obdobje, v katerem pripravniki krožijo po podjetju in ga spoznavajo, je namreč v podjetju X dokaj kratkotrajno. Poleg tega pripravniki v tem času zgolj spoznavajo delo na različnih pozicijah, nimajo pa priložnosti, da bi se tudi sami preizkusili na različnih pozicijah oziroma delovnih mestih. Na podlagi analize programa pripravništva v podjetju X sem prišla do spoznanja, da bi bilo potrebno nadalje izboljšati mentorstvo in poskrbeti, da so mentorji le tisti, ki bodo mentorstvo jemali resno ter pripravnikom omogočiti tudi izkušnjo v tujini, saj lahko to pomembno vpliva na razvoj medkulturnih kompetenc.

Na podlagi povedanega lahko sklenem, da se je moja hipoteza potrdila in da ima podjetje na področju svojega programa pripravništva še precej prostora za izboljšave. Prakse iz tujine namreč kažejo, da so lahko programi pripravništva zelo uspešni in lahko pomagajo pri izpolnitvi pomembnih ciljev, vendar je ključnega pomena, da so pravilno zastavljeni in nedvomno tudi pravilno izpeljani.



## 5 LITERATURA

1. Ali Ahmed Qayed, Al-Emadi, Christina Schwabenland in Qi Wei. 2015. The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *IUP Journal of Organizational Behavior* 14 (3): 7–32.
2. Automotive World. 2015. *Young engineers from Southern Europe start career with Volkswagen after “StartUp Europe” trainee program.* Dostopno prek: <http://www.automotiveworld.com/news-releases/young-engineers-southern-europe-start-career-volkswagen-startup-europe-trainee-program/> (6. maj 2017).
3. Bazgan, M. in R. –M. Niculescu. 2016. Intercultural Competence: A Key Competence in the Third Millennium. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law* (9): 41–52.
4. Become A Trainee. 2017a. *Type of traineeships.* Dostopno prek: [http://www.becomeatrainee.eu/eng/marktdata/type\\_traineeships.php](http://www.becomeatrainee.eu/eng/marktdata/type_traineeships.php) (21. februar 2017).
5. --- 2017b. *What is a traineeship / Young graduate program?* Dostopno prek: [http://www.becomeatrainee.eu/eng/marktdata/wat\\_is\\_een\\_traineeship.php](http://www.becomeatrainee.eu/eng/marktdata/wat_is_een_traineeship.php) (21. februar 2017).
6. *Bizi.* Dostopno prek: <http://www.bizi.si/> (15. julij 2017).
7. Bränd, Malin, Sanna Häger in Jennifer Lönn. 2011. *Bridging the Gap? The Role of Trainee Programs in School to Work Transition.* Lund: Lund University, Department of Business Administration, Managing People, Knowledge and Change.
8. Cesário, Francisco in Maria José Chambel. 2017. A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates?. *International Journal of Organizational Analysis* 25 (2): 270–281.
9. Creelman, David. 2015. HR in the Middle (Hot) Seat: Implementing the Right Talent Management System. *Workforce Solutions Review* 6 (5): 15–18.
10. Eriksson, Tor in Jamie Ortega. 2006. The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial and Labour relations Review* 59 (4): 653–665.
11. Evropska unija. 2017. *Pripravništva za diplomante.* Dostopno prek: [https://europa.eu/european-union/about-eu/working/graduates\\_s#evropska\\_centralna\\_bank](https://europa.eu/european-union/about-eu/working/graduates_s#evropska_centralna_bank) (2. junij 2017).

12. Fajčková, Adéla, Martina Fejfarová in Hana Urbancová. 2016. Employee Development by Talent Management Implementation. *Scientific Papers od the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration* 23 (38): 18–30.
13. Intervjuvanec A. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10 maj.
14. Intervjuvanec B. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 12 maj.
15. Intervjuvanec C. 2017. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10 maj.
16. Karasar, Sahin in Omer Ozturk Faruk. 2014. Management trainee program of Turkish Airlines: global distance education. *The Turkish Online Journal of Educational Technology* 3 (2): 111 – 120.
17. Karhuvitta, Ville. 2015. *Informal learning and competence development during a management trainee program*. Finska: LUT School of Business and Management.
18. Lindström. 2017. *Trainee programme to launch your career*. Dostopno prek: <http://www.lindstromgroup.com/career/open-positions/trainee-programmes/> (16. julij 2017).
19. MacDonagh, Joe. 2015. Book Review: Strategic HRM: Research and practice in Ireland. By Brian Harney and Kathy Monks (eds) (2014). Dublin: Orpen Press. *Irish Journal of Management* 34 (1): 60–62.
20. Marler, H. Janet. 2012. Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives* 26 (2): 6–11.
21. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
22. Pattnaik, Salila Kumar in Rajnisk Kumar Misra. 2014. Employer Attractiveness: A Conceptual Framework & Scale Development. *Indian Journal of Industrial Relations* 50 (2): 318–327.
23. Sahlin, Daniel, Gustav Sjögren in Lisa Linderöth. 2007. *Trainee Programs – A Source of Success? An explorative study of companies in the Swedish IT-industry*. Švedska: Jönköping University.
24. Scania. 2017a. *Getting 1,000 down to just 26*. Dostopno prek: <https://www.scania.com/group/en/getting-1000-down-to-just-26/> (5. maj 2017).

25. --- 2017b. *Scania Global Champion Trainee Program*. Dostopno prek: <https://www.scania.com/group/en/scania-global-champion-trainee-program/> (5. maj 2017).
26. Sherman Garr, Stacia. 2016. Talent Management Maturity: High-Performing Organizations Invest in a Relationship with their Talent. *Workforce Solutions Review* 7 (4): 26–28.
27. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Tafti, Marjan Maal, Mahdi Mahmoudsalehi in Mojtaba Amiri. 2017. Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial & Commercial Training* 49 (1): 15–21.
29. Thom, Norbert. 2015. Talent management through “trainee programmes”. Conceptual preliminaries and research-based advice on the design of corporate educational programmes for university graduates V *Organization and Management*, ur. Szymon Cyfert, 37–48. Varšava: The Committee on Organizational and Management Sciences in Warsaw School for Economics, Collegium of Management Finance.
30. Verma, Deepti in Anees Ahmad. 2016. Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal of Brand Management* 13 (1): 42–56.
31. Volkswagen. 2017. *University graduates*. Dostopno prek: <https://www.volkswagen-karriere.de/en/ihr-einstieg/absolvent.html> (16. julij 2017).
32. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 78/13. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944> (5. maj 2017).
33. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 65/09. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291> (25. julij 2017).
34. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU)*. Ur. l. RS 63/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3177> (2. junij 2017).
35. *Zakon o odvetništvu (ZOdv)*. Ur. l. RS 24/96. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO265> (2. junij 2017).
36. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. Ur. l. RS 16/07. Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO445> (2. junij 2017).

37. *Zakon o pravniškem državnem izpitu (ZPDI)*. Ur. l. RS 83/03. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO319> (2. junij 2017).

38. *Zakon o socialnem varstvu (ZSV)*. Ur. l. RS 3/07. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO869> (2. junij 2017).

39. *Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej)*. Ur. l. RS 23/05. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO214> (2. junij 2017).

# PRILOGE

## PRILOGA A: INTERVJU Z OSEBO A

1. Koliko časa si že zaposlena v podjetju in koliko časa od tega si bila zaposlena kot pripravnica?

»V podjetju sem bila zaposlena malo več kot dve leti. Prvo leto sem bila zaposlena kot pripravnica, za tem pa sem bila zaposlena še eno leto in pol – za določen čas, in sicer na drugem delovnem mestu.«

2. Si bila pred tem že zaposlena ali je bilo to pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev? Če je bilo pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev – ali si mnenja, da ti je pripravništvo olajšalo prehod na trg dela?

»Ne, to ni bila moja prva zaposlitev, saj sem bila pred vstopov v program pripravništva že redno zaposlena pri drugem podjetju. Težko bi torej rekla, da mi je to pripravništvo olajšalo prehod na trg dela. Kljub temu pa moram reči, da mi je program pripravništva pomagal pri nadgrajevanju moje kompetentnosti in pri nadaljnjem iskanju druge zaposlitve.«

3. Ali te je dejstvo, da je šlo za program pripravništva še posebej pritegnilo k temu, da si se prijavila za omenjeno delovno mesto?

»Na program pripravništva se nisem prijavila zgolj zato, ker je šlo za program pripravništva, temveč v veliki meri zaradi tega, ker sem si želela delati v tem podjetju ter na področju, za katerega je bil razpisan program pripravništva. Če povzamem – dejstvo, da je šlo za program pripravništva me ni posebno pritegnilo in ni imelo precejšnjega vpliva na mojo prijavo.«

4. Kakšni so bili postopki selekcije – zgolj intervju ali so bile prisotne še dodatne metode?

»Lahko rečem, da so bili selekcijski postopki precej enostavni, saj je šlo večinoma le za intervju. Sprva sem imela intervju s kadrovsko službo, v drugem krogu pa s kadrovsko službo ter vodjo oddelka, kjer bi opravljala večji del svojega pripravništva.«

5. Kakšno je tvoje mnenje o takšnih selekcijskih postopkih – so se ti zdeli zanimivi, preveč strogi, premalo strogi?

»Po mojem mnenju selekcijski postopki niso bili strogi, v bistvu sem celo pričakovala, da bodo precej bolj strogi ter da bodo vključevali kakšne lažje oziroma osnovne praktične preizkuse.

Selekcijski postopki so bili torej precej standardni in primerljivi s selekcijskimi postopki ostalih podjetij, s katerimi sem imela izkušnje do sedaj.«

6. Kaj si pričakovala od programa pripravništva še preden si začela z delom?

»Že takoj na prvem razgovoru so mi okvirno opisali za kakšno vrsto »trainee programa« naj bi šlo. Predstavili so mi, da bom na začetku programa preživela nekaj časa v različnih oddelkih z različnimi ljudmi, nato pa naj bi se osredotočila na bolj specifično področje. Na kasnejših razgovorih so mi to področje tudi podrobneje predstavili in mi opisali kakšne bodo moje naloge. Moja pričakovanja so torej temeljila na tem, kar so mi povedali tekom razgovorov – da bom imela v prvih mesecih možnost spoznati delovanje različnih oddelkov ter pri delu opazovati vodje teh oddelkov. Pričakovala sem, da bom lahko na ta način pridobila širok vpogled v delovanje podjetja oziroma nekakšno širšo perspektivo, nato pa se po tem prvih nekaj mesecih osredotočila na bolj specifično področje dela.«

7. Kako je potekalo tvoje pripravništvo potem, ko si pričela delati kot pripravnica? Si bila deležna kakšnega posebnega uvajanja v delo oziroma kaj podobnega?

»Ko sem pričela z delom sem bila najprej nekaj tednov na terenu s komercialisti in v različnih oddelkih znotraj podjetja, kjer so mi okvirno predstavili kako posamezni oddelek deluje in s čim se ukvarja. To obdobje je bilo sicer zanimivo, vendar je trajalo manj časa, kot je bilo sprva mišljeno oziroma kot mi je bilo predstavljeno. Po tem sem se posvetila delu v določenem oddelku, kjer sem nekoliko več sodelovala tudi z mentorjem, ki me je sicer uvedel v delo, vendar sem se morala relativno hitri znajti sama.«

8. Ali se po tvojem mnenju delovno mesto pripravnika razlikuje od ostalih delovnih mest in če da, kako se razlikuje?

»Ne, menim, da velike razlike med delovnim mestom pripravnika in ostalimi delovnimi mesti ni bilo. Preden začetkom programa pripravništva sem pričakovala, da bo razlika nekoliko večja, kot je nato dejansko bila. Imela sem sicer zanimivo uvajanje, kjer sem spoznala delo različnih oddelkov in spremljala njihove vodje, vendar je to trajalo le nekaj tednov, nato pa sem začela z običajnim delom, kar pomeni, da sem dobila svoje zadolžitve in obveznosti, kot bi jih na kakšnem drugem delovnem mestu.«

9. Se ti zdi, da ti je program pripravništva prinesel kakšna dodatna znanja in izkušnje, ki jih sicer ne bi dobila, če bi se prijavila na »običajno« delovno mesto?

»Da, vsekakor. Kljub temu, da pripravništvo ni potekalo čisto tako, kot sem pričakovala, mi je prineslo zanimive izkušnje, ki jih sicer verjetno ne bi dobila. Predvsem mi je omogočilo, da sem pridobila širši vpogled v delovanje podjetja, kar pomeni, da sem lahko поблиžje spoznala delo posameznih oddelkov in imela priložnost spremljati vodje posameznih oddelkov pri delu. Videla sem s kakšnimi izzivi se soočajo pri delu, kako se spopadejo s posamezno težavo, poleg tega so mi razložili poglede na svoje delo, mi podelili kakšne nasvete in podobno. Ni pa zanemarljivo dejstvo, da mi je vpogled v delo ostalih oddelkov pomagal tudi pri svojem delu, saj sem spoznala, kako so oddelki medsebojno povezani in kako delo enega, vpliva na drugega. To so bile zares zanimive izkušnje, iz katerih se veliko naučiš.«

10. Kaj so po tvojem mnenju pozitivne in kaj negativne strani programa pripravništva oziroma kaj bi po tvojem mnenju lahko še izboljšali?

»Če se najprej osredotočim na pozitivne stvari, bi zopet izpostavila možnost pripravnikov, da dobijo širši vpogled v delovanje posameznih oddelkov ter v delovanje celotne organizacije, kar drugim, ki so takoj postavljeni na določeno delovno mesto, v večini primerov ni omogočeno. Pogosto se v določeni situaciji lažje odločimo oziroma rešimo težavo, če vemo kako to vpliva na druge oddelke, kako le-ti delujejo in kako razmišljajo vodje teh oddelkov.«

»Seveda pa obstajajo tudi tisti vidiki programa pripravništva, ki bi se jih dalo izboljšati. Predvsem bi lahko izboljšali to, da bi pripravniki med različnimi oddelki krožili še dlje in v vsakem izmed oddelkov preživeli še več časa, morda celo dobili določene zadolžitve oziroma naloge. To bi nam omogočilo, da bi dobili še bolj poglobljeno znanje oziroma še širši vpogled v delovanje podjetja, kar bi po mojem mnenju koristilo tako pripravnikom, kot podjetju. Menim torej, da bi se morali bolj striktno držati predstavljenega programa ter večji poudarek posvetiti tudi mentorstvu – premišljeno izbrati mentorja, ki se je pripravil zares posvetiti pripravniku in ga voditi.«

## **PRILOGA B: INTERVJU Z OSEBO B**

1. Koliko časa si že zaposlena v podjetju in koliko časa od tega si bila zaposlena kot pripravnica?

»V podjetju sem zaposlena že 2 leti in 5 mesecev, od tega pa sem bila kot pripravnica zaposlena prvih 10 mesecev. Po preteku 10 mesecev so mi najprej pogodbo podaljšali še za 6 mesecev,

saj je vodstvo vedelo, da me potrebuje, vendar še niso točno vedeli za kakšno vrsto dela. Po novem letu pa so mi ponudili zaposlitev za nedoločen čas in slednjo sem tudi sprejela.«

2. Si bila pred tem že zaposlena ali je bilo to pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev? Če je bilo pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev – ali si mnenja, da ti je pripravništvo olajšalo prehod na trg dela?

»Ja, to je bila moja prva redna zaposlitev, pred tem pa sem občasno delala preko študentskega dela. Menim, da je imelo veliko vlogo pri tem, da sem bila izbrana za pripravnico tudi dejstvo, da smo v sklopu študija na fakulteti delali na projektu skupaj z podjetjem Mercator, kjer smo analizirali njihove podatke glede prodaje podobnega produkta, kot ga prodaja podjetje X. Prav tako je šlo pri tem za podobno delo, kot ga opravljam sedaj – »category management«. Skratka, menim, da mi je pripravništvo olajšalo prehod na trg dela, če npr. gledam primerjalno s svojimi bivšimi sošolci oziroma vrstniki opažam, da moje delo ni neko začetniško delo, temveč obsega širok spekter različnih področij.«

3. Ali te je dejstvo, da je šlo za program pripravništva še posebej pritegnilo k temu, da si se prijavila za omenjeno delovno mesto?

»Ko sem poslala prošnjo v podjetje X nisem niti vedela, da podjetje išče nekoga za to delovno mesto, pač pa sem jo poslala samoiniciativno, saj sem si želela delati prav v tem podjetju. Po približno dveh mesecih pa so me klicali iz kadrovske službe podjetja X, da iščejo t.i. »management trainee–ja« in me povabili na razgovor. Ker je bilo to na začetku poletja, so mi pojasnili, da se bo podrobnejša selekcija začela šele v začetku jeseni (po dopustih) ter da me bodo takrat povabili na ponovni razgovor. V začetku jeseni sem imela res drugi razgovor z vodjo kadrovske, kjer so mi pojasnili, da iščejo pripravnika za delo, ki ga zdaj opravljam jaz ter pripravnika v marketingu. Sprva sem izrazila željo, da bi jaz delala v marketingu, zato sem imela tretji razgovor z vodjo marketinga in vodjo kadrovske, vendar sem potem premislila in jim naknadno sporočila, da se raje odločam za delovno mesto, vezano na »category management«. Po tretjem razgovoru so me poklicali in me povabili še na zaključni razgovor, kjer so mi sporočili, da so se odločili zame in mi predstavili mojega mentorja.«

4. Kakšni so bili postopki selekcije – zgolj intervju ali so bile prisotne še dodatne metode?

»Po mojem mnenju so bili selekcijski postopki takrat bolj enostavni kot so v zadnjem času. Takrat so z mano izvedli le intervju, šele na čisto zadnjem razgovoru, kjer so me že obvestili,



da sem izbrana za delovno mesto, mi je moj bodoči mentor zastavil nekaj krajših nalog, s katerimi je preizkusil moje znanje Excela.«

5. Kakšno je tvoje mnenje o takšnih selekcijskih postopkih – so se ti zdeli zanimivi, preveč strogi, premalo strogi?

Kot sem že omenila, so se mi zdeli veliko bolj enostavni, kot selekcijski postopki pripravnikov, ki so sledili eno leto za mano.

6. Kaj si pričakovala od programa pripravništva še preden si začela z delom?

»Ko so mi na čisto prvem razgovoru opisali program, so mi povedali, da naj bi šlo za »management trainee« program, v okviru katerega bom vsakih nekaj mesecev v drugem oddelku znotraj podjetja in bom tako rečeno krožila med njimi. Na zadnjem intervjuju, ko so mi povedali, da sem izbrana za delovno mesto pripravnice, pa so mi že bolj specifično pojasnili, kaj bo moje delo dejansko zajemalo, tako da sem že vnaprej približno vedela, kakšno delo bom opravljala. Kljub temu se je potem, ko sem dejansko nastopila delo, moj obseg dela precej razširil in danes je moj obseg dela še precej večji, kot je bilo sprva načrtovano. Pred začetkom torej nisem imela posebnih pričakovanj, saj so mi na zadnjem razgovoru že povedali, kako bo moje delo izgledalo in so me že nekoliko pripravili na to, da program pripravništva dejansko ne bo potekal točno tako, kot je bilo sprva predstavljeno in zastavljeno.«

7. Kako je potekalo tvoje pripravništvo potem, ko si pričela delati kot pripravnica? Si bila deležna kakšnega posebnega uvajanja v delo oziroma kaj podobnega?

»Imela sem približno dvotedenski program uvajanja (t.i. »induction plan«), v okviru katerega sem šla na teren z našimi komercialisti, ki delujejo na terenu, poleg tega pa so mi svoje delo predstavili tudi sodelavci, s katerimi sedaj največ sodelujem in mi nekoliko razložili, kako naj bi naše sodelovanje potekalo. Nenazadnje se je v uvajanje vključil tudi moj »mentor«, ki mi je opisal svoje delo in predstavil kako približno naj bi zgledalo moje delo, poleg tega pa me je predstavil tudi vsem sodelavcem in me je poskušal karseda vključiti v ekipo.«

8. Ali se po tvojem mnenju delovno mesto pripravnika razlikuje od ostalih delovnih mest in če da, kako se razlikuje?

»Po mojem mnenju velike razlike med programom pripravništva in ostalimi delovnimi mesti v podjetju niti ni. Če bi šlo za res nekakšen »klasični program pripravništva« bi bila razlika večja, tukaj v podjetju pa sem po nekajtedenskem uvajanju (ki ga ima praktično skoraj vsak, ki na

ново pride v podjetje) že začela z delom oziroma sem že začela sodelovati s svojim mentorjem, ki me je postopoma uvedel v delo, ki ga danes opravljam.«

9. Se ti zdi, da ti je program pripravništva prinesel kakšna dodatna znanja in izkušnje, ki jih sicer ne bi dobila, če bi se prijavila na »običajno« delovno mesto?

»Da, menim da mi je. Glede na to, da sem bila takrat pripravnica »pod okriljem« mojega mentorja, mi je bilo veliko lažje, kot je bilo njemu, ko je začel s svojim delom. Moj mentor je bil namreč prvi, ki je pričel delati na svojem področju in je bil v bistvu tisti, ki je začel s svojo funkcijo oziroma jo vzpostavil. Meni je bilo v tem smislu precej lažje, saj me je kot svojo pripravnico on uvedel v delo in mi predstavil vse, kar sem morala vedeti. Posledično mi je bilo precej lažje začeti z delom, kot če bi se morala v bistvu v delo na nek način uvesti sama.«

10. Kaj so po tvojem mnenju pozitivne in kaj negativne strani programa pripravništva oziroma kaj bi po tvojem mnenju lahko še izboljšali?

»Najpomembnejša stvar, ki bi jo lahko še izboljšali je po mojem mnenju to, da bi se pri programu pripravništva v večji meri držali načrta. S tem predvsem mislim, na to, da bila na začetku deležna daljšega uvajanja v delo in da bi dejansko več mesecev krožila med različnimi oddelki v podjetju, kot je bilo sprva tudi zastavljeno. Sama sicer razumem delo večine oddelkov v podjetju, vendar mi je žal, da nisem na začetku programa pripravništva dejansko globlje spoznala in tudi preizkusila delo različnih oddelkov, saj menim, da bi lahko na ta način še bolj razumela celotno delovanje podjetja. Kot negativno bi torej izpostavila dejstvo, da se v podjetju niso popolnoma držali programa pripravništva, kot je bil zastavljen in sprva predstavljen, menim namreč, da je dobro zastavljen in res se mi zdi škoda, da idejnega plana, ki so si ga sprva zamislili, niso izvedli v celoti.«

»Kot pozitivno stvar programa pripravništva pa bi izpostavila samo funkcijo pripravništva (kljub temu, da je nekateri obravnavajo nekoliko nevhvaležno), saj menim, da lahko program pripravništva lahko res olajša začetek kariere, še posebej za nas mlade. Mladim namreč omogoča, da se veliko naučimo, še posebej praktičnega znanja, ki ga morda tekom izobraževanja ne dobimo. Pozitivno pri tem programu je po mojem mnenju tudi to, da vsi popolnoma sprejmejo tudi dejstvo, da nekdo kot pripravnik o mnogih stvareh še nima znanja in to ne vidijo kot nekakšno oviro oziroma kot slabost. Še preden sem začela delati v tem podjetju, sem bila namreč na razgovoru v nekem drugem podjetju, kjer so bili precej razočarani, da določene funkcije v Excelu nisem poznala, te iste funkcije pa sem se tu brez problemov naučila

v manj kot enem dnevu. Super mi torej zdi, da so vsi pripravljene pomagati in te naučiti stvari, ki jih še ne znaš ter da v tem vidijo priložnost, namesto ovire pri zaposlovanju.«

## **PRILOGA C: INTERVJU Z OSEBO C**

1. Koliko časa si že zaposlena v podjetju in koliko časa od tega si bila zaposlena kot pripravnica?

»V podjetju sem zaposlena od 1. avgusta 2016 in ves ta čas sem zaposlena kot pripravnica.«

2. Si bila pred tem že zaposlena ali je bilo to pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev? Če je bilo pripravništvo tvoja prva redna zaposlitev – ali si mnenja, da ti je pripravništvo olajšalo prehod na trg dela?

»Ne, to ni bila moja prva zaposlitev, saj sem že pred tem delala preko študentskega servisa, poleg tega pa sem bila tudi nekaj več kot eno leto tudi redno zaposlena za določen čas.«

3. Ali te je dejstvo, da je šlo za program pripravništva še posebej pritegnilo k temu, da si se prijavila za omenjeno delovno mesto?

»Če sem čisto iskrena, sem se na omenjeno delovno mesto prijavila, ker sem si želela delati v tem dotičnem podjetju in ne zaradi pripravništva samega. Že na začetku se mi je zdelo, da je ta program nekoliko bolj primeren za nekoga, ki je ravno zaključil z izobraževanjem in še nima praktičnih izkušenj, ne pa toliko zame, ki sem že imela določene delovne izkušnje še preden sem vstopila v program. Vendar sem, kot že rečeno, v tem programu videla dobro priložnost, da začnem delati v tem podjetju.«

4. Kakšni so bili postopki selekcije – zgolj intervju ali so bile prisotne še dodatne metode?

»Moram reči, da so bili selekcijski postopki precej dolgotrajni in intenzivni, saj so vključevali vse od številnih intervjujev, psiholoških testov do t.i. »business case-a«, ki smo ga morali pripraviti in predstaviti pred komisijo. Vse skupaj sem morala opraviti štiri kroge intervjujev, tako da je celoten postopek trajal približno kakšen mesec.«

5. Kakšno je tvoje mnenje o takšnih selekcijskih postopkih – so se ti zdeli zanimivi, preveč strogi, premalo strogi?

»Moje mnenje je, da so bili selekcijski postopki morda nekoliko prestrogi. Po eni strani seveda razumem podjetje in razumem, zakaj so želeli takšno selekcijo, vendar se mi zdi nekoliko

sporno, da smo morali kandidati v teku selekcijskih postopkov reševati kar zahtevne »business case-e«, katere podjetje lahko dejansko uporabi pri svojem delovanju. Sama sem sicer dobila pozicijo in vem zakaj sem vložila toliko truda v to, vendar so veliko truda vložili tudi ostali kandidati, ki so pripravili dobre »business case-e«, na koncu pa niso bili izbrani. Skratka, menim, da so bile naše naloge nekoliko prezahtevne in so zahtevale veliko truda. Posledično bi morale podjetje vse kandidate v določeni meri nagraditi za trud, saj iz lastnih izkušenj vem, da je bilo vanje potrebno vložiti veliko časa in truda, poleg tega pa bi lahko podjetje naše ideje tudi dejansko uporabilo in si tako na nek način prilastilo naše delo.«

6. Kaj si pričakovala od programa pripravištva še preden si začela z delom?

»V postopkih selekcije mi je bilo predstavljeno, da je ključnega pomena, da sem dojemljiva za nove podatke in informacije ter da sem se pripravljena učiti nove stvari, poleg tega pa so mi povedali še, da bom »kročila« na področju prodaje, niso pa definirali kaj točno bodo moje zadolžitve. Sama sem na podlagi izkušenega in povedanega pričakovala predvsem bolj dodelan in definiran program, še posebej zaradi tega, ker je bila selekcija res precej stroga. Moje pričakovanje je bilo torej, da bodo program izvajali bolj dosledno in pregledno, pa ga žal ne.«

7. Kako je potekalo tvoje pripravištvo potem, ko si pričela delati kot pripravnica? Si bila deležna kakšnega posebnega uvajanja v delo oziroma kaj podobnega?

»Na začetku – prvih 14 dni sem res dobila širši vpogled v delovanje podjetja, še posebej na mojem področju (področju prodaje), kjer je delo na terenu izjemnega pomena. Prvih 14 dni so me res lepo razporedili, kar pomeni, da sem bila z različnimi ljudmi, na različnih pozicijah, potem pa se je začelo obdobje, ki ni bilo več toliko dodelano in lahko rečem, da sem takrat nekoliko stagnirala. Sicer sem po tem obdobju 14 dni začela delo s komercialistko na terenu, ki mi je zelo dobro predstavila, kako poteka terensko delo in takrat sem dobila res dober vpogled v ta segment dela. To obdobje, ki sem ga preživela na terenu mi je sicer zelo koristilo, vendar je po mojem mnenju trajalo nekoliko predolgo, zato sem posledično spet začela stagnirati. Ko sem nekaj mesece skoraj popolnoma stagnirala, se mi je na srečo ponudila možnost, da nadomeščam sodelavko, ki je dala odpoved. Trenutno torej opravljam delo, ki ga je prej opravljala ona in končno imam priložnost, da se dejansko učim, razvijam in prevzemam določeno stopnjo odgovornosti.«

8. Ali se po tvojem mnenju delovno mesto pripravnika razlikuje od ostalih delovnih mest in če da, kako se razlikuje?

»Ja, po mojem mnenju definitivno so določene razlike. Delo, ki ga trenutno opravljam je res zelo specifično in kot pozitivno se mi zdi to, da imam res veliko priložnosti da se učim na različnih področjih in predvsem to, da sem kot pripravnica lahko prisotna na veliko različnih pomembnih sestankih, na katerih se sicer sestane samo vodstvo oziroma kader na najvišjih pozicijah. To mi je dalo res zanimiv vpogled v določene procese, v katere velika večina zaposlenih nima vpogleda. Poleg tega pa sem opazila, da me drugače kot vse ostale tretirajo predvsem starejši zaposleni, saj sem dobila občutek, da ne vedo dobro, kaj sploh je »trainee program« in kaj sama kot »trainee« sploh delam. Pogosto me namreč sprašujejo, kako poteka moje delo in kako poteka sam »trainee program« in posledično včasih dobim občutek, da sem celo nekoliko odveč v očeh nekaterih. Opazila sem, da je v tujini to zelo poznana in razširjena praksa, vendar v Sloveniji veliko ljudi v Sloveniji tega še ne pozna dobro in ne razumejo, da je bistvo »trainee programa«, da pripravnik kot tak na začetku svoje kariere še ni toliko operativen, temveč da se predvsem uči in poskuša spoznati delovanje organizacije na različnih področjih.«

9. Se ti zdi, da ti je program pripravništva prinesel kakšna dodatna znanja in izkušnje, ki jih sicer ne bi dobila, če bi se prijavila na »običajno« delovno mesto?

»Seveda, v prvi vrsti se mi zdi, da mi bo ta program prinesel pomembno referenco, ki mi bo v prihodnje zelo koristila. Poleg tega pa so vsekakor zelo pomembne tudi izkušnje, ki sem jih dobila na terenu in izkušnje z nekoliko bolj operativnim delom, ki sem jih dobila sedaj, ko sem prevzela delo sodelavke, ki je odšla v drugo podjetje. Glede na to, da gre za multinacionalno podjetje, sem vsekakor dobila tudi vpogled v to, kako stvari funkcionirajo na nadnacionalni ravni, kar je zelo koristna izkušnja. Kljub vsemu, bi se lahko naučila še več, vendar bi se po drugi strani lahko tudi precej manj in posledično lahko rečem, da je vse skupaj zelo pozitivna izkušnja.«

10. Kaj so po tvojem mnenju pozitivne in kaj negativne strani programa pripravništva oziroma kaj bi po tvojem mnenju lahko še izboljšali?

»Če najprej izpostavim pozitivne strani lahko rečem, da je pozitivno vsekakor to, da gre za plačano pripravništvo in da imam sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Pomembno je tudi, da kot pozitivno izpostavim dejstvo, da me redno vključujejo v pomembne mesečne sestanke tako na nacionalni ravni, kot na nadnacionalni ravni, na katerih je res prisoten sam vrh podjetja in če takrat pokažeš voljo in samoiniciativo imaš zelo lepo priložnost, da že na samem začetku prideš v kontakt z vodilnimi na najvišjih položajih, kar je lahko seveda velika priložnost in pomembna odskočna deska.«

»Negativna stran pa je po mojem mnenju ta, da program še ni popolnoma dodelan, kar pomeni, da ni še popolnoma izdelanega načrta, ki bi se ga lahko držali ter da mojim mentorjem pogosto nisem prioriteta kar seveda vpliva na moj razvoj. Zmotilo me je tudi to, da sem morala včasih na določene odgovore glede načrta mojega »trainee programa« čakati zelo dolgo in sem med tem časom, kot že rečeno, stagnirala. Če se podjetje v takšni meri trudi najti najbolj ustreznega kandidata, bi moralo po mojem mnenju le-tega tudi karseda dobro izkoristiti in mu dodeliti ustreznega mentorja, ki se bo dejansko s kandidatom ukvarjal in si zanj resnično vzela čas.«