

ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

SEMINAR PRI PREDMETU KARIERNI RAZVOJ



Pripravila: Zala Slana, dipl. psih. (un)

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, december 2017

ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

PREDSTAVITEV METODE

Organizacijsko ušlaševanje (pogosto uporabljen izraz je tudi “organizacijska socializacija” in »onboarding«) je proces, s katerim organizacija sprejema svoje novo zaposlene. Je proces pridobivanja, namestitve, asimilacije in pospeševanja uspešnega prehoda novega zaposlenega, ki prehaja znotraj organizacije ali od zunaj. Gre za zagotavljanje orodij, virov in znanj, ki pomagajo novo zaposlenemu, da postane uspešen in učinkovit. S tem procesom tudi prispevamo k zavzetosti in motiviranosti zaposlenega, njegovi pripadnosti organizaciji, sledenju viziji in njegovi pripravljenosti na dolgoročno prispevanje. Cilj organizacije je, da novo zaposleni kar se da hitro in tekoče zavzame dodeljeno delovno mesto in tako prispeva k uspešnosti delovanja organizacije. Novo zaposleni mora tako osvojiti delovne naloge povezane z njegovim delovnim mestom ter tudi socialno vlogo v timu ter vlogo v organizaciji. Organizacijsko ušlaševanje je proces, ki pomaga novim zaposlenim, da se hitro in nemoteno prilagodijo socialnim in izvedbenim vidikom svojih novih delovnih mest.

Organizacijsko ušlaševanje zaseda čedalje pomembnejše mesto med metodami razvoja kadrov, saj številne raziskave kažejo, da se ljudje pogosteje in v krajšem časovnem obdobju od pričetka zaposlitve odločajo za menjavo le-te. Raziskava podjetja Deloitte (2017) o generaciji Milenijcev (generacija Y) kaže na nižjo lojalnost te generacije do organizacije, saj jih 25% poroča, da želijo zamenjati zaposlitev v roku 1 leta, 44% v roku dveh let, do leta 2020 pa jih želi zaposlitev zamenjati kar 66%. Tudi Monster.com poroča, da kar 30% novo zaposlenih menja službo v prvih dveh letih od zaposlitve. Statistika podatkov SHRM (Society of Human Resources Management) prav tako kaže podoben trend – obrat zaposlenih je lahko visok celo do 50% v prvih 18 mesecih zaposlitve. Pred dvemi desetletji (podatki ameriškega Urada za statistiko) je posameznik zasedal povprečno šest zaposlitev tekom svoje kariere, danes pa je povprečje enajst zaposlitev. Po podatkih Urada je strošek zamenjave zaposlenega približno 25% letne bruto plače, kar dodaja še finančni vidik strateški vpeljava procesa organizacijskega ušlaševanja v organizacijo. Statistike kažejo, da v ZDA vsako leto 25% delovne populacije izkusi karierni prehod. V podjetjih, ki so na seznamu Fortune 500 (seznam 500 največjih industrijskih korporacij v ZDA, merjeno glede na bruto dohodek), je povprečna doba menjave zaposlitve managerjev med enim in štirimi leti, kar polovica izkušenih novo zaposlenih zapusti podjetje v roku 18 mesecev, zaposleni na nižjih delovnih mestih pa povprečno v 120 dneh. O hitrejši menjavi zaposlitve pa čedalje bolj pogosto poročajo tudi slovenska podjetja, še posebno v času gospodarske konjunktore.

Za izboljšanje zadrževanja ključnih kadrov, Stybel (2010; v Gilmore in Turner, 2010) predlaga učinkovit proces selekcije, realistično predstavitev delovnega mesta ter celovito podporo z organizacijskim ušlaševanjem – kombinacija teh treh vidikov namreč pomembno zmanjšuje obrat zaposlenih. V fazi organizacijskega ušlaševanja se mora sama organizacija pripraviti na sprejem novo zaposlenega, prav tako pa mora pripraviti novo zaposlenega na vstop v organizacijo. Po Styblu naj bi se proces organizacijskega ušlaševanja začel z zaključnim izborom pri selekciji (podpisom pogodbe), zaposleni pa gre nato skozi tranzicijski proces, ki traja tudi do nekaj mesecev. Nekateri drugi avtorji navajajo, da se organizacijsko ušlaševanje začne že tekom selekcije (način, kako se organizacija predstavi), nekaj dni pred pričetkom dela (ko zaposleni prejme načrt organizacijskega ušlaševanja) ali pa s prvim delovnim dnem. Avtor predvsem govori o organizacijskem ušlaševanju vodstvenih kadrov, ta proces pa lahko vsebuje coaching (Gilmore, 2002; v Gilmore in Turner, 2010), 360° povratno informacijo, mentorstvo, podporo svetovalcev za kadre in natančen načrt predstavitve

nove vodje njegovi ekipi, sodelavcem, ključnim deležnikom. Formalnost in celovitost organizacijskega ugaševanja variira med organizacijami – nekateri uporabljajo priročnik za novince, drugi on-line pristope, lahko pa se tekom organizacijskega ugaševanja poslužujejo tudi mentorstva ali pripravništva (Bauer, 2007). Pristopi variirajo od bolj sistematičnih (npr. primer podjetja L’Oreal – organizacijsko ugaševanje vsebuje uvodni trening, okrogle mize, sestanki z različnimi oddelki, individualno mentorstvo in HR podporo, obiski na terenu in spremljanje različnih zaposlenih...) do bolj razpuščenih (»vržemo te v vodo – splavaj!« pri katerem imajo navadno zaposleni težavo z definiranjem pričakovanj in razumevanjem norm v novem delovnem okolju). Pri načrtovanju organizacijskega ugaševanja je predvsem pomembno, da kadrovska služba presodi, ali je primeren formalen ali neformalen pristop. Formalen pristop vsebuje politike in postopke v pisni obliki, pri čemer pomagamo zaposlenemu pri prilagajanju na novo zaposlitev v smislu nalog in socializacije. Bolj natančno gre za proces, ki je definiran korak za korakom in v katerem se zaposleni nauči, kakšne so vloge v organizaciji, kakšne so norme in kakšno vedenje je pričakovano. Neformalen pristop pa se predvsem nanaša na proces v katerem zaposleni dobi informacije, vendar brez eksplicitnega organizacijskega načrta. Raziskave (Bauer, 2007) kažejo, da je formalno organizacijsko ugaševanje bolj učinkovito in v večji meri zvišuje učinkovitost novo zaposlenega.

Številna podjetja že poročajo o pozitivnih vplivih uspešnega organizacijskega ugaševanja. Wesson in Gogus (2005; v Gilmore in Turner, 2010) ugotavljata, da organizacijsko ugaševanje povečuje pripadnost organizaciji in splošno zadovoljstvo z delom v njej. Cable, Gino in Staats (2013) da zaposleni, ki so bili deležni programa organizacijskega ugaševanja, poročajo o višjem zadovoljstvu, nižjem stresu in manj pogosti čustveni izgorelosti. Kot rezultat, so tudi bolj pogosto pripravljeni vložiti več energije v svoje delo, v želji, da bi dosegli osebne cilje. Kažejo se tudi dolgoročni učinki – poleg bolj kratkoročnih kazateljev, kot so zmanjšan obrat zaposlenih in boljša učinkovitost, lahko socializacija novo zaposlenih vodi tudi do bolj prilagodljive in agilne organizacije.

Učinkovito organizacijsko ugaševanje za nove zaposlene je eden pomembnejših prispevkov kadrovske službe pri dolgoročnem uspehu organizacije. Dobro izpeljan proces namreč zvišuje produktivnost zaposlenega, pospešuje rezultate in pomembno zmanjšuje odhajanje ključnih kadrov. Še vedno pa veliko organizacij tega procesa nima izpopolnjenega ali pa mu ne posveča dovolj pozornosti. Malo je tistih organizacij, ki pri organizacijskem ugaševanju uporabljajo strateški, integriran in konsistenten pristop.

ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

Proces, ki ga danes poznamo pod besedo »organizacijsko ugaševanje« je bil preučevan že več desetletij nazaj, pod imenom »organizacijska socializacija«. Literatura na to temo se je začela pojavljati že pred 50 leti, pojavljale so se že raziskave v Journal of Applied Psychology (JAP) in drugod, seveda pa se je v zadnjih desetletjih ta tematika še zelo razvila (Allen in sod., 2017). Definicijo organizacijske socializacije lahko zasledimo že pri Scheinu (1968), ki jo je definiriral kot »proces v katerem se novi član nauči vrednotnega sistema, norm in pričakovanih vzorcev vedenja s strani družbe, organizacije ali skupine, v katero vstopa.« Kasnejše definicije pa so se osredotočile bolj na procesno in vsebinsko perspektivo. Pogosto so skupaj s tem izrazom uporabljali tudi mentoriranje, pri katerem starejši oz. bolj izkušen zaposleni pomaga mlajšemu pri uvašanju. Rast uporabe obeh izrazov se je razširila skozi stoletja, še posebno zaradi societalnih in industrijskih vplivov. Na primer Gibanje civilnega prava v letih 1960, ko so se ženske začele pridruževati organizacijam kot aktivna delovna populacija. Ko se je število zaposlenih žensk povečevalo, je postalo mentorstvo ključnega pomena za socializacijo in napredek (Noe, 1988; v Allen in sod., 2017). Podoben pomen je mentorstvo dobilo v zvezi z kariernim razvojem rasnih/etičnih manjšin (Thomas, 1989; v Allen in sod., 2017).

Ekonomske in organizacijske strukture so se tekom let spremenile, kar je bil tudi eden glavnih motivov raziskovanja socializacije in mentorstva. Organizacije v 80 letih so bile stabilne in hierarhične, individualne kariere pa tipično linearne in upravljane s strani organizacije. Desetletja organizacijskega restrukturiranja in ekonomske spremenljivosti pa so rezultirala v bolj pogostih menjavah posameznikove službe ali kariere. Te ekonomske in strukturne spremembe pa so spodbudile ukvarjanje z organizacijsko socializacijo in vseživljenjskim učenjem, ki pa sta lahko facilitirana s mentoriranjem. Nenazadnje pa je na raziskovanje vplivala tudi globalizacija, ki je povečala demografsko raznolikost delovne sile in postavila v ospredje problem rekrutacije in ohranjanja ključnih potencialov in talentov. Dodatno je globalizacijo povzročila tudi zaposlovanje širom sveta in selite zaposlenih med državami, kjer pa je zopet ključnega pomena, da s procesom socializacije in mentoriranja, organizacija pripravi svoje novo zaposlene, da se tekoče in nemoteno prilagodijo organizacijskim in delovnim zahtevam. Sam izraz organizacijsko ugaševanje (»onboarding«) pa se je začel uporabljati šele v 90. letih prejšnjega stoletja, ko ni bil prepoznan le iz strani vodij kadrovskih služb, ampak tudi s strani širšega gospodarstva in upravljanja s talenti (Allen in sod., 2017). Danes ima kar 66% organizacij vsaj nekatere elemente formalnega organizacijskega ugaševanja, 53% organizacij pa je pripravljeno v to aktivnost tudi finančno vlagati.

PREGLED UPORABNOSTI METODE

Namen

Proces organizacijskega ugaševanja uporabljajo organizacije takrat, ko zaposlijo novo zaposlenega (lahko prehod znotraj organizacije ali pa eksterni novo zaposleni). Je proces, ki pomaga novo zaposlenemu, da se hitro in nemoteno prilagodi socialnim in izvedbenim vidikom svojega delovnega mesta. Tekom procesa zaposleni usvaja delovne naloge, spoznava procese v podjetju, vrednote, delovanje in delo drugih sodelavcev. Začne se lahko že tekom selekcijskega postopka, nekaj dni pred začetkom zaposlitve ali pa najpogosteje – prvi delovni dan. Traja prav tako različno dolgo, načeloma pa se konča, ko je zaposleni aktivno vključen v organizacijo, je pri delu samostojen in dosega predviden nivo učinkovitosti.

Raziskovalci so identificirali tudi štiri večja področja, ki jih organizacijsko ugaševanje vključuje in preko katerih se kažejo pozitivni učinki tega procesa. Organizacijsko ugaševanje mora tako vključevati *zviševanje samoučinkovitosti* zaposlenega. Če se novo zaposleni počuti samozavestnega pri opravljanju delovnih nalog, bo tudi posledično bolj motiviran in bolj uspešen. Zaznana lastna učinkovitost pa ima vpliv tudi na organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo in manjšo fluktuacijo zaposlenih. Drugo področje je *jasnost vloge* zaposlenega – kako dobro nov zaposleni razume svojo vlogo in pričakovanja. Če je vloga dvoumna, to rezultira v nižji uspešnosti. Raziskava o zaposlenih z ZDA in Združenem kraljestvu je pokazala, da podjetja izgubijo leto okoli 37 milijard dolarjev, ker zaposleni ne razumejo svojih delovnih mest in nalog (Bauer, 2007). Na splošno so ukrepi tekom organizacijskega ugaševanja, povezani z jasnostjo vlog, med najboljšimi napovedovalci zadovoljstva pri delu in organizacijske pripadnosti. *Socialna integracija* je tretje področje, ki je pomembno za uspešno organizacijsko ugaševanje. Pomembno je, da se novo zaposleni na začetku sreča z »insiderji« v organizaciji, saj ti predstavljajo pomemben vidik učenja o vsaki organizaciji. Poleg tega pa se morajo novo zaposleni v organizaciji počutiti prijetno, udobno in sprejeto s strani njihovih sodelavcev in nadrejenih. Raziskave kažejo, da je sprejetost pomemben indikator prilagoditve novo zaposlenega. Kar 60% managerjev, pri katerih proces organizacijskega ugaševanja ni bil uspešen, za razlog naveda neuspešno navezovanje učinkovitih odnosov s

sodelavci. Integracija novo zaposlenega je tako tesno povezana z občutkom pripadnosti organizaciji ter tudi fluktuacijo. Dobri odnosi z nadrejenimi in drugimi zaposlenimi so nedvomno povezani z ugodnimi rezultati, vključno z uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu. Zadnje področje pa je *poznavanje organizacijske kulture*. Vsaka organizacija ima lastno, edinstveno organizacijsko kulturo, zato je pomoč zaposlenim pri spoznavanju le-te ključnega pomena. Razumevanje politike podjetja, ciljev, vrednot, vizije so pozitivno povezani tako z zavzetostjo, pripadnostjo, zadovoljstvom, kot tudi z manjšim obratom oz. fluktuacijo zaposlenih.

Če povzamemo, se organizacijsko ušlaševanje pozitivno povezuje z:

- Višjim zadovoljstvom z delovnim mestom
- Manjšim doživljanjem stresa pri zaposlenih
- Večjo organizacijsko pripadnostjo
- Manjšo fluktuacijo oz. obratom zaposlenih (manj zapuščanja organizacije)
- Višjim nivojem učinkovitosti pri delu
- Karierno učinkovitostjo

Ciljna populacija

Proces organizacijskega ušlaševanja je uporaben v prav vseh podjetjih, ne glede na velikost in dejavnost, tako v zasebnem, kot tudi javnem sektorju. V tujini je organizacijsko ušlaševanje prisotno že dalj časa, v Sloveniji pa bolj izrazito šele zadnjih pet do deset let. Podjetja poročajo o bolj pogosti oz. strateški vpeljavi tega procesa v času gospodarske konjunktore, saj je delež brezposlenih manjši, fluktuacija zaposlenih pa visoka. Podjetja, ki prepoznajo potencial tega procesa poročajo o večjem zadovoljstvu zaposlenih, večji učinkovitosti in manjšemu obratu. Zmotno je mišljenje, da je organizacijsko ušlaševanje prisotno le na ravni srednjega managementa in višje, saj slovenska podjetja poročajo ravno o pomembnosti tega procesa na ravni proizvodnje, razvoja, prodaje oziroma glavne dejavnosti podjetja. V Sloveniji je sicer bolj prisoten v večjih podjetjih, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpala iz matičnega podjetja v tujini. V teh podjetjih je organizacijsko ušlaševanje tudi strateško bolje zasnovano ter njegova vloga natančneje opredeljena. V srednjih in manjših podjetjih je manj pogosto, prav tako pa redko zasledimo ta proces v javni upravi.

Potek izvedbe

Proces organizacijskega ušlaševanja v literaturi ni čisto jasno načrtan, večinoma pa vsi programi vsebujejo podobne smernice, ki jim tudi v praksi sledijo podjetja. Pred samim procesom pa je zelo pomembno, da ima podjetje dobro sistematizacijo delovnih mest in analize posameznih delovnih mest. Prav tako je priporočljivo, da ima organizacija razvit kompetenčni model po posameznih delovnih mestih. Tako so vsebine, ki jih mora zaposleni osvojiti tekom organizacijskega ušlaševanja in kompetence, ki jih mora razviti (izboljšati), bolj jasne. Nekatera podjetja navaajajo, da je povratna informacija, pridobljena tekom organizacijskega ušlaševanja, pomembna pri pripravi posameznikovega kariernega načrta in razvoja – ugotovi se, na katerih področjih je močan in kje so še priložnosti za izboljšavo.

V tem podpoglavju ne na kratko predstavljen program TOP (»Total Onboarding Program«, Bradt in Vonnegut, 2009), ki vključuje ključne vidike in smernice za organizacijsko ušlaševanje, v naslednjem podpoglavju pa je

naveden še povzetek izvedbe organizacijskega ugaševanja v podjetjih v Sloveniji. Program »TOP« vsebuje 11 korakov, ki vsebinsko spadajo pod štiri širša področja.

Priprava na novo zaposlenega, še pred začetkom selekcijskega postopka

1. Razumevanje koristi organizacije pri vpeljavi celovitega procesa organizacijskega ugaševanja
2. Pojasnjevanje cilja in sporočila procesa kandidatom, zaposlenim in vodstvu
3. Oblikovanje načrta organizacijskega ugaševanja

V tem delu je pomembno, da organizacija razume namen, prioritete in željene rezultate. Dobro je, če razmisli o dobrih praksah in povratnih informacijah zaposlenih o tem, kaj pogrešajo in potrebujejo. Potrebno je oblikovati jasna, preprosta sporočila o organizacijskem ugaševanju, ki jih odgovorni (tisti, ki v podjetju opravlja kadrovske funkcije) predstavi deležnikom, kandidatom, zaposlenim in vodstvu.

Pri oblikovanju načrta organizacijskega ugaševanja je potrebno zajeti vse vsebine, ki jih mora posameznik spoznati:

- Kulturo organizacije (pravila, vrednote, vizijo...)
- Delovanje organizacije in njeno pozicioniranje na trgu
- Struktura organizacije (kako je sestavljena, delovanje različnih oddelkov, služb...)
- Socialna integracija (spoznavanje sodelavcev, nadrejenih, vključevanje, jasna opredelitev vloge)
- Vsebine, vezane na delovne naloge (različni standardi, tehnologije, sistemi...)
- Razvijanje kompetenc, ki jih mora zaposleni na tem delovnem mestu imeti
- Razvijanje samoučinkovitosti

Potrebno je definirati tudi kdo bo organizacijsko ugaševanje izvajal (kdo bo zadolžen za posamezni del uvaanja), komu poroča, kdo je njegova podpora in na kakšen način se proces evalvira. Pomembno je, da se evalvacije zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način lažje ocenjevati sam proces, njegovo učinkovitost.

Priporočljivo je, da načrt organizacijskega ugaševanja vsebuje tudi jasne in konkretne cilje, saj doseganje ciljev pri zaposlenemu zvišuje občutek samoučinkovitosti, hkrati pa mu daje pregled nad uspešnostjo njegovega dela.

Rekrutiranje na način, ki krepi sporočilo organizacije

4. Ustvarjanje močnega nabora potencialnih kandidatov

Potrebno si je vzeti čas za iskanje in selekcijo kandidatov ter tudi a gradnjo »blagovne znamke« podjetja, ki privablja kandidate, ki jih želimo. Že skozi blagovno znamko lahko komuniciramo vizijo, vrednote in delovanje podjetja in s tem privabljammo kandidate, pri katerih je večje ujeanje z organizacijo.

5. Vključite proces pred-organizacijskega ugaševanja (»pre-onboardinga«) že v sam selekcijski postopek

Pomembno je, da organizacija že v tem delu aktivno pristopu do potencialnega kandidata in mu preda vsebine, ki so vezane na delovanje podjetja. Delovno mesto mu mora realistično in iskreno predstaviti, da kandidat tudi sam oceni ujeanje, prav tako pa ga mora seznaniti z organizacijsko kulturo in vrednotami. Dober proces organizacijskega ugaševanja se tako ne začne šele prvi dan zaposlitve, ampak že prej – v selekcijskem postopku.

6. Navdušiti kandidata nad organizacijo in delovnim mestom

V tem delu organizacijo predstavimo realno in korektno, vendar na način, da kandidata navdušimo, mu pokažemo kaj lahko k njenemu delovanju sam pridonese, kaj lahko organizacija naredi zanj. Pomembno je, da že tekom procesa selekcije kandidat čuti, da bi organizaciji lahko bil pripaden, da njeno delovanje sovпада z njegovimi vrednotami in da razume vizijo. Fokus na taka vprašanja (vrednote, vizija, pripadnost) tudi močno vpliva na nižjo verjetnost, da bo zaposleni v kratkem času zapustil organizacijo.

Seznanjanje novo zaposlenih s podjetjem, še pred prvim delovnim dnem

7. Ustvarjanje načrta organizacijskega ugaševanja z novo zaposlenim

Pomembno je, da novo zaposleni aktivno sodeluje pri načrtovanju procesa organizacijskega ugaševanja. V tem delu je pomembno, da organizacija pokaže, koliko mu novo zaposleni pomeni. Najbolje je, da v tem delu sodeluje tudi njegov neposredno nadrejeni, ki bo tudi skrbel za izvajanje tega načrta. Skupaj določita cilje, pričakovanja in pregledata vsebine (ki so opredeljene za določeno delovno mesto) ter zastujeta konkreten in časovno opredeljen načrt.

8. Sporočanje že zaposlenim o prihodu novega sodelavca

Zelo pomembno je, da organizacija dobro preda informacijo o novo zaposlenemu ostalim sodelavcem. Predvsem je pomembno, da je organizacija z informacijami transparentna, da ne prihaja do govoric in da se novo zaposleni počuti dobrodošel, cenjen in dragocen v organizaciji. V tem delu je potrebno določiti:

- Komu je potrebno informacije posredovati (sodelavci v oddelku, v sektorju, nadrejeni...)
- Kakšno sporočilo bomo predali
- Opredeliti čas in vsebino uradne objave (ne glede na to ali je pisna, ustna...)
- Opredeliti način posredovanja sporočila (preko intraneta, e-maila, osebna predstavitev...)
- Zadolžiti osebo, ki ga bo predstavila ostalim sodelavcem in mu sporočite namen ter njegove naloge

9. Pomagajte zaposlenemu, da bo pripravljen na prvi delovni dan

Ta del vključuje prilagajanje delovne opreme, če je to potrebno (pisarna, oprema), skrb, da prejme vso obvezno opremo (telefon, računalnik, kartico), druge kadrovske zadeve (pogodbe, plačilna lista, obrazci, zdravniški pregledi) in pomoč tudi pri osebnih potrebah (npr. pomoč pri iskanju stanovanja, šole in podobno, če zaposleni zamenja kraj bivanja).

Spodbujanje novo zaposlenega k doseganju pozitivnih rezultatov

10. Razvoj odnosa z ostalimi zaposlenimi

V tem koraku poudarek na asmilaciji in socialni integraciji novo zaposlenega. Ta korak je ključen, saj kot že omenjeno, močno vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost novo zaposlenega na delovnem mestu. Pomembno je, da predhodno organiziramo sestanke ali krajša srečanja novo zaposlenega z njegovim nadrejenim in sodelavci, ki so lahko izpeljana na formalnem ali bolj neformalnem nivoju. Pomembno pa je tudi, da ves čas uvajanja pri novo zaposlenemu preverjamo njegovo vključenost v kolektiv in sproti rešuje morebitne težave. Osredotočiti se moramo na hitro podajanje povratnih informacij (v obeh smereh) in zgodnje prepoznavanje morebitnih problemov.

11. Zagotavljanje sredstev, podpore in sledenje izvedbi

Novo zaposlenemu moramo zagotoviti ustrezno podporo in spremljanje ter vire pomoči, ki jih lahko po potrebi uporabi. Učinkovito ta korak ponekod rešujejo z mentoriranjem ali internim coachingom. Prav tako lahko določimo zaposlenega znotraj istega oddelka, ki bo pomagal novo zaposlenemu pri uresničevanju njegovega načrta in mu nudil podporo ob zagatah. Načrt organizacijskega ugaševanja pa navadno spremlja in evalviva neposredno nadrejeni.

Konkreten primer

Želela sem preveriti v kolikšni meri je proces organizacijskega ugaševanja prisoten in razvit tudi v organizacijah v Sloveniji. V ta namen sem intervjuvala vodje kadrovskih služb različnih podjetij. Prehodno sem zastavila okvirna vprašanja, ki pa sem jih tekom intervjuja prilagajala.

- 1.) Koliko časa že načrtno izvajate proces organizacijskega ugaševanja v podjetju?
- 2.) Na kakšen način ta proces poteka? (Opis procesa, ali gre za pripravištv, mentorstvo, uvodno spoznavanje drugih zaposlenih, napotke s strani nadrejenega itd.)
- 3.) Kako ste začeli načrtovati proces organizacijskega ugaševanja - ste izhajali iz dobrih praks, literature, potreb zaposlenih, izhodnih intervjujev? Kdo vse je bil pri tem prisoten (tudi vodstvo, vodje oddelkov, samo kadrovska služba)?
- 4.) Kdaj se onboarding začne pri novo zaposlenemu (že tekom selekcijskega postopka, nekaj dni pred začetkom zaposlitve, na prvi delovni dan...) in koliko časa traja?
- 5.) Ali opazate kakšne pozitivne učinke le-tega?
- 6.) Kakšni so odzivi novo zaposlenih (če ste morda prejeli kakšne povratne informacije) o tem procesu?
- 7.) Ali v prihodnosti vidite možnosti za izboljšavo? V kateri smeri?

Povzetek intervjujev

Podjetja v Sloveniji so se z organizacijskim ugaševanjem začela ukvarjati večinoma šele zadnjih pet let. Nekatera podjetja so proces vpeljevala že v času gospodarske krize, vendar pa se bolj intenzivno ukvarjajo z njim, ga preoblikujejo, strateško dodelujejo šele zadnjih nekaj let. Nekaj je tudi podjetij, ki so proces začela vpeljevati v prejšnjem koledarskem letu. Predvsem pa poročajo, da je proces postal bolj pomemben oziroma v ospredju šele v času gospodarske konjunktore, saj je delež brezposlenih manjši, fluktuacija zaposlenih pa visoka. V Sloveniji je bolj prisoten v večjih podjetjih, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpala iz matičnega podjetja v tujini. Večinoma poteka kot proces, ki ga prvotno, v dogovoru z vodjami oddelkov, oblikuje kadrovska služba in vsebuje vse potrebne vsebine, ki jih mora novo zaposleni prejeti (vsebine, vezane na delovne naloge, spoznavanje drugih oddelkov, spoznavanje vizije in vrednot podjetja...). Traja med tremi in šestimi meseci, v večini podjetij pa poročajo, da se začne prvi delovni dan. V enem izmed podjetij pa poročajo, da želijo organizacijsko ugaševanje pričeti že tekom selekcijskega postopka in s tem potencialnemu novo zaposlenemu približati vizijo in vrednote, ki jih podjetje ceni ter spodbuja. Ponekod pri vsebinah izhajajo iz kompetenčnega modela ali analize delovnega mesta, kar pa se je dolgoročno izkazalo za dobro prakso, saj

je tako proces bolje definiran in ga je tudi lažje vrednotiti. Druge kombinirajo tudi z mentorstvom in pripravnštvom. Večinoma podjetja pri načrtovanju procesa izhajajo iz potreb svojih zaposlenih ter primerov dobrih praks iz tujine. Odgovornost za predajanje vsebin prevzame neposredni nadrejeni, kadrovska služba pa v celoti spremlja, nadzoruje in evalvira proces. Podjetja, ki že nekaj časa izvajajo proces organizacijskega ugaševanja poročajo o večjem zadovoljstvu zaposlenih, večji učinkovitosti in manjšemu obratu. Podjetja pa prepoznajo pomembnost procesa organizacijskega ugaševanja tudi na ravni proizvodnje, razvoja, prodaje oziroma glavne dejavnosti podjetja. Odzivi novo zaposlenih so pozitivni, včasih pa nadrejeni oz. tisti, ki predajajo vsebino, poročajo o preobremenjenosti, kar kadrovska služba rešujejo z večjo angažiranostjo v samemu procesu in prerazporejanjem vsebin tudi na druge zaposlene znotraj oddelka (ali pa na tiste, ki imajo določena znanja, pomembna za delovno mesto novo zaposlenega). V prihodnosti podjetja vidijo možnosti za izboljšavo predvsem na področju evalvacije procesa in povratne informacije zaposlenih – zavedajo se, da mora biti ta pogostejša in bolj strukturirana, če želijo proces v prihodnosti prestaviti na višjo raven.

Omejitve uporabe metode in priporočila

Pri vpeljavi procesa organizacijskega ugaševanja je pomembno, da se priprave lotimo sistematično in jo prilagodimo glede na potrebe organizacije (če smatramo da je primerno, je lahko organizacijsko ugaševanje proizvodnih delavcev dolgo le mesec dni, pri vodstvenih pozicijah pa tudi več kot šest mesecev). Priporočljivo je, da je predhodno izvedena sistematizacija delovnih mest (vključujoč analize delovnega mesta) in kompetenčni model, ki olajša samo definiranje načrta organizacijskega ugaševanja. Načrt ne sme biti pavšalen, ampak mora biti specifičen za vsako posamezno delovno mesto.

Pri začetni vpeljavi procesa moramo poskrbeti, da so vsi zaposleni seznanjeni z namenom in cilji procesa. Za nekatere zaposleni pomeni to le še dodatno obremenitev poleg rednih delovnih nalog (na primer za vodje, mentorje...), zato moramo poskrbeti, da vidijo širšo sliko in hkrati tudi poskrbeti, da niso preobremenjeni.

Načeloma lahko organizacijsko ugaševanje izvaja kdorkoli, ki ima izkušnje s kadrovanjem in razvojem kadrov ter hkrati dobro pozna podjetje, njegove specifičnosti in zaposlene. Predhodno mora dobro raziskati trenutno stanje, pričakovanja in težave zaposlenih (pomembnost povratnih informacij zaposlenih) ter vse zbrane podatke ustrezno vključiti v načrt. Prav tako mora skrbeti, da se vsi zaposleni dosledno držijo svojih vlog/nalog (po potrebi jih spodbuja, jim nudi podporo in pomoč) ter sproti pridobivati povratne informacije. Zelo pomembno je, da so povratne informacije hitre in ukrepanje takojšnje, saj so na ta način izboljšave bolj učinkovite.

Seveda pa je proces povezan tudi s finančnim vložkom in angažiranostjo zaposlenih, ki v podjetju opravljajo kadrovske funkcije. V kolikor namen ni pravilno skomuniciran, lahko pri zaposlenih naletimo na gluha ušesa in ne rezultira v večji učinkovitosti, ampak v nižjem zadovoljstvu, predvsem tistim, ki so z vpeljavo le-tega dobili nove delovne naloge. Prav tako lahko zmanjšuje delovno učinkovitost, če je prenasičen z nepomembnimi vsebinami ali pa preveč časovno tempiran in tako novo zaposlenega že v prvih tednih »zasujemo« z novo vsebino.

MOJ POGLED NA METODO

Pomen organizacijskega ugaševanja postaja čedalje bolj prepoznan, še posebno v času gospodarske konjunkturo, ko se podjetja »borijo« za ključne kadre in je brezposelnost nižja. Prav tako je fluktuacija med delovnimi mesti večja, zato podjetja usmerjajo trud in finančna sredstva v metode razvoja in ohranjanja kadrov.

Pozitivno sem bila presenečena tudi nad vpeljavo procesa organizacijsko ugaševanja v podjetjih v Sloveniji, saj se ga veliko podjetij že poslužuje in prepozna njegov pomen.

Težavo vidim v tem, da veliko podjetij še ne razume pomena organizacijsko ugaševanja in vrednosti, ki jo ima le-ta za podjetje. Iz tega sledi, da se organizacijskega ugaševanja lotevajo nesistematično in da je vpeljavo procesa le eden od postranskih projektov. Prav tako je težava, če procesa kadroviski oddelek ne spremlja natančno samega poteka in ne skrbi za izboljšave. Kot vsak proces, ki je vezan na ljudi, se tudi organizacijsko ugaševanje spreminja, saj se spreminjajo pričakovanja, potrebe, zaposleni. Proces je potrebno ohranjati pri življenju, opominjati o njegovem namenu, ga prilagajati na potrebe, izboljševati in vrednotiti.

Literature na to temo je veliko, najbolj pa se mi zdi smislna pregledati primere dobre prakse in nato prilagoditi model glede na potrebe organizacije. Res pa je, da sem pogrešala več raziskav, ki izhajajo iz psihologije, saj se s tematiko bolj ukvarjajo managerji, kadroviki in vodstvo. Definitivno bi bilo smiselno podkrepiti pomembnost uporabe te metode tudi iz vidika psiholoških vplivov na zaposlenega. Prav tako sem pogrešala več prakticiranja mehkih veščin in razvijanja kompetenc, saj so pogosto organizacijsko ugaševanje vključeni le na konkretne delovne naloge, spoznavanje procesov in sistemov.

VLOGA PSIHOLOGA

Vlogo psihologa vidim v vseh fazah vpeljave in spremljanja procesa organizacijskega ugaševanja. Večina podjetij pozablja, da se organizacijsko ugaševanje začne že tekom selekcijskega postopka, saj že tukaj potencialnim kandidatom posredujemo vizijo, vrednote podjetja in iščemo osebo, ki se bo dobro vklopila v organizacijsko kulturo. Za to na tem mestu priporočam tudi uporabo psiholoških testov, ocenjevalnega centra in vedenjske ali kompetenčne intervjuje. Pri samem načrtovanju procesa pa je pomembno, da izhajamo iz dobrega kompetenčnega modela in analize delovnega mesta, saj tako predvidimo katera znanja, veščine, izkušnje in osebnostne značilnosti mora oseba na določenem delovnem mestu posedovati. Nato pa moramo tudi sam proces oblikovati tako, da novo zaposleni prejme potrebne vsebine in informacije za opravljanje dela, hkrati pa tudi razvija večine in krepi vrline, ki morda niso njegova močna področja. V nekaterih slovenskih podjetjih poročajo prav o tem, da tekom organizacijskega ugaševanja že pridobijo povratne informacije o tem kaj novo zaposleni še potrebuje, katera področja je pri njemu še potrebno krepiti, v katero smer ga razvijati in podobno. Tukaj lahko psiholog samemu procesu doda še drugačne vsebine, vezane na razvijanje kompetenc (treningi, delavnice, mehke veščine) in sprotno preverja in evalvira, ali proces poteka v želeni smeri. Organizacijsko ugaševanje lahko tako navežemo tudi na prepoznavanje in delo s ključnimi kadri, ki jih tekom tega procesa prepoznamo in začnemo graditi njihov karierni načrt. Na koncu pa vlogo psihologa vidim tudi v evalvaciji procesa – preko povratnih informacij, preverjanja klime znotraj organizacije, zadovoljstva zaposlenih, organizacijske pripadnosti, delovne učinkovitosti, nivoja psihofizičnih obremenitev in drugih pomembnih dejavnikov.

VIRI

- Allen, T.D., Eby, L.T., Chao, G.T. in Bauer T.N. (2017). Taking Stock of Two Relational Aspects of Organizational Life: Tracing History and Shaping the Future of Socialization and Mentoring Research. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 324-337.
- Bauer, T.N. (2007). *Organizacijsko učenje New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, dostopno na: [https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Organizacijsko učenje%20New%20Employees.pdf](https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Organizacijsko%20učenje%20New%20Employees.pdf).
- Beus, B. (2016). How to Overcome Resistance to Making Organizacijsko učenje Vital. Dostopno na: [https://www.tlnt.com/how-to-overcome-resistance-to-making-organizacijsko učenje-vital/](https://www.tlnt.com/how-to-overcome-resistance-to-making-organizacijsko-ucenje-vital/).
- Bradt, G. in Vonnegut, M. (2009). How to Get Your Employees Up to Speed in Half the Time. Wiley, dostopno na: [http://hr.gsu.edu/files/2014/03/Organizacijsko učenje-Book-Executive-Summary-Vonnegut.pdf](http://hr.gsu.edu/files/2014/03/Organizacijsko%20učenje-Book-Executive-Summary-Vonnegut.pdf).
- Cable, D.M., Gino, F. in Staats, B.R. (2013). Reinventing Employee Organizacijsko učenje. *MitSloan Management Review*, 54 (3), 22-28.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*, dostopno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>.
- Gilmore, D.C. in Turner, M. (2010). Improving Executive Recruitment and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 125-128.
- Neznan avtor, dostopno na: [https://www.peopleadmin.com/2013/01/what-is-organizacijsko učenje-exactly](https://www.peopleadmin.com/2013/01/what-is-organizacijsko-ucenje-exactly)
- Stein, M. In Christiansen, L. (2010). *Successful Organizacijsko učenje: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organisation*. McGraw-Hill Education, New York City.