

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Majda Šraj Mihelčič

**Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na
uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru
nekaterih ključnih kadrov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Majda Šraj Mihelčič

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na
uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru
nekaterih ključnih kadrov**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorju doc. dr. Andreju Kohontu za vse strokovne nasvete in pozitivne spodbude pri pripravi tega dela, predvsem pa za hitro odzivnost.

Hvala sodelavcem, bivšim sodelavcem in predstavnikom kadrovskih agencij za pomoč pri izvedbi raziskave.

Hvala mojim in moževim staršem, ki ste me v času priprave tega dela časovno razbremenili s številnimi opravili.

Hvala mojima Klemnu in Tadeju, ki sta bila v času priprave tega dela tako ljubeča, pozorna in potrpežljiva in sta razumela mojo zasedenost.

Dragi moj Andrej! Hvala za vse tvoje subtilne spodbude k zaključku študija. Hvala, ker me spodbujaš, da se osebno in strokovno razvijam. Tvoja pomoč pri pripravi tega dela je bila neprecenljiva. Hvala za vse spodbude, podporo in čas, ki si ga preživel z otrokoma, da sem se lahko posvetila pisanju.

Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov

Proces organizacijske socializacije (v slovenski literaturi je bolj uveljavljen pojem uvajanje) predstavlja za vsakega zaposlenega in organizacijo svojevrsten izziv, ki v današnjem konkurenčnem poslovnem okolju ne sme biti prepuščen naključju.

V magistrskem delu smo si pogledali različne modele in pristope, ki jih je smiselno upoštevati pri načrtovanju procesa socializacije, ter obravnavali dejavnike uspešne socializacije na ravni zaposlenega, njegovega socialnega okolja in organizacije. Nekoliko več pozornosti smo namenili vplivu stresa na uspešnost socializacije ter vlogi mentorja oziroma vodje, ki sta v procesu socializacije neprecenljiva, kar smo kasneje podprli tudi z rezultati raziskave. Podrobneje smo si pogledali tudi vlogo kadrovske službe v procesu, saj le-ta pomembno prispeva k načrtovanju, organizaciji, evalvaciji in podpori vodjem v času organizacijske socializacije.

Učinkovito zasnovan proces socializacije prinaša pozitivne učinke tako na ravni zaposlenega kot na ravni organizacije, vključno z njenimi finančnimi kazalniki. Ker pa proces ni vedno zasnovan optimalno, smo predstavili tudi neugodne posledice socializacije, ki se običajno kažejo v nameri po odhodu ali v fluktuaciji zaposlenih.

Dotaknili smo se tudi posebnosti socializacije nekaterih ključnih kadrov (vodij vseh nivojev, prodajnikov in tehničnih specialistov), ki so aktualni za podjetje, v katerem smo izvedli raziskavo.

V empiričnem delu smo s kombinacijo različnih instrumentov (vprašalnika za zaposlene z izkušnjo socializacije in vprašalnika za vodje ter intervjujev z bivšimi zaposlenimi in s predstavniki kadrovskega oddelka) osvetlili določene dejavnike uspešne socializacije. Med njimi lahko izpostavimo predvsem sistematičen in strateško zasnovan pristop k socializaciji, ki zahteva usklajeno delovanje različnih deležnikov v organizaciji (kadrovska služba, mentor oziroma vodja, zaposleni, sodelavci), jasnost vloge novega zaposlenega, medsebojno usklajevanje pričakovanj ter vsaj okvirni program uvajanja s cilji, na podlagi katerih lahko zaposlenega spremljamo. Predvsem kršitve psihološke pogodbe smo prepoznali kot kritične za neugodne učinke socializacije. Ugotovitve kažejo tudi na potrebo po prilagoditvi procesa socializacije različnim strukturam zaposlenih.

Ocenjujemo, da so ugotovitve iz strokovne literature in rezultati raziskave uporabni za vse deležnike, ki se vključujejo v proces organizacijske socializacije, obenem pa v slovenskem akademskem prostoru obstaja izziv za nadaljnja proučevanja socializacije, saj se fluktuacija povečuje, z njo pa narašča pomen tega obdobja za kasnejšo kakovost sodelovanja zaposlenega z organizacijo.

Ključne besede: organizacijska socializacija, organizacijsko učenje, psihološka pogodba, uspešnost, mentorstvo.

Organizational socialization and how it affects the employee's and organizational performance based on the case of certain key personnel

The onboarding process or organizational socialization (in Slovenian literature the term induction or job coaching is more commonly applied) is considered to be a unique challenge for every employee and organization, which cannot be left to chance when confronted with the existing competitive environment in business.

My master's thesis covers a variety of models and approaches that are meaningful enough to follow when planning the socialization process. The factors of successful socialization on the level of the employee, his social environment and the organization are further addressed. Some more attention was paid to stress and how it affects the socializing performance. The mentor's or manager's role is also emphasized, as he/she is an invaluable player in the process of socialization; this becomes clear from the conducted research. The role of the HR department was also investigated in the process, as it significantly contributes to planning, organization, evaluation and support provided to the managers during organizational socialization.

Effectively based socialization process yields positive results on the level of the employee and the level of the organization, including its financial indicators. Since the process is not always based so as to yield optimal results, we presented adverse effects of socialization, which usually result in the labour turnover or the employees intending to leave the organization.

Specifics of the socializing process of certain key personnel have also been addressed (the managers of all levels, sales staff and technical specialists), as they are essential for the company in which the research was conducted.

The empirical part of this thesis combines different instruments (questionnaire for the employees having a socializing experience, questionnaire for the managers and some interviews with former employees along with the representatives of employment agencies) that highlight certain factors of successful socialization, among which the systematic and strategically designed approach can be pointed out. It requires coordinated efforts of various stakeholders in the organization (HR department, the mentor, i.e. the manager, an employee, the associates), the clarity of the role of the new employee, coordination of expectations and at least the indicative or framework programme of job coaching, defining the objectives according to which the employee can be monitored. It was primarily the violations of the psychological contract that were recognized as critical in forming adverse socialization effects. The findings also point to the need to adjust the socialization process to different structures of the employees.

We estimate that the findings based on the published text books and the research results are beneficial for all the stakeholders, getting involved in the organizational socialization process. The challenge to further investigate socialization, however, is widely present within the Slovenian academic area, as the labour turnover increases, which further strengthens the importance of this period for subsequent quality of the cooperation between the employee and the organization.

Key words: organizational socialization, onboarding, psychological contract, performance, mentorship.

KAZALO

1 UVOD.....	9
1.1 Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme.....	11
1.2 Struktura magistrskega dela	13
2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE IN RAZLIČNI MODELI	15
2.1 Opredelitev pojma organizacijska socializacija in novejših, sorodnih pojmov	15
2.2 Pregled nekaterih teoretičnih modelov in pristopov	21
2.3 Kdaj se organizacijska socializacija začne in konča?.....	25
3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE	29
3.1 Dejavniki na strani zaposlenega	33
3.2 Dejavniki iz socialnega okolja	36
3.2.1 Vloga mentorja in vodje	39
3.3 Dejavniki na ravni organizacije	44
3.3.1 Vloga kadrovske funkcije in kadrovske službe	50
3.4 Vpliv stresa na uspešnost organizacijske socializacije	54
4 POSLEDICE (NE)USPEŠNE ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE	59
4.1 Posledice na ravni organizacije	60
4.1.1 Posledice v finančnih kazalnikih.....	63
4.2 Posledice na ravni zaposlenega.....	65
5 POSEBNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE NEKATERIH KLJUČNIH KADROV.....	70
5.1 Vodje vseh nivojev.....	70
5.2 Prodajniki (t. i. <i>front office</i>)	78
5.3 Tehnični specialisti (inženirji).....	81
6 EMPIRIČNI DEL	85
6.1 Metode dela in raziskovalne hipoteze	85
6.2 Rezultati vprašalnika za zaposlene.....	87
6.2.1 Preverjanje raziskovalnih hipotez	89
6.3 Rezultati vprašalnika za vodje.....	100
6.4 Izsledki intervjujev z bivšimi zaposlenimi.....	107
6.5 Izsledki intervjujev s kadrovskimi agencijami	110
6.6 Diskusija o rezultatih in ugotovitvah	114
7 ZAKLJUČEK.....	119
8 LITERATURA	121
PRILOGE	130
Priloga A: Vprašalnik za zaposlene z izkušnjo organizacijske socializacije	130
Priloga B: Vprašalnik za vodje vseh nivojev	136
Priloga C: Izhodišča za intervjuje z bivšimi zaposlenimi	139
Priloga Č: Izhodišča za intervjuje s kadrovskimi agencijami	141

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Elementi organizacijske socializacije in povezave med njimi	19
Slika 2.2: Feldmanov kontingenčni model organizacijske socializacije	22
Slika 2.3: Raziskovalni model organizacijske socializacije.....	26
Slika 3.1: Procesni model organizacijske socializacije	30
Slika 3.2: Pojavnost elementov prilagoditve zaposlenega skozi čas.....	32
Slika 3.3: Načrtovanje organizacijske socializacije na podlagi diagnostičnega modela Milkovicha in Boudreauxa.....	48
Slika 3.4: Model socializacije skozi zaznavo stresa	57
Slika 4.1: Model uravnoteženih kazalnikov Kaplana in Nortona	62
Slika 4.2: Dejavniki vplivanja in posledice izmenjave znotraj LMX teorije.....	66
Slika 4.3: Nekateri vzročno – posledične povezave prilagajanja posameznika znotraj socializacije	68
Slika 4.4: Večstopenjski učno orientiran model organizacijske socializacije.....	69
Slika 5.1: Dejavniki uspešnosti novega vodje	72
Slika 5.2: Ključne orientacije inženirskega vodenja.....	77

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Dejavniki razlikovanja med orientacijo in uglaševanjem.....	18
Tabela 3.1: Elementi proaktivnega vedenja novega zaposlenega	35
Tabela 3.2: Funkcije mentorja v procesu socializacije	42
Tabela 3.3: Strateški nivo izvajanja organizacijske socializacije glede na model 4C	49
Tabela 5.1: Rizični dejavniki uspešne socializacije vodij	73
Tabela 6.1: Struktura zaposlenih glede na vlogo (novi zaposleni, sprememba DM)	88
Tabela 6.2: Struktura zaposlenih glede na dolžino predhodne zaposlitve	88
Tabela 6.3: Struktura zaposlenih glede na področje dela.....	88
Tabela 6.4: Struktura zaposlenih glede na dolžino zaposlitve v podjetju	89
Tabela 6.5: Struktura zaposlenih glede na doseženo izobrazbo	89
Tabela 6.6: Opisne statistike indikatorjev stresa za skupini začetnikov in zaposlenih	90
Tabela 6.7: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev stresa med skupinama začetnikov in zaposlenih	91
Tabela 6.8: Opisne statistike indikatorjev stresa za zaposlene brez DD in že izkušene ...	92
Tabela 6.9: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev stresa med zaposlenimi brez DD in že izkušenimi	93
Tabela 6.10: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev jasnosti vloge med zaposlenimi brez DD in že izkušenimi	95

Tabela 6.11: Povezanost med podporo mentorja oz. vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo začetnikov	97
Tabela 6.12: Povezanost med podporo mentorja oz. vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih brez DD	98
Tabela 6.13: Opisne statistike potreb in pričakovanj za skupini tehnikov in strokovnjakov	99
Tabela 6.14: Primerjava povprečnih vrednosti potreb in pričakovanj med skupinama tehnikov in strokovnjakov	100
Tabela 6.15: Struktura vodij glede na nivo vodenja.....	101
Tabela 6.16: Struktura vodij glede vključenosti v organizacijsko socializacijo	101
Tabela 6.17: Struktura vodij glede na strukturo sodelavcev (podrejenih).....	101
Tabela 6.18: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med nivojema vodenja	102
Tabela 6.19: Opisne statistike glede nalog vodje oz. mentorja – primerjava med nivojema vodenja	103
Tabela 6.20: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med vodji glede na izkušnjo organizacijske socializacije.....	104
Tabela 6.21: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med vodji glede na strukturo vodenih	106

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Povprečne vrednosti indikatorjev jasnosti vloge in razpoložljivosti podatkov oz. informacij za skupini začetnikov in zaposlenih.....	93
Graf 6.2: Povprečne vrednosti indikatorjev jasnosti vloge in razpoložljivosti podatkov oz. informacij za skupini brez DD in že izkušene.....	94
Graf 6.3: Povprečne vrednosti indikatorjev podpore mentorja oz. vodje za skupini začetnikov in zaposlenih	96

1 UVOD

Današnje poslovno okolje je v primerjavi s tistim izpred nekaj let bistveno bolj zahtevno, dinamično in nestabilno. Zaradi korenitih sprememb, ki so se dogajale na globalnih tržiščih, v katere so močno vpeta predvsem mednarodno orientirana podjetja ter zaradi povečane dinamike na trgu dela so podjetja postavljena pred zahtevne kadrovske izzive. Pogosto boleče kadrovske prestrukturiranje v številnih podjetjih je še povečalo zavedanje pomena (ključnih) kadrov, njihovega pridobivanja, zadrževanja in razvijanja v smeri doseganja ne samo tekočih poslovnih ciljev, ampak tudi strateških usmeritev, ki podjetjem omogočajo dolgoročno rast v korist vseh deležnikov.

Potrebe po prilagajanju zahtevnejšim tehnologijam, poslovnim trendom, kulturam, staranje delovne sile, prihajanje novih generacij, zahteve po vse večji stroškovni učinkovitosti, optimizaciji notranjih procesov in drugi dejavniki postavljajo pred vodstva podjetij in strokovnjake na kadrovske področju velike izzive v smeri razumevanja vseh navedenih dejavnikov, obenem pa zahteve po uvajanju rešitev, ki bodo podjetjem omogočale optimalno poslovanje.

Naštete izzive je potrdila tudi raziskava opravljena leta 2012 na vzorcu slovenskih podjetij (Pintar in Žezlina 2012), katere rezultati kažejo, da so med najbolj opaznimi trendi na kadrovske področju zaznani upravljanje kompetenc, upravljanje talentov in upravljanje sprememb, sledijo pa medgeneracijsko povezovanje in razvoj inovativne kulture. Glede na mednarodno usmerjenost številnih slovenskih podjetij pa je ključna primerjava s trendi na svetovni ravni, ki kaže, da svetovna podjetja zaznavajo bistveno večji pomen (notranje) mobilnosti kadra, razvoja vitke in agilne kulture, upravljanja različnosti, partnerstva in mreženja ter uporabe socialnih omrežij v kadrovske namene. Večina področij, ki so v svetu zaznana kot del realnosti, so pri nas zaznana kot trendi, s katerimi se, kot navajata avtorja, zaradi nepodpore vodstev, premalo sredstev, premalo znanj in drugih dejavnikov, v slovenskih podjetjih še nismo začeli ukvarjati.

S pomočjo magistrskega dela želimo glede na izsledke navedene in drugih raziskav, prispevati korak v smeri proučitve ustreznih modelov in dobrih praks za učinkovito (notranjo) mobilnost kadra, upravljanje različnosti, partnerstvo in mreženje ter

medgeneracijsko sodelovanje preko procesa organizacijske socializacije, ki se nanaša tako na vključevanje zunanjih kandidatov, kot tudi že zaposlenih, notranjih kandidatov, v nove vloge.

V magistrskem delu bomo s pomočjo izsledkov raziskav proučili vplive posameznih dejavnikov na uspešnost organizacijske socializacije in sicer tistih pred formalnim vstopom v organizacijo (prvi stik posameznika z organizacijo, izkušnje iz selekcijskega postopka, ...), ko začneta posameznik in organizacija sklepati psihološko pogodbo, v največji meri pa dejavnikov po formalnem vstopu v organizacijo oziroma po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi.

Pridobivanje, zadrževanje in razvijanje (ključnih) kadrov je izjemnega pomena za današnjo uspešnost podjetij. V času, ko so se razmere na trgu dela sprostile, s tem pa povečala dinamika prehoda kadrov med podjetji, se le-ta borijo za pridobitev najboljših kandidatov, ki jim ponudijo primerno visoko plačilo, obenem pa od njih pričakujejo, da bodo v relativno kratkem času dosegli zastavljene cilje. Ob tem pa se verjetno premalo zavedajo, da na proces uspešnega vključevanja novega zaposlenega in njegovo uspešnost vplivajo številne okoliščine, ki jih je potrebno razumeti in načrtovati.

Med okoliščinami, ki vplivajo na uspešnost organizacijske socializacije, se bomo dotaknili vpliva osebnostnih in vedenjskih značilnosti zaposlenega, odnosa med zaposlenim in njegovim socialnim okoljem (vodjem, mentorjem, sodelavci,), izpostavili bomo tudi značilnosti organizacijske socializacije različnih generacij ter se dotaknili vpliva objektivnih in kulturno pogojenih značilnosti organizacije na uspešnost procesa. Delovanje posameznih vplivnikov bomo proučili predvsem z vidika posledic na socialno vključenost, pripadnost organizaciji in njene psihološke elemente (zadovoljstvo, zavzetost) ter na uspešnost posameznika in organizacije. Del proučevanja bo namenjen tudi posledicam neuspešne organizacijske socializacije na strateški, finančni in odnosni vidik delovanja organizacije.

1.1 Obrazložitev raziskovalne relevantnosti predlagane teme

Organizacijska socializacija je z vidika pozitivnih učinkov, lahko pa tudi negativnih posledic proces, ki ga je potrebno skrbno načrtovati in spremljati. Slednje je pomembno za vsako organizacijo, še večjo težo pa ima v podjetjih, ki konkurirajo na globalnih tržiščih, in v katerih je učinkovitost kadrovskih procesov pomembna tudi z vidika doseganja finančnih kazalnikov. Določene raziskave (Schmidt 2014, 5) namreč kažejo, da se že stroški neuspešne organizacijske socializacije gibljejo v več deset tisoč evrih, pri določenih skupinah zaposlenih pa je potrebno upoštevati še posredne stroške, ki se lahko kažejo v izgubi strank, izgubi ugleda in drugih negativnih posledicah na podjetje.

Pomemben del organizacijske socializacije se dogaja že v selekcijskem postopku, v katerem pa kljub izvedenim preverbam (npr. intervjuji, testiranja) in pozitivnim občutkom, da smo izbrali pravega kandidata, ne dobimo garancije, da bo zaposleni pri delu uspešen, če ni na začetku svoje zaposlitve ustrezno usmerjen. Predvsem na prehodu iz šolanja v svet dela, torej pri popolnih začetnikih, so zelo pomembni psihološki elementi socializacije, kot so spoštovanje osebnostnih značilnosti, socialna podpora, redukcija stresa in drugi.

Raziskovalci opredeljujejo različne stopnje organizacijske socializacije, ki jih je potrebno upoštevati v procesu, kot npr. usklajevanje, razjasnjevanje, kulturna integracija in povezovanje (Bauer 2010, 2), prav tako različne taktike v procesu socializacije (Van Maanen in Schein 1979). Pomemben element v procesu socializacije je tudi izdelan program uvajanja, saj je empirično dokazano (Werther in Davis 1987 v Možina 2002, 167), da »dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajšanje časa, v katerem novi delavci dosežejo pričakovano storilnost«. Upoštevati je potrebno tudi časovno učinkovitost procesa, saj raziskave kažejo, da začne podpora sodelavcev in vodij novim zaposlenim po določenem času upadati (Kammeyer-Mueller in drugi 2013).

Ne glede na to, da je bilo doslej v slovenskem akademskem prostoru in znotraj slovenske kadrovske prakse precej pozornosti namenjene področju razvoja kadrov in z njim povezanimi procesi (izobraževanje, nagrajevanje, napredovanje, kompetence, ...), pa je

področje organizacijske socializacije kot pomemben del razvoja kadrov, ki lahko predstavlja usodno obdobje za zaposlenega in organizacijo, precej slabo raziskano.

Z magistrskim delom želimo vsaj deloma zapolniti vrzel na tem področju in predvsem preko študija literature, obenem pa tudi s pomočjo raziskave v slovenskem proizvodnem podjetju, prispevati delež k razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacijske socializacije, posledično pa tudi na uspešnost zaposlenega in organizacije.

V magistrskem delu bomo proučili odnosni vidik organizacijske socializacije predvsem na relaciji med zaposlenim in njegovim vodjem oziroma mentorjem (Bauer in Green 1998; Harris in drugi 2014; Lapointe in drugi 2014) ter med zaposlenim in sodelavci, pristope za uspešno obvladovanje stresa v procesu socializacije (Jesús Bravo in drugi 2003; Ellis in drugi 2015), organizacijski kontekst socializacije (npr. podpora informacijsko – komunikacijske tehnologije) (Wesson in Gogus 2005) ter učinke socializacije na psihološke elemente zaposlitve (pripadnost, zavzetost, zadovoljstvo, namera po odhodu, ...) (Major in drugi 1995).

Preverili bomo tudi posebnosti, ki jih je potrebno upoštevati pri organizacijski socializaciji nekaterih ključnih kadrov in sicer vodij vseh nivojev, prodajnikov (*t. i. front office*) in inženirjev (tehničnih specialistov).

Vodje v svoji vlogi služijo kot model oziroma zgled svojim sodelavcem ter pomembno vplivajo na zavzetost, zadovoljstvo in uspešnost sodelavcev. Obenem pa so vodje postavljeni pred cilje, ki jih morajo realizirati v podporo finančnim kazalnikom podjetja in strateškim usmeritvam. Domnevamo, da (slovenska) podjetja največ vodij kadrujejo znotraj sistema razvoja kadrov, v zadnjih letih pa se povečuje trend pridobivanja vodij, predvsem srednjega in vrhnjega menedžmenta, od zunaj. Pričakovanja do njih so zelo visoka, predvsem kar se tiče razvitosti vodstvenih kompetenc, na srednjem nivoju pa tudi glede razvitosti strokovnih kompetenc. Zaradi potrebe po hitrem doseganju ciljev lahko pri organizacijski socializaciji vodij zanemarimo pomen le-te v kontekstu specifik kulture, v katero vstopajo, in posledic na sodelavce, ki so jim zaupani. Soočajo se s številnimi tveganji, »minami« (Bradt 2013), s katerimi avtor celostno zajame spekter dejavnikov, ki vplivajo na uspešno socializacijo vodje v novo okolje. Proučili bomo

predvsem elemente identifikacije vodje s podjetjem (Lange in drugi 2015), dinamiko razvoja odnosov ob prihodu novega vodje (Kangas 2013) ter vpliv vodje na uspešno socializacijo novega zaposlenega (Korte in drugi 2015).

Prodajniki so najbolj izpostavljeno »zunanje ogledalo« podjetja do strank oziroma kupcev, zato je pomembno, da z ustreznim pristopom k organizacijski socializaciji ustvarimo močno identifikacijo zaposlenega s podjetjem in njegovim delovnim mestom (vlogo). Določene raziskave (Anaza 2015) namreč kažejo, da oba dejavnika pomembno vplivata na identifikacijo zaposlenega v odnosu do stranke. Pomembno vlogo imajo tudi določene osebnostne značilnosti prodajnika, ki vstopa v podjetje, kot sta ciljna usmerjenost in proaktivnost (Tang in drugi 2014). Raziskave kažejo tudi na pomemben vpliv odnosa med vodjo prodaje in prodajnikom ter stilom vodenja na zadovoljstvo strank ter prodajnikov rezultat (Kraus in drugi 2015). Na primeru prodajnikov bomo pozornost namenili tudi finančnim učinkom uspešne socializacije oziroma njihove fluktuacije, kjer imamo celo na študiji primera slovenskega podjetja izdelane določene izračune (Deržek 2002).

Tehnični specialisti (inženirji) so predvsem za tehnološko usmerjena podjetja ključni kader, ki s svojim znanjem podpira strateške potrebe kupcev v smislu razvoja določenih izdelkov ali storitev, s tem pa bistveno prispeva k ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Domnevamo, da je potrebno tej strukturi zaposlenih nekoliko prilagoditi proces organizacijske socializacije in pri tem upoštevati specifične njihovih potreb glede vloge, odnosov, generatorjev njihovega zadovoljstva, nagrajevanja in druge. V strokovni literaturi je manjše število raziskav, ki proučujejo značilnosti procesa socializacije inženirjev, lahko pa na izsledkih nekaterih od njih (Petroni 2000; O'Donnell in drugi 2008; Weissenberger-Eibl in Kugler 2014; Rottmann in drugi 2015) sklepamo, kako zastaviti ta proces, da se bodo inženirji uspešno vključili v podjetje, razvijali inovativne izdelke in storitve ter dosegali želene rezultate.

1.2 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno v pet poglavij. V prvem poglavju obravnavamo osnovne značilnosti organizacijske socializacije in pojmov, ki se v povezavi z njo pojavljajo v

strokovni literaturi. Predstavimo tudi različne modele socializacije, ki izhajajo iz literature. Izhajajoč iz predstavljenih pojmov in modelov se dotaknemo tudi časovnih mejnikov organizacijske socializacije.

V drugem poglavju obravnavamo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacijske socializacije in jih razdelimo na dejavnike pri zaposlenem, v socialnem okolju in v organizaciji. Posebno pozornost namenimo tudi vlogi mentorja oziroma vodje ter vlogi kadrovske službe v tem obdobju. Glede na ugotovitve, da je obdobje socializacije lahko tudi stresno, obravnavamo vpliv stresa na uspešnost socializacije.

Tretje poglavje vključuje obravnavo dejavnikov oziroma posledic (ne)uspešne socializacije tako na ravni organizacije, kot na ravni zaposlenega. Med posledice neuspešne socializacije na ravni organizacije vključimo tudi finančni vidik.

V četrtem poglavju se lotimo posebnosti organizacijske socializacije nekaterih ključnih kadrov in sicer vodij, prodajnikov ter tehničnih specialistov in pri tem izhajamo tudi iz specifik podjetja, v katerem smo izvedli raziskavo.

V zadnjem, petem poglavju, pa predstavimo rezultate vprašalnikov, ki smo jih aplicirali v velikem slovenskem proizvodnem podjetju, ter izsledke intervjujev z bivšimi zaposlenimi istega podjetja in izsledke intervjujev s predstavniki kadrovskega sektorja. Zaključimo z razpravo o rezultatih.

2 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE IN RAZLIČNI MODELI

2.1 Opredelitev pojma organizacijska socializacija in novejših, sorodnih pojmov

Prehod iz obdobja šolanja v svet dela je za vsakega posameznika edinstven, poln različnih občutkov, hrepenenj in pričakovanj. Predstavlja enega od mejnikov v življenju, ki še dolgo ostane v spominu in obenem pomembno vpliva na nadaljnjo karierno pot. Če odmislimo, da so zaposlitev ali spremembe znotraj zaposlitve lahko tudi stresne, pa vstop v svet dela predstavlja tudi priložnost za vsakega posameznika, da začne intenzivno razvijati svoje kompetence, s pomočjo katerih si bo zagotovil razvoj in uspeh pri delu in v življenju. Prihod novega zaposlenega pa je tudi za organizacijo priložnost, da ga vključi in razvije do te mere, da se bo v njej dobro počutil, se identificiral z organizacijsko kulturo, dosegal planirane cilje in bo dolgoročno prispeval k uspešnosti organizacije.

S prehodom v novo zaposlitev ali spremembo znotraj zaposlitve nastopi proces t. i. **organizacijske socializacije**, ki jo bomo v nadaljevanju bolj natančno opredelili. Za organizacijsko socializacijo (*angl. organizational socialization*) se v strokovni literaturi uporabljajo različni pojmi, ki pa nimajo povsem enakega pomena.

V slovenski strokovni literaturi je najbolj pogosto uporabljen pojem uvajanje ali indukcija (Možina 2002, 166–167; Svetlik in Zupan 2009, 328–330), v zadnjih letih pa na kadrovsko področje prodira tudi pojem organizacijsko ugaševanje (*angl. onboarding*) (Boštjančič in drugi 2015, 137–152).

Pionirja raziskovanja organizacijske socializacije (Van Maanen in Schein 1979, 3) le-to opredeljujeta kot »proces, v katerem posameznik pridobiva socialna znanja in veščine, ki so potrebni za prevzem določene organizacijske vloge«. Izhajajoč iz pogleda, da je učenje kontinuiran in vseživljenjski proces poudarjata, da lahko socializacijski proces vključuje celotno organizacijsko kariero posameznika.

Bolj ali manj podobne kasnejše opredelitve organizacijske socializacije lahko povzamemo v opredelitvi enega pomembnejših raziskovalcev tega področja (Wanberg 2012, 3) kot »proces, skozi katerega posameznik pridobi znanja, veščine, stališča in vedenja, ki so potrebni za prilagoditev na novo vlogo pri delu. Organizacijska socializacija se lahko nanaša na novega zaposlenega, ki začne delati v organizaciji (začetnik v organizaciji), ali na premik posameznika v novo vlogo znotraj organizacije (vertikalno napredovanje, horizontalen premik, napotitev na delo v tujino in drugo)«.

Kot smo že omenili, se v slovenski strokovni literaturi za organizacijsko socializacijo uporablja pojem **uvajanje ali indukcija** (Svetlik in Zupan 2009, 328–330). Svetlik uvajanje opredeli kot postopek, v katerem delavca seznanimo z organizacijo, njenimi pravili (napisanimi in nenapisanimi), s socialnim okoljem (nadrejenimi, podrejenimi, neposrednimi sodelavci in drugimi), s fizičnim okoljem (prostori, opremo), obenem pa ga še uvedemo v delo.

Možina (Svetlik in Zupan 2009, 483–484) pa uvajanje opredeli kot obliko usposabljanja, »s katerim posameznik razvija potrebne sposobnosti učenja pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela«. Navaja še, da uvajanje zajema tako nove zaposlene kot tudi zaposlene, ki se vključujejo v delo v spremenjenih delovnih pogojih, ter obenem razlikuje med temeljnim (splošnim) usposabljanjem in usposabljanjem za delo. V kontekstu organizacijske socializacije Možina ob bok uvajanju postavlja še pripravništvo, priučevanje in preusposabljanje.

Iz kadrovske prakse lahko izpostavimo, da je pripravništvo pojem, ki je glede na slovensko zakonodajo pravno obarvan, zagotovo pa znotraj pripravništva poteka najpomembnejši del organizacijske socializacije ali se z njo celo časovno prekriva. Priučevanje pa se po navedbi Možine v največji meri nanaša na enostavna oziroma manj zahtevna dela (npr. dela v proizvodnji), medtem ko je preusposabljanje aktualno za socializacijo zaposlenega, ki spreminja delovno mesto znotraj organizacije. Na podlagi Možinovih razmejitev med pojmi lahko sklepamo, da se obseg in vsebina socializacije med posameznimi strukturami zaposlenih razlikujeta predvsem v odvisnosti od zahtevnosti dela, obenem pa tudi izkušnosti zaposlenega.

V povezavi z navedenimi pojmi lahko izpostavimo še poskusno delo. Pojem je prav tako pravno obarvan, vključuje pa organizacijsko socializacijo in vzporedno z njo preverjanje pravilnosti odločitve delodajalca o zaposlitvi določenega kandidata na eni strani ter preverjanje pravilnosti odločitve kandidata za zaposlitev pri delodajalcu na drugi strani. V tem času predvsem delodajalec preverja kompetentnost zaposlenega, njegovo integracijo v podjetje, doseganje pričakovanih ciljev in druge elemente, ki so pomembni za odločanje o nadaljnjem sodelovanju z zaposlenim. Institut poskusnega dela podjetju omogoča, da se z zaposlenim razide brez posebnih obveznosti, potrebna je le utemeljitev razlogov za neuspešno opravljeno poskusno delo. S tega stališča pa je zelo pomembno, da je za zaposlenega pripravljen ustrezen program socializacije s kazalniki (kompetencami, cilji oziroma KPI-ji, ...), ki jih mora zaposleni doseči ob koncu poskusnega obdobja.

Kot smo že omenili, se v zadnjem desetletju vzporedno s pojmom organizacijska socializacija pojavlja novejši pojem **organizacijsko ušlaševanje** (Bauer 2010; Boštjančič in drugi 2015, 137–152; Dessler 2015, 252), vendar pa pojma nista povsem zamenljiva (Wanberg 2012, 3), zato bomo v nadaljevanju pojasnili razliko med njima.

Organizacijsko ušlaševanje je po navedbi Ferkove (Boštjančič in drugi 2015, 138) širši pojem od organizacijske socializacije, ki ga opredeli kot »načrtovan proces uglašitve/integracije novozaposlenega ali premeščenega sodelavca v delovno okolje«. Kot cilj procesa navaja povečanje storilnosti in produktivnosti ter »socialno-kulturno-psihološko integracijo posameznika in organizacije, ki poteka prek socialnih aktivnosti in informiranja«. Nekateri avtorji (Dai in Meuse 2007) pa pojem opredelijo ožje in sicer kot integracijo vodstvenega kadra (*angl. senior-level managers or executives*) v podjetje.

Nekateri avtorji kot sopomenko za pojem *onboarding* uporabljajo pojem **orientacija zaposlenega** (Dessler 2015, 252), ki pa vsebinsko gledano zajema le začetek organizacijske socializacije. Dessler navaja, da je potrebno v postopku orientacije zaposlenega doseči naslednje:

- a. omogočiti novemu zaposlenemu občutek, da je dobrodošel, da se počuti kot doma in da je del tima;

- b. zagotoviti novemu zaposlenemu osnovne informacije za učinkovito delovanje, kot so dostop do e-pošte, osebne pravice in bonitete ter pričakovanja glede vedenja pri delu;
- c. pomagati novemu zaposlenemu razumeti organizacijo v širšem pomenu (preteklost, sedanost, kultura, strategija, vizija);
- d. začeti socializirati zaposlenega v kulturo podjetja in način dela v njem (v tem delu Dessler razlikuje današnje *onboarding* programe od klasične orientacije).

Ključna razlika med orientacijo zaposlenega in organizacijskim uglaševanjem je v časovni dimenziji, razlikujeta pa se tudi v ostalih dejavnikih, prikazanih v Tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Dejavniki razlikovanja med orientacijo in uglaševanjem

Dejavnik	Orientacija	Uglaševanje
Trajanje	Enkratni dogodek (v prvem tednu, traja nekaj ur).	Nekaj mesecev do enega leta.
Način podajanja informacij	Enosmerno podajanje informacij (poteka v učilnici).	Prilagodljiv, zahteva dvosmerno komunikacijo (poteka izven učilnice).
Sporočila	Splošne informacije (politike, bonitete, varnost in zdravje pri delu idr.) – kadrovska služba.	Informacije, prilagojene delovnemu mestu oziroma vlogi – vodja, mentor, sodelavci.
Rezultati	Zaposleni je obravnavan kot začetnik, ki se zanaša na pomoč vodij in sodelavcev.	Opolnomočen zaposleni, povezan z delovnim mestom, podjetjem in sodelavci; uspešno integriran in produktiven.

Vir: Carpenter (2014).

Največji poudarek v razlikovanju ima po naši oceni socialna dimenzija, saj je zaposleni pri uglaševanju akter dogajanja, kar presega enosmerno komuniciranje in zgolj nudenje pomoči. Kljub temu, da je predvsem v poslovnem svetu aktivna vloga zaposlenega pomembna že od vstopa v podjetje naprej, tudi na manj zahtevnih delovnih mestih (npr. v proizvodnji), si upamo trditi, da je organizacijska socializacija še vedno pogosto reducirana na orientacijo in kasneje z njo povezano podrejeno vlogo zaposlenega. Ne glede na to pa je pomembno poudariti, da ima tudi orientacija določene pozitivne učinke, predvsem prispeva k redukciji stresa in anksioznosti ter pomembno vpliva na pripadnost organizaciji (Wanberg 2012, 33). Rezultati raziskav tudi kažejo, da so udeleženci orientacijskih programov (Klein in Weaver 2000) statistično pomembno bolj

socializirani v kontekstu sprejemanja ciljev, vrednot, zgodovine in na področju socialne vključenosti v primerjavi s tistimi, ki se teh programov niso udeležili.

Ob številnih različicah pojma organizacijska socializacija se postavlja vprašanje, kako jih medsebojno povezati in kakšni so odnosi med njimi. Pojasnili smo že, da se pojem uvajanje pojavlja kot slovenski prevod pojma organizacijska socializacija, vendar je glede na opredelitev v literaturi pojmovan nekoliko ožje, predvsem kot začetni del organizacijske socializacije. Pojasnili smo tudi že razmerje med orientacijo zaposlenega in organizacijskim uglaševanjem, iz katerega je razvidno, da je pojem uglaševanje bistveno širši. Ostane torej še vprašanje, kakšno je razmerje med organizacijsko socializacijo in organizacijskim uglaševanjem. Deloma si lahko odgovorimo z ugotovitvijo, da se pojem organizacijska socializacija pogosteje uporablja v akademskih krogih, pojem organizacijsko uglaševanje pa v kadrovske praksi (Bauer 2010, 1), kar pa še ne pojasni vsebinskih razlik med njima.

Če izhajamo iz vsebinskih opredelitev, ki so predhodno navedene, je pri organizacijski socializaciji bolj poudarjen proces (pridobivanja znanj, veščin, stališč, vedenj), pri organizacijskem uglaševanju pa cilj, opredeljen kot (socialno-kulturno-psihološka) integracija. Na podlagi tega se lahko strinjamo s modelom Ferkove (Boštjančič in drugi 2014, 140), ki prikazuje odnose med različnimi pojmi in je prikazan na Sliki 2.1. Iz modela lahko sklepamo, da pridemo preko organizacijske socializacije do organizacijskega uglaševanja, s pomočjo katerega zadovoljimo najbolj kompleksne potrebe posameznika in organizacije in dosežemo njuno ujemanje do te mere, da drug drugemu ponujata optimum za njun razvoj in uspešnost.

Slika 2.1: Elementi organizacijske socializacije in povezave med njimi



Vir: Boštjančič in drugi (2015, 140).

Izhajajoč iz modela bomo v nadaljevanju razložili še pojma mentorstvo in psihološka pogodba. **Mentorstvo** predstavlja (Greenhaus in Callanan 2006, 486) »odnos med dvema zaposlenima, običajno bolj ali manj izkušenim, v katerem bolj izkušeni vzame manj izkušenega pod svoje »okrilje«, da ga lahko uči o njegovem delu, ga vključuje v kontakte z drugimi, ga orientira v panogo in v organizacijo in mu pomaga reševati osebne in socialne izzive, ki izhajajo iz dela« Pomembno je poudariti, da je mentorstvo lahko formalen proces znotraj organizacijske socializacije, lahko pa je, kot navaja Ferkova (Boštjančič in drugi 2015, 141) popolnoma spontan proces, ki postavlja v ospredje predvsem socialno komponento (odnos). Ravno v tem se mentorstvo bistveno razlikuje od orientacije in usposabljanja, običajno bolj načrtovanih in s tem formalno zasnovanih procesov, ki so v organizacijah običajno koordinirani s strani kadrovske službe.

Vzporedno z organizacijsko socializacijo pa se ustvarja t. i. **psihološka pogodba**, ki predstavlja (Rousseau 1990) prepričanja posameznika o medsebojnih pričakovanjih, ki postanejo zavezujoča, ko zaposleni verjame, da bo za določen prispevek (npr. trdo delo, lojalnost) v zameno dobil določeno povračilo (npr. visoko plačilo, varnost). Ravno zaradi psihološke pogodbe je pomembno z novim zaposlenim zelo jasno komunicirati, kaj mu bomo nudili v času socializacije in zaposlitve nasploh ter kaj bo dobil v zameno za uresničena pričakovanja v obliki bolj »trdih« kazalnikov, kot so planirani cilji, ali pa bolj »mehkih« kazalnikov, kot so pričakovanja vedenja. Vzajemna uresničitev pričakovanj razvija zaupanje med njima in s tem možnost dolgoročnega uspešnega sodelovanja.

Ugotovili smo, da je s pojmom organizacijska socializacija povezanih veliko sorodnih, ožjih ali širših pojmov. Za potrebe tega dela bomo pojem uporabljali v najširšem pomenu besede, vključujoč organizacijsko uglasovanje. Na mestih, kjer bodo uporabljeni ožji pojmi, pa bomo to ustrezno izpostavili.

2.2 Pregled nekaterih teoretičnih modelov in pristopov

Raziskovalci so se proučevanja organizacijske socializacije lotevali z različnih zornih kotov. Nekateri so se bolj osredotočili na same faze organizacijske socializacije, upoštevajoč časovno komponento in vlogo posameznih zaposlenih v njej, drugi pa so bolj izpostavili psihološki in sociološki vidik socializacije in njun vpliv na uspešnost le-te. Časovno komponento socializacije med drugimi izpostavlja avtorja Schein in Maitland s poudarkom, da lahko sistematično uvajanje zaposlenega bistveno skrajša proces socializacije in hitreje omogoča doseganje pričakovane uspešnosti. Schein kot eden od pionirjev raziskovanja organizacijske socializacije, jo razdeli v tri stopnje (Schein 1978 v Svetlik in Zupan 2009, 329):

1. *vstop*, v katerem si obe strani, posameznik in organizacija, prizadevata pridobiti točne informacije druga o drugi ter uskladiti pričakovanja, če niso povsem realna glede na izkušnje pred vstopom, zlasti iz časa selekcijskega postopka;
2. *socializacija*, v kateri se mora posameznik prilagajati okolju organizacije, kar pomeni, da se privaja na delo, novega vodjo in sistem nagrad; na tej stopnji v organizaciji obstaja negotovost, ali se bo posameznik uspel vključiti, prilagoditi in razvijati;
3. *sprejem*, v katerem posameznik postane polnopraven član organizacije, kar mu organizacija potrjuje s pozitivno oceno uspešnosti, dvigom plače, dodelitvijo novih nalog, uvajanjem v poslovne aktivnosti in napredovanjem; na tej stopnji tudi posameznik potrjuje, da je organizacijo sprejel.

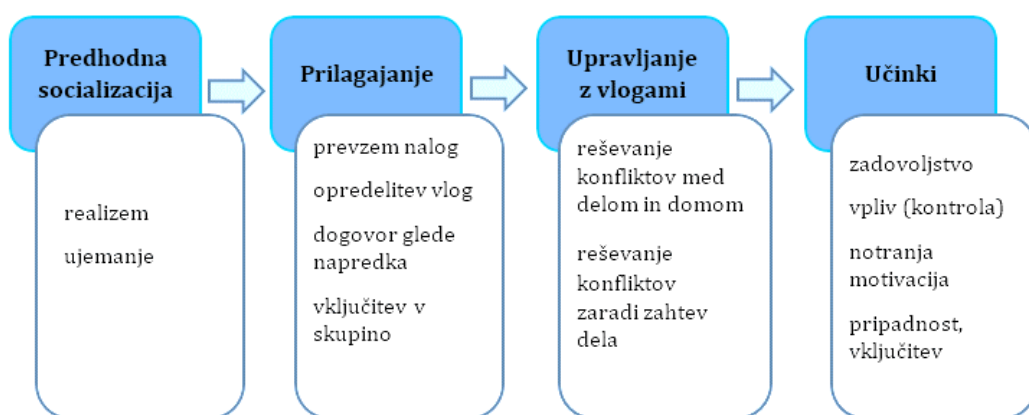
Maitland (Maitland 1997 v Svetlik in Zupan 2009, 330) uvajanje prav tako deli v tri časovne sklope in sicer:

1. *indukcijo*, ki poteka med postopkom izbire, v katerem kandidate seznanimo z delom in organizacijo, in v kateri je potrebno preprečiti potencialno kognitivno disonanco, ki bi kasneje nastala zaradi neuresničenih pričakovanj kandidatov;

2. *indukcijski (uvajalni) dan* je namenjen seznanjanju novega zaposlenega z oddelkom, delovnim mestom, nadrejenimi, sodelavci, prostori. Zaposleni dobi širše informacije o organizaciji kot celoti, se seznani s pogoji zaposlitve, pravnimi predpisi v organizaciji, ter uredi upravne zadeve. Uvajalni dan običajno začne s predstavnikom kadrovske službe, večji del časa pa preživi z nadrejenim, sodelavcem v odhajanju ali mentorjem;
3. *indukcijo v prvih tednih*, ki je namenjena odstranjevanju morebitnih težav in dajanju ustreznih pojasnil, v njej teče tudi intenzivna komunikacija med vodjem oziroma mentorjem in novim zaposlenim, ki pa kasneje postaja redkejša. Vodja ali mentor naj bi uvajanje po določenem času tudi ocenila.

Na področju proučevanja psiholoških in socioloških vidikov organizacijske socializacije pa je kot eden od pionirjev raziskovanja pomembno sled pustil Feldman (Feldman 1976), ki je s pomočjo empirično podprte raziskave opredelil stopnje socializacije, aktivnosti in okoliščine, ki omogočajo prehode med stopnjami ter možne učinke socializacije. Model, ki poudarja predvsem elemente prilaganja okolju ter eden od redkih poudarja tudi pomen socializacije pred vstopom v organizacijo, je razviden iz Slike 2.2.

Slika 2.2: Feldmanov kontingenčni model organizacijske socializacije



Vir: Feldman (1976, 434).

Van Maanen in Schein (Van Maanen in Schein 1979, 37–68) pa sta se proučevanja organizacijske socializacije lotila nekoliko drugače in prepoznala šest bipolarno zasnovanih taktik, preko katerih organizacija omogoča zaposlenemu pridobivanje izkušenj v času socializacije oziroma v času prehoda med različnimi vlogami:

1. *kolektivne vs. individualne taktike*; prve so uporabne predvsem za manj zahtevne naloge in v primerih, ko je potrebno ustvariti skupinski duh, druge pa za bolj zahtevne naloge (npr. pripravništvo, trening na delovnem mestu);
2. *formalne vs. neformalne taktike*; v prvem primeru organizacija pripravi neke formalne programe, politike, šolanja, v drugem pa se posameznik uči neformalno, preko izkušenj, tudi preko poskusov in napak; obe taktiki se v praksi pogosto prepletata;
3. *zaporedne vs. naključne taktike*; v prvem primeru socializacija poteka po nekih vnaprej definiranih korakih, v drugem pa se koraki in vloge pogosto prepletajo, posameznik prehaja iz področja na področje npr. menedžer;
4. *fiksne vs. variabilne taktike*; nanašajo se na preciznost časovne opredelitve posameznih korakov socializacije in mejnike, ki so komunicirani z zaposlenim; fiksni proces je zato strogo načrtovan, variabilen pa je lahko spremenljiv;
5. *povezovalne vs. izključevalne taktike*; prve vključujejo skrb in prenos znanja na nove zaposlene v oblikah, kot je npr. mentorstvo, medtem ko druge ne vključujejo podpore novemu zaposlenemu, kar je lahko zanj zelo stresno;
6. *investicijske vs. neinvesticijske taktike*; nanašajo se na stopnjo, do katere organizacija sprejme identiteto novega zaposlenega; v prvem primeru ga ne želi spreminjati, ampak upošteva njegovo edinstvenost, v drugem pa »zavrača« njegovo osebnost.

Za potrebe nadaljnjih raziskav so bile taktike kasneje razdeljene v dve kategoriji (Jones 1986) in sicer *institucionalizirane* (kolektivne, formalne, zaporedne, fiksne, povezovalne in investicijske taktike), ki zaposlene usmerjajo v pasivno sprejemanje vlog in s tem ohranjanje »statusa quo« ter *individualizirane* (individualne, neformalne, naključne, variabilne, izključevalne in neinvesticijske taktike), ki zaposlene usmerjajo k razvijanju lastnih pristopov k svojim vlogam.

Med novejšimi modeli oziroma teorijami, ki so proučevali organizacijsko socializacijo pa lahko izpostavimo Wanbergovo teorijo socializacijskih virov (Wanberg 2012) ter 4C model socializacije Bauerjeve (Bauer 2010), ki sta v nekem segmentu zapolnila vrzeli v proučevanju socializacije.

Teorija socializacijskih virov (Wanberg 2012, 45–46) se osredotoča na vire, ki so potrebni za uspešno prilagoditev novega zaposlenega svojemu delu, vlogi, delovni skupini in organizaciji. Izhodiščna predpostavka teorije je, da je prehod v novo delo ali vlogo izzivalen in stresen obenem, zato zaposleni potrebujejo vire, da se soočijo z novimi zahtevami, se ustrezno prilagodijo in dosežejo pričakovano uspešnost. Potencialni viri lahko izhajajo iz organizacije (npr. plačilo, kariera, varnost), odnosov (podpora vodje, sodelavcev, vzdušje v skupini), organizacije dela (jasnost vlog, odločanje) in dela samega (pomembnost nalog, avtonomija, povratna informacija o uspešnosti). Tudi ostali, predhodno razviti modeli, so izpostavljali pomen ustrezne podpore in okoliščin, vendar jih po naši oceni niso tako jasno strukturirali, kot je to storil Wanberg.

Bauerjeva (Bauer 2010, 2) pa v zvezi s socializacijo izpostavlja štiri stopnje oziroma gradnike (4C), skozi katere mora zaposleni v procesu:

1. usklajevanje (*angl. compliance*), ki vključuje učenje zaposlenega o osnovnih pravnih in drugih pravilih in normah;
2. razjasnjevanje (*angl. clarification*), ki zaposlenemu omogoča razumeti svoje delo in z njim povezana pričakovanja;
3. kulturna integracija (*angl. culture*), ki v zaposlenem razvija občutek za organizacijske norme, tako formalne kot neformalne;
4. povezovanje (*angl. connection*), ki se nanaša na ustvarjanje odnosov med zaposlenimi in ustvarjanje informacijskih mrež.

V primerjavi z drugimi modeli lahko dodano vrednost modela Bauerjeve vidimo predvsem v tem, da ozavešči notranje psihološke procese, skozi katere gre novi zaposleni v procesu socializacije.

Kljub temu, da predstavljeni modeli obravnavajo različne zorne kote organizacijske socializacije, nam lahko vsak od njih pomaga pri načrtovanju in razumevanju procesa. S Scheinovim in Maitlandovim modelom si lahko pomagamo pri načrtovanju faz ter nalog in odgovornosti vključenih v posamezni fazi, Feldmanov model nam lahko pomaga pri razumevanju povezav med fazami in razumevanju končnih učinkov socializacije. Z Van Maanenovim in Scheinovim modelom si lahko pomagamo pri načrtovanju uporabe metod in taktik ter njihovih kombinacij v odvisnosti od namena in strukture vključenih, Wanbergova teorija nam lahko pomaga načrtovati in poiskati vire, ki bodo zaposlenemu

omogočili izpolniti zahteve dela čim manj stresno, model Bauerjeve pa nam lahko pomaga predvsem pri razumevanju psihološkega dogajanja pri posamezniku v procesu socializacije.

Predvsem zgodaj razviti modeli (Shein, Maitland, Feldman, Van Maanen in Schein) poudarjajo pomen prilagoditve novega zaposlenega na organizacijo oziroma doseganje ujemanja med njima, zato je bil kot kritika le-tem oblikovan nekoliko drugačen model t. i. kontinuirane socializacije (Danielson 2004), ki skozi prizmo socializacije spodbuja organizacijsko prenovu in agilnost. Model vključuje naslednjih pet elementov: (1) socializacijske strategije (spodbujanje proaktivnosti, uvajanje sprememb, socializacija posameznikov, timov in organizacije), (2) usklajevanje različnih pogledov (medsebojno vplivanje, prenova delovnih vlog), (3) mobilizacija znanja (deljenje znanja, reševanje problemov, eksperimentiranje), (4) ponotranjeno učenje (usmeritve organizacije se odražajo v vedenju posameznika) in (5) pozunanjena uspešnost (organizacijsko inoviranje). Kljub uporabnosti prvotno navedenih modelov je v sodobnem poslovnem svetu nujno ozavestiti in upoštevati tudi značilnosti modela kontinuirane socializacije, saj je »produkt« takšne socializacije opolnomočen posameznik, ki bo ne samo integriral pravila, norme in vedenja organizacije, ampak tudi inoviral nove metode, pristope in vedenja. S tega stališča se je potrebno na eni strani zavedati, da je potrebno proces socializacije načrtovati in integrirati v kulturo organizacije, na drugi strani pa zaposlenemu omogočiti, da s svojo edinstvenostjo v organizaciji spodbuja spremembe in razvoj.

2.3 Kdaj se organizacijska socializacija začne in konča?

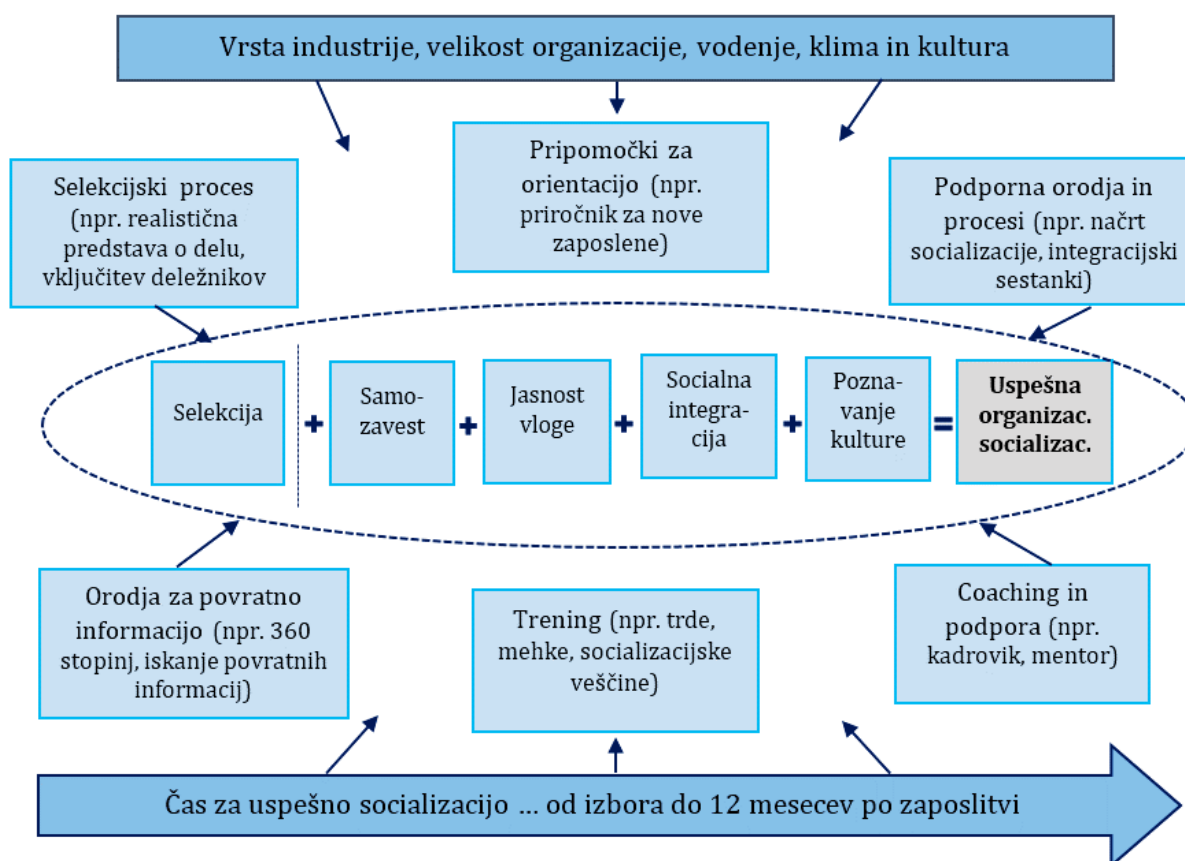
Organizacijska socializacija je proces, skozi katerega gre zaposleni v času svoje kariere enkrat ali večkrat. Socializacija ob zaposlitvi se v vsaki organizaciji običajno zgodi enkrat, medtem ko se socializacija znotraj organizacije dogaja ob vseh kariernih prehodih oziroma spremembah znotraj zaposlitve. Če na socializacijo pogledamo zelo široko pa lahko rečemo, da ta poteka ob vsaki prilagoditvi novim okoliščinam pri delu.

Že omenjena pionirja organizacijske socializacije (Van Maanen in Schein 1979, 3) sta le-to v najširšem pomenu povezala s celotno kariero oziroma nakazala, da je ni možno

časovno omejiti. V povezavi z navedenim se lahko strinjamo z izjavo ameriške raziskovalke Fisherjeve, da »je socializacija dinamičen proces, v katerem se posameznik in organizacija spreminjata skozi čas. Številne študije so zgrešile, ker so jo želele točno časovno opredeliti« (Bauer in Erdogan 2011, 58). Kljub temu pa v strokovni literaturi najdemo časovno opredeljene mejnike socializacije. Iz pregleda različnih raziskav (Bauer in drugi 1998) izhaja, da so raziskovalci socializacijo običajno proučevali v naslednjih intervalih: vstop, trije meseci, šest mesecev, devet mesecev in eno leto po vstopu; ravno eno leto po vstopu je najpogosteje navajan končni mejnik socializacije.

Celoten časovni potek z vsebinskimi poudarki organizacijske socializacije lahko najboljše prikažemo s shemo na Sliki 2.3. V nadaljevanju si bomo pogledali pomen posameznih mejnikov.

Slika 2.3: Raziskovalni model organizacijske socializacije



Vir: Bauer (2010, 8).

Socializacija se začne še pred formalnim vstopom zaposlenega v organizacijo (Feldman je govoril o predhodni socializaciji). Do prvega stika običajno pride v selekcijskem postopku, lahko pa že veliko prej, saj digitalna doba omogoča »srečanja« s potencialnimi delodajalci preko različnih kanalov, nekaterih bolj virtualnih in neosebni (npr. internet, televizija, časopisi, marketinški materiali), drugih bolj osebnih, kot so razni sejmi, konference, predstavitve in drugi dogodki, na katerih se je možno srečati s predstavniki delodajalca. Pri odločitvi za potencialno sodelovanje z organizacijo običajno pomembno vlogo igra t. i. blagovna znamka organizacije kot delodajalca (*angl. employer branding*), o kateri bomo več spregovorili v nadaljevanju.

V prvem stiku med posameznikom in organizacijo se tako že začne ustvarjati psihološka pogodba in s tem tudi prvi koraki organizacijske socializacije. Eno od ključnih vprašanj, ki se postavlja v prvih stikih je, kako realno prikazati situacijo v organizaciji z vidika nadaljnje motivacije kandidata za zaposlitev. Ugotovitve raziskav (Breaugh 2009, 15–16; Bauer 2010, 9) namreč kažejo, da lahko seznanitev s t. i. realistično predstavo o delu (*angl. realistic job preview*) določene kandidate odvrne od odločitve za zaposlitev v organizaciji, obenem pa kandidati, ki sprejmejo zaposlitev, v polovici manj primerov zapuščajo organizacijo od tistih, ki niso bili seznanjeni z realno sliko o organizaciji, obenem pa so bolj učinkoviti, zadovoljni in imajo večje zaupanje do organizacije.

Glede na to, da se proces socializacije začne že v selekcijskem postopku, je le-tega potrebno zastaviti čim bolj načrtovano, obenem pa tudi motivacijsko in realistično do kandidata. Kandidatu mora biti ponujenih dovolj izzivov za njegov razvoj v podjetju, obenem pa je pomembno, da je soočen z realnim stanjem, na podlagi katerega lahko pretehta svojo odločitev za potencialno zaposlitev.

Po zaposlitvi pa je trajanje socializacije odvisno od širine pogleda nanjo. Na podlagi opredelitev posameznih vidikov organizacijske socializacije lahko ugotovimo, da najkrajše obdobje vključuje proces orientacije, ki je običajno vezan na obseg nekaj ur (Dessler 2015, 252). V prvem delu naj bi se novi zaposleni seznanil z osnovnimi informacijami, kot so delovni čas, bonitete, nato naj bi mu vodja razložil organizacijo oddelka, predstavil sodelavce, ga seznanil z delovnim okoljem in razjasnil prve dvome, da se bo čim lažje vključil v skupino, s čimer pride tudi do redukcije začetnega stresa

(Korte 2007). Dessler navaja tudi daljše procese orientacije, kot jih imajo npr. v podjetju Toyota (ZDA), v katerem orientacija traja kakšen teden in vključuje različna predavanja in vaje ter predelavo posebnega priročnika za nove zaposlene.

Socializacija, v kateri so poudarjeni predvsem psihološki in sociološki elementi (razvijanje odnosov z nadrejenim, sodelavci, strankami, pridobivanje novih znanj, integracija v kulturo in drugi), lahko rečemo tudi organizacijsko ugaševanje, pa traja bistveno dalj časa; avtorji navajajo (Korte 2007), da preko enega leta do dolžine celotne kariere.

Kljub temu je pomembno poudariti, da je pri socializaciji pomemben predvsem prvi dan oziroma prvi dnevi, ki jim je smiselno nameniti posebno pozornost. Nekateri avtorji zato navajajo (Bauer 2010, 16), da je pomembno določiti prioritete prvega dne in ga narediti posebnega, obenem pa uporabiti program uvajanja, ki naj bo v pisni obliki ter ga spremljati, uvajanje zastaviti postopno in pri tem uporabiti mejnike za evalvacijo uspešnosti, uporabiti razpoložljivo tehnologijo, v proces intenzivno vključevati novega zaposlenega, prav tako tudi ostale deležnike (npr. na sestankih), jasno definirati cilje, mejnike, vloge ter odgovornosti novega zaposlenega.

Raziskave namreč kažejo, da se podlage uspeha novega zaposlenega oblikujejo v prvih dveh tednih (Bauer 2010, 16), obenem pa, da novi zaposleni potrebuje okrog 90 dni časa, da se dokaže na novem delovnem mestu. Poudarjajo še, da se pojavljajo razlike med organizacijami v odvisnosti od tega, kako kompleksno zastavijo proces socializacije (Bauer 2010, 1). Kot primer lahko navedemo podjetje L'Oreal (Bauer 2010, 2), v katerem proces organizacijske socializacije (ugaševanja) formalno traja dve leti in je razdeljen v šest delov: treningi in okrogle mize, sestanki s ključnimi zaposlenimi, učenje na delovnem mestu s podporo nadrejenega, individualno mentorstvo in podpora kadrovske službe, pridobivanje izkušenj glede produktov in tržišča.

Najdaljše časovno omejeno obdobje socializacije pa lahko povežemo z ugotovitvami dveh avtorjev (Buchanan 1974; Furnham 2005, 387). Buchanan socializacijo menedžerja v povezavi z doseganjem pripadnosti organizaciji povezuje z obdobjem petih let, medtem ko Furnham razvoj odnosa med mentorjem in začetnikom prav tako povezuje z

obdobjem petih let (stopnje v obeh primerih so podrobneje predstavljene kasneje). V omenjenih primerih lahko dejansko govorimo o procesu organizacijskega ugaševanja.

Če na proces socializacije pogledamo s pravnega stališča, pa lahko v skladu s slovensko zakonodajo kot mejnik za zaključek postavimo bodisi zaključek poskusnega dela bodisi zaključek pripravništva. Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS št. 21/2013) pripravnika opredeljuje kot zaposlenega, ki »prvič začne opravljati delo, ustrezno vrsti in ravni svoje strokovne izobrazbe, z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju«. Ključna razlika med pripravništvom in poskusnim delom je, da je pripravništvo namenjeno začetnikom, ki prvič vstopajo v svet dela oziroma v določen poklic, poskusno delo pa že strokovno usposobljenim zaposlenim. Običajno je namenjeno zaposlenim za nedoločen čas, ki bodisi menjujejo zaposlitev ali jo spreminjajo znotraj organizacije, ter je bolj kot strokovnemu usposabljanju namenjeno preverjanju kompetentnosti zaposlenega ter njegovi integraciji v organizacijsko kulturo. Iz tega naslova je pričakovano, da je obdobje pripravništva daljše in je po zakonu omejeno na največ dvanajst mesecev, poskusno delo pa na največ šest mesecev.

Na podlagi vsega navedenega lahko ugotovimo, da trajanja socializacije ne moremo povsem natančno časovno opredeliti, ker je to odvisno od številnih dejavnikov, od vrste in zahtev dela, značilnosti zaposlenega in njegovih kompetenc, značilnosti okolja oziroma kulture, v katero vstopa, od podpore v procesu socializacije (izdelan načrt, podpora socialnega okolja, treningi, coaching in drugo), obenem pa je pogojeno tudi s prakso organizacij na tem področju, ki se socializacije lotevajo bolj ali manj načrtovano. Najslabša možnost je, če socializaciji ne damo nobene teže in zaposlenega socializiramo v organizacijo stihijsko, brez načrta, brez podpore in pričakujemo, da se bo učil spontano, od sodelavcev in na lastno iniciativo, kar dolgoročno zagotovo ne bo dalo pravih učinkov.

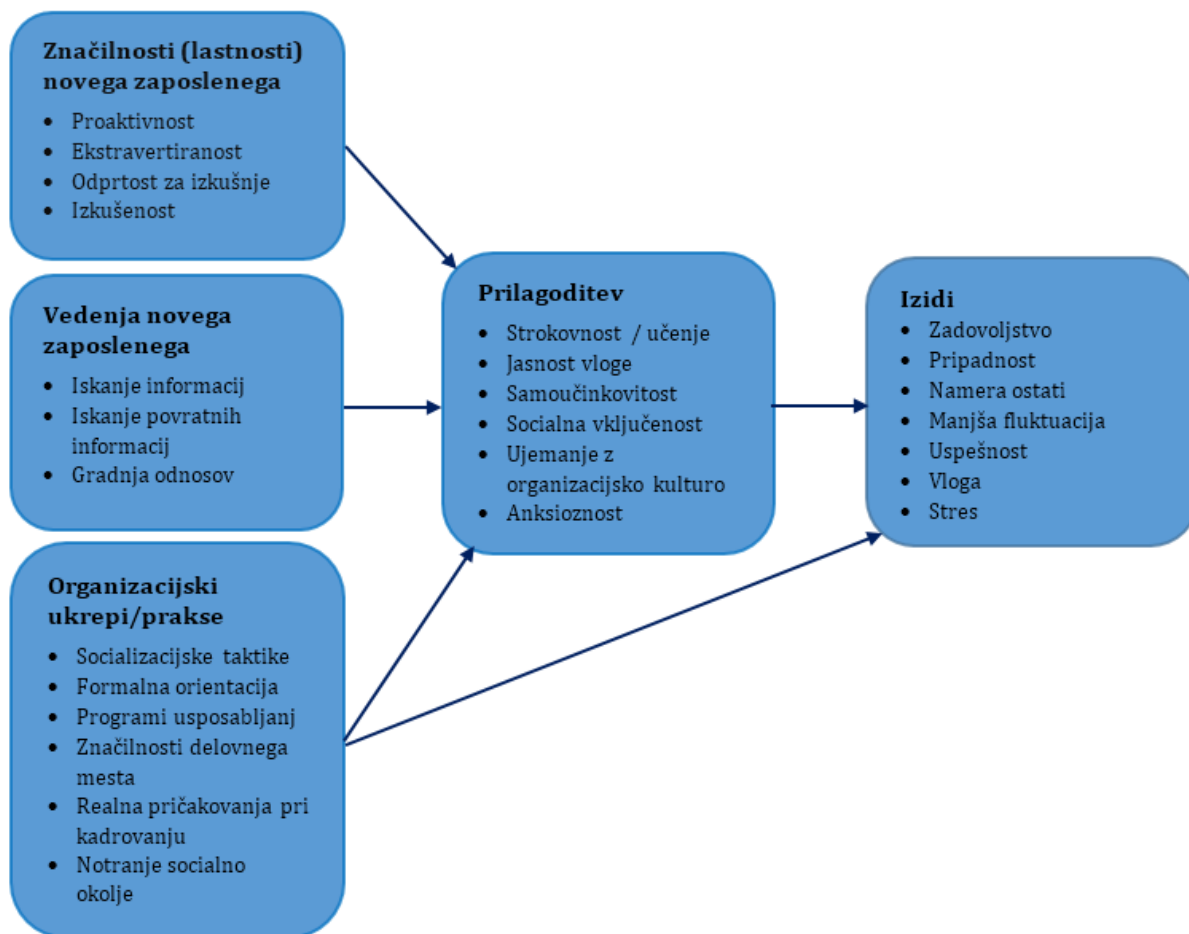
3 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE

Na uspešnost organizacijske socializacije novih zaposlenih vplivajo številni dejavniki, ki jih lahko razdelimo v tri kategorije: (1) značilnosti novega zaposlenega, (2) vedenja

novega zaposlenega in (3) organizacijski ukrepi oziroma prakse (Bauer in Erdogan 2011, 51–52). Prikazani so na Sliki 3.1, iz katere lahko razberemo tudi njihove povezave z učinki socializacije.

Glavno sporočilo procesnega modela je, da mora zaposleni s svojimi lastnostmi in vedenji ter upoštevajoč značilnosti organizacije, skozi določene prilagoditvene procese, ki mu pomagajo k uspešnosti socializacije. V tem delu poglavja bomo omenili samo potrebne dejavnike prilagoditve, medtem ko bomo lastnosti in vedenja zaposlenega ter značilnosti organizacije obravnavali v ločenih poglavjih. Kot najpomembnejše dejavnike prilagoditve lahko izpostavimo samoučinkovitost oziroma zaupanje zaposlenega v uspeh pri delu, jasnost njegove vloge, jasnost pričakovanj do zaposlenega, socialno integracijo, ki zaposlenemu omogoča, da se med sodelavci in vodji počuti varno in sprejeto, poznavanje in ujemanje z organizacijsko kulturo ter različne oblike učenja (Bauer 2010, 4–5). Pri prilagoditvi pa pomaga tudi začetna anksioznost oziroma stres, ki zaposlenega »spodbuja« k iskanju načinov za preseganje negotovosti situacije.

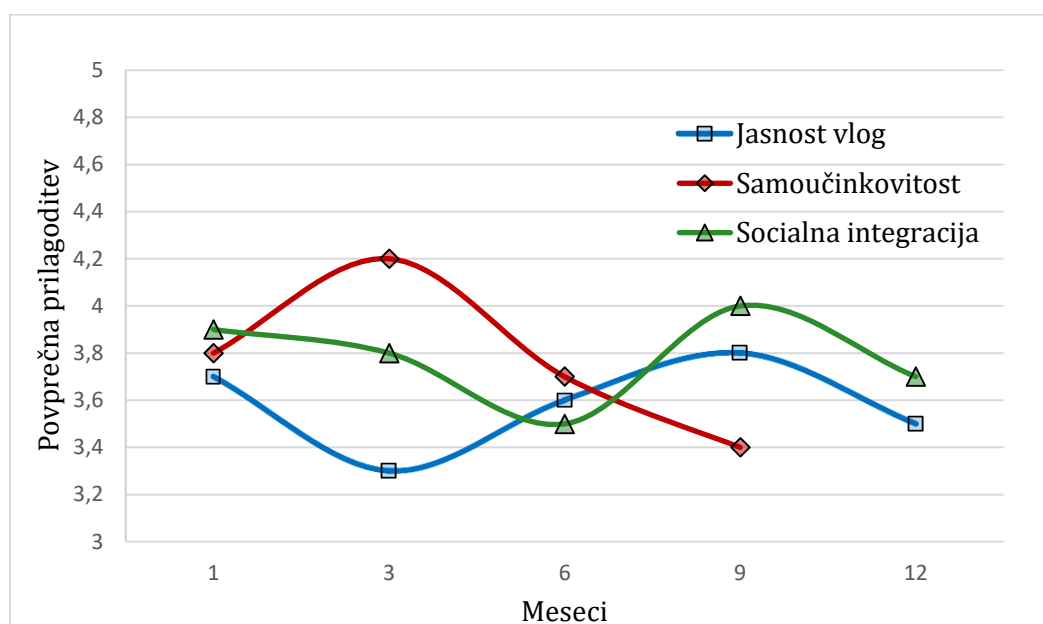
Slika 3.1: Procesni model organizacijske socializacije



Vir: Bauer in Erdogan (2011, 52); Wanberg (2012, 31).

Poudariti je potrebno, da so (medsebojni) vplivi posameznih dejavnikov precej kompleksni in skozi proces socializacije nihajo, kar je razvidno tudi iz rezultatov raziskave (Bauer in Erdogan 2011, 59), prikazanih na Sliki 3.2. Rezultati kažejo, da so jasnost vlog, socialna integracija in samoučinkovitost ob vstopu v organizacijo relativno izenačeni, potem pa skozi proces nihajo. Bauerjeva in Erdogan na podlagi ugotovitev drugih avtorjev začetno obdobje primerjata z »medenimi tedni«, v katerih se zaposleni sooči s pozitivnimi izkušnjami, kasneje pa doživi neke vrste šok, ko spozna tudi negativne plati dela v organizaciji. Domnevamo, da samoučinkovitost predvsem iz tega razloga na začetku, ko je zaposleni zavzet, vidi izzive, naraste, potem pa začne upadati, medtem ko začne vpliv drugih dveh dejavnikov naraščati, kar verjetno ohranja zaposlenega v nekem vsaj nevtralnem, če ne pozitivnem ravnovesju.

Slika 3.2: Pojavnost elementov prilagoditve zaposlenega skozi čas



Vir: Bauer in Erdogan (2011, 59).

Za razliko od procesnega modela, ki smo ga predhodno predstavili, pa so določeni avtorji med dejavniki prilagoditve izpostavili bolj konkretna, vsebinska področja, na katerih se prav tako prepletajo značilnosti organizacije in zaposlenega (Dai in De Meuse 2007):

1. *strokovna uspešnost* (prepoznavanje potreb po učenju in pridobivanje ustreznega znanja, veščin in zmožnosti za opravljanje dela);
2. *sodelavci* (ustvarjanje uspešnih in zadovoljujočih odnosov s sodelavci, učenje od sodelavcev o organizaciji, delo v skupini in delo nasploh);
3. *politike* (uspešnost posameznika pri pridobivanju informacij o formalnih in neformalnih odnosih in strukturah moči v organizaciji);
4. *jezik* (poznavanje tehničnega jezika, akronimov, slenga in žargona, ki so specifični za organizacijo, z namenom razumevanja in učinkovitega komuniciranja);
5. *vizija in vrednote organizacije* (razumevanje pravil in principov, ki vzdržujejo integriteto organizacije in so temelj zavzetosti zaposlenih);
6. *zgodovina* (tradicija, navade, miti in rituali, ki pomagajo zaposlenemu razumeti, katera vedenja so v določenih odnosih in situacijah primerna oziroma neprimerna).

Iz navedenih področij je možno razbrati, da v največji meri zajemajo kulturološke značilnosti organizacije. Določene od njih so zelo implicitne in jih je težko prepoznati ter so lahko pogostejše predmet nerazumevanja med novim zaposlenim in že zaposlenimi, zato je pomembno, da jih v procesu socializacije ozaveščamo. Ker so določeni elementi

kulture že globoko zasidrani, lahko rečemo del kolektivnega nezavednega, je dobrodošlo, če novi zaposleni »postavi ogledalo« in opozori predvsem na vzorce ravnanja, ki zaviralno ali celo škodljivo vplivajo na delo, odnose in razvojne aktivnosti v organizaciji.

Določeni avtorji so izpostavili še nekatere druge dejavnike uspešnosti socializacije, kot so (Braunsdorf 2016) začetek socializacije pred formalno zaposlitvijo, individualizacija socializacije z upoštevanjem značilnosti posameznika, ojačevanje blagovne znamke delodajalca in kulture organizacije, zagotovitev zabavne in vključujoče socializacije ter dodelitev mentorja v procesu.

V nadaljevanju si bomo pogledali specifične dejavnike uspešnosti organizacijske socializacije, ki izhajajo iz značilnosti posameznika, organizacije in socialnega okolja. Dotaknili se bomo tudi vloge kadrovske službe v procesu socializacije ter obravnavali vpliv stresa na uspešnost socializacije.

3.1 Dejavniki na strani zaposlenega

Hitro spreminjajoče se organizacije ter razmere na trgu dela zahtevajo od zaposlenega veliko mero fleksibilnosti in zavesten pristop k uravnavanju svoje kariere. Najbolj uspešni so tisti zaposleni, ki se zmorejo učinkovito prilagoditi različnim okoliščinam in ob tem dosegajo pričakovane rezultate. Odgovornost za rezultate organizacije tako ni več samo v rokah vodstva, ampak v rokah vsakega zaposlenega. Govorimo o vpeljavi t. i. koncepta opolnomočenja zaposlenih (*angl. employee empowerment*), pri katerem je v kontekstu organizacijske socializacije pomembno, da organizacija vzpostavi pogoje, s katerimi zaposlenemu omogoči dostop do ključnih informacij, spodbudno okolje za učenje in sodelovanje z drugimi zaposlenimi, mu dopušča zadostno mero samostojnosti in ustvarjalnosti ter spodbuja podjetniško delovanje in druge oblike vedenja, ki prispevajo k uspešnosti zaposlenega in organizacije.

Kljub temu, da strateške kadrovske prakse, ki vključujejo opolnomočenje zaposlenih, prinašajo rezultate, pa pri uspešnosti socializacije ne moremo mimo osebnostnih in

vedenjskih značilnosti zaposlenega, relativno stabilnih potez, ki jo bodisi spodbujajo bodisi zavirajo.

Med lastnostmi in vedenji novega zaposlenega, ki vplivajo na uspešnost socializacije, lahko izpostavimo predvsem (Bauer in Erdogan 2011, 52–54):

- a. *proaktivnost*, ki odigra ključno vlogo že pri samem iskanju zaposlitve, kasneje pa vpliva na pridobivanje odgovorov na vprašanja, ustvarjanje socialne mreže, jasnost vloge, strokovno odličnost, posledično pa vpliva na večje zadovoljstvo, večjo učinkovitost in manjšo fluktuacijo;
- b. *energijo in odprtost* kot dimenziji, ki izhajata iz modela »velikih pet« (instrument za merjenje osebnostnih lastnosti po modelu je v uporabi tudi v slovenski praksi) in imata pomembno funkcijo pri uspešni prilagoditvi na novo vlogo pri delu;
- c. *izkušnost*; zaposleni, ki so že večkrat zamenjali zaposlitev, lahko svoje izkušnje uspešno uporabijo v novem okolju in se zato hitreje prilagodijo, medtem ko pri začetnikih igrata pomembnejšo vlogo samozavest in sprejemanje s strani socialnega okolja;
- d. *vedenjske značilnosti*, med katerimi na uspešno socializacijo najmočnejše vplivajo iskanje informacij, predvsem s strani sodelavcev in nadrejenih, iskanje povratnih informacij in sodelovanje oziroma mreženje.

Pri ugotavljanju učinkov socializacije moramo upoštevati tudi naslednje individualne razlike med novimi zaposlenimi (Bauer in drugi 2007): (1) kadrovani so v različnih situacijah, (2) aktivno interpretirajo situacijo, (3) imajo možnost odločanja in spreminjanja situacije, (4) situacija različno vpliva na njihovo različnost ter (5) izbirajo ali bodo ostali ali odšli in tako ojačujejo (ne)ujemanje med njimi in organizacijo.

V strokovni literaturi je bila pogosto proučevana predvsem proaktivnost zaposlenega in njeni vplivi na učinke socializacije, sploh v zadnjih letih, saj globalizacija, naraščajoča konkurenčnost in tehnološki razvoj vodijo v potrebe po večji fleksibilnosti in pogostejšem menjavanju različnih delovnih vlog (Wanberg, 2012, 56–57). Proaktivnost lahko opredelimo kot (Parker in Collins 2010) v prihodnost usmerjeno vedenje, pri katerem je posameznik samoiniciativen in ima kontrolo nad dogodki. Avtorja navajata, da je bilo proaktivno vedenje v zadnjih letih najpogostejše omenjeno prav v zvezi z

doseganjem ujemanja med novim zaposlenim in njegovim okoljem (*angl. person-environment fit*). Pokazatelje proaktivnega vedenja novega zaposlenega, izhajajočega iz različnih raziskav (Wanberg 2012, 57–58), lahko razberemo iz Tabele 3.1. Wanberg še izpostavi, da večina raziskav kaže, da proaktivni zaposleni uporabljajo več vrst takega vedenja oziroma da ena vrsta proaktivnega vedenja spodbuja tudi uporabo drugih vrst.

Tabela 3.1: Elementi proaktivnega vedenja novega zaposlenega

Spreminjanje vloge okolja	Spreminjanje sebe	Razvoj odnosov z drugimi
Postopki za spreminjanje dela, minimiziranje zahtev vloge	Direktno iskanje in pridobivanje informacij	Gradnja odnosa z vodjem
Redefiniranje dela	Iskanje povratne informacije	Izmenjava virov
Eksperimentiranje, testiranje meja, akcija in povratna informacija	Posredno pridobivanje informacij (od tretjih oseb)	Pogajanja za spremembo dela
Delegiranje odgovornosti	Opazovanje	Mreženje
Prepričevanje, predstavitve	Pozitivno modeliranje (vloge)	Socializacija (splošno)
Povečanje kredibilnosti, dajanje informacij in nasvetov	Poslušanje	

Vir: Wanberg (2012, 57).

Pri upoštevanju dejavnikov zaposlenega ne moremo tudi mimo razlik med različnimi generacijami zaposlenih. Predvsem mladi, ki vstopajo v svet dela, prinašajo s sabo drugačne vrednote, stališča in pričakovanja. Pri njih ne moremo več računati na tradicionalno pripadnost organizaciji, ampak pripadnost, ki temelji na »čustvenem« ujemanju med njima, zato morajo organizacije razvijati primerne politike in prakse, s katerimi se bodo približale novim generacijam.

Primerjalna raziskava med slovenskimi in kitajskimi študenti ekonomije, izvedena na populaciji generacije Y (Zupan in drugi 2015), je tako pokazala, da kljub nekaterim nacionalnim razlikam obstajajo neke univerzalne, z generacijo Y povezane delovne vrednote. Rezultati so pokazali, da slovenskim študentom največ pomenijo instrumentalne (napredovanje, dosežki, plača, informacije) in kognitivne (zanimivo delo, svoboda) vrednote, medtem ko kitajskim socialno-altruistične (sodelavci, zabava, stalno učenje) vrednote, obojim pa najmanj pomenijo vrednote prestiža (avtoriteta, vpliv). Podobno so rezultati na velikem vzorcu danskih zaposlenih (Lub in drugi 2016) pokazali, da so predstavniki generacije »baby boom« in generacije X bolj motivirani z

odnosi pri delu in pravičnimi organizacijskimi praksami, predstavniki generacije Y pa z vsebino dela, možnostjo kariernega razvoja in nagradami. Glede na to, da sta pri generaciji Y visoko postavljeni vrednoti napredovanja in dosežkov, nizko pa vrednoti avtoritete in vpliva lahko sklepamo, da je tej generaciji pomembno ponuditi okolje, v katerem se bo predvsem dokazovala, razvijala z lastnim delom in manj s formalno vlogo v organizaciji ter bo predvsem v slovenskih organizacijah primerno plačana za svoje delo.

V zvezi z značilnostmi zaposlenega velja omeniti še ugotovitve raziskav, ki se pojavljajo v zadnjih desetih letih in se nanašajo na povezavo med socializacijo in »nadasposobljenostjo« (*angl. overqualification*) (Bauer in Erdogan 2011), znotraj katere zaposleni doživlja, da presega pričakovanja pri delu. Ugotovitve kažejo, da je pojav povezan z nižjo stopnjo zadovoljstva in pripadnosti ter večjo fluktuacijo, obenem pa tudi z večjo uspešnostjo pri delu. Sklepamo lahko, da do pojava ne pride v organizacijah, ki pri pripravi in izvedbi procesa socializacije izhajajo iz zaposlenega in njegovih potencialov ter v večji meri uporabljajo individualizirane taktike socializacije.

3.2 Dejavniki iz socialnega okolja

Tradicionalne oblike organiziranosti in sodelovanja med zaposlenimi, ki temeljijo predvsem na vertikalni komunikaciji, so za današnje razmere preživele, prav tako klasičen daj-dam odnos, v katerem so v ospredju predvsem koristi zaposlenega oziroma primerno povračilo za investiran trud. Tradicionalne transakcijske odnose tako postopoma menjujejo relacijski odnosi, ki ponujajo možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost in temeljijo na dolgoročni povezanosti med organizacijo in zaposlenimi (Svetlik in Zupan 2009, 47).

Vsak novi zaposleni s prihodom v podjetje prinese določen socialni kapital, ki ga v času zaposlitve še razvija. V ospredje prihajajo vrednote in okoliščine, ki upoštevajo sodelovanje, spoštovanje, vključevanje, deljenje informacij, možnost odločanja, razvijanje inovativnih idej v timu, praznovanje dosežkov in druge socialne kompetence, ki postajajo vedno pomembnejše pri uresničevanju strateških usmeritev vsakega

podjetja. Z učinkovitim povezovanjem med zaposlenimi se razširja znanje, kreirajo ideje in iščejo nove, univerzalne, konkurenčne rešitve.

Socializacija tako predstavlja obliko socialnega učenja (od sodelavcev, nadrejenih, članov timov), vzporedno pa tudi kognitivnega pridobivanja in predelovanja informacij, ki prehajajo med člani organizacije in vplivajo na vedenje novega zaposlenega. Poudariti je potrebno, da gre za dvosmeren proces, v katerem številni avtorji (Korte 2007) poudarjajo grajenje odnosov, neformalno učenje, prepoznavo in razvijanje vloge novega zaposlenega, sprejemanje vedenjskih vzorcev in njihovo spreminjanje.

Kljub temu, da je sodelovanje med zaposlenimi danes nuja, pa novi zaposleni s seboj prinese precej negotovosti tudi pri obstoječih zaposlenih. Na podlagi rezultatov ene od raziskav (Gallagher in Sias 2009) se negotovost pojavlja predvsem v zvezi: (1) s kompetentnostjo novega zaposlenega, (2) z njegovimi nalogami, (3) z odnosi, ki jih bo vzpostavil, (4) s spremembami, ki jih bo povzročil s prihodom in (5) z njegovo motivacijo. Avtorja navajata, da za soočenje z negotovostjo obstoječi zaposleni uporabljajo različne taktike, kot so opazovanje, direktna vprašanja, nadzor, tretje osebe, indirektna komunikacija in ocena dela. Domnevamo, da je od izkušenj in občutkov v povezavi z navedenimi dejavniki povezano tudi njihovo nadaljnje vedenje do novega zaposlenega, vendar raziskav s tega področja nismo našli.

Deležniki v procesu socializacije naj bi intenzivno podpirali učenje, vendar pa je od interesa novega zaposlenega in okoliščin odvisno, kakšni bodo rezultati tega učenja. Fisher (Taris in Feij 2004) izpostavlja pet tipov učenja v procesu organizacijske socializacije in sicer: (1) predhodno učenje, (2) učenje prilagoditve na organizacijo, (3) učenje delovanja v skupini, (4) učenje za opravljanje dela in (5) učenje iz osebnega interesa. Izpostavlja da prvi štirje tipi učenja ohranjajo »status quo«, v katerem novi zaposleni išče predvsem ravnovesje z organizacijo, medtem ko učenje iz lastnega interesa v sodelovanju z drugimi podjetju dodaja vrednost.

Kljub temu, da je vloga socialnega okolja v literaturi pogosto ocenjena kot kritična za prilagoditev in socializacijo zaposlenega, pa je bilo izvedenih relativno malo raziskav, še te pa so omejene na raziskovanje zagotavljanja informacij in socialne podpore novemu

zaposlenemu, medtem ko raziskav, ki bi preverile vrsto podpore novemu zaposlenemu, praktično ni bilo izvedenih. Ugotovitve izvedenih raziskav predvsem kažejo, da zagotavljanje informacij spodbuja učenje in je pomembna oblika podpore, ki lahko zmanjša stres in pozitivno vpliva na stališča do dela (Wanberg 2012, 42). Podrobnosti nekaterih od njih si bomo pogledali v nadaljevanju.

Rezultati raziskave na vzorcu ameriških računovodij (Morrison 1993) so pokazali, da je način iskanja informacij s strani zaposlenega odvisen od vrste informacij. Novi zaposleni tako tehnične informacije pridobivajo pretežno s postavljanjem vprašanj, medtem ko druge informacije preko opazovanja. Ugotovljeno je bilo tudi, da tehnične informacije, povezane z zahtevami dela ter povratne informacije iščejo pri vodjih, socialne informacije in informacije, povezane z normami, pa pri sodelavcih. Raziskava je obenem potrdila, da proaktivnost novega zaposlenega pomembno vpliva na pozitivne izide socializacije kot so zadovoljstvo, uspešnost in namera ostati v organizaciji. Tudi raziskava na ameriških diplomantih s področja menedžmenta in inženiringa (Major in drugi 1995) je pokazala, da pozitivni odnosi zaposlenega z vodjem in sodelavci pozitivno vplivajo na učinke socializacije (pripadnost, zadovoljstvo, zadrževanje) in kar je najpomembnejše, da zmanjšajo negativen učinek neuresničenih pričakovanj izpred zaposlitve.

Zaradi redukcije negotovosti in začetnega stresa je pomembno novemu zaposlenemu tekoče dajati tudi povratno informacijo. Najpogostejša pristopa k dajanju povratne informacije v praksi sta (Bauer 2010, 13):

1. ocenjevanje uspešnosti in 360-stopinjska povratna informacija, ki sta pri novem zaposlenem priporočljivi pogostejše kot pri ostalih zaposlenih npr. kvartalno, saj mu pomagata razrešiti začetne nejasnosti;
2. samoiniciativno iskanje (povratnih) informacij s strani začetnika kot oblika proaktivnega vedenja, ki mu pomaga prilagoditi se okolju. V začetku je to bolj pasivno (opazovanje, prebiranje dokumentov), potem pa se običajno spremeni v bolj aktivno obliko (spraševanje, preverjanje).

Predvsem pri iniciativah novega zaposlenega se je pomembno zavedati, da organizacijska kultura, ki podpira radovednost, proaktivnost, iniciativnost in druge

lastnosti, začetniku omogoča, da pridobi čim bolj realno sliko o organizaciji, svoji vlogi in pričakovanjih s strani organizacije ter se hitro prilagodi novemu okolju.

Problem pa nastaja v organizacijah, ki se zavedajo, da potrebujejo dotok zaposlenih z novimi znanji, stališči, vrednotami, jih tudi zaposlijo, zatem pa jim ne nudijo zadostne podpore za njihov razvoj, ker prihaja bodisi do skrivanja znanja bodisi do pomanjkanja deljenja znanja. Predvsem skrivanje znanja (Černe in drugi 2014) dokazano vodi do številnih neželenih učinkov, kot so nezaupanje med zaposlenimi, manj sodelovanja in nižja raven ustvarjalnosti. Avtorji navajajo, da se skrivanje znanja najpogosteje pojavlja v t. i. uspešnostni klimi, ki jo označujeta medsebojno primerjanje in tekmovalnost ter najmanj pogosto v t. i. mojstrski klimi, ki daje pomen trudu, učenju, samorazvoju in sodelovanju.

V nadaljevanju si pogledajmo še dejavnike, ki vplivajo na uspešno socializacijo novih zaposlenih v projektne time in na njihovo uspešnost v njih. Rezultati raziskave, izvedene na večjem številu projektnih timov v ameriških visoko – tehnoloških podjetjih (Chen 2005) so pokazali, da bolj kot strategije direktnega spodbujanja uspešnosti novih zaposlenih, k njihovi uspešnosti prispevajo opolnomočenje z izzivalnim delom in spodbujanje timskih pričakovanj do novega zaposlenega (npr. z informiranjem tima o kompetencah in potencialu novega zaposlenega). Naloga vodij timov pa je, da znotraj letih ustvarijo visoko produktivne norme ter nudijo novim zaposlenim dovolj socialne podpore in materialnih virov. Avtor še navaja, da podjetja, ki ne opolnomočijo novih zaposlenih dovolj hitro, preidejo v tveganje njihovega neizkoriščenega potenciala in hitrega odhoda.

3.2.1 Vloga mentorja in vodje

Podjetja, ki prakticirajo učečo se organizacijo, dajejo deljenju znanja med zaposlenimi velik pomen in v ta namen vzgajajo tudi notranje mentorje. V procesu organizacijske socializacije ti nudijo novim zaposlenim, predvsem začetnikom, tako psihološko kot tudi strokovno podporo. Poleg mentorstva pa se v procesu socializacije vedno pogosteje pojavljajo tudi coaching, samoučenje in t. i. vzajemno učenje (Svetlik in Zupan 2009, 467); slednje predstavlja medsebojno izmenjavo znanja z drugimi zaposlenimi, npr.

zaposlenimi v oddelku, službi, v timih idr. V procesu socializacije moramo zato zasledovati najbolj učinkovite oblike učenja za organizacijo z namenom čim hitrejšega doseganja ciljev, kot tudi prilagoditi oblike učenje značilnostim zaposlenega.

Mentorji običajno nove zaposlene seznanjajo z organizacijo, nudijo nasvete, inštruirajo in nudijo podporo. Raziskava na diplomantih začetnikih (Ostroff in Kozlowski 1993) je pokazala, da so se zaposleni z mentorjem več naučili o organizaciji kot tisti, ki ga niso imeli. Nekatere raziskave pa kažejo, da se zaposleni z vprašanji običajno pogosteje obračajo na mentorja kot na vodjo, predvsem iz strahu, da ne bi do vodje delovali preveč nekompetentno (Allen in drugi 2006 v Bauer 2010, 11). Mentorji pomembno vplivajo tudi na redukcijo stresa pri začetnikih, saj v fazi zgodnjega učenja nudijo predvsem čustveno podporo in zaupanje (Furnham 2005, 385).

Mentor igra pomembno vlogo v procesu socializacije na treh ravneh (Ragins in Cram 2007, 179–180):

1. pomaga novemu zaposlenemu pri adaptaciji na novo okolje oziroma pri ujemanju med njim in organizacijo, sicer lahko pride do nezaželene fluktuacije;
2. zaradi vse pogostejšega menjavanja zaposlitev, zaradi katerega zaposleni preizkusijo več različnih tipov socializacije, primerno prilagodi le-to;
3. razume različnost (*angl. diversity*) znotraj delovne populacije in namesto uporabe enovitih pristopov socializacijo prilagodi različnim zaposlenim.

Kljub temu, da je podpora mentorja zelo pomembna, pa v praksi lahko pride do nevarne situacije, v kateri postanejo začetniki preveč odvisni od mentorja, kar lahko njihov razvoj v smeri samostojnih zaposlenih, ki bi sprejemali avtoriteto in odgovornost, precej upočasni (Furnham 2005, 387).

Furnham v zvezi z doseganjem samostojnosti navaja štiri faze, skozi katere gre začetnik v sodelovanju z mentorjem, in sicer: (1) *iniciacijo* (začetek odnosa in medsebojnega sprejemanja), (2) *kultivacijo* (poglobitev odnosa, podpora mentorja se odraza v uspehih), (3) *separacijo* (pri začetniku dozori občutek samostojnosti, razlogi za separacijo so lahko tudi zunanji npr. premik mentorja; faza je lahko stresna, če mentor onemogoča samostojnost ali če zaposleni doživlja, da je mentor prezgodaj opustil podporo in vodenje) in (4) *redefinicijo* (odnos med njima je doživet kot prijateljski, enakovreden).

Poglobljen pogled na mentorja in njegove funkcije, tudi v povezavi z redukcijo stresa, je izdelal Kram in je razviden iz Tabele 3.2.

Tabela 3.2: Funkcije mentorja v procesu socializacije

Karierne funkcije		Psihološke funkcije	
Sponzorstvo	Odpira vrata. Ima povezave, ki bodo podprle karierni razvoj začetnika.	Zgled (model)	Demonstrira pričakovano vedenje, stališča in/ali veščine, ki začetniku pomagajo dosegati kompetentnost, zaupanje in jasno profesionalno identiteto.
Coaching	Pomaga pri prilagoditvi novim situacijam. Daje pozitivne ali negativne povratne informacije z namenom izboljšanja začetnikove uspešnosti in potenciala.	Svetovanje	Nudi podporno in zaupno ozračje za raziskovanje osebnih in strokovnih dilem. Dobro posluša, zaupa in usmerja ter obema omogoča, da se ukvarjata z razvojnimi vprašanji.
Zaščita	Podpira začetnika v različnih situacijah. Prevzema odgovornost za napake, nastale izven kontrole začetnika.	Sprejemanje in potrditev	Nudi kontinuirano podporo, spoštovanje, občudovanje, ki okrepi samozavest in samopodobo začetnika. Ojačuje vrednost posameznika in prispevek k organizaciji.
Izpostavljenost	Ustvarja priložnosti, da lahko začetnik dokaže svoje kompetence. Vključi začetnika v pomembne sestanke, ki mu omogočajo večjo opaženost.	Prijateljstvo	Medsebojna podpora in intimnost, ki izhajata iz zahtev dela. Širjenje izkušenj izven obstoječih delovnih zadržitev.
Izzivalno delo	Dodeljuje naloge in veščine z namenom spodbujanja razvoja in priprave na napredovanje.		

Vir: Kram 1986 v Furnham (2005, 388).

Predvsem v manjših podjetjih, pa tudi v manjših delovnih skupinah (oddelkih) pa vlogo mentorja običajno prevzame kar vodja, ki prav tako na novega zaposlenega prenaša znanje, ga usmerja in spremlja ter zanj predstavlja pomemben model učenja. Pri prenosu znanja s strani vodje so zelo pomembne predvsem (Svetlik in Zupan 2009, 492) njegove sposobnosti za komuniciranje in ustvarjanje dobrih odnosov, spodbujanje k sodelovanju ter delegiranje nalog in odgovornosti. Za vodjo je zelo pomemben tudi strateški pogled na učenje, zato so njegove naloge tudi (Svetlik in Zupan 2009, 493) načrtovanje in spremljanje učenja, raziskava in analiza potreb po učenju, določanje načinov in metod

učenja, sodelovanje pri oblikovanju vsebin učenja, delegiranje učenja na strokovnjake, zagotavljanje dostopa do informacij in virov znanja ter širjenje učnih izkušenj znotraj podjetja. Iz naštetega lahko sklepamo, da za vodjo ni nujno, da je sam zelo intenzivno vključen v proces socializacije, vsekakor pa mora zagotoviti zadostno podporo novemu zaposlenemu iz socialnega okolja npr. sodelavcev, specialistov idr.

Da je vodja pomemben akter in model v procesu socializacije lahko sklepamo iz rezultatov raziskave med ameriški diplomanti začetniki (Bauer in Green 1998), ki je pokazala, da vedenje vodje pomembno vpliva na način prilagoditve novega zaposlenega. Začetniki, katerih vodje so bili usmerjeni k nalogam, so se uspešno prilagodili predvsem na področju opravljanja nalog (jasnost vloge, kompetentnost), v primerih, ko so bili vodje usmerjeni k odnosom, pa je bila prilagoditev bolj uspešna na področju odnosov (socialna vključitev, uresničitev pričakovanj vodje). Raziskave so obenem pokazale (Harris in drugi 2014), da opolnomočeno vodenje, podprto s strani organizacije, spodbuja kreativnost novega zaposlenega, spodbuja pa jo tudi zaupanje novega zaposlenega v vodjo. Opolnomočeno vodenje ima številne pozitivne učinke predvsem na jasnost vloge novega zaposlenega ter njegovo pripadnost in uspešnost.

Izhajajoč iz ugotovitev o vplivu mentorja oziroma vodje na uspešnost socializacije je pomembno, da organizacija novemu zaposlenemu zagotovi mentorja in/ali pripravi vodjo na delitev znanja ter vzpostavitev odprtega odnosa do novega zaposlenega. Če se bo ta čutil vrednega, sprejetega, spoštovanega, če bo njegovo neznanje sprejeto kot del učenja in kariernega razvoja, se bo to odražalo tudi na njegovem počutju in na napredku. Za prenos znanja pa ni dovolj samo znanje imeti, ampak je potrebno tudi razumeti proces učenja odraslih, poznati metode in tehnike učenja, zato je naloga organizacij, predvsem kadrovskih služb, stalno usposabljanje, spremljanje in razvijanje mentorjev in vodij v tej smeri.

Pomembno vlogo pri organizacijski socializaciji pa imajo lahko tudi coachi, ki jih podjetja pogosteje najemajo ali notranje vzgajajo predvsem v podporo ključnim kadrom. Dodana vrednost zunanjih coachev (Bauer 2010, 11) je, da lahko pripravijo ključne kadre na proces socializacije še preden nastopijo z delom, obenem pa jih kasneje podpirajo pri reševanju izzivov v organizaciji.

3.3 Dejavniki na ravni organizacije

Z namenom čim bolj uspešne prilagoditve notranjim in zunanjim zahtevam organizacije spreminjajo tudi svojo organiziranost, posledično pa tudi vlogo novih zaposlenih v organizaciji. Funkcijsko ali divizijsko obliko organiziranosti, znotraj katerih so meje med nivoji zelo toge in v katerih je sodelovanje med zaposlenimi določeno z nekimi formalnimi strukturami, kot so službe, oddelki in drugo, postopoma nadomeščata matrična ali procesna oblika organiziranosti, v katerih sta delo v timih in na projektih ključnega pomena, hkrati pa omogočata tudi večjo mobilnost zaposlenih znotraj organizacije. Predvsem začetniki v sodobnih strukturah zato niso več v podrejenem položaju »učencev«, ki jih je potrebno stalno usmerjati, poučevati, trenirati, ampak tudi kreatorji sprememb, novosti, idej in podobno, kar je skladno z modelom kontinuirane socializacije.

Na uspešnost socializacije v skladu s procesnim modelom (glej Sliko 3.1) vplivajo tudi značilnosti organizacije, med drugimi socializacijske taktike, realističnost pričakovanj do zaposlenega in notranje socialno okolje, ki smo jih omenili že v drugih poglavjih. V tem delu se bomo zato dotaknili predvsem pomena usposabljanj (treningov), značilnosti delovnega mesta ter pomena orientacije na uspešnost socializacije.

Usposabljanja oziroma treningi so zelo pogosta oblika načrtovanih socializacijskih praks, ki se za razliko od orientacije, namenjene vsem novim zaposlenim v enaki obliki, nanašajo na pridobitev znanj ali veščin, ki so zahtevane za uspešno delo na konkretnem delovnem mestu (Wanberg 2012, 33). Usposabljanja novih zaposlenih se lahko nanašajo na (Bauer 2010, 12) trde, mehke ali socializacijske veščine in kot navaja avtorica pomagajo pri redukciji negotovosti in začetnega stresa v procesu socializacije, obenem pa opolnomočijo posameznika, da se čim hitreje adaptira na zahteve pri delu. Povezavi med usposabljanji in učinki socializacije je bilo posvečenih zelo malo raziskav, na podlagi izvedenih pa lahko povzamemo (Wanberg 2012, 34), da »koristijo« novim zaposlenim, predvsem povečajo njihovo samozavest (sploh tistih, ki imajo nižjo) ter zmanjšajo anksioznost, kar navaja tudi Bauerjeva.

Podobno kot pri proučevanju vpliva usposabljanj na učinke socializacije je v literaturi na razpolago zelo malo raziskav, ki bi proučevale povezavo med značilnostmi dela (delovnega mesta) in uspešnostjo socializacije. Povezave je v največji meri proučeval Katz (Wanberg 2012, 37–38), ki je med značilnosti dela umestil potrebne veščine, značilnosti in pomembnost nalog ter možnost pridobivanja povratnih informacij. Ocenil je, da značilnosti dela nimajo tako velikega vpliva na uspešnost socializacije, se pa spreminjajo skozi čas in glede na status zaposlenega. Katz kot razlog navaja, da je novi zaposleni bolj kot s samim delom okupiran z negotovostjo, iskanjem lastne identitete in vključevanjem v socialno okolje. Ena od redkih novejših raziskav (Dean in drugi 1988 v Wanberg 2012, 38), izvedena na vzorcu računovodij pa je pokazala, da se pričakovanja glede večine značilnosti dela po enem letu zaposlitve niso uresničila, kar je vplivalo tudi na nižjo pripadnost zaposlenih in večjo namero po odhodu.

V obdobju porasta uporabe digitalnih tehnologij ter globalizacije, ki vpliva na geografsko razpršenost zaposlenih v organizacijah, v procesu socializacije vse več podjetij posega po teh orodjih, bodisi v času orientacije ali pa kasneje, v času usposabljanj. Z uporabo teh tehnologij pa se obenem zmanjšuje obseg socialno podprte (*angl. face-to-face*) komunikacije. Uporaba digitalnih tehnologij (npr. e-pošta, intranet, skype, spletne strani, baze) nudi zaposlenim predvsem (Flanagin in Waldeck 2004) širši nabor možnosti dostopa do informacij in komuniciranja znotraj organizacije, na izbiro teh tehnologij v procesu socializacije pa vplivajo stopnja socializacije (pred vstopom in takoj po vstopu je uporaba največja, nato pa se zmanjša, a postaja bolj kompleksna), vrsta informacij, ki jih zaposleni išče (uporaba se v največji meri nanaša na pridobivanje informacij, na podlagi katerih bodo zaposleni dobili priznanje in informacij, vezanih na odnose) in uporabljene socializacijske taktike (uporaba je večja v primeru uporabe individualiziranih taktik).

V procesu socializacije so v praksi zelo pogosto v uporabi oblike e-učenja s pomočjo različnih portalov (*angl. onboarding portals*). Kot primer lahko navedemo podjetje, v katerem proces orientacije poteka s pomočjo klasičnega spletnega učenja, ki se nanaša na (Dessler 2015, 254) področja poslanstva, organizacije, politik, postopkov, vzporedno pa poteka tudi uporaba virtualnih okolij za dislocirane zaposlene, uporaba različnih portalov, mobilnih aplikacij ter QR kod.

Uporaba digitalnih orodij ima v procesu organizacijske socializacije številne prednosti, obenem pa tudi določene pasti in negativne posledice, ki se jih je potrebno zavedati. Raziskava na večjem vzorcu zaposlenih ameriškega tehnološko – svetovalnega podjetja je namreč pokazala (Wesson in Gogus 2005), da računalniško podprta orientacija novih zaposlenih zmanjšuje kakovost socializacije v primerjavi s socialno podprto v kontekstu sodelovanja z drugimi, razumevanja politik ter sprejemanja ciljev in vrednot podjetja, medtem ko na področju razumevanja zgodovine, učenja jezika organizacije in ocenjene strokovne uspešnosti ni bilo ugotovljenih razlik med skupinama. Računalniško podprta orientacija je preko navedenih dejavnikov vplivala tudi na manjše zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.

Poleg digitalnih tehnologij pa podjetja uporabljajo tudi druga orodja, kot so pisni programi uvajanja ali sestanki deležnikov. Programi uvajanja vključujejo časovnice, odgovornosti in pričakovanja do novega zaposlenega, obenem pa tudi podporo, ki mu bo zagotovljena. Sestanki pa se odvijajo na določene intervale in pomagajo novim zaposlenim s strani različnih deležnikov v organizaciji pridobiti specifične informacije, ki jih potrebujejo pri delu (Bauer 2010, 10).

Empirično je dokazano, da »dobro pripravljen program uvajanja pomembno vpliva na znižanje zgodnje fluktuacije in skrajšanje časa, v katerem novi delavci dosežejo pričakovano storilnost« (Werther in Davis 1987 v Možina 2002, 167). Tudi novejša raziskava (Bauer 2010, 2) kažejo, da so organizacije, ki formalno pristopajo k organizacijski socializaciji z oblikovanjem programa uvajanja, bolj učinkovite od tistih, ki tega ne počnejo. Dokazana je tudi negativna povezava med formalnim pristopom k socializaciji in doživljanjem kršenja psihološke pogodbe (Robinson in Morrison 2000).

Kljub ugotovitvam številnih avtorjev, kako pomembno je načrtovano pristopiti k organizacijski socializaciji, pa iz raziskav, kot je npr. raziskava ameriške organizacije Aberdeen Group (Laurano 2012) izhaja, da povprečno 53 odstotkov organizacij formalno izvaja proces socializacije, a 34 odstotkov od njih nenačrtno. V najuspešnejših organizacijah (*angl. best-in-class*) jih ima kar 83 odstotkov uveden standardiziran program socializacije. Avtorica navaja, da se ključni izzivi kažejo predvsem pri pripravi bolj učinkovitih programov, pri časovno bolj optimalni izvedbi socializacije ter pri bolj

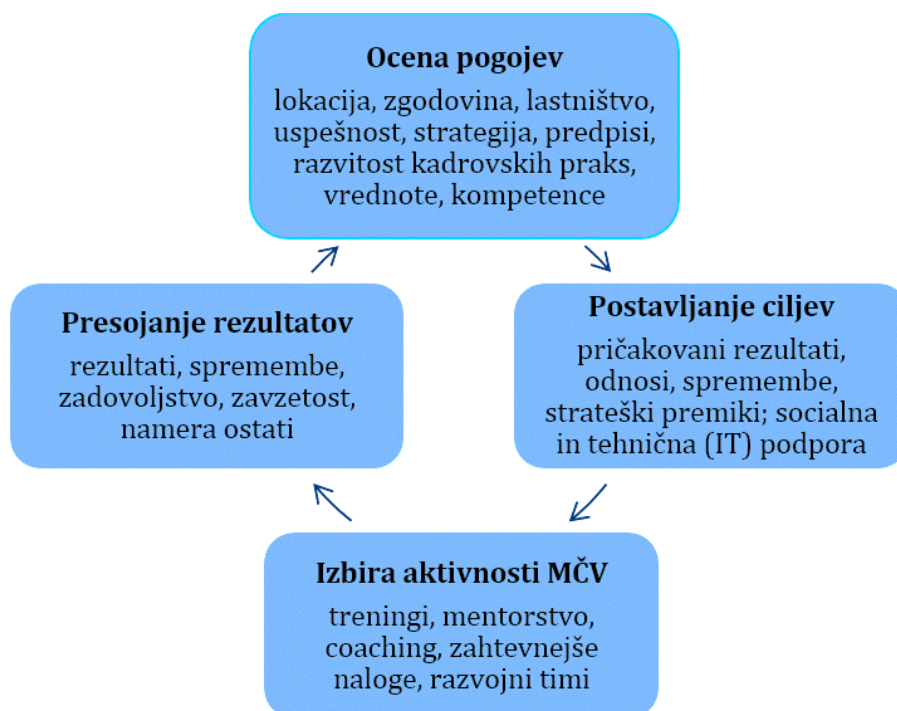
učinkoviti prilagoditvi novih zaposlenih organizacijski kulturi. Ugotovitve omenjene raziskave obenem kažejo, da so t. i. lastniki procesa socializacije v organizacijah v 65 odstotkih kadrovske službe, v manjši meri pa ostali akterji (oddelki novih zaposlenih, neposredno nadrejeni ali celo specialisti za organizacijsko socializacijo).

Ob navedenih ugotovitvah se lahko vprašamo, kaj predstavlja učinkovit program socializacije. Pomagamo si lahko z rezultati raziskave (Korte 2007), v kateri je bilo ugotovljeno, da programi orientacije in organizacijskega uglaševanja pogosto vključujejo »politične« informacije, ki imajo nizko uporabno vrednost in zaposlenim ne pomagajo razložiti nenapisanih pravil, graditi dobrih odnosov in dosegati večje uspešnosti. Iz tega lahko sklepamo, da investicija v neke zelo obsežne priročnike in frontalno prodajanje vsebin ni smiselna, ampak je v procesu socializacije potrebno graditi na programih, ki so prilagojeni predvsem kulturnim značilnostim organizacije.

Določene ugotovitve kažejo, da učinkoviti programi (Internet Collaborative Information Management System) omogočajo dostop do informacij preko različnih kanalov, spodbujajo učenje, povezujejo novega zaposlenega s strategijo, postavljajo mejnike in kriterije uspešnosti, vključujejo razumljive informacije, ojačujejo blagovno znamko podjetja in ostale pozitivne vidike kulture ter omogočajo kombinacijo standardiziranih in individualiziranih pristopov k organizacijski socializaciji. Glede na navedeno ni odveč poudariti, da morajo programi omogočati zaposlenim ne le sprejemati informacij, ampak tudi preveriti nejasnosti, pridobiti odgovore na vprašanja idr.

Glede na značilnosti organizacije, ki vplivajo na uspešnost socializacije, si lahko pri odgovoru na vprašanje, kako celostno pristopiti in posledično zagotoviti uspešnost zaposlenega v procesu socializacije, pomagamo z diagnostičnim modelom Milkovicha in Boudreauxa, v katerem se prepletata tako podpora kadrovske strategije poslovni strategiji, kot tudi uporaba najboljših praks v kombinaciji z značilnostmi okolja (Svetlik in Zupan 2009, 106).

Slika 3.3: Načrtovanje organizacijske socializacije na podlagi diagnostičnega modela Milkovicha in Boudreauxa



Vir: lastno delo.

V prvem koraku, pri oceni pogojev, moramo upoštevati objektivne in kulturno pogojene značilnosti organizacije, kot so lokacija podjetja, njegova zgodovina, lastništvo, struktura, razvitost tehnologij, uspešnost in druge. Pred očmi moramo imeti tudi zakonodajo in notranje predpise ter iz njih izhajajoče možnosti za prilagoditev posamezniku, prav tako pa tudi možnosti za njegovo integracijo v organizacijo. Zavedati se moramo tudi značilnosti kulture, ki lahko pomembno vplivajo na vedenja novega zaposlenega pri delu. Načeloma bi morali ujemanje med vrednotami, stališči in vedenji kandidata ter kulturo preveriti že v fazi selekcije. Upoštevati je potrebno tudi razvojno, strateško naravnost podjetja in ključnih kadrov, prav tako pa tudi razvitost kadrovskih praks. Pomemben element načrtovanja so tudi kompetence že zaposlenih in s tem povezani pogoji in izzivi, s katerimi se bo srečal novi zaposleni.

V drugem koraku, pri postavljanju ciljev, je potrebno znotraj programa organizacijske socializacije zelo jasno opredeliti, kaj želimo doseči v smislu pričakovanih rezultatov, odnosov, sprememb, strateških premikov in drugega, pri čemer je pomembno zagotoviti

ustrezno socialno podporo zaposlenemu in obenem zagotoviti ljudi in orodja za njegovo spremljanje.

V tretjem koraku izberemo ustrezne razvojne aktivnosti, s katerimi bomo zaposlenega podprli na poti proti ciljem, pri čemer upoštevamo najboljše prakse, kot so treningi, mentorstvo, coaching, delegiranje zahtevnejših nalog, vključevanje v razvojne time in druge.

Na koncu, v četrtem koraku, pa presojamo dosežene cilje, ki smo si jih zastavili v drugem koraku, oziroma so bili vzporedno doseženi v procesu socializacije (rezultati, spremembe, zadovoljstvo, zavzetost, namera ostati, fluktuacija in drugi).

V odvisnosti od vseh naštetih korakov se uspešnost socializacije lahko kaže na različnih nivojih. Pri tem si lahko pomagamo z že omenjenim modelom 4C, znotraj katerega lahko socializacijo razdelimo v tri strateške nivoje, prikazane v Tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Strateški nivo izvajanja organizacijske socializacije glede na model 4C

	Usklajevanje	Razjasnjevanje	Kulturna integracija	Povezovanje
Pasivna	Da	Nekaj	Malo/nič	Malo/nič
Visoko potencialna	Da	Da	Nekaj	Nekaj
Proaktivna	Da	Da	Da	Da

Vir: Bauer (2010, 3).

Cilj vsake organizacije bi moral biti, da v procesih socializacije pride do najvišjega nivoja, vendar pa rezultati raziskav (Bauer 2010, 2–4) kažejo, da pasivno socializacijo izvaja okrog 30 odstotkov organizacij, visoko potencialno 50 odstotkov, proaktivno pa le okrog 20 odstotkov organizacij. Iz ugotovitev lahko sklepamo, da le 20 odstotkov organizacij učinkovito poveže, lahko rečemo tudi uglaši, posameznika in organizacijo oziroma vzpostavi vzajemen odnos med njima, kar zagotovo predstavlja pomemben izziv za nadaljnje načrtovanje in izvajanje organizacijske socializacije.

3.3.1 Vloga kadrovske funkcije in kadrovske službe

Preden kadrovsko funkcijo povežemo z organizacijsko socializacijo, si poglejmo njeno opredelitev. Kadrovska funkcija se nanaša na (Armstrong 2006, 53–54) upravljanje in razvoj zaposlenih v organizaciji na različnih področjih, kot so planiranje zaposlenih, upravljanje s talenti, upravljanje z znanjem, kadrovanje in selekcija, učenje in razvoj in drugih, ter igra ključno vlogo pri oblikovanju delovnega okolja, ki zaposlenim omogoča, da v največji meri izkoristijo svoje zmožnost in razvijejo svoj potencial v korist organizacije in zaposlenih. Zavedati pa se je potrebno (Svetlik in Zupan 2009, 22), da kadrovske funkcije ne predstavljajo samo kadrovski strokovnjaki, ampak tudi menedžerji na različnih ravneh (npr. spremljajo uspešnost, komunicirajo) in drugi zaposleni (npr. mentorji in sodelavci, ki usposablajo) ter sami zaposleni (npr. sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja).

Kot kažejo raziskave zadnjih nekaj let, se kadrovska funkcija slovenskih podjetij še vedno nahaja na kontinuumu med strokovno in strateško funkcijo, oziroma je njena vloga še vedno precej operativno – administrativne narave, kar jo lahko ovira pri učinkoviti podpori poslovnim strategijam oziroma uspešnosti organizacij (Svetlik in Zupan 2009, 101; Petrič 2011, 123). Pomanjkanje strateškega pristopa zagotovo pomembno vpliva tudi na področje razvoja kadrov oziroma znotraj njega proces socializacije ter posledično na uspešnost posameznika in organizacije.

Tudi na globalni ravni so omenjeni izzivi kadrovske funkcije očitno še vedno prisotni in se kažejo predvsem na naslednjih področjih (Cappelli 2015):

- postavljanje strateških prioritet,
- fokusiranje na aktualna vprašanja,
- pridobivanje poslovnega znanja,
- poudarjanje finančnih učinkov in
- izogibanje »kradljivcem časa«.

Na pomembnost strateško zasnovane kadrovske funkcije v podjetju je pokazala tudi raziskava na vzorcu korejskih podjetij (Choi in Yoon 2015), katere rezultati kažejo, da pripadnost zaposlenih in njihova kompetentnost posredujeta pri povezavi med

investicijo v treninge in rezultati podjetja, ki pa je močnejša, če je kadrovska funkcija strateško orientirana.

Predstavljeni izzivi kadrovske funkcije nakazujejo, da le-ta prav tako potrebuje »socializacijo« na prioritete in strateške vsebine, na širše poznavanje posla, v katerem podjetje deluje, in na vzpostavljanje povezave med kadrovskimi aktivnostmi in rezultati podjetja. Ne glede na to, ali je kadrovska funkcija vključena v strateški nivo odločanja (kadrovski menedžer je član uprave oziroma ožjega vodstva) ali ne, je potrebno le-to stalno »tržiti« vodstvu podjetja, upoštevajoč vpliv kadrovskih procesov na ravnanje in uspešnost zaposlenih ter posledično na (finančno) uspešnost podjetja. Proces socializacije predstavlja investicijo v zaposlenega, ki jo je zagotovo potrebno upravičiti.

Kot smo že omenili, kadrovska služba predstavlja le del kadrovske funkcije v podjetju in v procesu organizacijske socializacije običajno deluje kot njen koordinator. Ravno zato mora poznati dejavnike in posledice uspešne socializacije z različnih zornih kotov ter jih integrirati v celoten proces. Na začetku je njeno vključevanje v proces bolj intenzivno, nato pa se postopoma prenaša na mentorja oziroma vodjo novega zaposlenega ali zaposlenega, ki je spremenil delovno mesto, ter na delavčevo socialno okolje (sodelavce, člane tima, poslovne partnerje idr.). Ugotovitve Aberdeen Group (Campanella 2014) kažejo, da je pri najboljših zaposlovalcih največja teža socializacije na neposrednih vodjih in drugih za delo pomembnih deležnikih in ne na kadrovskih službah.

Vloga kadrovske službe v procesu organizacijske socializacije je po naši oceni v največji meri odvisna od modela izvajanja kadrovske funkcije v podjetju. Na podlagi raziskave, izvedene na vzorcu slovenskih organizacij (Svetlik in Zupan 2009, 31), je bilo prepoznanih več modelov, med njimi tudi k posamezniku usmerjen model menedžmenta človeških virov, za katerega je značilna strateška usmeritev, decentralizacija odločanja o kadrovskih zadevah ter strokovne metode, usmerjene k posamezniku. Sklepamo, da je ravno ta model najbolj primeren za uspešno izvajanje in rezultate organizacijske socializacije ključnih kadrov, ker povezuje zaposlenega s strateškimi usmeritvami in se osredotoča na posameznika in njegov razvoj.

Glede na to, da se organizacijska socializacija začne že pred vstopom v podjetje, je vloga kadrovske službe pomembna tudi pri oblikovanju podobe podjetja v očeh potencialnih kandidatov za zaposlitev in v samem postopku selekcije.

Na odločitev za vključitev v postopek selekcije vplivajo objektivne informacije, ki jih je kandidat pridobil, obenem pa tudi podoba podjetja v javnosti. V obdobju široke dostopnosti informacij je možno relativno hitro pridobiti splošne podatke o podjetju, kot so njegova velikost, lastništvo, organiziranost, strateške usmeritve, uspešnost poslovanja, izdelki in storitve, ki jih nudi in druge. Pomembno vlogo pri odločitvi za potencialno sodelovanje pa predstavlja tudi t. i. blagovna znamka organizacije kot delodajalca (*angl. employer branding*), ki pomeni »ugled, ki ga organizacija kot delodajalec uživa med že zaposlenimi in med kandidati za zaposlitev« (Franca 2007, 48). Avtorica poudarja, da gre za področje, ki zahteva celovit pristop ter neprestano in usklajeno delovanje kadrovske službe, marketinga in korporativnega komuniciranja, obenem pa pomembno vpliva na zadrževanje uspešnih zaposlenih in na dojemanje psihološke pogodbe med zaposlenim in podjetjem. Raziskave na ameriški populaciji namreč kažejo, da ima skoraj v polovici primerov blagovna znamka ključno vlogo pri odločitvi za prijavo na delovno mesto v podjetju.

V samem postopku selekcije pa je vloga kadrovske službe pomembna zato, ker mora z izbiro ustreznega kandidata zagotoviti dovolj močno ujemanje med pričakovanji kandidata in organizacije, predvsem med vrednotami, stališči in prepričanji kandidata in kulturo organizacije. Kandidatu mora zagotoviti tudi dovolj objektivne informacije o organizaciji ter uporabiti primerne selekcijske postopke, ob tem pa razumeti trende na trgu dela ter motive za zaposlitev določenih struktur in generacij zaposlenih. Njena naloga je tudi ozaveščanje drugih sodelavcev, vključenih v selekcijski postopek, o pomenu navedenih dejavnikov.

Po vstopu zaposlenega v organizacijo pa je pomembno, da kadrovska služba socializacijo poveže in vključi v druge (strateške) kadrovske procese, kot so treningi, coachingi, razvoj kadrov, razvoj talentov, rotacija zaposlenih, plani nasledstev, 360-stopinjsko ocenjevanje in drugi. Njena vloga je predvsem v vzpostavitvi ustreznih sistemov za integracijo, spremljanje in ocenjevanje uspešnosti socializacije zaposlenega, obenem pa

usposobitev vodij vseh nivojev ter mentorjev za učinkovito izvajanje socializacije in upoštevanje specifik, ki so vezane na posamezne strukture zaposlenih npr. prodajnike in inženirje, kar bomo obravnavali v nadaljevanju.

Kadrovska služba ima v procesu socializacije torej povezovalno vlogo, od kompleksnosti organizacije pa je odvisno, ali bo socializacijo zastavila bolj formalno ali bolj neformalno. Pri tem mora biti pozorna predvsem na naslednje elemente (Danielson 2004): znanje mora biti vrednoteno kot strateška prednost, uspešnost posameznika naj se meri skozi ustvarjanje in vpeljevanje novega znanja, mobilizacija znanja mora biti podprta na vseh ravneh organizacije, obenem pa naj kadrovska služba oceni usklajenost med namenom in pristopi (lahko rečemo tudi taktikami) k socializaciji. Avtorica celo nekoliko izzivalno sugerira, da je bolj kot ponotranjenje nekih norm, praks, sistemov, pomembno, da zaposleni manj ponotranjajo nepomembne navade.

Kadrovska služba pa ima pomembno vlogo tudi pri evalvaciji uspešnosti procesa socializacije, zato je njena naloga, da na podlagi poznavanja strokovnih usmeritev in trendov razvija vodje z namenom, da bodo ti ustvarili pogoje, v katerih se bodo zaposleni lahko strokovno in osebno razvijali, sledili strateškim usmeritvam podjetja, na drugi strani pa bodo novim zaposlenim dajali tekoče povratne informacije o njihovi uspešnosti. V strokovni literaturi obstajajo različne teorije vodenja, od najbolj klasične delitve na demokratično, avtokratično in permisivno vodenje, do bolj kompleksnih teorij. V kontekstu socializacije je aktualen t. i. mojstrski pristop k vodenju oziroma ustvarjanje t. i. mojstrske klime. Iz raziskave, ki je bila leta 2014 izvedena na temo prenosa znanja v slovenskih organizacijah, je bilo izdelanih nekaj priporočil vodjem kadrovskih služb za ustvarjanje t. i. mojstrske klime, ki jo lahko spodbujajo (Černe in drugi 2014):

- a. z delovnimi nalogami, ki imajo za zaposlenega večji pomen in presegajo običajne naloge;
- b. z omogočanjem zaposlenim, da sodelujejo pri sprejemanju odločitev, povezanih z njimi;
- c. s priznavanjem ter nagrajevanjem rezultatov in vedenja, ki vključuje trud, deljenje znanja in učenje na napakah;

- d. z enako obravnavo vseh zaposlenih in zagotavljanjem enakih možnosti za razvoj njihovih potencialov;
- e. z ocenjevanjem zaposlenih na podlagi ustvarjalnosti, razvoja, mojstrstva in truda ter uporabo zasebnih evalvacij, ne pa javnega primerjanja s sodelavci.

Ocenjujemo, da takšen pristop prispeva k opolnomočenju zaposlenega, za katerega smo že izpostavili, da pomembno vpliva na njegovo uspešnost v organizaciji.

3.4 Vpliv stresa na uspešnost organizacijske socializacije

Stres na delovnem mestu je pojav, ki je v zadnjih letih deležen številnih raziskav, predvsem pa predstavlja izziv za pripravo preventivnih programov, ki jih organizacije izvajajo na področju promocije zdravja na delovnem mestu. Obstajajo različne definicije stresa, iz katerih lahko povzamemo (Furnham 2005, 358), da se stres pojavi kot interakcija med individualnimi značilnostmi posameznika (npr. starost, osebnost) in dejavniki okolja (npr. delovne obremenitve, spremembe v vodenju), ki jih posameznik doživlja kot ogrožujoče oziroma kot razkorak med njegovimi zmožnostmi na eni strani in zahtevami organizacije na drugi strani.

Iz precej znane lestvice kritičnih življenjskih dogodkov (Holmes in Rahe 1967) je razvidno, da se določeni stresni dogodki vežejo tudi na zaposlitev oziroma spremembe znotraj nje. Ob upoštevanju, da ima najbolj stresen dogodek vrednost 100, ima izguba službe vrednost 47, pomembna poslovna prilagoditev vrednost 39, premestitev na drugo delovno mesto vrednost 36, pomembna sprememba odgovornosti pri delu vrednost 29, drugi z zaposlitvijo povezani dogodki pa: pomembna finančna sprememba vrednost 38, izjemen osebni dosežek vrednost 28, začetek ali konec šolanja vrednost 26, težave z vodjem vrednost 23 in pomembna sprememba delovnega časa in delovnih razmer vrednost 20. Na podlagi navedenih dogodkov, sploh če upoštevamo kombinacijo le-teh, sta lahko zaposlitev ali sprememba zaposlitve zelo stresni, pomembno pa je upoštevati, da ju določeni dejavniki lahko omilijo.

Teoretiki pojavnost stresa pri delu povezujejo z različnimi dejavniki (Furnham 2005, 359–363), od stopnje lokusa kontrole pri posamezniku in organizaciji (kontrolna teorija), do prisotnosti povratne informacije o uspešnosti in ustvarjanja blagostanja,

spodbud iz socialnega okolja, ujemanja med potrebami in vrednotami posameznika na eni strani ter ponudbo in zahtevami organizacije na drugi strani, kombinacije zahtev in kontrole pri delu ter razmerja med nagrado in vloženim trudem (kibernetike teorije). Omenjene dejavnike lahko povežemo v tri dimenzije (Theorell in drugi 1998 v Deniz in drugi 2015) in sicer socialno podporo, kontrolo lastnega dela in delovne zahteve.

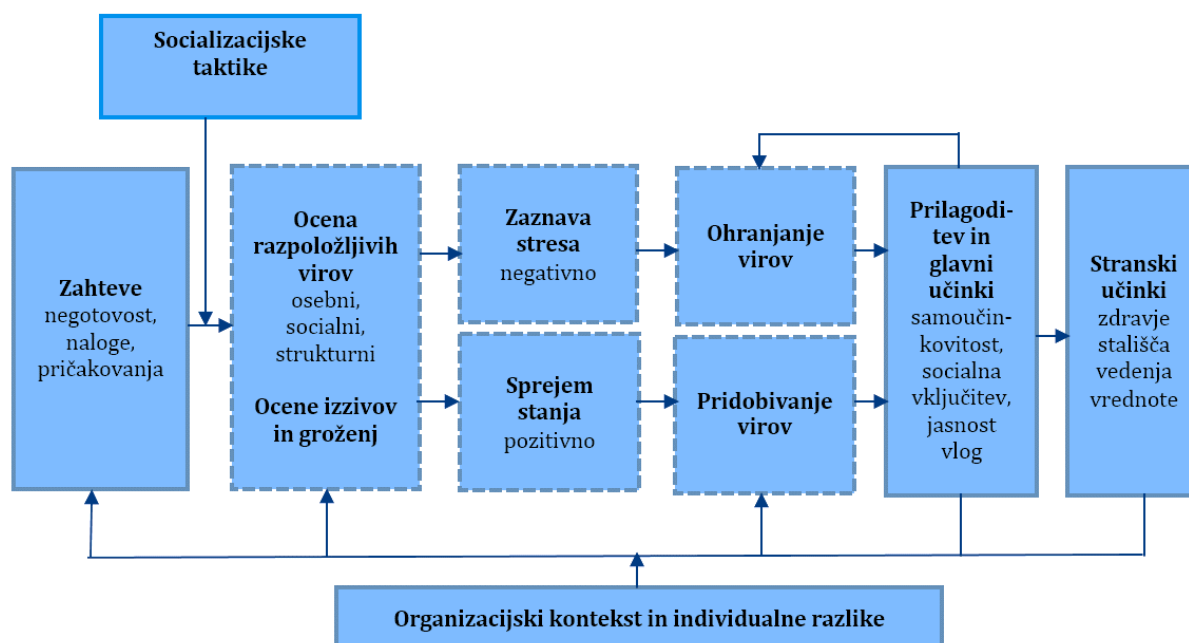
Organizacijska socializacija ima na začetku prilagoditveno funkcijo, tako da (Van Maanen in Schein 1979, 8–11) pomaga zmanjšati napetost ob vstopu v neznano situacijo. Avtorja navajata, da bodisi vstop bodisi prehod znotraj organizacije povzročata anksioznost pri posamezniku, zato je ta motiviran, da se nauči zahtev nove vloge, kolikor hitro je mogoče. Omenjata več razlogov za pojavljanje anksioznosti, od občutka osamljenosti in izolacije, do sprejemanja novih nalog, zahtev po uspešnosti, potreb po prilagajanju različnim socialnim situacijam in odzivom drugih ter potreb po ohranitvi lastne identitete.

Prilagoditveni proces novega zaposlenega v povezavi z delovnimi zahtevami in z njimi povezanim stresom nam dobro pojasni t. i. model socializacije skozi zaznavo stresa s strani zaposlenega (*angl. model of socialization through the lens of the newcomer stress appraisal process*) (Ellis in drugi 2015), prikazan na Sliki 3.4. Glavno sporočilo modela je, da lahko novi zaposleni zahteve dela zazna kot izziv ali kot grožnjo in od te zaznave je odvisno njegovo vedenje, ki je bodisi usmerjeno v pridobivanje virov za uspešnejšo prilagoditev (npr. iskanje informacij) bodisi ohranjanje obstoječih virov (npr. izogibanje zahtevam), način prilagoditve pa vpliva na končne učinke socializacije, nekatere bolj direktne, druge bolj posredne.

Avtorji modela izpostavljajo tudi vpliv socializacijskih taktik na zaznavo stresa. V povezavi z njimi je raziskava, izvedena na večjem vzorcu začetnikov iz osmih evropskih držav (Jesús Bravo in drugi 2003) pokazala, da institucionalizirane taktike (predvsem fiksne in povezovalne) pomembno pozitivno vplivajo na odnos začetnika z vodjem in s sodelavci ter negativno na (konfliktnost) stresnost njegove vloge, obenem pa pozitivno na njegov karierni razvoj. Do identičnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci na populaciji kanadskih zaposlenih (Lapointe in drugi 2014), ki so dodatno ugotovili še

pozitivno povezavo med odnosom začetnika z vodjem in s sodelavci ter pripadnostjo zaposlenih.

Slika 3.4: Model socializacije skozi zaznavo stresa



Vir: Ellis in drugi (2015, 208).

Vpliv lokusa kontrole na pojavnost stresa pa lahko razberemo iz raziskave, izvedene na začetnikih v belgijskih organizacijah (De Witte in drugi 2007), ki je potrdila t. i. Karasekov model zahtev in nadzora (*angl. Karasek's job demand-control model*), iz katerega izhaja, da visoke delovne zahteve v povezavi z nizko kontrolo dela (oziroma svobodo pri odločitvah) povečajo pritiske na nove zaposlene, posledično pa povzročajo nezadovoljstvo pri delu, medtem ko visoke delovne zahteve v povezavi z visoko kontrolo dela spodbujajo učenje in razvoj, posledično pa zadovoljstvo pri delu.

Glede na ugotovitve, da kombinacija visokih zahtev in visoke kontrole pozitivno vpliva na uspešnost socializacije tudi v smislu nižjega stresa in večjega zadovoljstva, sklepamo, da bodo pri delu uspešni tudi t. i. protejski posamezniki (Repovš in Kaše 2014), katerih kariera je v pristojnosti zaposlenega in ne organizacije, so fleksibilni in mobilni v psihološkem in fizičnem smislu in so se sposobni stalno prilagajati spreminjajočim se okoliščinam. Protejski posamezniki namreč ne potrebujejo tako močnega zunanjskega nadzora svoje uspešnosti, saj imajo že v sebi razvita »gonila« razvoja in uspeha. Ker raziskave njihove pripadnosti in zadovoljstva niso vedno potrdile (Supeli in Creed 2016), to predstavlja izziv za organizacije v smislu prilagoditve socializacije novim (mlajšim) generacijam in posameznikom, predvsem njihovim potrebam in vrednotam.

Kljub temu, da nekateri avtorji izpostavljajo povezavo med organizacijsko socializacijo ter stresom in kvaliteto življenja, pa je na razpolago zelo malo empiričnih podatkov o njihovi dejanski povezanosti, kar predstavlja izziv za bodoče raziskave (Bauer in Erdogan 2011; Vandenberghe in drugi 2011).

Pregled nekaterih starejših raziskav (Fisher 1985) sicer kaže na povezavo med socialno podporo nadrejenih in sodelavcev in nižjo stopnjo stresa ter med socialno podporo in pozitivnimi posledicami socializacije, ki se kažejo v večjem zadovoljstvu, vključenosti, pripadnosti, uspešnosti in manjši fluktuaciji. Na podlagi ugotovitev lahko sklepamo, kako pomembno je novemu zaposlenemu nuditi zadostno podporo v obliki mentorstva ter vključevanja v različne socialne aktivnosti znotraj zaposlitve.

Novejše raziskave pa so v povezavi s stresom pokazale (Vandenberghe in drugi 2011; Deniz in drugi 2015), da se v času organizacijske socializacije postopoma povečuje konfliktnost delovne vloge (percepcija neuresničenih pričakovanj, neujemanje med zaposlenim in organizacijo) in doživljanje obremenitev zaposlenega (zahteve večje od zmožnosti, neujemanje med zaposlenim in delom), posledično pa se zmanjšujeta pripadnost in zadovoljstvo ter povečuje namera po odhodu. Avtorji zato opozarjajo na pomen predstavitve realističnih pričakovanj kandidatom za zaposlitev že v času selekcije oziroma na povečano pozornost ujemanju med posameznikom in organizacijo, opozarjajo pa tudi na optimalno obremenitev začetnikov, da lahko že v začetku doživijo uspehe in tako postopoma zmanjšajo začetni stres.

Precej pozornosti pa je v zadnjih letih posvečene tudi proučevanju stresa pri menedžerjih (vodjih vseh nivojev), pri katerih se stres pojavlja predvsem zaradi (Furnham 2005, 366–367) konflikta vlog (npr. prehod iz vloge kolega v vlogo vodje), nejasnosti vlog (npr. nejasnih ciljev, premalo opredeljenih pristojnosti, odgovornosti), prevelikih obremenitev (kvantitativnih zaradi velikega obsega dela v kratkem času ali kvalitativnih zaradi občutka pomanjkanja ustreznih virov, veščin in zmožnosti za opravljanje dela), zaradi njihove narave dela, pri katerem so odgovorni za svoje podrejene (motiviranje, nagrajevanje, komuniciranje, mediiiranje, reševanje konfliktov),

pomanjkanja socialne podpore (izolacija, ignoriranje) ter pomanjkanja participacije pri odločitvah.

Izhajajoč iz naštetega je pri prehodu zaposlenega v vlogo vodje (socializacija ob spremembi delovnega mesta) z vidika čim manj stresnega prehoda potrebno zagotoviti jasne podlage za delo, kot so cilji, pristojnosti in odgovornosti, obenem pa ga usposobiti za učinkovito vodenje sodelavcev in ga vključiti v celotno verigo odločanja.

Poleg psiholoških posledic stresa na zaposlenega in organizacijo, ki smo jih omenjali, pa se je potrebno zavedati tudi drugih posledic, ki se lahko dolgoročno kažejo v zdravstvenih in ekonomskih izgubah. Oboje lahko močno ohromijo organizacijo, zato je potrebno že v procesu socializacije redukciji stresa nameniti zadostno mero pozornosti.

4 POSLEDICE (NE)USPEŠNE ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE

Organizacijska socializacija pomaga novemu zaposlenemu ali zaposlenemu, ki spreminja delovno mesto, da se prilagodi na novo fizično in socialno okolje, razvije določene kompetence in dolgoročno doseže pričakovane cilje, ob tem pa se počuti zadovoljen in izpolnjen.

Ključni razlogi, ki nakazujejo na pomembnost socializacije zaposlenega v luči morebitnih posledic so (Bauer in drugi 1998):

- a. posledica neuspešne socializacije je fluktuacija, ki je izjemno draga za organizacijo;
- b. socializacija vpliva na dolgoročno odgovornost zaposlenega za svoja stališča in vedenje;
- c. socializacija je primarni mehanizem za spremembo in vzdrževanje kulture;
- d. socializacija je kritičen mehanizem za učenje socialnih norm in politik v organizaciji.

Kateri pa so pokazatelji uspešne in popolne socializacije? Med poglavitne lahko štejemo obvladovanje delovnih nalog, jasnost vlog in integracijo v skupino (Kammeyer-Mueller in Wanberg 2003 v Wanberg 2012, 15), poleg tega pa tudi večjo uspešnost zaposlenega, bolj pozitivna stališča do dela (npr. zadovoljstvo, pripadnost, namera ostati) in nižjo

fluktuacijo (Dai in De Meuse 2007, Bauer in drugi 2007). Nekateri avtorji navajajo tudi čas, v katerem zaposleni doseže polno produktivnost (Bauer in Erdogan 2011). Novejše ugotovitve pa kažejo (Wanberg 2012, 15), da je potrebno vidik uspešnosti razširiti tudi na to, kaj organizacija naredi, da zaposlenega vključi v poslanstvo organizacije in kako posameznik prepozna in ponotranji sporočila organizacije, ki v večji meri kot razum, zasedejo »srce«.

Med ključnimi napakami v procesu socializacije pa lahko izpostavimo (Dai in De Meuse 2007, 5) obremenitev novih zaposlenih z velikim številom informacij v kratkem času, obravnavo socializacije kot procesa »čekiranja«, namesto integracije, nejasna razmejitev nalog med kadrovsko službo in nadrejenim, reaktivno zasnovana socializacija brez pravega načrta, premajhno upoštevanje »velike slike« in z njo povezanega prispevka novega zaposlenega, zmanjševanje občutka varnosti in ustvarjanje obrambnih mehanizmov novih zaposlenih.

4.1 Posledice na ravni organizacije

Najprej si pogledjmo statistične pokazatelje uspešnosti organizacijske socializacije. Podatki za ameriške organizacije kažejo, da več kot 25 odstotkov ameriške delovne populacije vsako leto doživi nek karierni premik, vendar se vsi ne končajo uspešno. Kar polovica najetih delavcev (*angl. hourly workers*) zapusti podjetje v manj kot 120 dneh, polovica že izkušenih zaposlenih, ki prihajajo od zunaj, pa v obdobju 18 mesecev ne doseže pričakovane uspešnosti (Bauer 2010, 1). Več raziskav (Bradt in drugi 2006, 1) obenem kaže, da povprečno 40 odstotkov vodij v obdobju 18 mesecev ne uspe doseči pričakovane uspešnosti. Podatka o fluktuaciji slovenske delovne populacije ni na razpolago, iz nekaterih ocen pa je mogoče sklepati, da je ta vsaj za polovico nižja od tiste pri ameriški populaciji in da se odhodi ne zgodi tako hitro kot pri ameriški populaciji.

Razlike med uspešnimi (zgornjih 20 odstotkov) in neuspešnimi (spodnjih 30 odstotkov) organizacijami, ki jih je proučevala Aberdeen Group (Laurano 2012) pa kažejo na naslednje razlike med organizacijami:

- a. uspešne organizacije znotraj prvega leta zadržijo 86 odstotkov novih zaposlenih, neuspešne pa samo 56 odstotkov;

- b. v uspešnih organizacijah 77 odstotkov novih zaposlenih znotraj prvega leta pravočasno doseže pričakovane cilje, v neuspešnih pa je ta delež samo 41 – odstoten;
- c. v uspešnih organizacijah se zadovoljstvo nadrejenih novih zaposlenih povečuje 20 odstotkov letno, medtem ko v neuspešnih pada po 3 odstotke letno.

Glede na investicijo, ki jo vložimo predvsem v zaposlitev ključnih kadrov, so podatki dovolj govoreči in nakazujejo, da je potrebno proces socializacije skrbno načrtovati tako z vidika psiholoških posledic znotraj organizacije, kot tudi finančnih posledic, ki lahko nastanejo zaradi odhodov. Rezultati raziskav kažejo na precejšnje razlike med podjetji v primerih, ko je bila socializacija sistematično načrtovana in v primerih, ko ni bila. Nezadovoljiva socializacija namreč vodi v (Bauer in drugi 1998) stres, razočaranja, zastale kariere ter v organizacijske izgube v obliki nižje produktivnosti in prodajne realizacije.

Raziskav, ki bi ugotovljale neposredno povezanost med organizacijsko socializacijo in uspešnostjo organizacije (npr. produktivnostjo, prodajno realizacijo, finančnimi kazalniki idr.) ni na razpolago, kar si je možno razložiti z dejstvom, da direktnih povezav ni mogoče ugotavljati, saj je organizacijska socializacija eden od vplivnikov uspešnosti, pa še ta traja krajši čas ter je prepletena s številnimi drugim procesi v organizaciji. Iz navedenega izhaja, da lahko merimo le elemente uspešnosti, ki jih je možno neposredno povezati s socializacijo, ti pa posredno vplivajo na uspešnost organizacije. Med njimi lahko izpostavimo naslednje (Campanella 2014):

- a. skrajšanje časa za doseganje polne produktivnosti in pričakovane strokovnosti;
- b. zmanjšanje anksioznosti, ki novega zaposlenega preusmeri od počutja k nalogam;
- c. zmanjšanje fluktuacije, ki zmanjša predvsem stroške zaposlovanja novih kadrov;
- d. razvijanje znanja o delu in organizaciji, ki zaposlenemu omogoča razumeti svojo vlogo v organizaciji in njegov prispevek k strateškim usmeritvam.

Nekoliko širše gledano pa si pri proučevanju povezanosti socializacije z uspešnostjo podjetja lahko pomagamo z modelom t. i. uravnoteženih kazalnikov (*angl. balanced scorecard*) avtorjev Kaplana in Nortona (The Balanced Scorecard Institute), ki je prikazan na Sliki 4.1. Model predstavlja sistem strateškega planiranja in upravljanja z namenom povezati poslovne aktivnosti s strateškimi usmeritvami organizacije ter

razširja pogled iz finančne uspešnosti na učinkovitost notranjih procesov, zadovoljstvo deležnikov in strank ter na znanje (učenje) in inoviranje. Avtorja modela v vidik učenja in rasti prištevata učenje zaposlenih, komunikacijo med njimi ter uporabo različnih orodij in tehnologij, ki so ravno v procesu socializacije zelo pomembni.

Slika 4.1: Model uravnoveženih kazalnikov Kaplana in Nortona



Vir: The Balanced Scorecard Institute.

Izhajajoč iz modela, uspešnosti organizacije ni možno zagotoviti brez razvijanja kazalnikov, ki se nanašajo na zaposlene, zato je tako pomembno o zaposlenih, njihovem razvoju, učenju, inoviranju, razmišljati z vidika investiranja in ne le z vidika stroška. Še posebej v času socializacije je investicija v zaposlenega kar precejšnja, zato je ključno, kako jo načrtujemo in spremljamo predvsem z vidika dolgoročnih pozitivnih posledic na zaposlenega in organizacijo.

Na povezanost med elementi, ki izhajajo iz modela uravnoveženih kazalnikov, opozarja tudi Reichheld (Reichheld 2001 v Wagner Švrljuga 2008, 11), ki med drugim navaja, da »lojalnosti kupcev ne moremo doseči, ne da bi si pred tem pridobili lojalnosti zaposlenih, pri čemer je poudarek na tem, da si je treba lojalnost zaslužiti oziroma da je treba

ustvariti odnose do zaposlenih, ki bodo zanje vredni zaupanja«. Reichheld izpostavlja, da si je potrebno v podjetju pridobiti lojalnost na treh ravneh, na ravni kupcev, investorjev in zaposlenih ter obenem ugotavlja, da lojalnost povzroča številne ekonomske učinke, med njimi tudi rast prometa in tržnega deleža ter s tem pridobivanje najboljših strank in selektivnost med njimi, konstantna rast in zadovoljstvo strank pa omogočata podjetju, da uspešno zadržuje zaposlene, jih navdaja s ponosom in zadovoljstvom, posledično pa se povečuje tudi njihova lojalnost podjetju.

Iz navedenih ugotovitev lahko sklepamo, da uspešnost socializacije in uspešnost organizacije vplivata druga na drugo. Izpostavili smo že pomen »investiranja« v socializacijo zaposlenega, na drugi strani pa tudi investicija v druge elemente uspešnosti organizacije (zadovoljstvo in lojalnost strank, notranja učinkovitost idr.) vpliva na pripadnost, lojalnost zaposlenih in posredno na njihovo uspešnost. Ravno zato je z vidika novih zaposlenih in že zaposlenih pomembno stalno investirati tudi v razvoj in uspeh blagovne znamke delodajalca ter blagovne znamke organizacije kot delodajalca, o čemer smo že govorili.

Poglejmo si še ugotovitve o posrednih posledicah socializacije na uspešnost organizacij. Raziskave se v veliki meri nanašajo na sekundarne, vedenjske kriterije in manj na učinkovitost novih zaposlenih, kar je glavni očitek nekaterih avtorjev (Chen in Klimoski 2003), ki navajata, da se preverjanje učinkovitost nanaša predvsem na naloge, manj pa na druge vidike kot so timsko delo, stalno učenje, inovativnost idr. Raziskovalci so z vidika proučevanja posledic socializacije v središče pozornosti postavljali predvsem zadovoljstvo ter pripadnost zaposlenih, v zadnjih nekaj letih pa tudi zavzetost in t. i. organizacijsko državljanstvo (*angl. organizational citizenship behaviour*) (Dulebohn in drugi 2012), ki predstavljata bolj aktivno obliko povezanosti zaposlenega z organizacijo.

4.1.1 Posledice v finančnih kazalnikih

Glede na vedno bolj izrazito strukturno neskladje na trgu dela, zaradi katerega poteka prava bitka podjetij za talente, podjetja vlagajo velika sredstva v iskanje in selekcijo primernih potencialnih zaposlenih in za to pogosto najemajo specializirane kadrovske agencije. Običajno draga finančna investicija v pridobitev talentov je z vidika bodočih

koristi nekako samoumevna, medtem ko kasnejša investicija v sistematično izvedeno organizacijsko socializacijo ne več, sploh če govorimo o že izkušenih kadrih, od katerih pričakujemo, da bodo svoje znanje in izkušnje iz drugega podjetja enostavno »presadili« v novo podjetje in hitro dosegli želeni rezultat. V primeru, da se zaposleni in organizacija v zgodnjih obdobjih zaposlitve ne ujameta, oziroma pride do kršenja psihološke pogodbe zaposlenega, se posledice pokažejo tudi v finančnih kazalnikih, številke pa so lahko zelo visoke.

Določene ugotovitve (Schmidt 2014, 5) kažejo, da se stroški neuspešne organizacijske socializacije gibljejo v več deset tisoč evrih, pri določenih skupinah zaposlenih pa je potrebno upoštevati še posredne stroške, ki se lahko kažejo v izgubi strank, izgubi ugleda in drugih negativnih posledicah na podjetje, kar strošek bistveno poveča. Nekoliko bolj konkretne ugotovitve (Campanella 2014) kažejo, da se stroški nadomestitve zaposlenega na manj zahtevnih delih gibljejo med 30 in 50 odstotkov njegove letne plače, medtem ko stroški nadomestitve zaposlenega na zahtevnejših nivojih lahko dosežejo tudi med 150 in 400 odstotkov njegove letne plače. Če izhajamo iz podatkov o povprečni bruto plači v Republiki Sloveniji (zaokroženi na 1.500 evrov), bi strošek nadomestitve strokovnjaka s povprečno plačo lahko ocenili na vsaj 27.000 evrov, brez upoštevanja posrednih stroškov.

Eden od možnih kazalcev merjenja uspešnosti organizacijske socializacije je tudi t. i. ROI (*angl. return on investment*) (Internet Collaborative Information Management System), ki pomeni, v kolikšni meri se nam je določena investicija v socializacijo povrnila. Preden se lotimo merjenja (Campanella 2014), moramo postaviti in razumeti cilje, ki jih želimo doseči s socializacijo. Avtorica pri tem še posebej izpostavlja kritično vlogo kadrovske službe, ki se pogosto bolj kot na trde, osredotoča na mehke kazalnike uspešnosti, ki pa jih ni možno vedno meriti. Na hipotetičnem primeru podjetja z 200 zaposlenimi, ki dosega povprečno prodajo in rast, je bila izdelana ocena stroška socializacije novih zaposlenih (Internet Collaborative Information Management System), ki bi znašal okrog 102.000 dolarjev (90.000 evrov) letno, z uporabo načrtovanih in tehnološko podprtih programov socializacije pa bi ga lahko zmanjšali na okrog 22.000 dolarjev (20.000 evrov) letno. ROI bi tako znašal okrog 80.000 dolarjev (70.000 evrov), pri čemer je

upoštevano bistveno zmanjšanje fluktuacije (iz 44 odstotkov na 14 odstotkov) ter skrajšanje časa za doseganje polne produktivnosti za tretjino.

Na povrnitev finančne investicije v zaposlenega pa lahko sklepamo tudi iz posrednih kazalnikov. Ugotovitve Aberdeen Group (Campanella 2014) kažejo, da najboljši zaposlovalci za merjenje uspešnosti socializacije uporabljajo naslednje: zavzetost zaposlenih (priporočeno je merjenje po enem mesecu, treh mesecih in enem letu), zadrževanje zaposlenih (priporočeno je merjenje po šestih mesecih in enem letu) in čas za doseganje polne produktivnosti. Ugotovitve Aberdeen Group obenem kažejo, da precej visok delež zaposlenih meni, da se odločitev posameznika, ali bo dolgoročno ostal v podjetju ali ne, oblikuje znotraj prvih šestih mesecev zaposlitve, kar nakazuje na izreden pomen začetnega obdobja socializacije na kasnejše izide. Na podlagi navedenega avtorica izpelje ugotovitev, da so novi zaposleni za organizacijo »dragi«, lahko pa obratno rečemo, da so novi zaposleni investicija ali potencial, v katerega je smiselno načrtno vlagati.

Če upoštevamo še širši vpliv kadrovskih praks na finančno uspešnost podjetja, lahko omenimo določene raziskave (Huselid 1995), v katerih je bilo ugotovljeno, da visoko učinkovite kadrovske prakse preko vpliva na fluktuacijo in produktivnost pozitivno korelirajo s finančno uspešnostjo podjetja. To povezavo so potrdile tudi kasnejše raziskave. Huselid in Becker (Choi in Yoon 2015) sta desetletje in pol kasneje ugotovila, da učinek enega standardnega odklona v kadrovskih praksah podjetju prinaša med 10 in 20 odstotkov tržne vrednosti. Kljub ugotovljenim povezavam pa je potrebno poudariti, da raziskovalci še vedno intenzivno proučujejo predvsem pogoje, pod katerimi so kadrovske prakse bolj učinkovite.

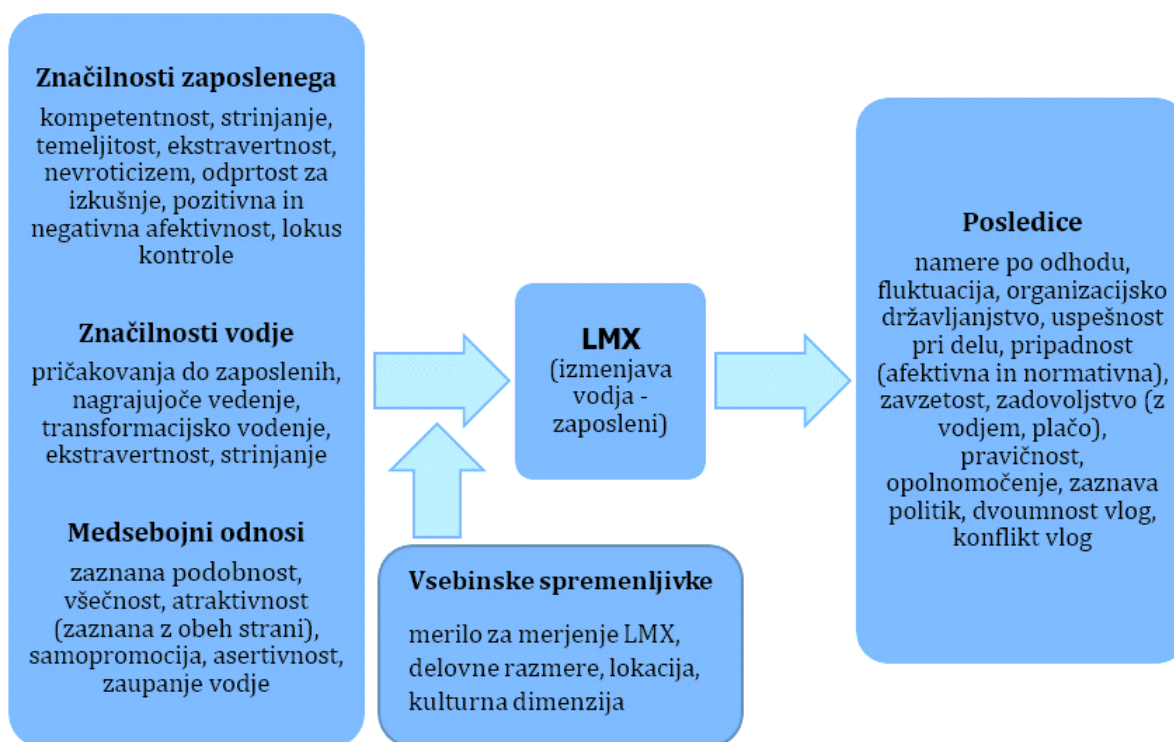
4.2 Posledice na ravni zaposlenega

Raziskave, ki so proučevale posledice organizacijske socializacije na ravni zaposlenega, so se v največji meri fokusirale na naslednje elemente (Bauer in Erdogan 2011): jasnost vlog novega zaposlenega, njegova samozavest, sprejemanje s strani drugih članov organizacije ter poznavanje organizacijske kulture. Določeno pozornost so raziskovalci namenili tudi proučevanju ujemanja med posameznikom in organizacijo ter

posameznikom in skupino (timom). Rezultati raziskav, ki jih avtorja navajata kažejo, da vsi dejavniki pozitivno vplivajo na pripadnost, zadovoljstvo in zadrževanje zaposlenega v podjetju.

Z vidika socialne vključenosti so raziskave v največji meri proučevale odnos med novim zaposlenim in njegovim vodjem, med najbolj pogosto citiranimi je t. i. LMX teorija oziroma teorija izmenjave vodja – sledilec (*angl. leader-member exchange theory*) (Bauer in Green 1996), ki poudarja, da se odnos ter delovne vloge razvijajo in usklajujejo skozi čas z vrsto izmenjav med vodjo in sledilcem (v našem primeru zaposlenim), pri čemer vsak od članov v razvoj odnosa investira svoje vire. Nazoren prikaz dejavnikov vplivanja in posledic tega odnosa (pozitivnih in negativnih) lahko razberemo iz Slike 4.2.

Slika 4.2: Dejavniki vplivanja in posledice izmenjave znotraj LMX teorije



Vir: Dulebohn in drugi (2012, 1717).

Govoreči so tudi rezultati raziskave, izvedene med finskimi diplomanti začetniki (Jokisaari in Nurmi 2009), ki je proučevala vpliv podpore vodje na učinke socializacije. Rezultati so pokazali, da začne podpora vodje do novih zaposlenih v povprečju upadati med šestim in enaindvajsetim mesecem po zaposlitvi, pomembna pa je ugotovitev, da

hitrejši in bolj nenaden padec podpore pomembno negativno vpliva na upad jasnosti vloge in zadovoljstva zaposlenega ter na počasnejšo rast njegove plače.

Nekateri avtorji so kakovost odnosa med vodjem in zaposlenim razširili še na dejavnike, ki povezujejo ta odnos. Raziskava, narejena v ameriških podjetjih (Sluss in drugi 2008), je pokazala, da predvsem doživljanje organizacijske podpore, ki jo lahko opredelimo kot doživljanje obsega, do katerega organizacija ceni prispevek zaposlenega in skrbi za njegovo blaginjo, posreduje pri odnosu med vodjem in zaposlenim ter vpliva na identifikacijo zaposlenega s podjetjem, identifikacija pa vpliva na zadovoljstvo, zavzetost, uspešnost in zadrževanje zaposlenega v podjetju. Glede na rezultate raziskave lahko sklepamo, kako pomembno je vodjem s strani vodstva podjetja s sodelovanjem kadrovske službe zagotoviti ustrezne podporne sisteme, ki jih kot »agenti« podjetja vpeljujejo v odnos s svojimi novimi zaposlenimi.

LMX teorija je bila kasneje razširjena tudi na horizontalne in diagonalne odnose znotraj organizacije – sodelavce in matrike (time). V povezavi z njimi je ena od raziskav (Korte 2007) pokazala, da odnos zaposlenih z vodjem vpliva na odnose med sodelavci tako, da enaka modaliteta odnosa zaposlenih z vodjem (pozitivna ali negativna) vpliva na dobre odnose med sodelavci. Iz tega lahko sklepamo, da vodja ne vpliva le na odnos z novim zaposlenim, ampak tudi na odnos novega zaposlenega do sodelavcev, ki lahko v odnosu do vodje, predvsem če je ta negativen, postanejo neke vrste zavezniki.

V kontekstu matričnih odnosov rezultati raziskav tudi kažejo, da pričakovanja članov tima ter opolnomočenje novega zaposlenega pozitivno korelirajo z njegovo kasnejšo uspešnostjo (Chen in Klimoski 2003), na podlagi česar avtorja sugerirata, da je novim zaposlenim smiselno čim bolj zgodaj omogočiti uspeh pri delu, jim postaviti izzivalne in specifične cilje, jim dajati naloge z visokim motivacijskim potencialom ter time spodbujati k ustrezni podpori teh zaposlenih.

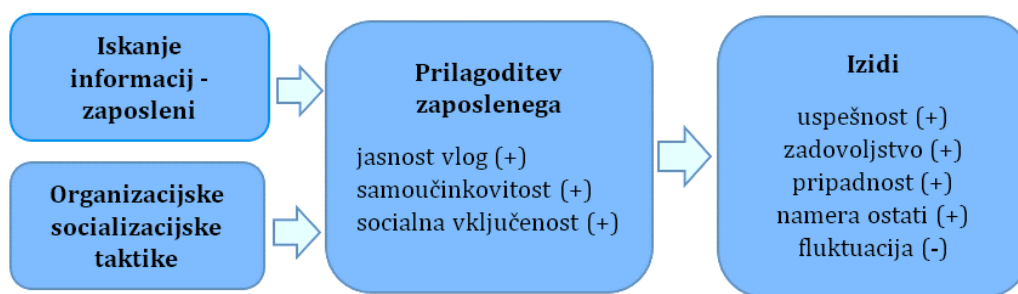
Različne druge raziskave so pokazale še naslednje posledice socializacije na posameznika:

- a. že iz rezultatov zgodnejših raziskav (Meyer in Allen 1988) izhaja pozitivna korelacija med *uresničitvijo pričakovanj pred zaposlitvijo* in kasnejšim zadovoljstvom ter

pripadnostjo zaposlenega, za slednjo pa so bile kot najbolj kritične ugotovljene delovne izkušnje kmalu po zaposlitvi;

- b. *uporaba institucionaliziranih taktik* (Jones 1986; Bauer in drugi 2007) vodi v vloge, ki zmanjšajo anksioznost ter vodijo v začetno zadovoljstvo zaposlenega in njegovo samozavest, lahko pa povzročijo nejasnost vloge, večjo namero po odhodu in zmanjšanje inovativnosti, hkrati pa (Griffin in drugi 2000) zmanjšanje proaktivnosti ter s tem zavzetosti in kritičnega mišljenja. Institucionalizirane taktike imajo bolj pozitiven učinek na manj izkušene zaposlene npr. začetnike (Bauer in drugi 2007), pri čemer povzročijo predvsem večji občutek ujemanja med posameznikom in organizacijo (Kim in drugi 2005), lahko pa se izkažejo za manj učinkovite pri začasno (sezonsko) zaposlenih, ki želijo biti bolj proaktivni (Cooper-Thomas in Anderson 2012);
- c. socializacija, usmerjena na osebnost (avtentičnost) posameznika vodi v manjšo fluktuacijo, kot socializacija, usmerjena na identiteto z organizacijo ali klasične socializacijske pristope kot so npr. treningi (Cable in drugi 2013); ugotovitev lahko povežemo tudi z uporabo *individualiziranih taktik socializacije* in jo je še posebej pomembno upoštevati pri mlajših generacijah, ki dajejo velik poudarek upoštevanju individualnih razlik;
- d. *proaktivno vedenje novega zaposlenega*, kot je npr. iskanje (povratnih) informacij, samovodenje, gradnja odnosov, opazovanje, modeliranje, neformalno mentorstvo, pušča številne pozitivne posledice na posameznika (Bauer in drugi 2007), ki so prikazane na Sliki 4.3. S proaktivnim vedenjem lahko povežemo tudi druge pozitivne učinke (Wanberg 2012, 59), kot so večja inovativnost, učinkovitost vodenja in motivacija za učenje.

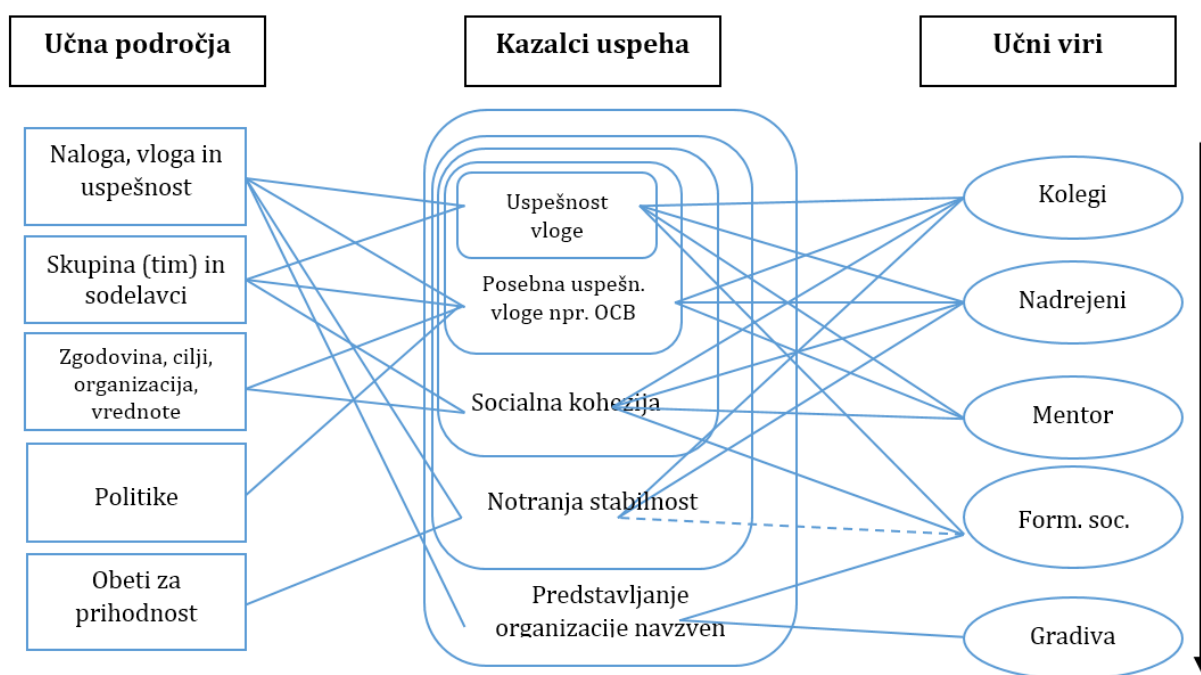
Slika 4.3: Nekaterе vzročno – posledične povezave prilagajanja posameznika znotraj socializacije



Vir: Bauer in drugi (2007, 708).

- e. nekoliko bolj kompleksne povezave med socializacijo in njenimi posledicami ter deležniki, ki nanje vplivajo, pa lahko razberemo iz modela na Sliki 4.4, ki se od drugih razlikuje v tem, da daje poudarek virom, obenem pa kazalce uspešnosti razširja tudi navzven, in sicer na način, na katerega zaposleni svojo organizacijo predstavlja izven njenih okvirov.

Slika 4.4: Večstopenjski učno orientiran model organizacijske socializacije



Vir: Cooper-Thomas in Anderson (2012, 499).

Iz ugotovitev številnih raziskav, ki se nanašajo na posledice socializacije pri zaposlenem lahko sklenemo, da so pri socializaciji pomembne tako institucionalizirane taktike, ki dajejo novemu zaposlenemu nek okvir delovanja in vplivajo na zmanjšanje stresa, kot individualizirane taktike, vezane na osebnost, identiteto zaposlenega, ki vplivajo na večjo inovativnost in proaktivnost zaposlenega. Pri uporabi obeh pa mora organizacija zagotoviti pozitivne modele (vodje, mentorje), možnost sodelovanja z drugimi zaposlenimi in možnost izražanja vedenja, temelječega na močnih straneh zaposlenega. Za vodjo in mentorja je pomembno, da zaposlenega poznata, razumeta ter mu dajeta tekočo povratno informacijo o njegovi uspešnosti in jo s tem tudi ojačujeta. Vzporedno z uspešnostjo pa se pozitivni učinki kažejo tudi na zadovoljstvu, pripadnosti, zavzetosti, jasnosti vlog in dolgoročnem sodelovanju zaposlenega z organizacijo, vse skupaj pa

ojačuje blagovno znamko podjetja, saj imajo pozitivni izidi socializacije tudi pozitivne (marketinške) posledice na zunanjo javnost.

5 POSEBNOSTI ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE NEKATERIH KLJUČNIH KADROV

V kontekstu organizacijske socializacije se nam postavlja vprašanje, ali je proces strateško pomemben za vse zaposlene, ali predvsem za ključne kadre oziroma t. i. bele ovratnike (*angl. white collars*). Zagotovo je proces z vidika posledic bolj kritičen za bele ovratnike, kar pa ne pomeni, da ni pomemben tudi za ostale nove zaposlene oziroma t. i. modre ovratnike (*angl. blue collars*).

Kljub temu, da bomo v nadaljevanju obravnavali posebnosti organizacijske socializacije ključnih kadrov (t. i. belih ovratnikov), se bomo na tem mestu v splošnem dotaknili tudi posebnosti, ki jih moramo upoštevati pri socializaciji t. i. modrih ovratnikov (Bauer 2010, 15):

- a. čas socializacije je bistveno krajši, pri tem pa je zanimivo, da novi zaposleni iz te skupine ocenjujejo, da so bili polno vključeni in operativni že po povprečno treh in pol tednih, njihovi vodje pa, da šele po treh mesecih;
- b. v proces je vključeno manjše število deležnikov (predvsem vodja in sodelavci), kar pa predstavlja izziv, predvsem v tem smislu, da se novi zaposleni seznanijo tudi z nadrejenimi višjih nivojev;
- c. socializacija se običajno odvija na najnižji, pasivni stopnji, kar predstavlja potencial za izboljšanje, predvsem z namenom povečanja uspešnosti, zmanjšanja fluktuacije in bolj pozitivnih stališč do dela.

5.1 Vodje vseh nivojev

»Nič tako prepričljivo ne dokazuje človekove sposobnosti vodenja drugih kot to, kar vsak počne pri vodenju samega sebe« (Thomas J. Watson).

Iz misli Thomasa J. Watsona, nekdanjega direktorja podjetja IBM, lahko razberemo, kako pomemben je zgled vodij, preko katerega le-ti vplivajo na zavzetost, zadovoljstvo,

uspešnost in druge pozitivne vidike zaposlitve svojih podrejenih. Vodje pa so hkrati postavljeni pred cilje, ki jih morajo realizirati v podporo finančnim kazalnikom podjetja in strateškim usmeritvam. Domnevamo, da (slovenska) podjetja največ vodij kadrujejo znotraj sistema razvoja kadrov, v zadnjih letih pa se povečuje trend pridobivanja vodij, predvsem srednjega in vrhnjega menedžmenta, od zunaj. Pričakovanja do njih so zelo visoka, predvsem kar se tiče razvitosti vodstvenih kompetenc, na srednjem nivoju pa tudi glede razvitosti strokovnih kompetenc. Zaradi potrebe po hitrem doseganju ciljev lahko pri socializaciji zanemarimo pomen le-te v kontekstu specifik kulture, v katero vstopajo, in posledic na sodelavce, ki so jim zaupani.

Že navajani podatki (Bradt in drugi 2006, 1) kažejo na precejšnjo neuspešnost socializacije vodij, zato je zanjo pomembna že sama selekcija kandidatov, predvsem (Gilmore in Turner 2010) strokovno izpeljan kadrovski postopek, v katerem je potrebno preveriti potencialno dolgoročno ujemanje med kandidatom in organizacijo ter kandidatu predstaviti realna pričakovanja (*realistic job preview*), s čimer se začne ustvarjati psihološka pogodba z novim vodjem, kasneje pa je potrebno pripraviti celostno podporo socializaciji novega vodje. Predvsem na višjih nivojih vodenja je potrebno upoštevati naslednje posebnosti socializacije (Bauer 2010, 13): vodje pri svojem delu sodelujejo z bistveno večjim številom deležnikov, običajno so kadrovani z namenom doseganja strateških sprememb, ki zahtevajo preseganje »statusa quo«, hkrati pa so pogosto soočeni z unikatnimi in izzivalnimi situacijami, ki zahtevajo univerzalne rešitve.

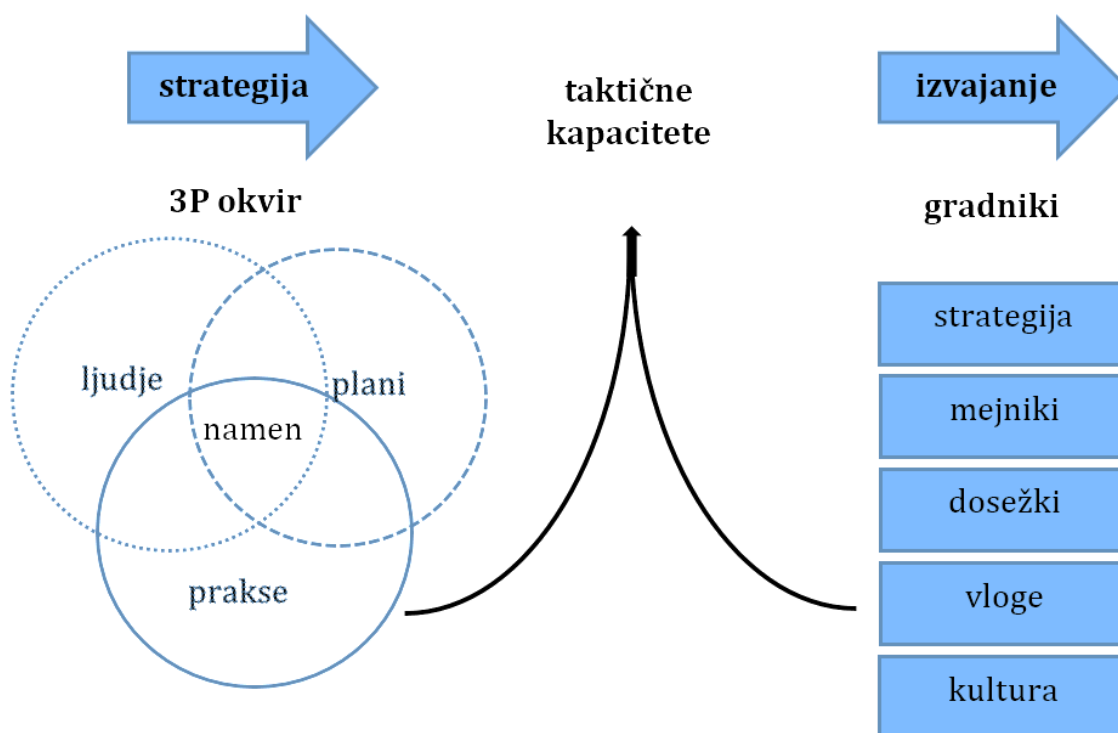
Priporočila za novega vodjo z vidika nadaljnje uspešnosti so lahko naslednja (Bradt in drugi 2006, 2–3; Fursman 2014):

- a. naj prevzame vodenje svojega socializacijskega procesa, ki naj bo strukturiran (predhodno mora preveriti, kako bo vnovčil svoje prednosti, kakšno motivacijo ima in kako se ujame z organizacijo);
- b. naj začne s socializacijo pred prvim uradnim dnem, saj je prvi dan ključnega pomena za nadaljnji napredek (seznanitev z deležniki, postavitve osebnih ciljev, delovni sestanki, zbiranje informacij, načrtovanje prvih 100 dni);

- c. naj vključuje in sodeluje s sodelavci oziroma timom od prvega dne naprej (osebno srečanje z njimi, pozornost na prvi vtis, sestanki, sporočila, obhodi, neformalna srečanja);
- d. naj komunicira svoj stil vodenja in odločanja, v prvih mesecih naj v delo vложи dodaten napor, pridobiva tekočo povratno informacijo o svoji uspešnosti, je potrpežljiv s sodelavci in pozoren na manjše dosežke, naj kritične situacije rešuje takoj.

Bradt navaja nekaj ključnih dejavnikov uspešnosti v novi vlogi, ki so prikazani na Sliki 5.1. Povezuje jih z obdobjem prvih 100 dni, ki naj bi bili najbolj kritični za nadaljnjo uspešnost vodje.

Slika 5.1: Dejavniki uspešnosti novega vodje



Vir: Bradt in drugi (2006, 4).

Iz slike lahko razberemo, da je uspešnost skupine oziroma tima pod novim vodjem odvisna od njegovih zmožnosti, da uravnoteži ljudi, plane in prakse v skladu z namenom, ki ga želi doseči, ter da uporabi taktične pristope, ki omogočajo hitro, odločno in učinkovito prilagajanje zahtevnim okoliščinam z upoštevanjem naslednjih gradnikov (Bradt 2006, 6): strateške usmeritve, uporaba mejnikov, poudarjanje dosežkov, postavljanje pravih ljudi na prava mesta in ustvarjanje timske kulture.

Ravno navedene zahteve pa prinašajo s seboj tudi veliko tveganj za uspešnost socializacije, Bradt jih je pri proučevanju socializacije nekaj let kasneje (Bradt 2013) poimenoval kar »mine«. Navaja sedem rizičnih dejavnikov ter časovnih mejnikov (Tabela 5.1), v katerih mora vodja odreagirati, da ne pride do škodljivih posledic na ravni organizacije in posameznika.

Tabela 5.1: Rizični dejavniki uspešne socializacije vodij

Dejavnik	Značilnost	Čas za ukrepanje
Organizacija	Pomanjkanje jasne, specifične in zmagovalne strategije ali nezmožnost njene uresničitve.	Pred odločitvijo za zaposlitev
Vloga	Neusklajenost med pričakovanji deležnikov in razpoložljivimi viri glede vloge, odnosov, avtoritete, ...	Pred odločitvijo za zaposlitev
Veščine	Neujemanje med veščinami, motivacijo in zahtevami dela.	Pred odločitvijo za zaposlitev
Odnosi	Nezmožnost vzpostavitve dobrih odnosov v vse smeri.	Začetek zaposlitve
Učenje	Nezmožnost pridobiti informacije, nepoznavanje strank, sodelavcev, zmožnosti, konkurentov, pogojev.	Začetek zaposlitve
Rezultati	Nezmožnost ustvariti uspešen tim oziroma doseči pričakovane rezultate.	Prvih 100 dni
Prilagoditev	Nezmožnost videti ali se prilagoditi spremembam.	Situacijsko

Vir: Bradt (2013, 15–17).

Glede na navedena tveganja, povezana s socializacijo, je potrebno vodjem nuditi zadostno podporo pred in po prevzemu nove vloge. V tem procesu ima pomembno vlogo tudi kadrovska služba, ki poskrbi za zadostno podporo v obliki usposabljanj, podporo s strani nadrejenih novega vodje ali pa v obliki zunanjega coachinga. Pri zagotavljanju coaching podpore lahko izhajamo iz naslednjih priporočil (Levin 2010): (1) izvedba svetovalnega pogovora pred zaposlitvijo o pričakovanjih, potrebah, strahovih, odnosih, (2) intervju s člani tima, ki je pripravljen na podlagi uskladitve z novim vodjem, (3) povratna informacija vodji o ugotovitvah intervjuja, (4) začetna diskusija s člani tima

glede pravil, pogledov, aktivnosti (5) vrednotenje napredka s pomočjo coacha in s člani tima.

Raziskave v povezavi z organizacijsko socializacijo menedžerjev so se pojavile že v zgodnjih 70. letih, med odmevnimi tudi raziskava, v kateri je avtor (Buchanan 1974) identificiral tri stopnje socializacije menedžerjev v povezavi z njihovo pripadnostjo:

1. stopnja 1 poteka znotraj prvega leta zaposlitve, v katerem potekajo osnovni treningi in uvajanje; prisotne so potrebe po varnosti, sprejetosti, spoštovanju in pomembnosti s strani organizacije;
2. stopnja 2 poteka od drugega do četrtega leta zaposlitve in je usmerjena v doseganje uspešnosti; prisotne so potrebe po odgovornosti, pomembnosti, vplivanju in uspešnosti, ki se običajno odražijo v različnih oblikah razvoja, npr. napredovanju;
3. stopnja 3 poteka od petega leta zaposlitve dalje in predstavlja zaključek socializacije; pripadnost organizaciji se spremeni iz formativne v zrelo stopnjo, menedžer se identificira z organizacijo.

Domnevamo, da je za današnje razmere doba petih let za socializacijo menedžerjev precej dolga, lahko pa trdimo, da je obdobje socializacije vodij zaradi kompleksnosti njihove vloge daljše od socializacije drugih profilov. Prva stopnja tudi danes ne more biti bistveno krajša, sklepamo lahko, da uspešnosti (rezultatov) tudi ni možno doseči prej kot v letu dni po prevzemu nove vloge, sploh če je bil menedžer kadrovan z namenom, da doseže neke prebojne strategije in rezultate v organizaciji, medtem ko bi bila preostala obdobja lahko krajša.

Poznejše raziskave so prav tako izpostavile določene elemente socializacije, ki vplivajo na uspešnost menedžerja. V nadaljevanju navajamo izsledke nekaterih od njih:

- a. raziskava, izvedena na primeru britanskih zaposlenih (Bennett 2015), ki so bili napredovani na nivo srednjega menedžmenta je pokazala, da na uspešno prilagoditev novi vlogi pozitivno vplivajo mentorstvo, programi uvajanja, predhodne izkušnje in socialni status, medtem ko nejasnost vloge prilagoditev ovira;
- b. raziskava, izvedena med direktorji velikih ameriških podjetij (Lange in drugi 2015) je pokazala, da je direktorjeva identifikacija s podjetjem pozitivno povezana s stopnjo njegovega vpliva na ugled in uspešnost podjetja, s povezavo med uspešnostjo podjetja in njegovo stimulacijo ter z njegovim lastništvom v podjetju, obenem pa

negativno povezana z neodvisnostjo vodstva podjetja; avtorji izpostavljajo, da močna identifikacija direktorja s podjetjem pomembno vpliva na odnose v podjetju;

- c. raziskava, izvedena med finskimi vodji (Kangas 2013), ki so bili v podjetja kadrovani od zunaj, je glede razvoja odnosa med novim vodjem in njegovimi podrejenimi (LMX teorija) pokazala, da predvsem pričakovanja pred vstopom pomembno vplivajo na kasnejši odnos med njimi (predvsem če so negativna). Pričakovanja se razvijajo še kakšno leto po vstopu, odnos pa se lahko bistveno spremeni v kritičnih situacijah, sploh če vodja ne ravna pravično.

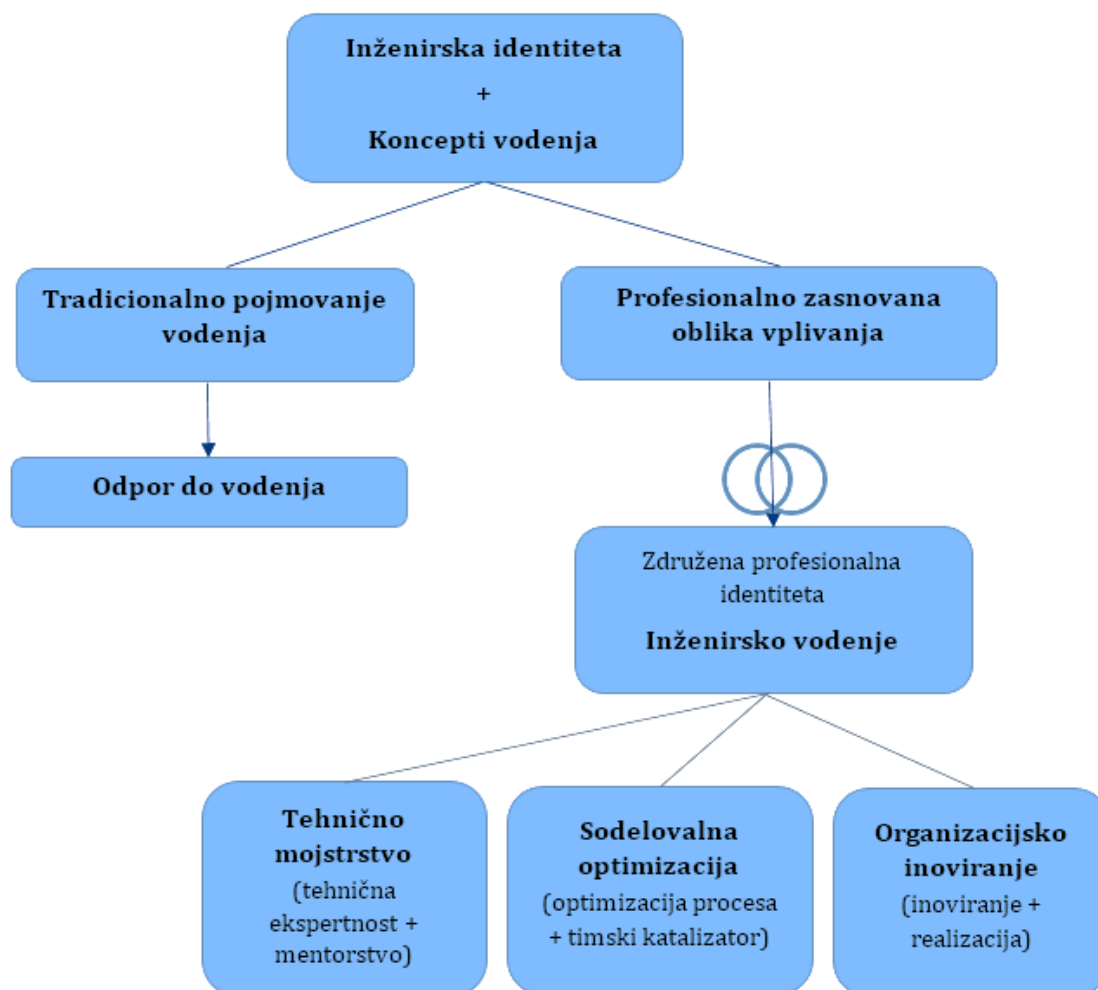
Predvsem v tehnološko razvitih podjetjih se pogosto zgodi, da so za vodje imenovani tehnično izobraženi kadri. Glede na to, da je v študijskih programih tega kadra zelo malo vsebin, ki se nanašajo na vodenje, ga je potrebno ustrezno usposobiti in pripraviti na novo vlogo. Pred tem pa se je potrebno izogniti v praksi pogosti napaki, da podjetja za vodje zaposlijo oziroma imenujejo vrhunske tehnične strokovnjake in ob tem kot samoumevno pričakujejo, da bodo tudi v novi vlogi uspešni. Problem se pogosto skriva predvsem v sistemu razvoja, ki ne omogoča dvotirnega sistema napredovanja oziroma sistema t. i. dvojne lestve (*angl. dual ladder system*) (Johnson in Sargeant 1998) ter posledično nagrajevanja, s pomočjo katerega bi vrhunski strokovnjaki lahko prišli do enako visoke plače kot menedžerji.

Pri socializaciji inženirjev na vodstvene in vodilne pozicije je zato potrebno posebno pozornost nameniti oblikovanju njihove identitete vodje, ki posega na področje humanizma ter jo združiti z vlogo tehničnega strokovnjaka. Pomembno je poznati tudi njihove motive za karierno spremembo. Raziskava med inženirji v Veliki Britaniji (Johnson in Sargeant 1998) je namreč pokazala, da so najpogostejši motivi za spremembo karierni napredek, naravni prehod v novo pozicijo, plača ter možnost vplivanja na tehnične (inženirske) procese. Na podlagi teoretičnih predpostavk ter raziskave na vzorcu kanadskih tehničnih strokovnjakov, ki so opravljali vlogo vodje, je bil posledično oblikovan model (Rottmann in drugi 2015), ki uspešno integrira obe vlogi in je prikazan na Sliki 5.2.

Pri prehodu inženirskih kadrov na menedžerske pozicije moramo v postopkih selekcije in razvoja kadrov paziti, da prehoda ne spodbujamo s finančnimi nagradami, saj s tem

stimuliramo zunanjo motivacijo prehoda, vezano na status in plačo in ne notranje motivacije, vezane na odgovornost ter vplivanje na rezultate (Johnson in Sargeant 1998). Prehod vrhunskega strokovnjaka v slabega vodjo lahko negativno vpliva tako na njegovo nadaljnje delo in uspešnost, kot tudi na motivacijo in zadrževanje inženirjev, ki jih vodi.

Slika 5.2: Ključne orientacije inženirskega vodenja



Vir: Rottman in drugi (2015, 363).

Iz modela je razvidno, da je potrebno tehnike v vlogi vodje razvijati predvsem na področjih, ki so povezani z njihovim tehničnim znanjem (timsko reševanje problemov, dajanje tehničnih nasvetov, spodbujanje inovativnosti in podjetništva, mentorstvo in coaching, vodenje projektov, idr.) in na področjih, ki prinašajo otipljive rezultate.

Ob tem se nam postavlja vprašanje, ali je potrebno, da so vodje inženirjev tudi tehnično izobraženi. Ugotovitve raziskav so zelo različne. Raziskava na relativno velikem vzorcu vodij (Thamhain 1992 v O'Leary 1999) je pokazala, da so za učinkovito vodenje populacije inženirjev ključne predvsem naslednje kompetence: voditeljstvo, sledijo tehnično znanje, veščine vodenja timov in medosebne veščine. Predvsem starejše

ugotovitve pa tehničnemu znanju ne dajejo tako velikega poudarka (Drucker 1974 in Koning 1988 v O'Leary 1999).

5.2 Prodajniki (t. i. *front office*)

Naraščajoča konkurenčnost, povezana z globalizacijo, hitre tehnološke spremembe in potrebe po zadrževanju in pridobivanju novih strank vodijo podjetja k posebni skrbi za pridobitev in razvijanje svojega prodajnega osebja. Prodajniki so namreč najbolj izpostavljeno »zunanje ogledalo« podjetja do strank oziroma kupcev, zato je pomembno, da z ustreznim pristopom k organizacijski socializaciji ustvarimo močno identifikacijo prodajnika s podjetjem, z njegovo vlogo in s strankami.

Organizacijska socializacija prodajnikov je specifična predvsem zaradi naslednjih dejavnikov (Dubinsky in drugi 1986):

- a. prodajniki so običajno fizično ločeni od drugih zaposlenih in pod manjšim socialnim nadzorom;
- b. zaradi nerutinske narave svojega dela morajo biti fleksibilni in inovativni;
- c. srečujejo se z različnimi odnosi in vlogami izven organizacije;
- d. igrati morajo različne vloge, kot so npr. prodaja novim strankam, nudenje servisa, analize tržišča, obenem pa predstavljajo podjetje, stranko in sebe;
- e. prodaja zahteva veliko vztrajnosti in samomotivacije, saj so prodajniki pogosto vodeni predvsem preko politik, rezultatov in manj preko vodij;
- f. prodajna situacija je pogosto preprejena z negotovostjo in notranjim konfliktom in posledično tudi stresom;
- g. rezultati vloženega truda se običajno pokažejo z zamikom, kar lahko zmanjša občutek uspešnosti in vodi v razočaranja.

Na specifičnost in zahtevnost socializacije prodajnikov pa dodatno vplivajo še zahtevna ekonomska in finančna situacija podjetij in tržišča, zahteve po zmanjšanju stroškov, hitre menjave prodajnega osebja in potrebe po učenju številnih novosti, glede proizvodov, konkurence in drugega.

Iz naštetih dejavnikov je razvidna velika kompleksnost dela prodajnikov, ki so obenem odgovorni še za doseganje prodajnih rezultatov in uspešnost podjetja, zato ne

presenečajo podatki ameriških podjetij, da se prodajniki – začetniki v povprečju usposablja več kot 73 dni letno in da stroški razvoja novega prodajnika na tehničnem področju presegajo 100.000 dolarjev (88.000 evrov). Načrtovanje socializacije prodajnikov je zato potrebno zasnovati z upoštevanjem potreb po treningu prodajnikov, vpliva treningov na prodajne rezultate in vpliva treningov na uspešnost podjetja (Attia in drugi 2005).

Pri načrtovanju socializacije prodajnikov pa si lahko pomagamo tudi z ugotovitvami spodaj naštetih raziskav:

- a. v skladu s Feldmanovim modelom (glej Sliko 2.2) na uspešnost socializacije najmočneje vplivata ustvarjanje realističnih pričakovanj ob vstopu v organizacijo (realizem) in ujemanje med osebnimi potrebami in veščinami prodajnika ter naravo posla (vrsta prodaje, oblika nadzora, potrebna inovativnost), kar vodi v večje zadovoljstvo, pripadnost in uspešnost prodajnika (Dubinsky in drugi 1986);
- b. kot za ostale začetnike tudi za prodajnike velja, da predvsem jasnost njegove vloge, vključno s cilji, nalogami in odgovornostmi, igra ključno vlogo pri doseganju njegove uspešnosti, ki pa jo je zaradi prepletanja med odnosi znotraj in zunaj podjetja pogosto težko doseči (Guenzi in drugi 2011);
- c. na uspešnost prodajnika in zadovoljstvo strank ima velik vpliv njegov vodja (prodajni menedžer), predvsem njegova stopnja kontrole, ki izhaja iz vedenja ter stopnja ujemanja med identifikacijo prodajnika in prodajnega menedžerja s podjetjem (Piercy in drugi 2012; Kraus in drugi 2015);
- d. pomembno vlogo pri uspešnosti in posledicah socializacije igrajo tudi določene osebnostne in vedenjske značilnosti prodajnika, kot sta proaktivnost in ciljna usmerjenost, ti pa sta povezani predvsem s spodbudnim okoljem, vodenjem in treningom (Tang in drugi 2014);
- e. močan vpliv na pozitivne izide zaposlitve prodajnika (zadovoljstvo, pripadnost, zadrževanje) igra tudi psihološka pogodba med prodajnikom in podjetjem na področju avtonomije, vključenosti, povratne informacije in jasnosti ciljev (Hartmann in Rutherford 2015);
- f. ujemanje med prodajnikom in podjetjem ter med prodajnikom in njegovim delovnim mestom pozitivno vplivata na pripadnost prodajnika podjetju, posledično pa tudi na identifikacijo prodajnika v odnosu do strank (Ifie 2014; Anaza 2015);

- g. pri treningih novih prodajnikov je z vidika uspešnosti bolj kot razvijanje kompetenc, ki poudarjajo ujemanje med prodajniki in njihovimi strankami, pomembno razvijati potencialne za učinkovito delovanje na različnih tržiščih (Pinar in Hardin 2005).

Na podlagi rezultatov raziskav lahko povzamemo, da so v procesu socializacije prodajnikov pomembni predvsem naslednji elementi:

- a. pred vstopom v podjetje: prepoznavna ujemanja potreb, vrednot in stališč prodajnika s podjetjem ter predstavitev realističnih pričakovanj prodajniku;
- b. ob vstopu v podjetje: jasno definirani cilji, naloge, odgovornosti prodajnika, spodbudno socialno okolje ter kompetentni prodajni menedžerji;
- c. v prvih mesecih: podpora prodajniku z zagotavljanjem zadostne avtonomije in vključenosti, tekočega podajanja povratnih informacij o uspešnosti ter usmeritev glede strateškega odnosa do strank.

Uspešnost socializacije prodajnikov je v primerjavi z drugimi ključnimi kadri v podjetju kritična predvsem zato, ker v obdobju vedno bolj »osebne« prodaje (prodajo izvaja prodajnik in ne podjetje) njihov zgodnji odhod ne potegne za sabo samo finančnih posledic zaradi velikih vložkov v selekcijo, uvajanje, treninge ter potreb po njihovi nadomestitvi, ampak tudi možne posledice v obliki izgube ali poslabšanja odnosa s strankami, ki so za uspešnost, včasih pa tudi za preživetje podjetij ključnega pomena. Posledice odhoda prodajnika se lahko kažejo tudi na ravni izgube ugleda podjetja ali njegovih blagovnih znamk.

Dejanske posledice odhoda prodajnikov je zelo težko predvideti, predvsem v delu, ki izhaja iz kakovosti in intenzitete osebnega odnosa med prodajnikom in strankami. Posledice lahko razdelimo na (Deržek 2002, 43–47):

- a. neposredne materialne stroške (oglaševanje, selekcija, uvajanje, treningi, zmanjšana produktivnost začetnika, ki ga nadomesti), ki naj bi znašali vsaj polovico letne plače prodajnika, ki je zapustil podjetje;
- b. stopnjo vpliva na prodajo (kritično je predvsem obdobje v času od podane pobude za odhod do uvedbe novega prodajnika, saj v tem obdobju prodajne aktivnosti tečejo bolj stihijsko, odhod lahko povzroči negativne občutke pri ostalih sodelavcih in

vpliva na način, na katerega podpirajo stranko, obenem pa odhod tudi pri stranki ustvari občutek notranjih težav pri dobavitelju) ter

- c. izgubo v primeru prehoda h konkurenci (prodajnik odnese s seboj ogromno znanja in informacij, ki jih lahko s pridom uporabi pri konkurenci in prejšnjemu podjetju odnese stranke, sploh če so te imele zelo osebni odnos z njim).

Formalno gledano bi predvsem negativne finančne posledice odhoda prodajnika h konkurenci lahko omilila uveljavitev konkurenčne klavzule iz pogodbe o zaposlitvi, vendar pa izkušnje kažejo, da se ta v praksi zelo redko uporabi. V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih (Ur. l. RS št. 21/2013) je namreč težko dokazovati, kaj pomeni, da bi delavec po prenehanju delovnega razmerja, pri novem delodajalcu uporabljal pridobljena »tehnična, proizvodna ali poslovna znanja ali poslovne zveze«. Po drugi strani pa so direktne finančne posledice odhoda prodajnika lahko bistveno manjše od ostalih, posrednih posledic, ki jih je težje ovrednotiti, zato je bolj smiselno odhod prodajnika uporabiti za razmislek in analizo vzrokov odhoda, planiranje izboljšav ter čim prejšnje obveščanje in urejanje nadaljnjih odnosov s strankami, kot pa odhod prodajnika omiliti z izplačilom »odškodnine« oziroma nadomestila.

5.3 Tehnični specialisti (inženirji)

Tehnični specialisti (inženirji) so predvsem za tehnološko usmerjena podjetja ključen kader, ki s svojim znanjem podpira strateške potrebe kupcev v smislu razvoja določenih izdelkov ali storitev, s tem pa bistveno prispeva k ohranjanju konkurenčnosti podjetja. Poleg strokovnega (tehničnega) znanja je ena od pomembnih kompetenc inženirjev tudi inovativnost, ki jo je mogoče razvijati v dovolj odprtem ozračju, v katerem zaposleni preizkuša različne rešitve oziroma razvija zamisli, brez da bi bil pri tem preveč kritično ocenjen. V strokovni literaturi se dobro desetletje v zvezi z navedenim uporablja pojem inovacijski inženiring (*angl. innovation engineering*) (Weissenberger-Eibl in Kugler 2014), ki učinkovito povezuje znanja s področja tehnologije in menedžmenta z inovativnostjo.

Zaradi pomembne vloge inženirjev v podjetjih, predvsem v industriji, obenem pa hudega boja za vrhunske inženirje na (slovenskem) trgu dela, je potrebno inženirjem ustrezno prilagoditi proces organizacijske socializacije in pri tem upoštevati specifične njihove

potreb glede vloge, odnosov, generatorjev njihovega zadovoljstva, nagrajevanja in drugih dejavnikov. Pri načrtovanju socializacije lahko izhajamo iz rezultatov raziskave (Weissenberger-Eibl in Kugler 2014), izvedene v podjetjih nemško govorečega prostora, v kateri so bile prepoznane naslednje ključne kompetence, značilne za inovativne inženirje:

- a. strokovne kompetence: poznavanje tehnologij in entuziazem na tehničnem področju, strokovno znanje, poznavanje produktov, zmožnost razvoja produktov;
- b. metodološke kompetence: upravljanje z idejami, projektno vodenje, analitičnost;
- c. socialne kompetence: komunikacijske in medosebne veščine, delo v timu, reševanje konfliktov, zmožnost povezovanja in soočanja z omejitvami;
- d. osebne kompetence: samomotivacija in zavzetost, dosežki in usmerjenost k rezultatom, zmožnost prepoznav in reševanja problemov, samostojnost, zmožnost iskanja alternativnih rešitev, kreativnost, pragmatičnost in zmožnost oblikovanja logičnih zaključkov.

Tudi iz rezultatov drugih raziskav je možno razbrati, kaj motivira inženirje pri njihovem delu. Na podlagi ene od njih (Liker in Hancock 1986 v O'Leary 1999) lahko sklepamo, katerim dejavnikom se je potrebno izogibati pri vodenju inženirjev. Avtorja navajata šest ovir, ki zavirajo uspešnost inženirjev in sicer: (1) neprimerni podporni sistemi in osebje, (2) časovni pritiski in kontrole znotraj podjetja, (3) pomanjkanje informacij, (4) pomanjkanje uveljavljenih treningov, (5) pomanjkanje kontinuitete pri delovnih nalogah in (6) sistem nagrajevanja, ki premalo upošteva tehnične kompetence.

Za razvoj zgoraj navedenih »inženirskih« kompetenc je torej potrebno ustrezno prilagoditi proces socializacije inženirjev in pri tem upoštevati njihovo pripadnost tehnični stroki in manj organizaciji. Upoštevaajoč dejstvo, da veliko inženirjev dela na različnih projektih, je potrebno uvajanje in vodenje prilagoditi tudi temu dejstvu, saj so cikli spremljanja in nagrajevanja drugačni kot pri ostalih zaposlenih, kjer je možno uspešnost spremljati periodično npr. na kvartalni ravni. Določene raziskave (Petroni 2000) namreč kažejo, da so inženirji v industriji precej nezadovoljni in nemotivirani zaradi načina vodenja, posledice pa negativno vplivajo predvsem na njihovo identifikacijo z delom (*angl. job involvement*) in na pripadnost organizaciji (*angl. organizational commitment*). Ugotovitve so podprte tudi z rezultati raziskave med

inženirji v Veliki Britaniji, ki kažejo, da inženirji kljub razvoju, ki so ga bili deležni na inženirski poziciji, vsaj v polovici primerov nimajo namena ostati na njej več kot štiri do pet let (Johnson in Sargeant 1998).

Že od začetka zaposlitve je zato potrebno graditi na (O'Leary 1999; Petroni 2000) njihovi svobodi, ugodni delovni klimi, inovativnosti, vodenju s smislom, timskem vodenju, sprejemanju sugestij in povratnih informacij, prepoznavi dosežkov, obogatitvi in širjenju področja dela, saj njihovo zadovoljstvo v največji meri generirajo predvsem t. i. intrinzični oziroma notranji faktorji (Watson in Meiksins 1991). Zavedati se moramo tudi, da so inženirji nosilci številnih znanj, inovacij, patentov, ki so velikokrat lastni samo njim, zato lahko z njihovim odhodom izgubimo veliko »know-howa«, za katerega se mogoče nismo niti zavedali, da ga je inženir imel.

Na podlagi izkušenj iz kadrovske prakse sklepamo, da se zavedanje specifik socializacije inženirske populacije povečuje tudi v slovenskih podjetjih. Največji izziv po naši oceni predstavlja priznavanje dosežkov in nagrajevanje inženirjev, saj sistem dvojne lestve tudi zaradi precej nefleksibilne delovno – pravne zakonodaje in rigidnih sistemov nagrajevanja še ni zadostno uveljavljen. Dovolj veliko pozornost pa je potrebno nameniti tudi ustreznemu vodenju te populacije zaposlenih, zato je po naši oceni naloga kadrovske službe, da vodje inženirjev ozavešči glede njihovih specifik in jim obenem omogoči ustrezne treninge, ki bodo sledili principom inženirskega vodenja, ki smo ga že obravnavali. Na izzive vodenja inženirjev je pokazala tudi raziskava na vzorcu ameriških inženirjev – začetnikov (Korte in drugi 2015), katere rezultati kažejo, da je odnos med novim zaposlenim in njegovim vodjem bolj nejasen in zapleten, kot sta oba pričakovala. Kljub dobrim nameram je prihajalo do neuresničenih pričakovanj (npr. nejasne informacije, premalo spremljanja, nestrukturirana usposabljanja idr.), kar je negativno vplivalo na kvaliteto učenja, uspešnost in zadovoljstvo novega zaposlenega v procesu socializacije.

Omeniti je še potrebno, da določeni inženirji ne opravljajo dela na ožjem tehničnem področju, ampak so vpeti v ne-tehnične aktivnosti (npr. trženje izdelkov, storitev), zato jim je potrebno v procesu socializacije zagotoviti nekoliko širša znanja, da bodo lahko razumeli posel, v katerega so vključeni. Kljub temu pa je potrebno inženirjem tudi na ne-

tehničnih področjih priznavati njihovo primarno tehnično identiteto upoštevajoč izsledke raziskave (Darr 2000), v kateri so prodajni inženirji v primerjavi z razvojnimi inženirji sebe kljub temu, da so delali v prodaji, tretirali kot inženirje in ne kot prodajnike.

V zvezi z navedenim lahko omenimo podjetje Kentz, svetovnega ponudnika specialističnih inženirskih rešitev (O'Donnell in drugi 2008), v katerem so se srečali z razkorakom med kratkoročnimi potrebami, da v začetnike – inženirje razvijajo predvsem na ožjem področju delovanja in med njihovo začetno rotacijo na širšem področju (finance, kakovost, dizajn, vodenje, varnost, marketing, poslovni razvoj in druga področja), ki jim omogoča dolgoročen karierni razvoj in uspeh in s tem tudi dolgoročen strateški razvoj podjetja. V podjetju so prepoznali naslednje ključne potrebe začetnikov – inženirjev: poudarek na izkušnjah, mentorstvo, pragmatičen razvoj veščin, sodelovalno učenje in samozavedanje posameznika. Uspešnost omenjenega podjetja in relativno nizka fluktuacija potrjujeta uspešnost tovrstnih praks socializacije.

Pri socializaciji inženirjev pa je lahko v učnem procesu v veliko pomoč tudi računalniško podprta tehnologija (npr. CAD in CAM programi), s katero spodbujamo specifične potrebe in razvijamo znanja inženirjev. Z njeno pomočjo lahko raziskujejo in preverjajo različne rešitve, obenem pa so pri tem lahko relativno samostojni. Uporaba računalniško podprte tehnologije inženirjem v skladu s Kolbovimi učnimi cikli (James-Gordon in Bal 2001) omogoča učenje preko (1) konkretnih izkušenj (npr. simulacija izvedljivosti modela), (2) razmišljujočega opazovanja (npr. analiza rezultatov preko metode končnih elementov), (3) oblikovanja abstraktnih konceptov (npr. modeliranje novega produkta ali spremembe obstoječega) in (4) aktivnega preizkušanja (npr. testiranje ujemanja delov produkta).

6 EMPIRIČNI DEL

6.1 Metode dela in raziskovalne hipoteze

Namen raziskave, ki je vključevala več elementov, je bil preveriti določene dejavnike, ki vplivajo na uspešnost organizacijske socializacije ključnih kadrov. Pri izvedbi raziskave smo izhajali iz predhodno predstavljenih teoretičnih izhodišč. Za preverjanje hipotez smo uporabili različne metodološke pristope, ki so navedeni v nadaljevanju:

1. V velikem slovenskem proizvodnem podjetju z nekaj več kot 600 zaposlenimi, ki deluje na področju kovinske industrije, smo s pomočjo elektronsko zasnovanega vprašalnika preverili izkušnjo socializacije pri zaposlenih, ki so se v zadnjih petih letih bodisi zaposlili v podjetju bodisi (vsebinsko) spremenili delovno mesto. Zaradi logističnih in drugih razlogov (dostop do računalnika, kompetence za upravljanje z računalnikom) smo v raziskavo vključili samo zaposlene na določenih delovnih mestih. Osnovni kriterij za vključitev je bila raven 3 po mednarodni klasifikaciji izobraževanja ISCED, kar pomeni, da je za opravljanje dela zahtevana vsaj poklicna strokovna izobrazba, s tem pa povezani tudi večja zahtevnost in kompleksnost organizacijske socializacije. Izhajajoč iz kadrovskih podatkov je skupina novih zaposlenih vključevala 50 zaposlenih, skupina zaposlenih, ki so spremenili delovno mesto, pa 50 zaposlenih (skupaj 100 zaposlenih). Vprašalnik je bil apliciran s pomočjo orodja za spletne ankete 1ka in se nahaja v Prilogi A. Pri pripravi vprašalnika smo si pomagali s postavkami za merjenje socializacijskih taktik (npr. Jones 1986) in ugotovitvami glede ključnih funkcij mentorja (Kram 1986 v Furnham 2005). Z vprašalnikom smo preverjali izkušnjo socializacije zaposlenih, predvsem stopnjo podpore na različnih področjih, njihovo počutje v tem času in z njim posredno povezano stopnjo stresa, podporo mentorja oziroma vodje, ocenjeno uspešnost socializacije in trenutno doživljanje statusa zaposlenih v podjetju.
2. V raziskavo smo vključili tudi vse vodje iz istega podjetja, od linijskih vodij (vodje skupin, oddelkov) do vodstva podjetja (članov uprave), skupaj 60 vodij. Tudi pri njih smo uporabili elektronsko zasnovan vprašalnik, apliciran s pomočjo orodja za spletne ankete 1ka, ki se nahaja v Prilogi B. Z vprašalnikom smo pri vodjih preverjali pomembnost posameznih dejavnikov socializacije, njihovo vlogo v procesu socializacije ter oceno vpliva socializacije na kasnejšo uspešnost zaposlenega.

3. Izvedli smo tri strukturirane intervjuje z bivšimi zaposlenimi, ki so se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju in hkrati podjetje zapustili. Glede na dosedanje fluktuacijo v podjetju in povprečno trajanje zaposlitve, je bilo obdobje njihove zaposlitve zelo kratko. Z intervjuji smo preverili njihovo izkušnjo predhodne socializacije (pred zaposlitvijo), izkušnjo socializacije v podjetju, oceno njihove uspešnosti ter razloge za odhod iz podjetja v povezavi s socializacijo. Okvirna izhodišča (vprašanja) za intervjuje z bivšimi zaposlenimi so zapisana v Prilogi C.
4. Izvedli smo tri strukturirane intervjuje s predstavniki kadrovskega oddelka, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo ključnega kadra oziroma t. i. lovom na glave (*angl. headhunting*). Z intervjuji smo preverili njihov pogled na prakse slovenskih podjetij pri organizacijski socializaciji zaposlenih, najbolj učinkovite pristope k socializaciji glede na želene učinke, posebnosti socializacije nekaterih ključnih kadrov, njihovo morebitno vključitev v socializacijo zaposlenih, ki jih zagotavljajo naročnikom, ter njihovo oceno razlogov za neuspešno socializacijo. Okvirna izhodišča (vprašanja) za intervjuje s kadrovskimi agencijami so zapisana v Prilogi Č.

S pomočjo magistrskega dela smo preverjali naslednje hipoteze, ki izhajajo iz izsledkov raziskav in poznavanja situacije v izbranem podjetju.

Hipoteza 1: Zaposleni ali že predhodno zaposleni doživljajo manj stresa pri zasedbi novega delovnega mesta kot novi zaposleni, ki prvič vstopajo v podjetje.

Organizacijska socializacija v obliki kariernega premika znotraj podjetja ali pa prvega vstopa v podjetje je za vsakega zaposlenega stresen proces. Domnevamo pa, da novi zaposleni, ki prvič vstopajo v podjetje, doživljajo več stresa kot tisti, ki spreminjajo delovno mesto znotraj podjetja. Nove zaposlene čaka prilagoditev na novo okolje, novo vlogo, nove odnose, soočajo se veliko količino informacij, srečujejo se s pričakovanji svojih nadrejenih in sodelavcev in drugimi stresnimi dejavniki.

Hipoteza 2: Uspešnost in zavzetost novega zaposlenega po zaključenem procesu organizacijske socializacije sta v največji meri odvisni od podpore njegovega mentorja oziroma vodje.

Raziskave kažejo, da ima eno od ključnih vlog pri uspešnosti organizacijske socializacije mentor oziroma vodja zaposlenega oziroma odnos zaposlenega z njim(a). Domnevamo,

da to velja tudi za izbrano podjetje, v katerem je predvsem vodja najbolj pogosto v kontaktu z novim zaposlenim, mu daje usmeritve in spremlja njegove rezultate. Vpliv vodje oziroma mentorja na uspešnost novega zaposlenega bomo preverili pri novih zaposlenih in tudi pri vodjih v podjetju.

Hipoteza 3a: Tehnični specialisti potrebujejo v procesu organizacijske socializacije manj nadzora in obenem več svobode pri delu kot druge skupine zaposlenih.

Hipoteza 3b: Tehnični specialisti v procesu organizacijske socializacije od svojega vodje pričakujejo tudi tehnična znanja in podporo pri reševanju tehničnih problemov.

Raziskave kažejo, da so potrebe tehničnih specialistov (inženirjev) v času socializacije precej specifične, saj zaradi potrebe po razvoju inovativnih izdelkov in rešitev potrebujejo več svobode pri delu in s tem tudi manj usmerjeno vodenje. Domnevamo, da izkazujejo manjšo potrebo po usmerjanju kot druge skupine zaposlenih, obenem pa od vodje pričakujejo tehnična znanja in z njimi povezano podporo pri reševanju tehničnih problemov. Glede na to, da je vzorec relativno majhen, bomo vanj zajeli nove zaposlene in že predhodno zaposlene, ki so v zadnjih petih letih izvedli karierni premik v vlogo tehničnega specialista.

6.2 Rezultati vprašalnika za zaposlene

Prošnja za sodelovanje v raziskavi z dostopom do elektronskega vprašalnika je bila zaposlenim posredovana po elektronski pošti, nekaterim zaposlenim, ki nimajo svojega službenega računalnika, pa tudi po klasični interni pošti. Tem je bila dana možnost, da vprašalnik v določenih terminih izpolnijo v računalniški učilnici. Elektronski vprašalnik (Priloga A) je bil za izpolnitev na voljo en teden, vključeni zaposleni so bili dva dni pred iztekom ponovno spodbujeni k izpolnitvi, prav tako njihovi vodje.

Vprašalnik je popolnoma izpolnilo 63 zaposlenih, eden pa deloma, vendar je kljub temu vključen v analizo, ker je izpolnil pretežni del vprašalnika. Odziv na vprašalnik je bil torej 64 – odstoten. Če bi izhajali zgolj iz vloge, iz katere so zaposleni ocenjevali svojo izkušnjo socializacije (Tabela 6.1), bi lahko sklepali, da je bil odziv tistih, ki so se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju, relativno nizek, vendar pa lahko iz podatka o delovni dobi pred zaposlitvijo v podjetju (Tabela 6.2) sklepamo, da je bil odziv na novo

zaposlenih, predvsem začetnikov, bolj ugoden od zaposlenih, ki so spremenili delovno mesto. Slednje nakazuje na določeno metodološko pomanjkljivost izvedbe vprašalnika, saj je novim zaposlenim, ki so obenem v zadnjih petih letih spremenili delovno mesto, omogočil ocenjevanje izkušnje socializacije samo iz zadnje vloge. Ugotovitev, do katere smo prišli šele pri analizi rezultatov vprašalnika, je lahko vplivala tudi na preverjanje razlik med skupinama znotraj hipoteze 1.

Tabela 6.1: Struktura zaposlenih glede na vlogo (novi zaposleni, sprememba DM)

	N	%
začetnik	19	29,7
zaposleni	45	70,3
skupaj	64	100,0

Tabela 6.2: Struktura zaposlenih glede na dolžino predhodne zaposlitve

	N	%
0 let, začetnik	36	56,3
do 5 let	8	12,5
od 6 do 15 let	9	14,1
od 16 do 25 let	6	9,4
26 let in več	5	7,8
skupaj	64	100,0

V nadaljevanju navajamo še druge statistike glede zaposlenih, vključenih v raziskavo.

Tabela 6.3: Struktura zaposlenih glede na področje dela

	N	%
tehnični specialist	10	15,6
tehnična operativa	16	25,0
prodajnik, nabavnik	11	17,2
vodja skupine, izmene	10	15,6
vodja službe, direktor	7	10,9
drugo (strokovnjaki)	10	15,6
skupaj	64	100,0

Tabela 6.4: Struktura zaposlenih glede na dolžino zaposlitve v podjetju

	N	%
do 1 leto	7	10,9
od 2 do 3 leta	9	14,1
od 4 do 5 let	7	10,9
6 let in več	41	64,1
skupaj	64	100,0

Tabela 6.5: Struktura zaposlenih glede na doseženo izobrazbo

	N	%
poklicna in srednja šola	32	50,0
dodiplomska izobrazba	30	46,9
podiplomska izobrazba	2	3,1
skupaj	64	100,0

Glede na področje dela (Tabela 6.3) so skupine zaposlenih relativno uravnotežene, nekoliko izstopajo zaposleni na področju tehnične operative (orodjarji, vzdrževalci, nastavljači, skladiščniki, električarji, ...), ki zajemajo četrtno vseh vključenih, kar je v ravnovesju z deležem zaposlitev te strukture v zadnjih petih letih. Nekoliko nenavadni so podatki o dolžini delovne dobe v podjetju (Tabela 6.4) v primerjavi s podatki iz Tabele 6.2, saj je število zaposlenih, ki so se za obdobje zadnjih petih let opredelili kot začetniki, precej večje od števila zaposlenih z do 5 let delovne dobe v podjetju. Razkorak si lahko razložimo z dejstvom, da veliko število začetnikov pred zaposlitvijo opravlja delo v podjetju preko študentskega servisa, zato je možno, da le-ti niso naredili jasne ločnice med trajanjem njihovega dela v podjetju in trajanjem zaposlitve. Iz Tabele 6.5 pa lahko razberemo, da je delež zaposlenih s poklicno ali srednjo šolo in tistih z zaključenim dodiplomskim študijem precej izenačen, medtem ko je delež zaposlenih z zaključenim podiplomskim študijem zanemarljiv.

6.2.1 Preverjanje raziskovalnih hipotez

Raziskovalne hipoteze smo preverjali z obdelavo podatkov znotraj programa SPSS.

Hipoteza 1: Zaposleni ali že predhodno zaposleni doživljajo manj stresa pri zasedbi novega delovnega mesta kot novi zaposleni, ki prvič vstopajo v podjetje.

Kot neodvisno spremenljivko smo uporabili vlogo, iz katere so zaposleni ocenjevali svojo izkušnjo socializacije, ki izhaja iz vprašanja Q1 (novi zaposleni v podjetju – *začetniki* ali zaposleni, ki so spremenili delovno mesto – *zaposleni*). Za odvisno spremenljivko pa smo kot indikator stresa uporabili lestvico počutja v času socializacije (vprašanje Q9) in sicer postavke, ki merijo bolj neposredne indikatorje počutja, medtem ko smo postavke s posrednimi indikatorji (uspešen, ustvarjalen, zadovoljen, zavzet) izločili iz analize. Najprej si pogledajmo opisne statistike po posameznih postavkah (Tabela 6.6).

Tabela 6.6: Opisne statistike indikatorjev stresa za skupini začetnikov in zaposlenih

Indikatorji stresa / skupina		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka	Min.	Max.
nekoristen-koristen	začetniki	19	4,11	,737	,169	2	5
	zaposleni	45	4,11	,832	,124	2	5
neopažen-opažen	začetniki	19	3,89	1,150	,264	1	5
	zaposleni	45	3,84	,999	,149	1	5
osamljen-vključen	začetniki	19	4,16	1,015	,233	2	5
	zaposleni	45	4,09	,949	,142	1	5
nepomemben-pomemben	začetniki	19	3,63	,761	,175	2	5
	zaposleni	45	3,49	,895	,133	1	5
nepotreben-potreben	začetniki	19	3,84	,958	,220	1	5
	zaposleni	45	4,04	,824	,123	1	5
nepriljubljen-priljubljen	začetniki	19	3,74	1,240	,285	1	5
	zaposleni	45	3,73	1,031	,154	1	5
nesamostojen-samostojen	začetniki	19	4,21	,787	,181	3	5
	zaposleni	45	4,24	,712	,106	3	5
nesamozavesten-samozavesten	začetniki	19	4,21	,713	,164	3	5
	zaposleni	45	4,20	,726	,108	3	5
nesiguren-siguren	začetniki	19	4,21	,713	,164	3	5
	zaposleni	45	4,02	,917	,137	2	5
nespoštovan-spoštovan	začetniki	19	3,68	,885	,203	1	5
	zaposleni	45	3,80	1,014	,151	1	5
nesprejet-sprejet	začetniki	19	4,05	1,026	,235	2	5
	zaposleni	45	3,98	,988	,147	1	5
omejen-svoboden	začetniki	19	3,63	1,065	,244	1	5
	zaposleni	45	3,69	,996	,148	1	5
neupoštevan-upoštevan	začetniki	19	3,84	,898	,206	2	5
	zaposleni	45	3,69	,874	,130	2	5

Rezultati kažejo relativno pozitivne ocene počutja na večini od dimenzij, obenem na prvi pogled lahko vidimo, da se skupini med seboj ne razlikujeta bistveno oziroma da začetniki po določenih vidikih svojega počutja celo nekoliko bolj pozitivno izstopajo npr.

na dimenziji nesiguren – siguren. Za potrebe ugotavljanja razlik med skupinama smo izvedli t-test za neodvisna vzorca, katerega rezultati so prikazani v Tabeli 6.7.

Tabela 6.7: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev stresa med skupinama začetnikov in zaposlenih

Indikatorji stresa / statistični indikatorji	Levenov test homogen. varianc		t-test enakosti povprečij				
	F	značiln.	t	df	značiln. (2-smer.)	razlika povprečij	stand. napaka
nekoristen- koristen	2,122	,150	-,027	62	,979	-,006	,220
neopažen- opažen	,005	,945	,176	62	,861	,050	,286
osamljen- vključen	,684	,411	,260	62	,795	,069	,265
nepomemben- pomemben	,720	,399	,608	62	,546	,143	,235
nepotreben- potreben	,129	,720	-,855	62	,396	-,202	,237
nepriljubljen- priljubljen	,362	,550	,012	62	,991	,004	,300
nesamostojen- samostojen	,350	,556	-,169	62	,867	-,034	,201
nesamozavesten -samozavesten	,045	,833	,053	62	,958	,011	,198
nesiguren- siguren	,595	,443	,798	62	,428	,188	,236
nespoštovan- spoštovan	,905	,345	-,433	62	,667	-,116	,268
nesprejet- sprejet	,284	,596	,274	62	,785	,075	,273
omejen- svoboden	,013	,909	-,206	62	,837	-,057	,278
neupoštevan- upoštevan	,290	,592	,635	62	,528	,153	,241

Kot je bilo nakazano že na podlagi opisnih statistik, so tudi rezultati t-testa pokazali, da med skupinama zaposlenih ni statistično značilnih razlik v počutju v času socializacije ($p > 0.05$), na podlagi katerih bi lahko sklepali na manjšo pojavnost stresa pri skupini zaposlenih, ki je spreminjala delovno mesto v primerjavi s skupino novih zaposlenih.

Glede na domnevno prepletenost ocenjevanje izkušnje socializacije določenih zaposlenih v dveh vlogah (v vlogi novega zaposlenega ali zaposlenega, ki je spremenil delovno mesto), smo rezultate testirali še z vidika razlik med zaposlenimi, ki so se v zadnjih petih

letih zaposlili v podjetju kot čisti začetniki, brez delovne dobe – *brez DD* in tistimi, ki so imeli prehodno že nekaj delovne dobe – *izkušeni* (razmejitev med skupinama izhaja iz vprašanja Q4 in je razvidna iz Tabele 6.2).

Tabela 6.8: Opisne statistike indikatorjev stresa za zaposlene brez DD in že izkušene

Indikatorji stresa / statistični indikatorji		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka	Min.	Max.
nekoristen–koristen	brez DD	36	4,03	,774	,129	2	5
	izkušeni	28	4,21	,833	,157	2	5
neopažen–opažen	brez DD	36	3,50	1,108	,185	1	5
	izkušeni	28	4,32	,723	,137	3	5
osamljen–vključen	brez DD	36	4,08	1,025	,171	1	5
	izkušeni	28	4,14	,891	,168	2	5
nepomemben–pomemben	brez DD	36	3,47	,910	,152	1	5
	izkušeni	28	3,61	,786	,149	2	5
nepotreben–potreben	brez DD	36	3,89	,919	,153	1	5
	izkušeni	28	4,11	,786	,149	3	5
nepriljubljen–priljubljen	brez DD	36	3,83	1,000	,167	1	5
	izkušeni	28	3,61	1,197	,226	1	5
nesamostojen–samostojen	brez DD	36	4,11	,747	,125	3	5
	izkušeni	28	4,39	,685	,130	3	5
nesamozavesten–samozavesten	brez DD	36	4,17	,737	,123	3	5
	izkušeni	28	4,25	,701	,132	3	5
nesiguren–siguren	brez DD	36	4,03	,845	,141	2	5
	izkušeni	28	4,14	,891	,168	2	5
nespoštovan–spoštovan	brez DD	36	3,67	1,121	,187	1	5
	izkušeni	28	3,89	,737	,139	3	5
nesprejet–sprejet	brez DD	36	4,11	,979	,163	2	5
	izkušeni	28	3,86	1,008	,190	1	5
omejen–svoboden	brez DD	36	3,72	1,059	,176	1	5
	izkušeni	28	3,61	,956	,181	1	5
neupoštevan–upoštevan	brez DD	36	3,64	,867	,144	2	5
	izkušeni	28	3,86	,891	,168	2	5

V primerjavi s podatki iz Tabele 6.6 se pojavljajo nekoliko večje razlike v povprečnih vrednostih med obema skupinama zaposlenih, zato smo za potrebe testiranja razlik med skupinama ponovno izvedli t-test za neodvisna vzorca. Tudi rezultati tokratne primerjave niso pokazali statistično značilnih razlik med skupinama z izjemo počutja na kontinuumu neopažen – opažen, kar je razvidno iz Tabele 6.9.

Tabela 6.9: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev stresa med zaposlenimi brez DD in že izkušenimi

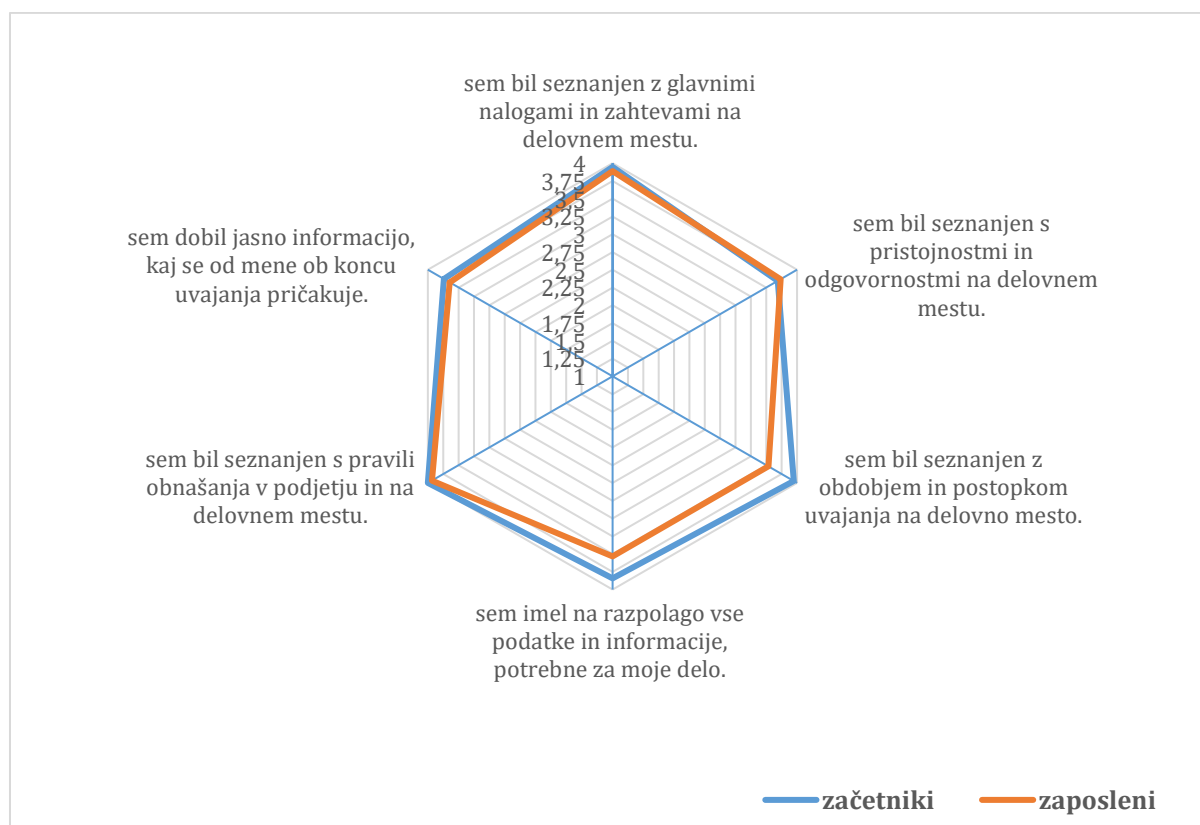
Počutje / statistični indikatorji	Levenov test homogen. varianc		t-test enakosti povprečij				
	F	značiln.	t	df	značiln. (2-stran.)	razlika povprečij	stand. napaka
neopažen-opažen	5,095	,028	-3,397	62	,001**	-,821	,242

******. Razlika je statistično značilna na nivoju 1 % (2-stransko).

Morebitne posredne indikatorje stresa smo naknadno preverili še s primerjavo povprečij znotraj vprašanja Q7, ki se nanaša na jasnost vloge in razpoložljivost podatkov oziroma informacij in sicer med naslednjima skupinama zaposlenih:

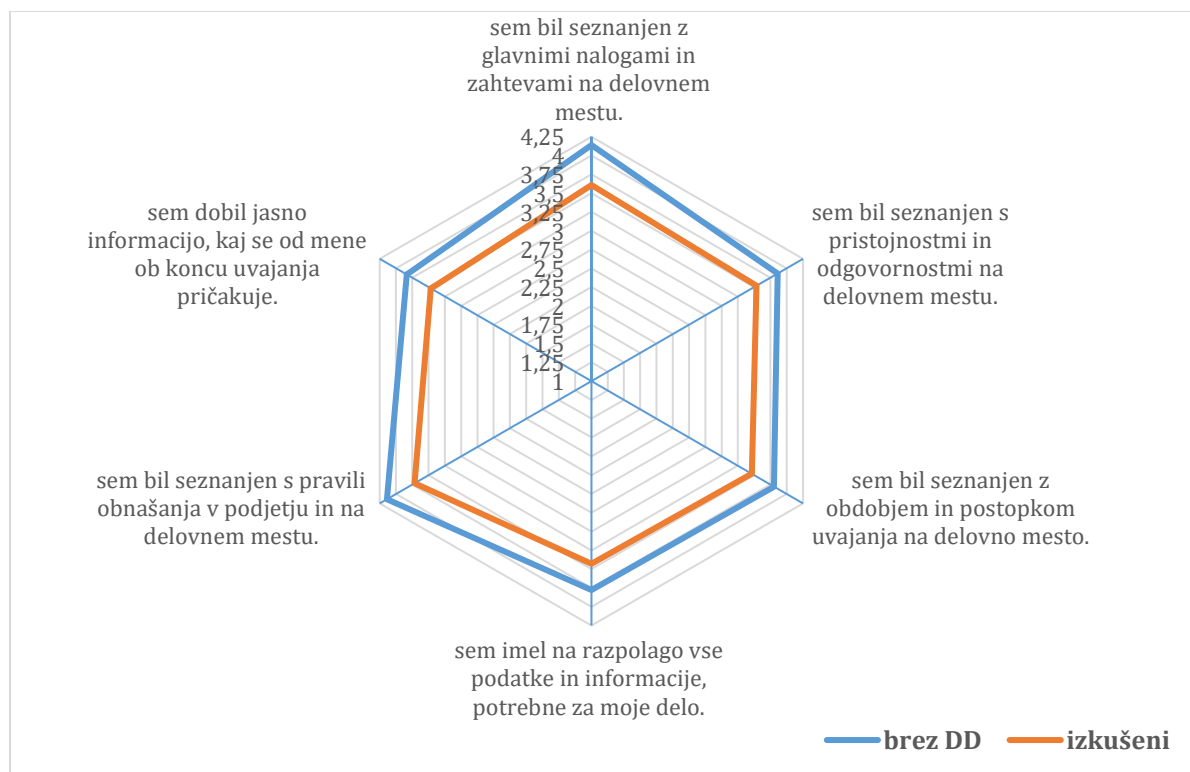
- začetniki (N=19) in zaposlenimi (N=45), vezanimi na vprašanje Q1 (Graf 6.1);
- zaposlenimi brez DD (N=36) in izkušenimi (N=28), vezanimi na vprašanje Q4 (Graf 6.2).

Graf 6.1: Povprečne vrednosti indikatorjev jasnosti vloge in razpoložljivosti podatkov oz. informacij za skupini začetnikov in zaposlenih



Iz grafa je razvidno, da so razlike med povprečji, vezanimi na jasnost vloge in razpoložljivost podatkov oziroma informacij precej majhne, a večinoma v prid *začetnikom*. Za potrebe ugotavljanja statistične značilnosti razlik med skupinama smo izvedli še t-test za neodvisna vzorca, ki pa teh razlik ni potrdil.

Graf 6.2: Povprečne vrednosti indikatorjev jasnosti vloge in razpoložljivosti podatkov oz. informacij za skupini brez DD in že izkušene



Iz grafa je razvidno, da so razlike med povprečji, vezanimi na jasnost vloge in razpoložljivost podatkov oziroma informacij, med skupinama zaposlenih *brez DD* in *izkušenimi*, prisotne v prid zaposlenih brez DD. Za potrebe ugotavljanja statistične značilnosti razlik med skupinama smo izvedli še t-test za neodvisna vzorca (Tabela 6.10), ki je potrdil, da obstajajo statistično značilne razlike med skupinama le glede seznanjenosti z nalogami in zahtevami na delovnem mestu in sicer v prid zaposlenim, ki so prišli v zadnjih petih letih v podjetje kot popolni začetniki, brez delovne dobe.

Tabela 6.10: Primerjava povprečnih vrednosti indikatorjev jasnosti vloge med zaposlenimi brez DD in že izkušenimi

Jasnost vloge / statistični indikatorji	Levenov test homogen. varianc		t-test enakosti povprečij				
	F	značiln.	t	df	značiln. (2-stran.)	razlika povprečij	stand. napaka
sem bil seznanjen z glavnimi nalogami in zahtevami na delovnem mestu.	,038	,846	2,201	62	,031*	,532	,242

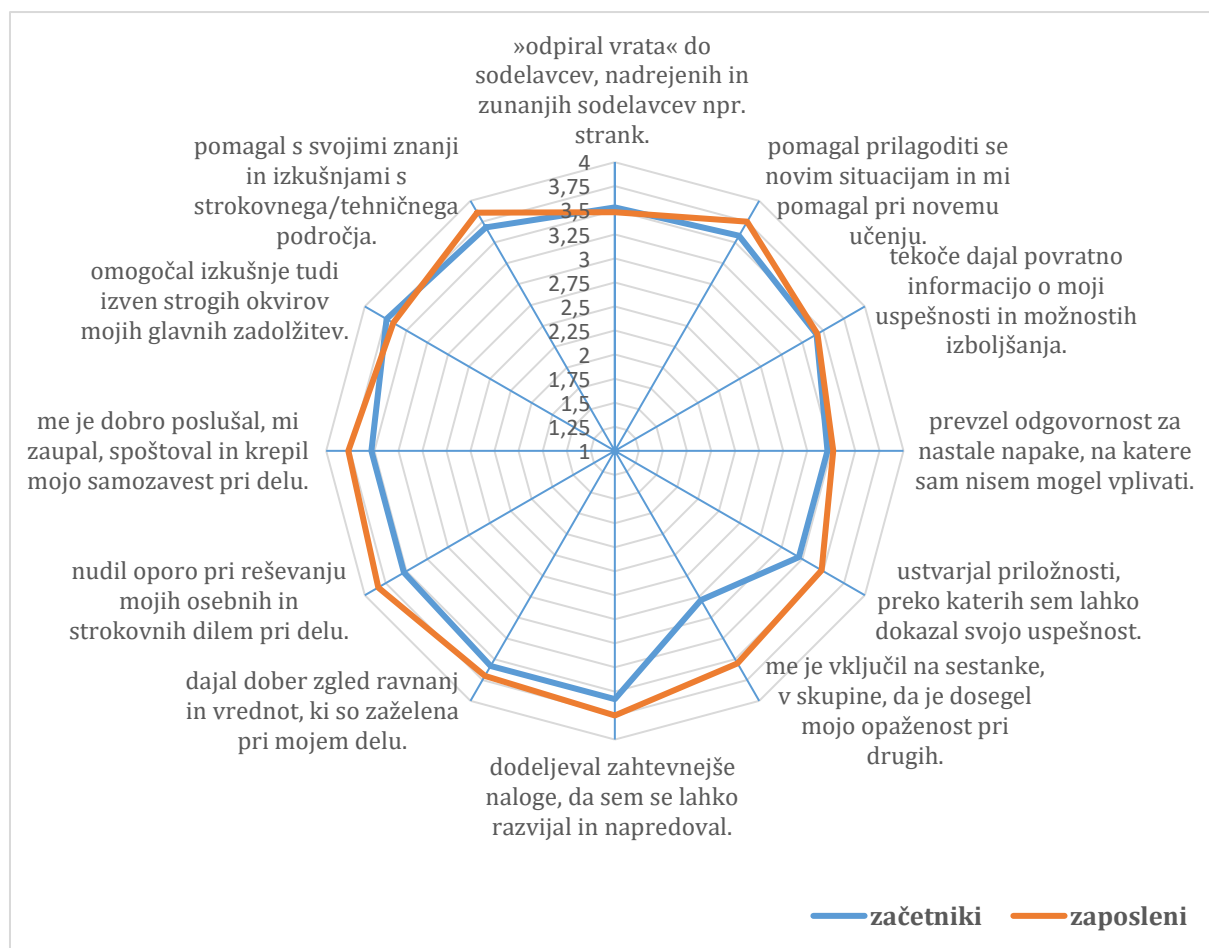
*. Razlika je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Na podlagi vseh navedenih rezultatov, iz katerih izhaja, da razen v redkih primerih ni statistično značilnih razlik v indikatorjih stresa med skupinama *začetnikov* in *zaposlenih*, lahko potrdimo ničelno hipotezo, da med skupinama ni statistično značilnih razlik, kar posledično pomeni, da hipoteze 1 ne moremo potrditi.

Hipoteza 2: Uspešnost in zavzetost novega zaposlenega po zaključenem procesu organizacijske socializacije je v največji meri odvisna od podpore njegovega mentorja oziroma vodje.

Povezanost med podporo mentorja oziroma vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih – *začetnikov* (N=19), smo preverjali s Pearsonovim korelacijskim koeficientom. Za elemente podpore mentorja oziroma vodje smo uporabili postavke iz vprašanja Q12, za ocenjevanje uspešnosti in zavzetosti pa smo uporabili dimenziji iz vprašanja Q9 (*neuspešen–uspešen in nezavzet–zavzet*). Najprej si pogledjmo povprečne vrednosti po posameznih postavkah iz vprašanja Q12, ločeno za *začetnike* (N=19) in *zaposlene* (N=45), ki so razvidne iz Grafa 6.3.

Graf 6.3: Povprečne vrednosti indikatorjev podpore mentorja oz. vodje za skupini začetnikov in zaposlenih



V primerjavi s podatki o počutju so povprečne ocene, ki se nanašajo na podporo vodje oziroma mentorja v času socializacije, nekoliko nižje, na prvi pogled lahko vidimo, da se skupini med seboj ne razlikujeta bistveno, največji je razkorak pri podpori, vezani na vključitev v sestanke in skupine z namenom doseganja opaženosti zaposlenega, ki je pri *začetnikih* zaznana nižje. Statistične značilnosti razlik med skupinama naknadno nismo preverjali, ampak smo ugotavljali samo povezanost med podporo mentorja oziroma vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih – *začetnikov*, ki je razvidna iz Tabele 6.11.

Tabela 6.11: Povezanost med podporo mentorja oz. vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo začetnikov

		neuspešen- uspešen	nezavzet - zavzet
»odpiral vrata« do sodelavcev, nadrejenih in zunanjih sodelavcev npr. strank.	Pearson kor. koef.	-,133	-,021
	značiln. (2-stran.)	,588	,931
pomagal prilagoditi se novim situacijam in mi pomagal pri novemu učenju.	Pearson kor. koef.	0,000	,197
	značiln. (2-stran.)	1,000	,418
tekoče dajal povratno informacijo o moji uspešnosti in možnostih izboljšanja.	Pearson kor. koef.	-,155	,075
	značiln. (2-stran.)	,526	,762
prevzel odgovornost za nastale napake, na katere sam nisem mogel vplivati.	Pearson kor. koef.	,121	,214
	značiln. (2-stran.)	,621	,379
ustvarjal priložnosti, preko katerih sem lahko dokazal svojo uspešnost.	Pearson kor. koef.	,063	,376
	značiln. (2-stran.)	,798	,113
me je vključil na sestanke, v skupine, da je dosegel mojo opaženost pri drugih.	Pearson kor. koef.	,208	,512*
	značiln. (2-stran.)	,394	,025
dodeljeval zahtevnejše naloge, da sem se lahko razvijal in napredoval.	Pearson kor. koef.	-,155	,020
	značiln. (2-stran.)	,526	,936
dajal dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželeni pri mojem delu.	Pearson kor. koef.	-,147	,019
	značiln. (2-stran.)	,549	,939
nudil oporo pri reševanju mojih osebnih in strokovnih dilem pri delu.	Pearson kor. koef.	0,000	,212
	značiln. (2-stran.)	1,000	,384
me je dobro poslušal, mi zaupal, spoštoval in krepil mojo samozavest pri delu.	Pearson kor. koef.	,069	,316
	značiln. (2-stran.)	,778	,187
omogočal izkušnje tudi izven strogih okvirov mojih glavnih zadolžitev.	Pearson kor. koef.	,102	-,046
	značiln. (2-stran.)	,679	,853
pomagal s svojimi znanji in izkušnjami s strokovnega/tehničnega področja.	Pearson kor. koef.	-,060	,157
	značiln. (2-stran.)	,808	,521

*. Korelacija je statistično pomembna na nivoju 5 % (2-stransko).

Iz analize je razvidno, da je povezanost med posameznimi indikatorji podpore vodje oziroma mentorja ter uspešnostjo in zavzetostjo novih zaposlenih v večini primerov neznatna ali nizka. Edina pozitivna linearna (srednja) povezanost, ki je tudi statistično značilna, je povezanost med vključevanjem novih zaposlenih na sestanke, v skupine in njihovo zavzetostjo.

Glede na že omenjeno domnevno prepletenost ocenjevanje izkušnje socializacije določenih zaposlenih v dveh vlogah (v vlogi novega zaposlenega ali zaposlenega, ki je spremenil delovno mesto), smo povezanost tudi v tem primeru testirali še z zaposlenimi, ki so se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju kot čisti začetniki, brez delovne dobe – brez DD (N=36). Rezultati so razvidni iz tabele 6.12.

Tabela 6.12: Povezanost med podporo mentorja oz. vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih brez DD

		neuspešen - uspešen	nezavzet - zavzet
»odpiral vrata« do sodelavcev, nadrejenih in zunanjih sodelavcev npr. strank.	Pearson kor. koef.	,167	,337*
	značiln. (2-stran.)	,336	,048
pomagal prilagoditi se novim situacijam in mi pomagal pri novemu učenju.	Pearson kor. koef.	,310	,505**
	značiln. (2-stran.)	,070	,002
tekoče dajal povratno informacijo o moji uspešnosti in možnostih izboljšanja.	Pearson kor. koef.	,072	,256
	značiln. (2-stran.)	,682	,137
prevzel odgovornost za nastale napake, na katere sam nisem mogel vplivati.	Pearson kor. koef.	,337*	,170
	značiln. (2-stran.)	,048	,330
ustvarjal priložnosti, preko katerih sem lahko dokazal svojo uspešnost.	Pearson kor. koef.	,245	,375*
	značiln. (2-stran.)	,156	,026
me je vključil na sestanke, v skupine, da je dosegel mojo opaženost pri drugih.	Pearson kor. koef.	,312	,265
	značiln. (2-stran.)	,068	,124
dodeljeval zahtevnejše naloge, da sem se lahko razvijal in napredoval.	Pearson kor. koef.	,265	,208
	značiln. (2-stran.)	,124	,231
dajal dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželeni pri mojem delu.	Pearson kor. koef.	,431**	,350*
	značiln. (2-stran.)	,010	,039
nudil oporo pri reševanju mojih osebnih in strokovnih dilem pri delu.	Pearson kor. koef.	,459**	,426*
	značiln. (2-stran.)	,006	,011
me je dobro poslušal, mi zaupal, spoštoval in krepil mojo samozavest pri delu.	Pearson kor. koef.	,442**	,380*
	značiln. (2-stran.)	,008	,025
omogočal izkušnje tudi izven strogih okvirov mojih glavnih zadolžitev.	Pearson kor. koef.	,326	,261
	značiln. (2-stran.)	,056	,129
pomagal s svojimi znanji in izkušnjami s strokovnega/tehničnega področja.	Pearson kor. koef.	,470**	,359*
	značiln. (2-stran.)	,004	,034

** . Korelacija je statistično značilna na nivoju 1 % (2-stransko).

* . Korelacija je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Iz analize je razvidno, da je v polovici primerov prisotna pozitivna, statistično značilna linearna povezanost med posameznimi indikatorji podpore mentorja oziroma vodje ter uspešnostjo in zavzetostjo zaposlenih, ki so se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju kot čisti začetniki (*brez DD*). Pozitivna povezanost je v polovici statistično značilnih povezav nizka, v drugi polovici pa srednja. Najmočnejša pozitivna povezava se pojavlja med podporo mentorja oziroma vodje pri prilagajanju novim situacijam in pomoči pri novem učenju ter zavzetostjo.

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da so ob največ 5 – odstotni stopnji značilnosti, določeni indikatorji podpore mentorja oziroma vodje v času socializacije linearno

povezani z uspešnostjo oziroma zavzetostjo novih zaposlenih, ki so bili vključeni v proces socializacije, s čimer lahko deloma potrdimo hipotezo 2.

Hipoteza 3a: Tehnični specialisti potrebujejo v procesu organizacijske socializacije manj nadzora in obenem več svobode pri svojem delu kot druge skupine zaposlenih.

Hipoteza 3b: Tehnični specialisti v procesu organizacijske socializacije od svojega vodje pričakujejo tudi tehnična znanja in podporo pri reševanju tehničnih problemov.

Kot neodvisno spremenljivko v hipotezah 3a in 3b smo uporabili področje dela zaposlenega, ki izhaja iz vprašanja Q2 (Tabela 6.3), za odvisno spremenljivko pa smo kot indikator potrebe po manj nadzora in več svobode uporabili postavko iz vprašanja Q11 (*da mi omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno*), kot indikator pričakovanj po tehničnih znanjih vodje in podpore pri reševanju tehničnih problemov pa dodatni postavki iz vprašanja Q11 (*da mi svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju problemov; da name prenaša svoja strokovna/tehnična znanja in izkušnje*).

Ker je skupina tehničnih specialistov precej majhna (N=10), obenem pa so v skupini tehnične operative pretežno tehnični kadri (N=16), smo obe skupini združili v eno, ki smo jo za potrebe preverjanja hipoteze obravnavali kot skupino *tehnikov*. Slednjo smo primerjali z združeno skupino *strokovnjakov*, v katero smo združili prodajnike in nabavnike (N=11) in ostale strokovnjake (N=10). Z združitvama smo zagotovili tudi relativno številčno uravnoteženi skupini. Vodje smo zaradi specifik njihove vloge izključili iz primerjave. Za potrebe analize bomo rezultate za obe hipotezi prikazali skupaj, razložili pa ločeno. Najprej si pogledajmo opisne statistike po posameznih postavkah (Tabela 6.13).

Tabela 6.13: Opisne statistike potreb in pričakovanj za skupini tehnikov in strokovnjakov

Potrebe in pričakovanja / skupina		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka
da mi omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno.	tehnik	26	4,19	,567	,111
	strokovnjaki	20	3,85	,671	,150
da mi svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju problemov.	tehnik	26	4,12	,816	,160
	strokovnjaki	20	3,85	1,137	,254
da name prenaša svoja strokovna / tehnična znanja in izkušnje.	tehnik	26	4,35	,689	,135
	strokovnjaki	45	4,09	,949	,142

Rezultati kažejo, da imajo *tehniki* v povprečju nekoliko večjo potrebo po svobodi pri delu, omogočeno s strani vodje, potrebo po svetovanju vodje pri težavah in problemih in pričakovanje, da vodja nanje prenaša svoja znanja. Za potrebe ugotavljanja statistične značilnosti razlik med skupinama smo izvedli t-test za neodvisna vzorca, katerega rezultati so prikazani v Tabeli 6.14.

Tabela 6.14: Primerjava povprečnih vrednosti potreb in pričakovanj med skupinama tehnikov in strokovnjakov

Potrebe in pričakovanja / statistični indikatorji	Levenov test homogen. varianc		t-test enakosti povprečij				
	F	značiln.	t	df	značiln. (2-stran.)	razlika povprečij	stand. napaka
da mi omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno.	,434	,514	1,874	44	,068	,342	,183
da mi svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju problemov.	2,574	,116	,922	44	,362	,265	,288
da name prenaša svoja strokovna / tehnična znanja in izkušnje.	,770	,385	1,088	44	,282	,296	,272

Rezultati t-testa so kljub temu, da so bile vrednosti pri *tehnikih* nekoliko višje kot pri *strokovnjakih* pokazali, da med skupinama ni statistično značilnih razlik ($p > 0.05$) med potrebo po svobodi pri delu, omogočeni s strani vodje, potrebo po svetovanju vodje pri težavah in problemih in v pričakovanju, da vodja nanje prenaša svoja znanja in izkušnje.

Na podlagi vseh navedenih rezultatov lahko potrdimo ničelno hipotezo, da med skupinama ni statistično značilnih razlik, kar posledično pomeni, da hipotez 3a in 3b ne moremo potrditi.

6.3 Rezultati vprašalnika za vodje

Prošnja za sodelovanje v raziskavi z dostopom do elektronskega vprašalnika je bila vodjem posredovana po elektronski pošti. Elektronski vprašalnik (Priloga B) je bil za

izpolnitev na voljo en teden, vodje so bili dva dni pred iztekom ponovno spodbujeni k izpolnitvi. Vprašalnik je izpolnilo 39 vodij, kar predstavlja 66 - odstoten odziv.

Kljub temu, da rezultati vprašalnika za vodje niso relevantni za preverjanje hipotez, bomo v nadaljevanju prikazali določene deskriptivne in druge statistike, ki izhajajo iz rezultatov. Najprej si bomo pogledali strukturo vodij, vključenih v raziskavo.

Tabela 6.15: Struktura vodij glede na nivo vodenja

	N	%
vodja skupine, oddelka	26	66,7
vodja službe, direktor	13	33,3
skupaj	39	100,0

Tabela 6.16: Struktura vodij glede vključenosti v organizacijsko socializacijo

	N	%
da	27	69,2
ne	12	30,8
skupaj	39	100,0

Tabela 6.17: Struktura vodij glede na strukturo sodelavcev (podrejenih)

	N	%
delavci v proizvodnji	12	30,8
tehnična operativa	11	28,2
tehnični specialisti	3	7,7
prodajniki, nabavniki	3	7,7
poslovni strokovnjaki	3	7,7
vodje skupin, oddelkov	6	15,4
vodje služb, direktorji	1	2,6
vodje služb, direktorji	39	100,0

Glede na nivo vodenja sta bili v raziskavo vključeni približno dve tretjini t. i. linijskih vodij ter tretjina vodij iz srednjega in vrhnjega menedžmenta (Tabela 6.15). Okrog dve tretjini vodij, ki sta izpolnili vprašalnik, sta bili v zadnjih petih letih aktivno vključeni v proces organizacijske socializacije zaposlenih v podjetju (Tabela 6.16). Če izhajamo iz strukture zaposlenih, ki jih vodijo, pa je vprašalnik izpolnilo največ vodij, ki vodijo zaposlene v proizvodnji in operativen kader na tehničnem področju, obe strukturi

zajemata po približno 30 % vseh vodij, medtem ko so vodje ostalih struktur zaposlenih vključeni v manjši meri (Tabela 6.17).

V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj opisnih statistik, ki izhajajo iz rezultatov vprašalnika za vodje, pa tudi rezultatov t-testov za neodvisna vzorca, s pomočjo katerih smo ugotavljali razlike med posameznimi skupinami vodij. Podrobnejših rezultatov t-testov ne bomo navajali, navedli bomo le, kje je prišlo do statistično značilnih razlik med skupinama.

Tabela 6.18: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med nivojema vodenja

Pomembnost dejavnikov uvajanja / nivo vodenja		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka
znanja in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve	linijski vodje	26	3,96	,824	,162
	srednji-vrhnji	13	3,92	,494	,137
osebnostne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje pri delu	linijski vodje	26	4,65	,485	,095
	srednji-vrhnji	13	4,77	,439	,122
motiviranost, zavzetost, proaktivnost zaposlenega	linijski vodje	26	4,65	,485	,095
	srednji-vrhnji	13	4,85	,376	,104
usposabljanja zaposlenega v času uvajanja (tečaji, delavnice)	linijski vodje	26	4,00	,490	,096
	srednji-vrhnji	13	3,69	1,032	,286
uporaba sodobnih tehnologij pri uvajanju (e-učenje, portali)	linijski vodje	26	3,12	,711	,140
	srednji-vrhnji	13	3,08	,954	,265
rotacija zaposlenega med oddelki in službami**	linijski vodje	26	3,19	1,132	,222
	srednji-vrhnji	13	4,31	,630	,175
dostop zaposlenega do podatkov in informacij	linijski vodje	26	4,23	,652	,128
	srednji-vrhnji	13	3,92	,641	,178
predstavitev pravil obnašanja zaposlenemu*	linijski vodje	26	4,38	,571	,112
	srednji-vrhnji	13	3,92	,760	,211
podpora vodje ali mentorja v času uvajanja	linijski vodje	26	4,69	,471	,092
	srednji-vrhnji	13	4,54	,519	,144
podpora sodelavcev ali tima v času uvajanja	linijski vodje	26	4,54	,582	,114
	srednji-vrhnji	13	4,23	,725	,201
aktivna podpora kadrovske službe pri uvajanju	linijski vodje	26	3,27	,919	,180
	srednji-vrhnji	13	3,46	,877	,243
kakovostno (pisno) izdelan program uvajanja	linijski vodje	26	3,46	,811	,159
	srednji-vrhnji	13	3,54	,776	,215
jasno zastavljene naloge, zadolžitve zaposlenega	linijski vodje	26	4,42	,703	,138
	srednji-vrhnji	13	4,46	,519	,144
konkretni in merljivi cilji oz. pričakovani rezultati	linijski vodje	26	4,08	,560	,110
	srednji-vrhnji	13	4,23	,927	,257
jasno definirane pristojnosti in odgovornosti	linijski vodje	26	4,38	,496	,097
	srednji-vrhnji	13	4,31	,751	,208
jasno predstavljene možnosti razvoja v	linijski vodje	26	3,88	,766	,150

podjetju*	srednji-vrhnji	13	4,46	,519	,144
 vključevanje zaposlenih v inovativne dejavnosti	linijski vodje	26	4,00	,490	,096
	srednji-vrhnji	13	3,92	,954	,265
tekoča povratna informacija o uspešnosti pri delu	linijski vodje	26	4,38	,496	,097
	srednji-vrhnji	13	4,15	,555	,154
dobri fizični pogoji za delo (prostori, pripomočki)**	linijski vodje	26	4,42	,504	,099
	srednji-vrhnji	13	3,77	1,013	,281
dobri psihološki pogoji za delo (vzdušje, kultura)*	linijski vodje	26	4,50	,510	,100
	srednji-vrhnji	13	4,08	,760	,211

****.** Razlika je statistično značilna na nivoju 1 % (2-stransko).

***** Razlika je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Rezultati kažejo, da vodje kot najbolj pomembne dejavnike uspešnosti socializacije ocenjujejo naslednje: motiviranost, zavzetost in proaktivnost zaposlenega, osebnostne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje pri delu ter podpora vodje ali mentorja v času uvajanja. Analizirali smo tudi razlike med nivojema vodenja in ugotovili, da se statistično značilne razlike kažejo pri pripisovanju pomembnosti naslednjim dejavnikom socializacije: rotacija zaposlenega med oddelki in službami, dobri fizični pogoji za delo ($p < 0,01$), predstavitev pravil obnašanja zaposlenemu, jasno predstavljene možnosti razvoja v podjetju in dobri psihološki pogoji za delo ($p < 0,05$).

Tabela 6.19: Opisne statistike glede nalog vodje oz. mentorja – primerjava med nivojema vodenja

Naloge vodje oz. mentorja / nivo vodenja		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka
da daje čim bolj konkretna navodila in usmeritve za delo*	linijski vodje	26	4,38	,571	,112
	srednji-vrhnji	13	3,85	,899	,249
da omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno	linijski vodje	26	3,62	,752	,148
	srednji-vrhnji	13	3,92	,760	,211
da tekoče spremlja delo in daje povratne informacije o uspešnosti	linijski vodje	26	4,27	,452	,089
	srednji-vrhnji	13	4,31	,480	,133
da zaposlenemu prenaša svoja strokovna/tehnična znanja in izkušnje	linijski vodje	26	4,38	,637	,125
	srednji-vrhnji	13	4,38	,650	,180
da svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju problemov	linijski vodje	26	3,96	,871	,171
	srednji-vrhnji	13	4,31	,630	,175
da daje zahtevnejše naloge in izzive za rast in razvoj	linijski vodje	26	3,69	,736	,144
	srednji-vrhnji	13	4,08	,494	,137
da pomaga vzpostaviti stike z drugimi sodelavci v podjetju	linijski vodje	26	3,85	,675	,132
	srednji-vrhnji	13	4,15	,376	,104
da opozarja na napake in pravočasno ukrepa, če je potrebno	linijski vodje	26	4,35	,485	,095
	srednji-vrhnji	13	4,46	,519	,144
da prevzema odgovornost za napake, na katere zaposleni ni mogel vplivati	linijski vodje	26	3,77	1,107	,217
	srednji-vrhnji	13	4,31	,855	,237
da ustvarja priložnosti, preko katerih	linijski vodje	26	4,08	,628	,123

lahko zaposleni dokazuje svojo uspešnost	srednji-vrhnji	13	4,23	,439	,122
da zaposlenega vključuje v sestanke, v skupine, da doseže opaženost pri drugih	linijski vodje	26	3,69	,788	,155
	srednji-vrhnji	13	3,92	,760	,211
da pomaga prilagoditi se novim situacijam in pomaga pri novemu učenju	linijski vodje	26	4,04	,528	,103
	srednji-vrhnji	13	3,85	,689	,191
da daje dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželena pri delu zaposlenega	linijski vodje	26	4,42	,504	,099
	srednji-vrhnji	13	4,69	,480	,133
da nudi oporo pri reševanju osebnih in strokovnih dilem zaposlenega	linijski vodje	26	4,27	,533	,105
	srednji-vrhnji	13	4,15	,555	,154
da dobro posluša, zaupa, spoštuje in krepi samozavest zaposlenega pri delu	linijski vodje	26	4,46	,508	,100
	srednji-vrhnji	13	4,38	,506	,140

*. Razlika je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Rezultati kažejo, da vodje kot najbolj pomembne v procesu socializacije ocenjujejo naslednje naloge vodje oziroma mentorja: da daje dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželena pri delu, da dobro posluša, zaupa, spoštuje in krepi samozavest zaposlenega pri delu, da opozarja na napake in pravočasno ukrepa, če je potrebno, da zaposlenemu prenaša svoja strokovna/tehnična znanja in izkušnje ter da tekoče spremlja delo in daje povratne informacije o uspešnosti. S pomočjo t-testa smo analizirali tudi razlike med nivojema vodenja in ugotovili, da se statistično značilne razlike med nivojema kažejo le v nalogi dajanja čim bolj konkretnih navodil in usmeritev za delo ($p < 0,05$).

Tabela 6.20: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med vodji glede na izkušnjo organizacijske socializacije

Pomembnost dejavnikov uvajanja / izkušnja organizacijske socializacije		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka
znanja in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve**	da	27	3,74	,712	,137
	ne	12	4,42	,515	,149
osebne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje pri delu	da	27	4,67	,480	,092
	ne	12	4,75	,452	,131
motiviranost, zavzetost, proaktivnost zaposlenega	da	27	4,74	,447	,086
	ne	12	4,67	,492	,142
usposabljanja zaposlenega v času uvajanja (tečaji, delavnice)	da	27	3,81	,786	,151
	ne	12	4,08	,515	,149
uporaba sodobnih tehnologij pri uvajanju (e-učenje, portali)	da	27	3,07	,874	,168
	ne	12	3,17	,577	,167
rotacija zaposlenega med oddelki in službami	da	27	3,78	,974	,187
	ne	12	3,08	1,311	,379
dostop zaposlenega do podatkov in informacij	da	27	4,15	,662	,127
	ne	12	4,08	,669	,193
predstavitve pravil obnašanja zaposlenemu	da	27	4,15	,662	,127
	ne	12	4,42	,669	,193
podpora vodje ali mentorja v času	da	27	4,59	,501	,096

uvajanja	ne	12	4,75	,452	,131
podpora sodelavcev ali tima v času uvajanja	da	27	4,44	,641	,123
	ne	12	4,42	,669	,193
aktivna podpora kadrovske službe pri uvajanju	da	27	3,48	,849	,163
	ne	12	3,00	,953	,275
kakovostno (pisno) izdelan program uvajanja	da	27	3,44	,801	,154
	ne	12	3,58	,793	,229
jasno zastavljene naloge, zadolžitve zaposlenega	da	27	4,44	,506	,097
	ne	12	4,42	,900	,260
konkretni in merljivi cilji oz. pričakovani rezultati	da	27	4,11	,751	,145
	ne	12	4,17	,577	,167
jasno definirane pristojnosti in odgovornosti	da	27	4,33	,620	,119
	ne	12	4,42	,515	,149
jasno predstavljene možnosti razvoja v podjetju	da	27	4,11	,577	,111
	ne	12	4,00	1,044	,302
 vključevanje zaposlenih v inovativne dejavnosti	da	27	3,93	,730	,140
	ne	12	4,08	,515	,149
tekoča povratna informacija o uspešnosti pri delu	da	27	4,22	,506	,097
	ne	12	4,50	,522	,151
dobri fizični pogoji za delo (prostori, pripomočki)*	da	27	4,04	,808	,155
	ne	12	4,58	,515	,149
dobri psihološki pogoji za delo (vzdušje, kultura)*	da	27	4,22	,641	,123
	ne	12	4,67	,492	,142

**. Razlika je statistično značilna na nivoju 1 % (2-stransko).

*. Razlika je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Na podlagi analize primerjav med vodji, ki so bili v zadnjih petih letih aktivno vključeni v proces organizacijske socializacije zaposlenih in tistimi, ki te izkušnje niso imeli, smo s pomočjo t-testa prišli do statistično značilnih razlik v ocenjevanju pomembnosti naslednjih dejavnikov socializacije: znanja in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve ($p < 0,01$) ter dobri fizični in psihološki pogoji za delo ($p < 0,05$).

Poleg že navedenih rezultatov iz vprašalnika za vodje pa so nas zanimale tudi primerjave v oceni pomembnosti posameznih dejavnikov uvajanja glede na strukturo zaposlenih, ki so jim vodje neposredno nadrejeni (vprašanje Q3, Tabela 6.17). Za potrebe analize smo izvedli grupiranje v tri skupine in sicer: vodenje operativnega kadra – *operativa* (delavci v proizvodnji in tehnična operativa), vodenje strokovnega kadra – *stroka* (tehnični specialisti, prodajniki ali nabavniki, PM, poslovni strokovnjaki), vodenje vodij različnih nivojev – *vodje* (vodje skupin, izmene, oddelka, služb, direktorji). Analizo smo izvedli s pomočjo enosmerne analize variance (ANOVA), pri čemer smo kot neodvisno spremenljivko uporabili strukturo vodenih v treh skupinah (*operativa, stroka,*

vodenje), za odvisno spremenljivko pa pomembnost posameznih dejavnikov uvajanja. Opisne statistike po posameznih postavkah so razvidne iz Tabele 6.21. Podrobnejših rezultatov analize (vsota kvadratov, povprečje kvadratov, ...) ne bomo navajali, navedli bomo le, kje je prišlo do statistično značilnih razlik med skupinama.

Tabela 6.21: Opisne statistike pomembnosti dejavnikov uvajanja – primerjava med vodji glede na strukturo vodenih

Pomembnost dejavnikov uvajanja / struktura vodenih		N	Povpr.	Stand. odklon	Stand. napaka
znanja in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve	operativa	23	3,96	,825	,172
	stroka	9	3,89	,333	,111
	vodje	7	4,00	,816	,309
osebnostne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje pri delu	operativa	23	4,61	,499	,104
	stroka	9	4,67	,500	,167
	vodje	7	5,00	0,000	0,000
motiviranost, zavzetost, proaktivnost zaposlenega	operativa	23	4,61	,499	,104
	stroka	9	4,78	,441	,147
	vodje	7	5,00	0,000	0,000
usposabljanja zaposlenega v času uvajanja (tečaji, delavnice)	operativa	23	4,04	,562	,117
	stroka	9	3,78	,833	,278
	vodje	7	3,57	,976	,369
uporaba sodobnih tehnologij pri uvajanju (e-učenje, portali)	operativa	23	3,17	,834	,174
	stroka	9	2,78	,833	,278
	vodje	7	3,29	,488	,184
rotacija zaposlenega med oddelki in službami	operativa	23	3,39	1,158	,241
	stroka	9	4,00	,707	,236
	vodje	7	3,57	1,397	,528
dostop zaposlenega do podatkov in informacij*	operativa	23	4,22	,671	,140
	stroka	9	3,67	,500	,167
	vodje	7	4,43	,535	,202
predstavitev pravil obnašanja zaposlenemu*	operativa	23	4,43	,590	,123
	stroka	9	3,78	,667	,222
	vodje	7	4,14	,690	,261
podpora vodje ali mentorja v času uvajanja	operativa	23	4,70	,470	,098
	stroka	9	4,56	,527	,176
	vodje	7	4,57	,535	,202
podpora sodelavcev ali tima v času uvajanja	operativa	23	4,52	,593	,124
	stroka	9	4,33	,707	,236
	vodje	7	4,29	,756	,286
aktivna podpora kadrovske službe pri uvajanju	operativa	23	3,30	1,020	,213
	stroka	9	3,11	,601	,200
	vodje	7	3,71	,756	,286
kakovostno (pisno) izdelan program uvajanja	operativa	23	3,52	,898	,187
	stroka	9	3,22	,667	,222
	vodje	7	3,71	,488	,184
jasno zastavljene naloge, zadolžitve zaposlenega	operativa	23	4,39	,722	,151
	stroka	9	4,56	,527	,176
	vodje	7	4,43	,535	,202
konkretni in merljivi cilji oz.	operativa	23	4,13	,548	,114
	stroka	9	4,44	,726	,242

pričakovani rezultati	vodje	7	3,71	,951	,360
jasno definirane pristojnosti in odgovornosti	operativa	23	4,35	,487	,102
	stroka	9	4,33	,866	,289
	vodje	7	4,43	,535	,202
jasno predstavljene možnosti razvoja v podjetju	operativa	23	4,00	,798	,166
	stroka	9	4,22	,667	,222
	vodje	7	4,14	,690	,261
vklučevanje zaposlenih v inovativne dejavnosti	operativa	23	4,09	,515	,107
	stroka	9	3,67	1,000	,333
	vodje	7	4,00	,577	,218
tekoča povratna informacija o uspešnosti pri delu	operativa	23	4,39	,499	,104
	stroka	9	4,11	,601	,200
	vodje	7	4,29	,488	,184
dobri fizični pogoji za delo (prostor, pripomočki)**	operativa	23	4,48	,511	,106
	stroka	9	3,44	1,014	,338
	vodje	7	4,29	,488	,184
dobri psihološki pogoji za delo (vzdušje, kultura)*	operativa	23	4,57	,507	,106
	stroka	9	4,11	,782	,261
	vodje	7	4,00	,577	,218

** Razlika je statistično značilna na nivoju 1 % (2-stransko).

* Razlika je statistično značilna na nivoju 5 % (2-stransko).

Ker sta dve skupini po obsegu manjši (*stroka in vodje*), obenem pa skupine po številu vključenih niso homogene, je potrebno rezultate upoštevati z manjšim zadržkom. Analiza primerjav kaže na statistično značilne razlike v ocenjevanju pomembnosti naslednjih dejavnikov socializacije: dobri fizični pogoji za delo ($p < 0,01$), dostop zaposlenega do podatkov in informacij, predstavitev pravil obnašanja zaposlenemu in dobri psihološki pogoji za delo ($p < 0,05$).

6.4 Izsledki intervjujev z bivšimi zaposlenimi

Z vidika zagotavljanja homogene strukture bivših zaposlenih, smo za sodelovanje zaprosili tri bivše sodelavce, ki so v podjetju opravljali naloge na srednjem nivoju vodenja na področju prodaje. S sodelavci smo naprej vzpostavili kontakt preko telefona, potem pa smo jim za pripravo na intervju poslali vprašalnik z okvirnimi vprašanji (Priloga C). Na podlagi terminske uskladitve smo se z enim bivšim zaposlenim srečali osebno, z enim smo intervju izvedli po telefonu, eden pa je na vprašanja odgovoril kar v pisni obliki. Vsi sodelujoči so se v podjetju zaposlili v zadnjih petih letih, njihova povprečna delovna doba v podjetju pa je bila 1 leto in 10 mesecev, kar je za podjetje precej kratka doba zaposlitve.

Izsledke intervjujev bomo predstavili po posameznih sklopih.

Predhodna socializacija

Dva bivša zaposlena sta se s predstavniki podjetja srečala že več kot 10 let pred zaposlitvijo, poznala sta branžo in podjetje. Eden od njiju je sodeloval pri projektu, vodenem s strani podjetja. Oba sta prišla v podjetje na povabilo vodstva. Glede na izkušnje, ki sta jih imela, sta verjela v uspeh programa, ki naj bi ga pokrivala, v izdelavo izdelka, ki bo funkcionalen in bo imel v ozadju neko »zgodbo«, v rast prodaje, pridobitev novih trgov in samostojno pozicioniranje blagovne znamke na zahtevnejših trgih. Tretji bivši zaposleni podjetja v detajle ni poznal. Občutki ob prvih srečanjih s predstavniki podjetja so bili po njegovih besedah »barviti«, kasneje je ugotovil, da se kaže ogromno izzivov, da so »cone udobja« pri nekaterih zelo močne in da ima program velik potencial za razvoj. Ravno izzivi in možnosti za gradnjo novega, drugačnega pristopa k delovanju, so pretehtali k njegovi odločitvi za zaposlitev v podjetju.

Izkušnja socializacije po posameznih področjih

Oba bivša zaposlena, ki sta podjetje predhodno že poznala, sta si na začetku zaposlitve pridobila informacije, ki sta jih potrebovala (trgi, kupci). Eden od njiju meni, da v podjetju ni bilo na razpolago zadostnih informacij, oziroma so bile bolj spisek želja, kot odraz realnih možnosti za uspeh na določenem tržišču v kratkem času. Oba sta že na začetku predlagala določene spremembe. Bivši zaposleni, ki podjetja predhodno ni poznal, pa je ocenil, da določenih informacij na začetku ni dobil oziroma ni bilo zgrajenih pravih temeljev za njegovo delovanje, zato si je po svoje strukturiral, organiziral in sestavil določene pristope k delovanju in načinu vodenja.

Nobeden od bivših zaposlenih v času uvajanja ni imel mentorja, z vprašanji so se obračali direktno na svojega vodjo/e, pri katerih so pridobili določene informacije in (strateške) usmeritve. Eden od njih je poudaril, da je imel predvsem premalo usmeritev glede vizije podjetja (kje se vidi, kaj želi postati).

Pri svojih sodelavcih so se vsi trije bivši zaposleni na začetku srečevali z apatijo, pomanjkanjem zaupanja v spremembe, tudi s slabo odzivnostjo. Na začetku so se doživljali kot »tujka«, »poskusnega zajčka«, a so v relativno kratkem času postavili »pravila igre«, ki so jih sodelavci sprejeli. Posledično se je povečevalo zaupanje, obračanje nanje z vprašanji.

Uvajanje pri nobenem od bivših zaposlenih ni bilo zastavljeno sistematično. Dva od njih sta ocenila, da se jima to ni zdelo potrebno in da je bila prisotna odprtost pri deljenju informacij. Eden od njih v tem času navaja problematiko pomanjkanja pooblastil za določene odločitve. Drugi je omenil, da je imel dovolj manevra za uvajanje sprememb, jasne cilje prodaje, zaradi česar mu je bilo lažje delati z ekipo, kupce je spoznaval skupaj s sodelavci, v kolikor jih ni že prej poznal. Tretji je izpostavil, da mu je manjkalo predvsem sistematično uvajanje po segmentih, torej od spoznavanja procesov do spoznavanja sodelavcev in partnerjev.

Glede jasnosti ciljev ob zaposlitvi so imeli bivši zaposleni zelo različne izkušnje. Eden je izpostavil nerealna oziroma previsoka pričakovanja, na katere je večkrat opozarjal. Drugemu so bili cilji povsem jasni in so bili sestavni del pogodbe o zaposlitvi ter so se tudi periodično spremljali. Tretji ciljev ni poznal, dobil je splošen cilj v smislu povečanja prodaje. Kasneje se je z izkušnjo ciljnega vodenja v podjetju srečal, a ocenjuje, da je do uvedbe prišlo prepozno.

Dva bivša zaposlena ocenjujeta, da sta bila pri delu uspešna, navajala sta konkretne projekte oziroma tržišča, ki so se »odprla«, razvijanje obstoječih tržišč, pridobivanje novih kupcev, razvoj novih izdelkov, reorganizacijo prodaje. Tretji je ocenil, da je v času svojega dela v podjetju premalo dosegel, ker so se spremembe odvijale preveč počasi. Pričakoval je bolj pozitivno klimo, več notranje podpore, vendar do tega ni prišlo, zato se je premalo ukvarjal s »svojim« poslom, kar mu je jemalo veliko energije.

Dva bivša zaposlena sta navajala, da sta dobivala povratno informacijo o uspešnosti, vendar premalo kompleksno oziroma preveč usmerjeno samo na finančne rezultate. Tretji je navajal, da povratne informacije ni potreboval, ker je dovolj samokritičen, da je lahko ocenil svojo uspešnost. K temu je usmerjal tudi sodelavce. Veliko povratnih informacij je »pridobil« s poslušanjem, opazovanjem.

Dva od bivših zaposlenih, ki sta podjetje že predhodno poznala, sta ocenila, da mejnika zaključka uvajanja ni bilo možno postaviti oziroma to ni bilo relevantno, ker sta podjetje in branžo poznala že od prej. Tretji tudi ni mogel oceniti, kdaj se je uvajanje zaključilo, ker ga po njegovi oceni sploh ni bilo.

Dvema od bivših zaposlenih je bilo jasno, kakšna je njuna vloga v podjetju ob zaposlitvi in kakšne možnosti razvoja imata, eden od njih pa možnosti zaradi ocene razmer ni videl.

Razlogi za odhod iz podjetja

Nobeden od bivših zaposlenih svojega odhoda ne povezuje z uvajanjem, ampak z razmerami v podjetju in (ne)izpolnitvijo njihovih pričakovanj. Eden od njih kot razlog odhoda navaja neizpolnjena pričakovanja glede plačila ter naknadno spremembo pozicije. Drugi izpostavlja problem odločanja mimo njega ter nezmožnost ukvarjanja z »glavnim poslom«, saj se je kljub temu, da je zaznal željo po spremembah v podjetju in je vanje verjel, kasneje izkazalo, da so te samo deklarativne. Tretji je kot razlog odhoda navajal neodzivnost na spremembe, neprofesionalno komunikacijo, preveč ukvarjanja »sami s sabo«. Navajal je tudi neustrezen odnos lastnikov do podjetja.

Priporočila podjetju glede socializacije

Eden od bivših zaposlenih meni, da mora podjetje, preden povabi k sodelovanju ustrezne sodelavce, postaviti jasno vizijo prihodnosti podjetja, na podlagi katere jih lahko usmerja. Ocenjuje, da je nujno definirati nivo pristojnosti novega sodelavca, predhodno pa preveriti njegove kompetence. Drugi ocenjuje, da je potrebno že selekcijo izvajati znotraj poslovne mreže in ne preko agencij ter da mora imeti vodja možnost postaviti si svoj tim. Priporoča tudi dolgoročno sklepanje pogodb za vodilne delavce, brez vezave na mandat. Predlaga tudi vzgojo naslednikov ter vzpostavitev avtoritete, ki temelji na kompetencah, zaupanju in ne na statusu. Usmeri tudi v vzpostavitev nekega reda, pravil komuniciranja. Tretji ocenjuje, da je uvajanje ključnega pomena za pridobitev prave predstave o delu, korakih, procesih oziroma za nadaljnje delovanje nasploh. Meni, da je uvajanje pri vodilnih delavcih lahko celo lažje, sploh če imajo možnost vzpostavitve lastnih temeljev dela.

6.5 Izsledki intervjujev s kadrovskimi agencijami

Za sodelovanje smo zaprosili tri kadrovske agencije, ki se ukvarjajo z iskanjem in selekcijo ključnega kadra, znotraj tega pa z direktnim iskanjem oziroma t. i. lovom na glave (*headhuntingom*). S predstavniki agencij smo naprej vzpostavili kontakt preko telefona, potem pa smo jim za pripravo na intervju poslali vprašalnik z okvirnimi vprašanji (Priloga Č). V dveh primerih sta na vprašanja odgovarjala predstavnika vodstva podjetja oziroma lastnikov, v enem primeru pa podjetnica, ki kot zunanja

strokovna sodelavka zagotavlja storitve večji slovenski kadrovski agenciji, ki se ukvarja predvsem z zaposlitvenim oglaševanjem.

Dva predstavnika kadrovskih agencij sta na vprašanja odgovarjala kar v pisni obliki, z eno predstavnico pa smo intervju izvedli preko orodja Skype. Izsledke intervjujev bomo predstavili po posameznih sklopih.

Osnovni podatki o kadrovskih agencijah

Vse tri agencije so relativno mlade, ena deluje 4 leta, druga 6 let, tretja pa 13 let in je v zadnjih letih del mednarodne korporacije. Najmlajša agencija ima 2 zaposlena in 5 zunanjih sodelavcev, druga najmlajša ima 7 zaposlenih in 6 zunanjih sodelavcev, medtem ko ima najstarejša 20 zaposlenih in 7 zunanjih sodelavcev, njihova zunanja strokovna sodelavka, ki deluje kot podjetnica, pa sodeluje še z 2 do 5 partnerji.

Kadrovski profili, ki jih agencije iščejo

Vse agencije se ukvarjajo z iskanjem pozicij na srednjem nivoju vodenja (npr. vodje prodaj, nabav, proizvodenj, tehnični direktorji), ena je še posebej specializirana za iskanje takih profilov. Drugi dve agenciji pa se ukvarjata tudi z iskanjem različnih strokovnjakov, predvsem prodajnikov, nabavnikov ter tehničnih in finančnih profilov. V največji kadrovski agenciji, s katero sodeluje zunanja strokovna sodelavka, pa preko klasičnih kanalov npr. oglasov iščejo tudi druge profile.

Posebnosti poslovnih modelov agencij

Predstavniki agencij navajajo naslednje posebnosti in prednosti njihovih poslovnih modelov:

- hitro odzivnost, fleksibilnost, sposobnost razumevanja naročnikovih potreb in kulture ter zagotavljanje ujemanja med naročnikom in kandidati, visoko stopnja zaupanja med naročnikom in agencijo ter med agencijo in kandidati, grajenje dolgoročnih odnosov;
- poglobljen proces iskanja in selekcije, ki temelji na predhodni analizi delovnega mesta in analizi mikrookolja ter uskladitvi pričakovanj med naročnikom in agencijo;

- ena agencija kot specifiko svojega modela navaja sodelovanje pri *onboardingu* izbranega kandidata pri naročniku, druga pa plasiranje vrhunskih kandidatov (npr. prodajnikov, inženirjev) naročniku brez predhodno odprte kadrovske potrebe;
- zunanja strokovna sodelavka večje agencije vidi prednost poslovnega modela tudi v možnosti izbire med klasičnim oglaševanjem ter direktnim iskanjem kadra in spoznavanje potencialnih naročnikov preko tovrstnega oglaševanja.

Pristopi podjetij k organizacijski socializaciji

Predstavniki agencij ugotavljajo, da slovenska podjetja socializaciji namenijo premalo pozornosti oziroma kot navaja ena do predstavnic, se socializacija »bodisi strateško sploh ne izvaja ali ne v dovolj kompleksnem obsegu«. Kot najbolj pogoste pristope navajajo predvsem elemente orientacije (seznanitev z delovnim okoljem in procesi, delovnimi nalogami, nadrejenimi, podrejenimi, sodelavci, cilji, pravili, navodili in strankami). Menijo, da elemente organizacijskega uglaševanja podjetja izvajajo manj načrtovano (sistematično uvajanje na podlagi programa, mentorstvo, kroženje) oziroma kot navaja ena od predstavnic, se proces izvaja po principu *go with the flow*. Navajajo še, da je izkušnje težko posplošiti na vsa podjetja in profile, razlike se pojavljajo tudi v odvisnosti od velikosti in kulture podjetja.

Učinkovitost posameznih socializacijskih pristopov

a. za ustrezno psihosocialno integracijo v delovno okolje in podjetje

Predstavniki agencij navajajo naslednje učinkovite pristope: predstavitev sodelavcem, strankam (če je to potrebno), pozdravno sporočilo pred nastopom dela, uvodni sestanki z nadrejenim, podrejenim, sodelavci, uskladitev pravil podjetja in pričakovanj novega zaposlenega. Pri tem izpostavljajo pomembno vlogo vodje in/ali mentorja ter podporo kadrovske službe. Najbolj poudarjajo pomen uskladitve medsebojnih pričakovanj ter jasno določitev osebe, na katero se lahko novi zaposleni obrača po pomoč oziroma od katere dobi odgovore na vprašanja.

b. za doseganje želene uspešnosti oziroma pričakovanih sprememb

Predstavniki agencij izpostavljajo pomembnost predstavitve jasne vizije in ciljev podjetja ter predstavitev pričakovanj do novega zaposlenega (njegovih ciljev), saj mora ta jasno razumeti svojo vlogo v podjetju. Predstaviti mu je potrebno tudi kulturo podjetja, vrednote in poslovni model. Poudarjajo tudi pomen poslušanja, preverjanja in

usklajevanja različnih pogledov, saj mora novi zaposleni začutiti, da je pomemben, koristen, uspešen.

c. za zagotavljanje finančne uspešnosti in strateškega razvoja

Tudi v tem delu predstavniki agencij izpostavljajo pomen jasne vizije in ciljev podjetja, odprto komunikacijo, uskladitev strateških ciljev na vseh nivojih. Na strateških nivojih npr. direktorji izpostavljajo jasno razmejitev pristojnosti in odgovornosti med lastniki in upravo (direktorjem) ter podporo lastnikov, predvsem v primerih, ko so v podjetju potrebne radikalne odločitve.

Posebnosti socializacije določenih ključnih kadrov

a. vodje od srednjega nivoja navzgor

Predstavniki agencij kot ključno izpostavljajo seznanitev s strateškimi dokumenti podjetja (vizijo, strategijo, cilji, kulturo, vrednotami) ter spremljanje in zagotavljanje podpore pri uporabi t. i. mehkih veščin npr. z usposabljanji. Poudarjajo pomen seznanitve s ključnimi sodelavci že pred formalnim nastopom dela ter takojšnjo vključenost v strateške aktivnosti, saj gre po besedah enega od predstavnikov agencij za kader, ki »nerad izgublja čas«.

b. prodajniki (t. i. front office)

Predstavniki agencij dajejo največji pomen seznanitvi z uspešnimi sodelavci z namenom izmenjave dobrih praks. Podobno kot pri vodjih izpostavljajo pomen jasnih ciljev in meril uspešnosti ter dodatno tudi seznanitev s strankami in s sodelavci, ki predstavljajo njihovo podporo (tehnična podpora, administracija, ...). Ker je pri tem kadru pomembna motivacija navajajo, da morajo podjetja prepoznati njihove potrebe (»običajno delujejo po principu več naredim, več želim imeti«) in prilagoditi svoje pristope k motivaciji in nagradam posamezniku.

c. tehnični specialisti (inženirji)

Predstavniki agencij izpostavljajo, da morajo inženirji že od vsega začetka videti v podjetju tehnične izzive in možnost razvoja svojih znanj na eni strani ter prepoznavo dosežkov na drugi strani. Navajajo, da potrebujejo okvirne usmeritve, obenem pa dovolj svobode za delo, možnost dajanja predlogov. Izpostavljajo tudi takojšnjo vključitev v (projektne) time ter razpoložljivost ustreznih delovnih pripomočkov, ki omogočajo takojšnje optimalno delo. Poudarjajo tudi pomen zagotovitve dobrih mentorjev.

Sodelovanje agencij pri organizacijski socializaciji

V tem delu imajo agencije zelo različne pristope. V eni od njih v prvih treh mesecih po zaposlitvi kandidata podjetju ponudijo zunanjega coacha, ki se z novim zaposlenim sreča od trikrat do petkrat in mu pomaga k hitrejši integraciji v novo delovno okolje in k čim hitrejšemu doseganju učinkovitosti. V drugih dveh agencijah pa uporabljajo bolj svetovalen pristop, pri katerem podjetju svetujejo, na kaj naj bodo pozorni pri socializaciji, pri tem pa izhajajo iz pričakovanj podjetja in kandidata, ki so jih prepoznali v postopku iskanja in selekcije. V eni od agencij podjetjem predlagajo čim prej preverjanje uspešnosti socializacije, prvi pogovor naj bi izvedli že po enem mesecu. Zunanja strokovna sodelavka pa vzdržuje kontakt tudi s kandidati oziroma novimi zaposlenimi ter pri njih preverja uspešnost integracije, morebitna tveganja za neujemanje. Če prepozna težave, z njimi seznani tudi naročnika in predlaga pogovor z novim zaposlenim.

Najpogostejši razlogi neuspešne socializacije

Predstavniki agencij kot ključni razlog navajajo premalo strateški in celosten pristop h kadrovski funkciji in s tem tudi k socializaciji (kandidati so prepuščeni sami sebi, lastni iznajdljivosti in angažiranosti). Težave vidijo tudi v nejasnih nalogah in nejasno predstavljenih pričakovanjih do novega zaposlenega oziroma v neujemanju med pričakovanji obeh strani. Ena od predstavnic agencij pri tehničnem kadru izpostavlja tudi problem neujemanja s timom, pri drugih kadrih pa tudi neujemanje z vodjem, sploh če se ta čuti ogroženega ob prihodu novega zaposlenega. Izpostavlja tudi premalo poudarka t. i. organizacijskemu državljanstvu, preko katerega se zaposleni poistoveti s podjetjem in njegovo blagovno znamko. Razlogi za začetek slabe volje pri novem zaposlenem pa so lahko tudi banalni, saj kot navaja eden od predstavnikov agencij, »novi zaposleni še najlažje pozabi na to, da ob nastopu dela ni imel stola, svinčnika, računalnika in telefona, ..., grenak priokus pa vseeno ostane«.

6.6 Diskusija o rezultatih in ugotovitvah

Iz rezultatov vprašalnika za zaposlene, ki so se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju ali spremenili delovno mesto smo ugotovili, da v času organizacijske socializacije ne obstajajo statistično značilne razlike v doživljanju stresa med novimi zaposlenimi ali že

zaposlenimi. V strokovni literaturi sicer nismo zasledili podobnih raziskav s tega področja, smo pa za potrebe hipoteze izhajali iz izsledkov literature, da je prehod v novo zaposlitev stresen, zato mora zaposleni po prehodu vzpostaviti določene mehanizme prilagoditve. Ena od možnih razlag za dobljene rezultate je, da se veliko zaposlenih, predvsem čistih začetnikov, z delom v podjetju sreča že pred zaposlitvijo (npr. preko obveznih praks, z delom preko študentskega servisa), zato prehod v samo zaposlitev ni tako stresen in posledično ne zahteva posebne adaptacije na delo. Druga možna razlaga pa je, da zaposleni, ki prehajajo na drugo delovno mesto, predvsem če je to zahtevnejše, čutijo veliko odgovornost in z njo povezan stres ob prehodu, saj se morajo na novo dokazovati v novi vlogi, obenem pa mogoče tudi nimajo na razpolago vseh informacij, jasnih pričakovanj in drugo (glej Graf 6.1). Ob dobljenih rezultatih pa moramo opozoriti še na možno omejitev raziskave, ki izhaja iz časovne distance, s katero so zaposleni ocenjevali svoje »počutje«, nekateri tudi za pet let nazaj.

Z rezultati smo vsaj deloma potrdili povezave med podporo mentorja oziroma vodje novim zaposlenim v podjetju ter njihovo uspešnostjo in zavzetostjo v času organizacijske socializacije. Povezave sicer niso zelo močne, so pa statistično značilne in nakazujejo na pomembno vlogo mentorja oziroma vodje v času socializacije, na kar so opozorili številni avtorji (npr. Ostroff in Kozlowski 1993; Harris in drugi 2014). Tudi na tem mestu je potrebno opozoriti na omejitev raziskave, ki izhaja iz časovne distance, s katero so zaposleni ocenjevali svoje »počutje« (uspešnost, zavzetost), nekateri tudi za pet let nazaj.

Z rezultati, vezanimi na tehnične specialiste (inženirje), prav tako nismo ugotovili določenih razlik v primerjavi z drugimi sodelavci. Povprečne vrednosti sicer kažejo na to, da se pri tehničnih specialistih nakazuje potreba po več svobode in manj nadzora s strani vodje ter večja potreba po prenosu (tehničnih) znanj s strani vodje, vendar pa razlike z drugimi sodelavci niso statistično značilne. Z rezultati tako nismo podprli ugotovitev določenih raziskav (npr. O'Leary 1999; Petroni 2000). Ocenjujemo, da bi bilo potrebno v morebitnih bodočih raziskavah zagotoviti bolj homogen vzorec, saj smo za potrebe analize rezultatov, predvsem zaradi zagotovitve zadostne številčnosti, vzorec »tehnikov« nekoliko razširili, obenem pa so v njem tako novi zaposleni kot zaposleni, ki so spremenili delovno mesto.

Rezultatov vprašalnika za vodje sicer nismo preverjali skozi hipoteze, smo pa kljub temu z določenimi analizami prišli do zanimivih ugotovitev. Vodje na višjih nivojih vodenja (od srednjega nivoja navzgor) v primerjavi z vodji na nižjih nivojih (linijski vodje) ocenjujejo kot bistveno (statistično značilno) bolj pomembno, da zaposleni v času socializacije rotira med različnimi oddelki, da so mu predstavljene možnosti razvoja in da ima dobre psihološke pogoje za delo. Kljub temu, da teh dejavnikov socializacije podrobneje nismo proučevali, izkušnje iz prakse kažejo, da zaposleni na zahtevnejših delovnih mestih, ki jih vodijo vodje na srednjem ali vrhnjem nivoju, potrebujejo več opolnomočenja in samouresnitve, kar jim ti dejavniki dejansko lahko nudijo. Vodje na nižjih nivojih vodenja pa ocenjujejo kot bistveno (statistično značilno) bolj pomembno, da zaposlenemu v času socializacije predstavimo pravila obnašanja ter da imajo dobre fizične pogoje za delo. Rezultate lahko povežemo z dejstvom, da zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih, ki jih linijski vodje dejansko vodijo, potrebujejo več jasnih pravil in navodil, vezanih na delo v skupini, doseganje ustrezne kakovosti izdelkov, na varnost in zdravje pri delu, požarno varnost in drugo, prav tako pa so dobri fizični pogoji zelo pomembni za njihovo dobro počutje pri delu, kot je to npr. pri zaposlenih v proizvodnji.

Med bolj zanimivimi je tudi ugotovitev, da vodje, ki so bili v zadnjih petih letih vključeni v proces socializacije v primerjavi s tistimi, ki te izkušnje nimajo, ocenjujejo znanje in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve kot manj pomembne za uspešno socializacijo. Nasploh sta bila znanje in izkušnje ocenjena kot manj pomembna dejavnika uspešnosti socializacije. Rezultati nakazujejo, da imajo vodje, vključeni v izkušnjo socializacije svojih sodelavcev prepoznavo, da znanje in izkušnje kot take še ne zagotavljajo uspešnosti socializacije, bolj pomembni z vidika zaposlenega so njegove osebnostne in vedenjske značilnosti ter njegova motiviranost, zavzetost in proaktivnost.

Tudi iz intervjujev z bivšimi zaposlenimi lahko izvzamemo nekaj pomembnih ugotovitev. Izsledki intervjujev kažejo, da je predhodna socializacija (Feldman 1976) kljub temu, da so vsi bivši zaposleni v podjetju videli ogromno izzivov, pomembno vplivala na kasnejšo izkušnjo socializacije, kar se je kot negativno pokazalo predvsem pri

neujemanju med pričakovanji (realizem), kot pozitivno pa pri hitrejšem dostopu do informacij (dva od bivših zaposlenih sta že prehodno poznala branžo in podjetje).

Izkazalo se je tudi, da so kljub začetni apatiji, slabi odzivnosti in nezaupanju s strani sodelavcev, bivši zaposleni v vlogi vodje očitno dovolj hitro odreagirali, torej že na začetku zaposlitve (Bradt 2013) postavili »pravila igre« in posledično vzpostavili zaupanje znotraj ekipe.

Ugotovitve kažejo, da socializacija pri nobenem od bivših zaposlenih ni bila sistematično zastavljena (formalna orientacija, programi usposabljanj, jasnost vloge in ciljev), kar lahko v skladu z določenimi modeli (Bauer in Erdogan 2011, 52; Wanberg 2012, 31) pripelje do neugodnih učinkov, do česar je na primeru bivših zaposlenih tudi prišlo.

Iz intervjujev z bivšimi zaposlenimi je obenem razvidno, da so bile pri vseh v času socializacije prisotne proaktivne oblike vedenja (Wanberg 2012, 57), kot so iskanje in pridobivanje informacij, postopki za spreminjanje dela, prepričevanje, opazovanje, poslušanje, dajanje informacij in nasvetov, kar jim je zagotovo pomagalo, da so nekaj časa vztrajali in iskali nove poti, preko katerih bi lahko dosegli želene rezultate.

Dva bivša zaposlena sta ocenila, da sta bila pri delu uspešna, navedbe vseh treh pa kažejo, da so bili predvsem elementi psihološke pogodbe tisti, zaradi katerih so se vezi s podjetjem začele krhati (nejasne strateške usmeritve, premalo notranje podpore, pomanjkanje pooblastil, nejasne možnosti razvoja). Kršenje psihološke pogodbe se kaže predvsem iz razlogov za odhod, čeprav odhoda noben od bivših zaposlenih ni neposredno povezal z izkušnjo socializacije. Z razlogi za odhod so tesno povezana tudi njihova priporočila podjetju glede organizacijske socializacije.

Izsledki intervjujev z bivšimi zaposlenimi kažejo na nekatere negativne učinke socializacije, ki se zgodijo samo pri določenem deležu zaposlenih, so pa pomembno sporočilo podjetju, predvsem vodstvu in kadrovske službi, za nadaljnje načrtovanje socializacije.

Poglejmo si še izsledke intervjujev s predstavniki kadrovskega sektorja. Na podlagi osnovnih podatkov o agencijah in njihovih poslovnih modelih lahko ugotovimo, da imajo v svojih dosedanjih praksah dovolj izkušenj z iskanjem, selekcijo in spremljanjem ključnega kadra, da lahko na podlagi njihovih spoznanj potegnemo določene zaključke, vezane na organizacijsko socializacijo. Ugotovitve iz intervjujev kažejo, da je socializacija v slovenskih podjetjih še vedno premalo sistematično zasnovana oziroma pogosto

reducirana na orientacijo (Dessler 2015, 252) ter z njo povezanimi »političnimi« informacijami (Korte 2007).

Med učinkovitimi socializacijskimi pristopi predstavniki kadrovskih agencij najbolj izpostavljajo predvsem uskladitev medsebojnih pričakovanj, na podlagi katerih se ustvarja psihološka pogodba med podjetjem in zaposlenim. Poudarjajo tudi pomen mentorja, vodje, oziroma osebe, na katero se lahko novi zaposleni v času socializacije zanesejo, ter kadrovske službe. Velik poudarek dajejo tudi jasnosti vloge (Bauer in Erdogan 2011) ter zagotavljanju ustrezne psihološke podpore.

Predstavniki kadrovskih agencij poudarjajo, da je pri socializaciji vodij ključna jasnost strateških usmeritev, zagotavljanje podpore pri uporabi veščin, seznanitev s ključnimi sodelavci in vključenost v strateške aktivnosti, kar je v skladu z ugotovitvami iz strokovne literature (Bradt 2013). Pri socializaciji prodajnikov izpostavljajo predvsem jasna merila in cilje uspešnosti (Guenzi in drugi 2011) ter spodbujanje motivacije preko izmenjave dobrih praks, kar lahko (Dubinsky in drugi 1986) pomembno prispeva k obvladovanju notranjega konflikta in razočaranj zaradi zamika pri rezultatih na podlagi vloženega truda. Pri socializaciji tehničnih specialistov pa predstavniki kadrovskih agencij izpostavljajo predvsem potrebo po vključevanju v tehnične izzive, prepoznavo dosežkov, dovolj svobode za delo in vključevanje v time (Weissenberger-Eibl in Kugler 2014) ter zagotavljanje dobrih mentorjev (O'Donnell in drugi 2008).

Med razlogi za neuspešno socializacijo so predstavniki kadrovskih agencij v največji meri izpostavili premalo sistematičen in strateško zasnovan proces socializacije, neusklajena medsebojna pričakovanja in nejasnost vloge novega zaposlenega. Vse navedene ugotovitve so prav tako pomembno sporočilo podjetjem pri načrtovanju socializacije.

7 ZAKLJUČEK

V magistrskem delu smo proučevali različne vidike organizacijske socializacije. Predvsem nas je zanimalo, kateri so dejavniki uspešne socializacije in katere so posledice (ne)uspešne socializacije. Določeno pozornost smo namenili tudi socializaciji nekaterih ključnih kadrov in sicer vodij vseh nivojev, prodajnikov in tehničnih specialistov.

Na podlagi rezultatov raziskave, ki je vključevala več elementov (izvedba vprašalnikov in intervjujev), smo v povezavi z izsledki iz strokovne literature prišli do določenih pomembnih ugotovitev, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Organizacijska socializacija zahteva sistematičen in strateško zasnovan pristop, v katerem mora usklajeno delovati več deležnikov v posamezni organizaciji in sicer kadrovska služba, mentor in/ali vodja novega zaposlenega, novi zaposleni s svojo osebnostjo in vedenjem ter njegovo socialno okolje (sodelavci, partnerji, člani tima in drugi). Podobno velja tudi za socializacijo že zaposlenega.

Da pa lahko vsak od deležnikov odigra svojo vlogo v procesu socializacije, je ključno, da je vloga novega zaposlenega že od vsega začetka dovolj jasna, da z njim uskladimo medsebojna pričakovanja ter da pripravimo vsaj okvirni program uvajanja s cilji, na podlagi katerih zaposlenega lahko spremljamo. Predvsem vloga vodje oziroma mentorja je pri tem neprecenljiva.

Rezultati obenem kažejo, da je potrebno socializacijo primerno prilagoditi različnim strukturam zaposlenim (npr. zaposlenim na bolj ali manj zahtevnih delih, različnim poklicnim profilom kot so npr. tehnični specialisti, prodajniki), saj zahteve današnjega poslovnega okolja ne prenesejo nekih univerzalnih pristopov k socializaciji zaposlenih.

Ugotovili smo tudi, da je ključnega pomena za ugodne učinke socializacije pozitivna psihološka pogodba, saj se izkazuje, da predvsem kršitev le-te pomembno vpliva na odločitev zaposlenega, da zapusti podjetje in to kljub temu, da je zaposleni s svojimi

proaktivnimi pristopi preverjal različne možnosti, da bi prišel do želenih sprememb in rezultatov.

Navedene ugotovitve raziskave so najprej v pomoč izbranemu podjetju ter njegovemu vodstvu in kadrovski službi pri ozaveščanju dejavnikov, ki vplivajo na (ne)uspešnost socializacije in načrtovanju sistematično zasnovanih sprememb na tem področju.

Ker je bilo na slovenskem akademskem področju in tudi v slovenski kadrovske praksi doslej zelo malo pozornosti namenjene sistematičnemu proučevanju organizacijske socializacije, njenih vplivnikov in posledic, je lahko to magistrsko delo tudi spodbuda za razmislek v tej smeri.

V splošnem gledano pa je lahko to magistrsko delo v pomoč kadrovskim strokovnjakom, vodjem in mentorjem pri načrtovanju organizacijske socializacije, prav tako pa tudi kandidatom za zaposlitev in zaposlenim v procesu socializacije v pomoč pri ozaveščanju dejavnikov, ki vplivajo na njihovo uspešnost.

8 LITERATURA

1. Anaza, Nwamaka A. 2015. Relations of fit and organizational identification to employee-customer identification. *Journal of Managerial Psychology* 30 (8): 925–939.
2. Armstrong, Michael. 2006. ***A handbook of human resource management practice, 10th edition***. London, Philadelphia: Kogan Page. Dostopno prek: Google Books (12. marec 2016).
3. Attia, Ashraf M., Earl D. Honeycutt Jr. in Mark P. Leach. 2005. A three-stage model for assessing and improving sales force training and development. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (3): 253–268.
4. Batley, Tom. 1998. Management training of professional engineers in New Zealand. *Journal of European Industrial Training* 22 (7): 309–312.
5. Bauer, Talya N. in Stephen G. Green. 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal* 39 (6): 1538–1567.
6. Bauer, Talya N. in Stephen G. Green. 1998. Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology* 83 (1): 72–83.
7. Bauer, Talya N., Elizabeth W. Morrison in Ronda R. Callister. 1998. Organizational socialization: A review and directions for future research. V *Research in Personnel and Human Resources Management*, ur. Gerald R. Ferris, 149–214. Greenwich, CT: JAI Press. Dostopno prek: <https://sites.google.com/a/pdx.edu/talya-bauer/onboarding-information-resources> (3. februar 2016).
8. Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald T. Truxillo in Jennifer S. Tucker. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 707–721.
9. Bauer, Talya N. in Berrin Erdogan. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ur. Sheldon Zedeck, 51–64. Washington, DC: APA Press. Dostopno prek: <https://sites.google.com/a/pdx.edu/talya-bauer/onboarding-information-resources> (3. februar 2016).
10. Bauer, Talya N. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria: SHRM Foundation. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf> (3. februar 2016).

11. Bennett, Roger. 2015. Facilitators and barriers to the assimilation of function-specific executives into senior management roles. *Career Development International* 20 (4): 315–338.
12. Boštjančič, Eva, Alenka Potočnik in Katarina Šavrič, ur. 2015. *Organizacijska psihologija danes in jutri*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
13. Bradt, George B., Jayme A. Check in Jorge E. Pedraza. 2006. ***The New Leader's 100-Day Action Plan: How to Take Charge, Build Your Team, and Get Immediate Results***. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Dostopno prek: EBSCOhost (21. februar 2016).
14. Bradt, George. 2013. 7 Financial Leadership Landmines. *Financial Executive* 29 (10): 15–17.
15. Braunsdorf, Glen. 2016. *Top Five Tips for Successful Onboarding of New Employees*. Dostopno prek: <https://www.icims.com/hire-expectations-institute/for-employers/article-top-five-tips-for-successful-onboarding-of-new> (10. april 2016).
16. Breaugh, James A. 2009. *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. Alexandria: SHRM Foundation. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/india/hr-topics-and-strategy/talent-acquisition-and-people-flows/sourcing-and-recruiting-external-and-internal/Documents/1109%20Recruiting%20EPG-%20Final.pdf> (21. marec 2016).
17. Buchanan, Bruce. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 19 (4): 533–546.
18. Cable, Daniel M., Francesca Gino in Bradley R. Staats. 2013. Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly* 58 (1): 1–36
19. Campanella, Cristina. 2014. *Why is Onboarding so Important!*. Pridobljeno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/20141110053210-112837408-why-is-onboarding-so-important> (10. april 2016).
20. Cappelli, Peter. 2015. Why We Love to Hate HR ... and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review* July–August 2015.
21. Carpenter, Jennifer C. 2014. *Onboarding vs Orientation*. Hire Expectations Institute. Dostopno prek: <https://www.icims.com/hire-expectations-institute/for-employers/article-onboarding-vs-orientation> (12. marec 2016).

22. Chen, Gilad in Richard J. Klimoski. 2003. The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal* 46 (5): 591–607.
23. Chen, Gilad. 2005. Newcomer adaptation in teams: multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal* 48 (1): 101–116.
24. Choi, Myungweon in Hea Jun Yoon. 2015. Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (20): 2632–2651.
25. Cooper-Thomas, Helena D. in Neil Anderson. 2006. Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology* 21 (5): 492–516.
26. Černe, Matej, Sabina Bogilović in Miha Škerlavaj. 2014. Skrivanje znanja v organizacijah. *HRM* 61 (12): 38–41.
27. Dai, Guangrong in Kenneth P. De Meuse. 2007. *A review of onboarding literature*. Minneapolis: Lominger Limited. Dostopno prek: <http://www.kornferry.com/institute/384-a-review-of-onboarding-literature> (22. februar 2016).
28. Danielson, Monica Marie. 2004. A Theory of Continuous Socialization for Organizational Renewal. *Human Resource Development Review* 3 (4): 354–384.
29. Darr, Asaf. 2000. Technical Labour in an Engineering Boutique: Interpretive Frameworks of Sales and R&D Engineers. *Work, Employment & Society* 14 (2): 205–222.
30. De Witte, Hans, Elsy Verhofstadt in Eddy Omev. 2007. Testing Karasek's learning and strain hypotheses on young workers in their first job. *Work & Stress* 21 (2): 131–141.
31. Deniz, Nevin, Aral Noyan in Öznur Gülen Ertosun. 2015. Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 207: 369–376.
32. Deržek, Igor. 2002. *Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Dessler, Gary. 2015. *Human Resource Management, 14th edition*. Harlow: Person Education.

34. Dubinsky, Alan J., Roy D. Howell, Thomas N. Ingram in Danny N. Bellenger. 1986. Salesforce Socialization. *Journal of Marketing* 50 (4): 192–207.
35. Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer in Gerald R. Ferris. 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management* 38 (6): 1715–1759.
36. Ellis, Allison M., Talya N. Bauer, Layla R. Mansfield, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo in Lauren S. Simon. 2015. Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management* 41 (1): 203–235.
37. Feldman, Daniel Charles. 1976. A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly* 21 (3): 433–452.
38. Fisher, Cynthia D. 1985. Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. *Journal of Management* 11 (3): 39–53.
39. Flanagin, Andrew J. in Jennifer H. Waldeck. 2004. Technology use and organizational newcomer socialization. *Journal of Business Communication* 41 (2): 137–165.
40. Franca, Valentina. 2007. HRM – aktivnosti pri oblikovanju blagovne znamke organizacije kot delodajalca. *HRM* 15 (5): 48–51.
41. Furnham, Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization, 2nd edition*. Hove, New York: Psychology Press.
42. Fursman, Richard. 2014. *Onboarding a New Hire: Doing it right from the get-go*. Public management. July 2014. Dostopno prek: http://icma.org/m/en/press/pm_magazine/article/104607 (12. marec 2016).
43. Gallagher, Erin B. in Patricia M. Sias. 2009. The New Employee as a Source of Uncertainty: Veteran Employee Information Seeking about New Hires. *Western Journal of Communication* 73 (1): 23–46.
44. Gilmore, David C. in Matthew Turner. 2010. Improving Executive Recruitment and Retention. *The Psychologist-Manager Journal* 13: 125–128.
45. Greenhaus, Jeffrey H. in Gerard A. Callanan, ur. 2006. ***Encyclopedia of career development***. London, New Delhi: SAGE Publications. Dostopno prek: EBSCOhost (22. februar 2016).

46. Griffin, Andrea E. C., Adrienne Colella in Srikanth Goparaju. 2000. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review* 10 (4): 453–473.
47. Guenzi, Paolo, Luigi M. De Luca in Gabriele Troilo. 2011. Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31 (3): 269–285.
48. Harris, T. Brad, Ning Li, Wendy R. Boswell, Xin-An Zhang in Zhitao Xie. 2014. Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology* 67 (3): 567–604.
49. Hartmann, Nathaniel N. in Brian N. Rutherford. 2015. Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management* 51: 158–170.
50. Holmes, Thomas in Richard Rahe. 1967. *Holmes – Rahe Stress Inventory*. Dostopno prek: <http://www.stress.org/holmes-rahe-stress-inventory/> (10. april 2016).
51. Huselid, Mark A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–572.
52. Ifie, Kemefasu. 2014. Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *Service Industries Journal* 34 (8): 699–714.
53. Internet Collaborative Information Management System. *Onboarding: Automating the Onboarding Process to Realize Significant Return on Investment (whitepaper)*. Pridobljeno prek: https://www.icims.com/sites/www.icims.com/files/public/Onboarding%20ROI%20White%20Paper_9_2014.pdf (10. april 2016)
54. James-Gordon, Yvette in Jay Bal. 2001. The effects of technology-based learning on design engineers and the organisation. *Industrial & Commercial Training* 33 (5): 167–174.
55. Jesús Bravo, Maria, José Maria Peiró, Isabel Rodriguez in William T. Whitely. 2003. Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. *Work & Stress* 17 (3): 195–217.
56. Johnson, Deborah in Adrian Sargeant. 1998. Motives for transition: an exploratory study of engineering managers. *Human Resource Management Journal* 8 (3): 41–53.
57. Jokisaari, Markku in Jari-Erik Nurmi. 2009. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal* 52 (3): 527–544.

58. Jones, Gareth R. 1986. Socialization tactics, self efficiency, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal* 29 (2): 262–279.
59. Kammeyer-Mueller, John, Connie Wanberg, Alex Rubenstein in Zhaoli Song. 2013. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal* 56 (4): 1104–1124.
60. Kangas, Hilpi M. 2013. The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International* 16 (5): 575–589.
61. Kim, Tae-Yeol, Daniel M. Cable in Sang-Pyo Kim. 2005. Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology* 90 (2): 232–241.
62. Klein, Howard J. in Natasha A. Weaver. 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology* 53 (1): 47–66.
63. Korte, Russell F. 2007. *The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes*. Prispevek predstavljen na mednarodni raziskovalni konferenci Akademije za razvoj človeških virov v Indianapolisu. Dostopno prek: ERIC (27. marec 2016).
64. Korte, Russell, Samantha Brunhaver in Sheri Sheppard. 2015. (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly* 26 (2): 185–208.
65. Kraus, Florian, Till Haumann, Michael Ahearne in Jan Wieseke. 2015. When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension. *Journal of Retailing* 91 (3): 486–515.
66. Lange, Donald, Steven Boivie in James D. Westphal. 2015. Predicting organizational identification at the CEO level. *Strategic Management Journal* 36 (8): 1224–1244.
67. Lapointe, Emilie, Christian Vandenberghe in Jean-Sebastien Boudrias. 2014. Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87 (3): 599–624.
68. Laurano, Madeline. 2012. *Onboarding: The Missing Link to Productivity*. Aberdeen Group. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/eremedia/onboarding-the-missing-link-to-productivity> (12. marec 2016).

69. Levin, Ira M. 2010. New leader assimilation process: Accelerating new role-related transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (1): 56–72.
70. Lub, Xander D., P. Matthijs Bal, Robert J. Blomme in Rene' Schalk. 2016. One job, one deal ... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management* 27 (6): 653–680.
71. Major, Debra A., Steve W. J. Kozlowski, Georgia T. Chao in Philip D. Gardner. 1995. A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology* 80 (3): 418–431.
72. Meyer, John P. in Natalie J. Allen. 1988. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology* 61 (3): 195–209.
73. Morrison, Elizabeth Wolfe. 1993. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal* 36 (3): 557–589.
74. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
75. O'Donnell, Hugh, Takis Karallis, Eric Sandelands, James Cassin in Donal O'Neill. 2008. Case study: developing graduate engineers at Kentz Engineers & Constructors. *Education + Training* 50 (5): 439–452.
76. O'Leary, Rosemary. 1999. Managing scientific and technical personnel. *Public Works Management & Policy* 3 (3): 241–254.
77. Ostroff, Cheri in Steve W. Kozlowski. 1993. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behaviour* 42 (2): 170–183.
78. Parker, Sharon K. in Catherine G. Collins. 2010. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 36 (3): 633–662.
79. Petrič, Urša. 2011. *Vloga kadrovskih strokovnjakov v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Petroni, Alberto. 2000. Myths and misconceptions in current engineers' management practices. *Team Performance Management* 6 (1/2): 15–24.
81. Piercy, Nigel F., David W. Cravens in Nikala Lane. 2012. Sales Manager Behavior-Based Control and Salesperson Performance: The effects of Manager Control

- Competencies and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice* 20 (1): 7–22.
82. Pinar, Musa in J. Russell Hardin. 2005. The Effect of Gender on Recruiting for Sales Positions. *Services Marketing Quarterly* 27 (2): 15–32.
 83. Pintar, Matej G. in Janez Žezlina. 2012. *HRM trendi v Sloveniji in v svetu*. Energoss. Dostopno prek: <http://www.energoss-svetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=186> (19. februar 2016).
 84. Ragins, Belle Rose in Kathy E. Kram, ur. 2007. ***The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice***. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications. Dostopno prek: EBSCOhost (21. februar 2016).
 85. Repovš, Eva in Robert Kaše. 2014. Protejska kariera za danes in jutri. *HRM* 61(12): 22–26.
 86. Robinson, Sandra L. in Elizabeth Wolfe Morrison. 2000. The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior* 21 (5): 525–546.
 87. Rottmann, Cindy, Robin Sacks in Douglas Reeve. 2015. Engineering leadership: Grounding leadership theory in engineers' professional identities. *Leadership* 11 (3): 351–373.
 88. Rousseau, Denise M. 1990. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11 (5): 389–400.
 89. Schmidt, Katharina. 2014. ***Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter***. Hamburg: Diplomica Verlag. Dostopno prek: EBSCOhost (21. februar 2016).
 90. Sluss, David M., Malayka Klimchak in Jeanne J. Holmes. 2008. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior* 73 (3): 457–464.
 91. Supeli, Abas in Peter A. Creed. 2016. The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit. *Journal of Career Development* 43 (1): 66–80.
 92. Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

93. Tang, Chuanyi, Yongmei Liu, Hyunjoo Oh in Barton Weitz. 2014. Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing* 90 (1): 62–73.
94. Taris, Toon W. in Jan A. Feij. 2004. Learning and Strain Among Newcomers: A Three-Wave Study on the Effects of Job Demands and Job Control. *The Journal of Psychology* 138 (6): 543–563.
95. The Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Basics*. Dostopno prek <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> (10. april 2016).
96. Turnley, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester in James M. Bloodgood. 2003. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 29 (2): 187–206.
97. Van Maanen, John in Edgar H. Schein. 1979. *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology. Dostopno prek: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-096003581864.pdf?sequence=1> (21. februar 2016).
98. Vandenberghe, Christian, Alexandra Panaccio, Kathleen Bentein, Karim Mignonac in Patrice Roussel. 2011. Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior* 32 (4): 652–671.
99. Wagner Švrljuga, Petra. 2008. Vpliv izobraževanja na lojalnost kadrov. *HRM* 26 (6): 9–12.
100. Wanberg, Connie R., ur. 2012. *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
101. Watson, James M. in Peter F. Meiksins. 1991. What Do Engineers Want? Work Values, Job Rewards, and Job Satisfaction. *Science, Technology & Human Values* 16 (2): 140–172.
102. Weissenberger-Eibl, Marion A. in Florian Kugler. 2014. Innovation Engineering: The Skills Engineers Need to be Innovative. V *A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments*, ur. Aimé Heene in Ron Sanchez, 219–246. Bingley: Emerald Group Publishing. Dostopno prek: Emerald Books (8. februar 2016).
103. Wesson, Michael J. in Celile Itir Gogus. 2005. Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology* 90 (5): 1018–1026.

104. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS, št. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (21. marec 2016).
105. Zupan, Nada, Robert Kaše, Matevž Raškovič, Kai Yao in Chunyan Wang. 2015. Getting ready for the young generation to join the workforce: A comparative analysis of the work values of Chinese and Slovenian business students. *Journal for East European Management Studies* 20 (2): 174–201.

PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik za zaposlene z izkušnjo organizacijske socializacije

Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!

V zadnjih nekaj mesecih se v podjetju povečuje dinamika zaposlovanja zunanjih kandidatov in tudi premestitev zaposlenih znotraj podjetja. Predvsem začetno obdobje (t. i. obdobje uvajanja) je za vsakega zaposlenega izzivalno, včasih pa tudi stresno, zagotovo pa pomembno vpliva na nadaljnje delo zaposlenega in njegovo uspešnost pri delu.

Ker želimo v bodoče čim bolj sistematično pristopiti k uvajanju zaposlenih, smo pripravili vprašalnik za sodelavce, ki ste se v zadnjih petih letih bodisi zaposlili v podjetju bodisi (vsebinsko) spremenili delovno mesto. Zanima nas vaša izkušnja uvajanja in vaš pogled na vlogo mentorja oz. vodje v času uvajanja.

Prosimo za vaše sodelovanje pri izpolnitvi vprašalnika. Vaši odgovori bodo v kombinaciji z vprašalnikom za vodje in drugimi ugotovitvami v veliko pomoč pri načrtovanju izboljšav na tem področju.

V vprašalniku ocenjujete vašo izkušnjo uvajanja, ki je trajala največ eno leto po zaposlitvi v podjetju ali po spremembi delovnega mesta oz. do časa, ko ste imeli sami pri sebi občutek, da ste samostojni pri opravljanju zadolžitev (novega) delovnega mesta.

Vaši odgovori v vprašalniku so anonimni, vključenih je le nekaj splošnih podatkov. Odgovori naj se nanašajo izključno na zadnje delovno mesto. Za odgovore vas prosim najkasneje do torka, 26. aprila 2016. Reševanje vprašalnika vam bo vzelo približno 10–15 minut vašega časa.

Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem. Na voljo sem tudi za dodatne informacije in pojasnila.

Majda Šraj Mihelčič
Kadrovska in pravna služba

Q1 - V vprašalniku bom ocenjeval svojo izkušnjo organizacijske socializacije (uvajanja) kot
(opomba: izberite samo enega od odgovorov. V primeru, da ste se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju in spremenili delovno mesto, ocenjujete uvajanje na zadnjem delovnem mestu):

- ☐ novi zaposleni ali začetnik, ki sem se v zadnjih petih letih zaposlil v podjetju
☐ že zaposleni, ki sem v zadnjih petih letih spremenil delovno mesto v podjetju

Q2 - Prosimo, da izberete področje dela na zadnjem delovnem mestu:

- ☐ tehnični specialist (konstruktor, tehnolog, programer, ...)
- ☐ »tehnična« operativa (orodjar, vzdrževalec, nastavljač, skladiščnik, električar, ...)
- ☐ prodajnik ali nabavnik (t. i. front-office), PM
- ☐ vodja skupine, izmene, oddelka
- ☐ vodja službe (PS + osnovnih procesov v PC), direktor, uprava
- ☐ drugo (poslovni strokovnjak npr. finančnik, kadrovik, podpora prodaji, administracija,...)

Q3 - Koliko časa ste zaposleni v podjetju (upoštevajte datum izpolnjevanja vprašalnika)?

- ☐ do 1 leto
☐ od 2 do 3 leta
☐ od 4 do 5 let
☐ 6 let in več

Q4 - Kakšna je bila vaša skupna delovna doba do prihoda v podjetje (upoštevajte dopolnjena leta zaposlitve na dan prihoda)?

- ☐ 0 let, začetnik
☐ do skupaj 5 let
☐ od 6 do 15 let
☐ od 16 do 25 let
☐ 26 let in več

Q5 - Katera je vaša najvišja zaključena izobrazba?

- ☐ poklicna ali srednja šola
☐ višja, visoka ali univerzitetna izobrazba (stari in novi programi)
☐ magisterij ali doktorat

Q6 - V nadaljevanju prosimo, da ocenite svojo izkušnjo uvajanja, tako, da na lestvicah označite strinjanje z zapisanimi trditvami. Odgovarjali boste na 5-stopenjski lestvici, na kateri vrednost 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, vrednost 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Q7 - V času uvajanja:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
sem bil seznanjen z glavnimi nalogami in zahtevami na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
sem bil seznanjen s pristojnostmi in odgovornostmi na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
sem bil seznanjen z obdobjem in postopkom uvajanja na delovno mesto.	☐	☐	☐	☐	☐
sem imel na razpolago vse podatke in informacije, potrebne za moje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
sem bil seznanjen s pravili obnašanja v podjetju in na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
sem dobil jasno informacijo, kaj se od mene ob koncu uvajanja pričakuje.	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - Prosimo, da ocenite tudi naslednje trditve, povezane z uvajanjem:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
V času uvajanja sem bil vključen v usposabljanja, povezana z delom (tečajji, delavnice).	☐	☐	☐	☐	☐
Večino znanja in izkušenj v času uvajanja sem pridobil preko mentorja oz. vodje.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja sem znanja in izkušnje pridobival	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
neformalno, preko sodelavcev.					
Večino potrebnega znanja in izkušenj sem pridobil sam, tudi preko poskusov in napak.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja sem imel občutek, da so moja znanja in veščine podjetju pomembne.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja sem lahko uveljavil svoje ideje za spremembe in izboljšave pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja sem dobival tekočo povratno informacijo o moji uspešnosti pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja sem sprejel določena pravila vedenja, tudi če se z njimi nisem strinjal.	☐	☐	☐	☐	☐
V času uvajanja so se uresničila moja pričakovanja o vsebini in zahtevah mojega dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Ob koncu uvajanja sem imel jasno predstavo o možnostih napredovanja v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 - V času uvajanja v podjetje ali v času uvajanja na novo delovno mesto sem se počutil (izberite odgovor, ki je na lestvici bližje vašemu takratnemu počutju):

nekoristnega	☐	☐	☐	☐	☐	koristnega
neopaženega	☐	☐	☐	☐	☐	opaženega
osamljenega	☐	☐	☐	☐	☐	vključenega
nepomembnega	☐	☐	☐	☐	☐	pomembnega
nepotrebna	☐	☐	☐	☐	☐	potrebna
nepriljubljenega	☐	☐	☐	☐	☐	priljubljenega
nesamostojnega	☐	☐	☐	☐	☐	samostojnega
nesamozavestnega	☐	☐	☐	☐	☐	samozavestnega
nesigurnega	☐	☐	☐	☐	☐	sigurnega
nespoštovanega	☐	☐	☐	☐	☐	spoštovanega
nesprejetega	☐	☐	☐	☐	☐	sprejetega
omejenega	☐	☐	☐	☐	☐	svobodnega
neupoštevanega	☐	☐	☐	☐	☐	upoštevanega
neuspešnega	☐	☐	☐	☐	☐	uspešnega
neustvarjalnega	☐	☐	☐	☐	☐	ustvarjalnega
nezadovoljnega	☐	☐	☐	☐	☐	zadovoljnega
nezavzetega	☐	☐	☐	☐	☐	zavzetega

Q10 - V nadaljevanju prosimo, da ocenite, kakšno podporo in pomoč ste v času uvajanja pričakovali in imeli s strani mentorja oz. vodje.

Q11 - Od mentorja oz. vodje sem v času uvajanja pričakoval:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
da mi daje čim bolj konkretna navodila in usmeritve za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
da mi omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno.	☐	☐	☐	☐	☐
da tekoče spremlja moje delo in mi daje povratne informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
da mi svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
problemov.					
da name prenaša svoja strokovna/tehnična znanja in izkušnje.	☐	☐	☐	☐	☐
da mi daje zahtevnejše naloge in izzive za mojo rast in razvoj.	☐	☐	☐	☐	☐
da mi pomaga vzpostaviti stike z drugimi sodelavci v podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
da me opozarja na napake in pravočasno ukrepa, če je potrebno.	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 - Mentor oz. vodja mi je v času uvajanja:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
»odpiral vrata« do sodelavcev, nadrejenih in zunanjih sodelavcev npr. strank.	☐	☐	☐	☐	☐
pomagal prilagoditi se novim situacijam in mi pomagal pri novemu učenju.	☐	☐	☐	☐	☐
tekoče dajal povratno informacijo o moji uspešnosti in možnostih izboljšanja.	☐	☐	☐	☐	☐
prevzel odgovornost za nastale napake, na katere sam nisem mogel vplivati.	☐	☐	☐	☐	☐
ustvarjal priložnosti, preko katerih sem lahko dokazal svojo uspešnost.	☐	☐	☐	☐	☐
me je vključil na sestanke, v skupine, da je dosegel mojo opaženost pri drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
dodeljeval zahtevnejše naloge, da sem se lahko razvijal in napredoval.	☐	☐	☐	☐	☐
dajal dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželeni pri mojem delu.	☐	☐	☐	☐	☐
nudil oporo pri reševanju mojih osebnih in strokovnih dilem pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
me je dobro poslušal, mi zaupal, spoštoval in krepil mojo samozavest pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
omogočal izkušnje tudi izven strogih okvirov mojih glavnih zadolžitvev.	☐	☐	☐	☐	☐
pomagal s svojimi znanji in izkušnjami s strokovnega/tehničnega področja.	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 - Prosimo, da ocenite, kakšna je bila vaša lastna ocena uspešnosti po zaključku uvajanja:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
Zahtevnost dela po obdobju uvajanja je ustrezala mojim dejanskim zmognostim.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje zmognosti niso bile dovolj izkoriščene, lahko bi opravljal bolj zahtevno delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Imel sem občutek, da so bile moje veščine in zmognosti enake ali so presegale tiste od sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Imel sem dovolj teoretičnega znanja, potreboval	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
sem še praktične izkušnje in razumevanje situacije v podjetju.					
Ob koncu uvajanja sem dosegel že določene vidne rezultate, dosežke in spremembe.	☐	☐	☐	☐	☐

Q14 - Prosimo, da ocenite še trenutno doživljanje vašega statusa v podjetju.

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
Pri svojem delu se počutim uspešnega in izpolnjenega.	☐	☐	☐	☐	☐
S svojim delom sem zadovoljen, podjetju sem pripaden.	☐	☐	☐	☐	☐
V podjetju imam še veliko možnosti za svoj lasten razvoj.	☐	☐	☐	☐	☐

Za sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika se vam najlepše zahvaljujem.

Majda Šraj Mihelčič
Kadrovska in pravna služba

Priloga B: Vprašalnik za vodje vseh nivojev

Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!

V zadnjih nekaj mesecih se v podjetju povečuje dinamika zaposlovanja zunanjih kandidatov in tudi premestitev zaposlenih znotraj podjetja. Predvsem začetno obdobje (t. i. obdobje uvajanja) je za vsakega zaposlenega izzivalno, včasih pa tudi stresno, zagotovo pa pomembno vpliva na nadaljne delo zaposlenega in njegovo uspešnost pri delu.

Ker želimo v bodoče čim bolj sistematično pristopiti k uvajanju zaposlenih, smo pripravili vprašalnik za vodje, s pomočjo katerega želimo preveriti vaš pogled na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost uvajanja novih zaposlenih ali zaposlenih, ki spreminjajo delovno mesto znotraj podjetja in vašo vlogo oz. vlogo mentorja v času uvajanja.

Prosimo za vaše sodelovanje pri izpolnitvi vprašalnika. Vaši odgovori bodo v kombinaciji z vprašalnikom, ki ga bodo izpolnjevali sodelavci, ki so se v zadnjih petih letih uvajali, v veliko pomoč pri načrtovanju izboljšav na tem področju.

Vaši odgovori v vprašalniku so anonimni, vključenih je le nekaj splošnih podatkov. Za odgovore vas prosim najkasneje do torka, 26. aprila 2016. Reševanje vprašalnika vam bo vzelo približno 5–10 minut vašega časa.

Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem. Na voljo sem tudi za dodatne informacije in pojasnila.

Majda Šraj Mihelčič
Kadrovska in pravna služba

Q1 - Prosimo, da navedete vaš trenutni nivo vodenja:

- ☐ vodja skupine, izmene, oddelka
- ☐ vodja službe (PS ali osnovnega procesa v PC), direktor, uprava

Q2 - Ali ste bili v zadnjih 5 letih kot vodja ali mentor vključeni v program uvajanja novega zaposlenega ali zaposlenega, ki je spremenil delovno mesto?

- ☐ da
- ☐ ne

Q3 - Prosimo, da navedete strukturo zaposlenih, ki jo v pretežni meri neposredno vodite (ste ji direktno nadrejeni):

- ☐ delavci v proizvodnji
- ☐ »tehnična« operativa (orodjarji, vzdrževalci, nastavljači, skladiščniki, električarji, ...)
- ☐ tehnični specialisti (konstruktorji, tehnologi, programerji, ...)
- ☐ prodajniki ali nabavniki (t. i. front office), PM
- ☐ poslovni strokovnjaki (finančniki, kadroviki, podpora prodaji, ...)
- ☐ vodje skupin, izmene, oddelka
- ☐ vodje služb, direktorji

Q4 - Prosimo, da v nadaljevanju ocenite, v kolikšni meri so po vašem mnenju spodaj navedeni dejavniki pomembni za uspešno uvajanje novih zaposlenih ali zaposlenih, ki spreminjajo delovno mesto znotraj podjetja (odgovarjajte za strukturo, ki ste jo označili pri prejšnjem vprašanju).

	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni niti pomembno niti pomembno	je pomembno	zelo je pomembno
znanja in izkušnje, pridobljene v času šolanja ali zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
osebne lastnosti zaposlenega in njegovo vedenje pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
motiviranost, zavzetost, proaktivnost zaposlenega	☐	☐	☐	☐	☐
usposabljanja zaposlenega v času uvajanja (tečaji, delavnice)	☐	☐	☐	☐	☐
uporaba sodobnih tehnologij pri uvajanju (e-učenje, portali)	☐	☐	☐	☐	☐
rotacija zaposlenega med oddelki in službami	☐	☐	☐	☐	☐
dostop zaposlenega do podatkov in informacij	☐	☐	☐	☐	☐
predstavitve pravil obnašanja zaposlenemu	☐	☐	☐	☐	☐
podpora vodje ali mentorja v času uvajanja	☐	☐	☐	☐	☐
podpora sodelavcev ali tima v času uvajanja	☐	☐	☐	☐	☐
aktivna podpora kadrovske službe pri uvajanju	☐	☐	☐	☐	☐
kakovostno (pisno) izdelan program uvajanja	☐	☐	☐	☐	☐
jasno zastavljene naloge, zadolžitve zaposlenega	☐	☐	☐	☐	☐
konkretni in merljivi cilji oz. pričakovani rezultati	☐	☐	☐	☐	☐
jasno definirane pristojnosti in odgovornosti	☐	☐	☐	☐	☐
jasno predstavljene možnosti razvoja v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐
vključevanje zaposlenih v inovativne dejavnosti	☐	☐	☐	☐	☐
tekoča povratna informacija o uspešnosti pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
dobri fizični pogoji za delo (prostori, pripomočki)	☐	☐	☐	☐	☐
dobri psihološki pogoji za delo (vzdušje, kultura)	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Katere so po vaši oceni ključne naloge vodje oz. mentorja v času uvajanja (vprašanje se nanaša na isto strukturo kot pri prejšnjem vprašanju)?

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
da daje čim bolj konkretna navodila in usmeritve za delo	☐	☐	☐	☐	☐
da omogoča svobodo pri delu in poseže le, če je to potrebno	☐	☐	☐	☐	☐
da tekoče spremlja delo in daje povratne informacije o uspešnosti	☐	☐	☐	☐	☐
da zaposlenemu prenaša svoja strokovna/tehnična znanja in izkušnje	☐	☐	☐	☐	☐
da svetuje predvsem ob težavah, pri reševanju problemov	☐	☐	☐	☐	☐
da daje zahtevnejše naloge in izzive za rast in razvoj	☐	☐	☐	☐	☐
da pomaga vzpostaviti stike z drugimi sodelavci v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐
da opozarja na napake in pravočasno ukrepa, če je potrebno	☐	☐	☐	☐	☐
da prevzema odgovornost za napake, na katere	☐	☐	☐	☐	☐

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	se niti ne strinjam niti strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
zaposleni ni mogel vplivati					
da ustvarja priložnosti, preko katerih lahko zaposleni dokazuje svojo uspešnost	☐	☐	☐	☐	☐
da zaposlenega vključuje v sestanke, v skupine, da doseže opaženost pri drugih.	☐	☐	☐	☐	☐
da pomaga prilagoditi se novim situacijam in pomaga pri novemu učenju.	☐	☐	☐	☐	☐
da daje dober zgled ravnanj in vrednot, ki so zaželeni pri delu zaposlenega.	☐	☐	☐	☐	☐
da nudi oporo pri reševanju osebnih in strokovnih dilem zaposlenega.	☐	☐	☐	☐	☐
da dobro posluša, zaupa, spoštuje in krepi samozavest zaposlenega pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 - Prosimo, da še ocenite, v kolikšni meri se vam zdi obdobje uvajanja pomembno za:

	sploh ni pomembno	ni pomembno	ni niti pomembno niti pomembno	je pomembno	zelo je pomembno
nadaljnjo uspešnost zaposlenega pri delu v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐
njegovo zadovoljstvo, pripadnost in zavzetost pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
namero zaposlenega, da še naprej ostane v podjetju	☐	☐	☐	☐	☐

Q7 - V primeru, da imate kakšen predlog za izboljšanje uvajanja zaposlenih v podjetje ali na novo delovno mesto prosimo, da ga vpišete spodaj.

Za sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika se vam najlepše zahvaljujem.

Majda Šraj Mihelčič
Kadrovska in pravna služba

Priloga C: Izhodišča za intervjuje z bivšimi zaposlenimi

Spoštovani!

Za potrebe izdelave magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede pod naslovom *»Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov«* pod mentorstvom doc. dr. Andreja Kohonta, sem predvidela tudi izvedbo intervjuja s tremi bivšimi sodelavci – ključnimi kadri, ki ste se v zadnjih petih letih zaposlili v podjetju in ga v tem času tudi zapustili.

Pri pripravi magistrskega dela prosim tudi za vaše sodelovanje. Vaši odgovori mi bodo v kombinaciji z drugimi uporabljenimi instrumenti in ugotovitvami (vprašalnik za sodelavce, vprašalnik za vodje, intervju s kadrovskimi agencijami) v veliko pomoč pri preverjanju uspešnosti izvedbe organizacijske socializacije (uvajanja) v podjetju in njenega vpliva na uspešnost zaposlenega in organizacije, v vašem primeru pa tudi njenega vpliva na vaš odhod iz podjetja.

Prosim vas za odgovore na spodaj navedena vprašanja:

1. Poskušajte se spomniti vtisov, ki ste jih imeli ob prvih osebnih stikih s predstavniki podjetja in sicer še pred zaposlitvijo? Kaj vas je v podjetju najbolj pritegnilo? V čem ste pri odločitvi za zaposlitev videli največji izziv za vašo osebno rast in rast podjetja?
2. Prosimo, da opišete vaš proces uvajanja in se pri tem osredotočite na naslednja področja:
 - a) Ali ste v času uvajanja imeli na razpolago pomembne informacije za svoje delo, ste imeli dostop do ključnih podatkov? Če tega ni bilo, katere informacije in podatki so vam manjkali?
 - b) V kolikšni meri vam je bil v času uvajanja v pomoč vaš vodja ali mentor, če ste ga imeli? V čem sta vam eden ali drugi nudila največjo podporo? Kako so vas ob zaposlitvi sprejeli vaši sodelavci?
 - c) Ali je bilo uvajanje sistematično zastavljeno, so vam bili poznani koraki uvajanja (npr. seznaničev z organizacijo, strateškimi dokumenti, srečanje s sodelavci, predstavitev kupcem, ...)? Če uvajanje ni bilo sistematično, nas zanima, ali bi bilo to po vaši oceni potrebno? Kako je v vašem primeru potekala socializacija s kupci, kdo vas je seznanjal z njimi, ste imeli pri tem dovolj podpore in v kakšni obliki?
 - d) Ali so vam bili ob zaposlitvi jasno predstavljeni cilji in spremembe, ki jih morate doseči/uvesti v določenem časovnem obdobju? Ste bili pri doseganju ciljev in uvajanju sprememb spremljani s strani vašega vodje?
 - e) Ali ste dobivali tekočo povratno informacijo o vaši uspešnosti in o zadovoljstvu z drugimi elementi vaše zaposlitve (odnos do sodelavcev, odnos do nadrejenih, ...)? Na kakšen način ste dobili povratno informacijo – na sistematično zasnovanih razgovorih ali tekoče, spontano? Vam je način dajanja povratne informacije ustrezal? Če ne, zakaj ne? Kako sami ocenjujete vašo uspešnost v podjetju? Na katerih področjih ste bili najbolj uspešni, kateri so bili vaši največji dosežki?
 - f) Ali so vam bile v času zaposlitve v podjetju poznane možnosti vašega kariernega razvoja? Če ja, ste imeli možnost vplivanja na vašo karierno pot in kako?
3. Ali ste imeli jasno predstavo o tem, kdaj se je uvajanje zaključilo oz. v katerem obdobju ste dosegli pričakovano samostojnost pri opravljanju dela? Kateri mejnik bi izpostavili, če ta ni bil formalno postavljen?
4. Podjetje ste zapustili v relativno kratkem času (v manj kot petih letih) od nastopa zaposlitve oz. zadnje spremembe delovnega mesta, kar je za podjetje kratko obdobje. Kateri so glavni razlogi, da ste se odločili podjetje zapustiti? V kolikšni meri je na odločitev za odhod vplival razkorak med vašimi

pričakovanji pred zaposlitvijo in dejansko situacijo/razmerami/kulturo v podjetju in če je, na katerih področjih? Ali bi drugačen pristop k uvajanju pomagal, da bi v podjetju ostali dlje?

5. Kaj bi vodstvu podjetja in kadrovske službi glede na vašo izkušnjo svetovali glede uvajanja zaposlenih v podjetje?

Za vaše odgovore sem vam že vnaprej zahvaljujem.

Majda Šraj Mihelčič

Priloga Č: Izhodišča za intervjuje s kadrovskimi agencijami

Spoštovani!

Za potrebe izdelave magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede pod naslovom »Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov« pod mentorstvom doc. dr. Andreja Kohonta, sem predvidela tudi izvedbo intervjuja s predstavniki treh podjetij, agencij, ki se ukvarjate z direktnim iskanjem kadra oz. t. i. *headhuntingom*.

Pri pripravi magistrskega dela prosim tudi za vaše sodelovanje. Vaši odgovori mi bodo v kombinaciji z drugimi uporabljenimi instrumenti in ugotovitvami (vprašalnik za sodelavce, vprašalnik za vodje, intervju z bivšimi sodelavci) v veliko pomoč pri preverjanju dejavnikov uspešnosti izvedbe organizacijske socializacije (uvajanja) v slovenskih podjetjih in njenega vpliva na uspešnost zaposlenega in organizacije.

Prosim vas za odgovore na spodaj navedena vprašanja:

1. Splošni podatki o podjetju/agenciji:
 - a) starost podjetja/agencije oz. leto ustanovitve:
 - b) število zaposlenih in število zunanjih sodelavcev:
 - c) profili, ki jih za naročnike najbolj pogosto iščete:
 - d) posebnosti vašega poslovnega modela iskanja:
2. Kateri so po vašem poznavanju najpogostejši pristopi k organizacijski socializaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih?
3. Kateri pristopi k organizacijski socializaciji so po vaši oceni najbolj učinkoviti, da:
 - a) se zaposleni ustrezno psihosocialno integrira v novo delovno okolje oz. v podjetje
 - b) da doseže uspešnost oz. spremembe, ki jih podjetje od njega pričakuje z zaposlitvijo
 - c) da podjetje z zaposlitvijo ključnih kadrov dosega finančno uspešnost in strateški razvoj
4. Na katere elemente organizacijske socializacije je potrebno biti po vaši oceni še posebej pozoren pri naslednjih profilih z vidika kasnejše uspešnosti zaposlenega in organizacije:
 - a) vodje od srednjega nivoja navzgor
 - b) prodajniki (t. i. *front office*)
 - c) tehnični specialisti (inženirji)
5. Ali kot kadrovska agencija sodelujete v procesu organizacijske socializacije zaposlenih, ki jih zagotovite določenemu podjetju, naročniku, in na kakšen način? Katera so vaša priporočila podjetjem za uspešno socializacijo zaposlenih – začetnikov ali že zaposlenih na nova delovna mesta znotraj podjetja?
6. Kateri so po vaši oceni najpogostejši razlogi za neuspešno organizacijsko socializacijo zaposlenih? Kateremu od razlogov bi pripisali največji pomen?

Za vaše odgovore sem vam že vnaprej zahvaljujem.

Majda Šraj Mihelčič