

UPORABA OBDOBJA INTENZIVNEGA UVAJANJA (angl. Bootcampa) V PROCESU ORGANIZACIJSKEGA UGLAŠEVANJA (angl. Onboardinga) NOVO ZAPOSLENIH

1. POVZETEK OZ. UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Ste se kdaj vprašali, kako najbolj učinkovito uvesti novo zaposlenega v organizacijo, mu predati vse znanje in omogočiti, da se kar najbolje vključi v kulturo in delovanje organizacije? Metoda »Obdobje intenzivnega uvajanja«, v angleščini boste zasledili izraz »Bootcamp«, je uporabna, če vložimo veliko časa v njeno pripravo in izvedbo. Učinkovitost je odvisna od zastavljenih ciljev in namena uporabe v procesu organizacijskega ugaševanja. Dva najpogostejša cilja sta priprava in povezovanje. Priprava se navezuje na pripravo zaposlenega na delovno mesto, to je podajanje zahtev, nalog, pričakovanj, priložnosti za razvoj, določitev mentorja, priprava vseh obveznih delovnih pripomočkov... S tem omogočimo polno pripravljenost in obveščenost novo zaposlenega. Povezovanje pa se nanaša na spoznavanje drugih ljudi, mreženje z novo zaposlenimi iz drugih oddelkov, pomoč, sodelovanje in spoznavanje organizacijske kulture.

Obdobje intenzivnega ugaševanja je metoda za izvajanje proaktivnega organizacijskega ugaševanja, saj vključuje seznanitev novo zaposlenega z vso dokumentacijo, razjasnitev in podrobno seznanjenje z delovnim mestom, predajo in seznanitev z organizacijsko kulturo. V okviru tega obdobja novo zaposleni spoznava tudi odnose v podjetju. Žal ne obstaja veliko empiričnih raziskav o metodi, najdemo pa lahko veliko primerov iz organizacij, ki jo uporabljajo. Poročajo o zmanjšani aksioznosti novo zaposlenih ob prihodu in uvajanju na delovno mesto, lažje se orientirajo po organizaciji, počutijo se bolj samozavestno, zaneseno. Vključuje tudi vse prednosti, ki jih lahko pripišemo kakovostnemu organizacijskemu ugaševanju, torej boljše zadrževanje novo zaposlenih, ti tudi hitreje postanejo produktivni člani organizacije (kar vpliva na zadovoljstvo vodij), bolj so zadovoljni s svojim delovnim mestom ter čutijo večjo pripadnost.

Metodo lahko uporabljamo tudi v drugačnih okoliščinah. Uporabna je za izobraževanje kasneje v karierah zaposlenih, za učenje novih veščin, za selekcijo najboljših kadrov za delovno mesto... Uporaba je odvisna od ciljev, ki jih hočemo z metodo doseči. Prednost metode je prilagodljivost, njena pomanjkljivost pa nespecifičnost. Ni namreč določenih postopkov, kako uvesti metodo v organizacijo. Imamo zgolj napotke, ki pa lahko ne ustreza vsem organizacijam, saj ima vsaka svoje potrebe, cilje, drugačen kader, drugačen proračun... Metoda vzame veliko časa, priprav, kar morda ni primerno za manjša podjetja. Bolj primerna je za uporabo v mednarodnih organizacijah z veliko zaposlenimi. Organizacije tako lažje uravnavajo enakomernost podajanja informacij, spoznavanje kulture in zaposlenih ter v splošnem uravnavajo enakomernost uvajanja na delovno mesto.

Tekom predstavitve bom konkretnije predstavila primera Facebooka in Trinity University, ki v svojem procesu organizacijskega ugaševanja uporabljata obdobje intenzivnega uvajanja z različnim trajanjem.

2. NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Obdobje intenzivnega uvajanja (angl. Bootcamp) je bilo sprva uporabljeno v vojski in športu. Predstavlja intenzivno obdobje vaje in obremenitve. Koncept se je prenesel v organizacije z uvedbo procesa organizacijskega ugaševanja (angl. Onboarding) oz. vpeljave novo zaposlenih v podjetje. Kot ga nekateri poimenujejo, korporativno obdobje intenzivnega uvajanja oz. korporativni bootcamp je modeliran po splošnem treningu ameriške vojne mornarice (Marine Corps). Namesto fizičnih naporov so v ospredje postavili miselne napore ter organizacijske izzive, ki novo zaposlenim predstavljajo uvajanje na novo delovno mesto, prilagajanje in spoznavanje organizacije ter skupno sodelovanje z ostalimi zaposlenimi (Tichy, 2001, april). Nikjer ni točno zapisano, kdaj se je obdobje intenzivnega uvajanja – več dnevni, tedenski ali mesečni program uvajanja novo zaposlenih v organizacijo – uvedlo v organizacijah. Leta 1970 so prvič izvedli enoletno organizacijsko ugaševanje, kjer so novo zaposleni spoznali organizacijsko znanje, vrednote in pravila. S tem so zagotovili zadrževanje novega kadra ter podrobno spoznavanje vseh formalnosti, neformalnosti, prednosti in slabosti organizacije (Enoletno vkrcavanje, 2021, 24. avgust). V sredini osemdesetih let so se pri podjetju »General Electric's Crotonville« osredotočili na dva cilja: pripravljenost in povezovanje. Prišli so do ideje uvedbe obdobja intenzivnega uvajanja, ki je trajal 3 dni. Novo zaposleni so se učili o njihovi strategiji, kulturi in o njih samih. Kasneje so jih pričeli uvajati tudi IBM, Intel in komercialne banke. Predvidevamo lahko, da so se resni začetki zgodil po letu 1990, ko so organizacije (predvsem svetovalne in storitvene organizacije) spoznale pridobitve, ki jih lahko kvalitetno organizacijsko ugaševanje prinese k boljšim in hitrejšim prilagajanjem novo zaposlenih. Ko so spoznale, da je njihovo vključevanje v organizacijsko kulturo enako pomembno kot pridobitev tehničnih spretnosti za opravljanje delovnih nalog (Tichy, 2001, april).

3. ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

O organizacijskem ugaševanju vemo že veliko. Mnogi od nas smo ga že doživeli. Kaj je bil njegov osnovni namen? Osnovne informacije o podjetju, o zaposlenih, o uspehih, o načinu dela... Vpeljava kvalitetnega organizacijskega ugaševanja zmanjšuje količino časa, ki ga ostali zaposleni porabijo, da uvedejo novo zaposlenega. Zmanjšuje čas, ko je novo zaposleni v stroškovno breme organizaciji, saj še nima osvojenih vseh veščin, ki so potrebne za izvajanje nalog, ki jih zahteva delovno mesto. Cilj organizacijskega ugaševanja je torej čim hitrejša opolnomočenje zaposlenega za delo. Vsaka organizacija je svoj sistem, s svojimi pravili, orodji in načeli delovanja. Zaposlenega ne moremo kar posesti za mizo in pričakovati, da bo produktiven v prvem dnevu zaposlitve. Seznaniti ga je potrebno z vsemi obveznostmi, zadolžitvami, formalnimi in neformalnimi informacijami, kje je stranišče, koga lahko vpraša za pomoč (Julian, 2020)...

Kvalitetno organizacijsko ugaševanje lahko izboljša:

- **Zadrževanje** novo zaposlenih oz. število posameznikov, ki ostanejo v organizaciji;
- Čas, ko novo zaposleni postanejo **produktivni** člani organizacije. S tem se tudi zmanjšajo stroški, ki jih ima organizacija za uvajanje novo zaposlenega v samostojnega zaposlenega.
- **Zadovoljstvo** vodij, saj se zaposleni hitreje uvedejo, bolje poznajo kulturo in način delovanja organizacije.
- **Zadovoljstvo** z delovnim mestom in
- **Pripadnost** organizaciji (Maksymiuk, 2017).

Organizacijsko uvajanje ima po Bauerjevi (2011) 4 stopnje, 4 »C-ji«:

- **Privolitev** (angl. Compliance), kjer novo zaposlenega učimo pravnih osnov, pravil, omejitev. Nanaša se na vse administrativne naloge, ko se posameznik prvič sreča z organizacijo (nova spletna pošta, organizacijska orodja...).
- **Razjasnitev** (angl. Clarification) glede njihovega novega delovnega mesta, pričakovanj. Jasno jim predstavimo odgovornosti in način delovanja. Slednje moramo predstaviti tudi vodjem in sodelavcem v timih.
- **Kultura** (angl. Culture) se navezuje na organizacijske formalne in neformalne norme, pisana in nepisana pravila.
- **Povezanost** (angl. Connection) se nanaša na interpersonalne odnose in integracijo v ekipo. Pomembno je, da se novo zaposleni počutijo kot »del družine« (Maksymiuk, 2017).

Opredelila pa je tudi 3 različne vrste organizacijskega ugaševanja. **Pasivno** organizacijsko ugaševanje se nanaša na privolitev, torej je zelo funkcionalni del ugaševanja. **Visoko potencialno** organizacijsko ugaševanje se v glavnem dotika privolitve in razjasnitve, malo pa tudi kulture in povezanosti. **Proaktivno** organizacijsko ugaševanje pa sistematično in formalno nagovarja vse štiri glave vidike oz. stopnje ugaševanja (Maksymiuk, 2017).

Obdobje intenzivnega uvajanja spada v vrsto oz. metodo za izvajanje proaktivnega organizacijskega ugaševanja, saj vključuje prav vse stopnje organizacijskega ugaševanja. Žal o metodi ni nobenih empiričnih raziskav, vendar samo opisi dobrih praks podjetji. Ker pa je obdobje intenzivnega uvajanja metoda za izvajanja organizacijskega ugaševanja, lahko

prednosti, pomanjkljivosti in empirične potrditve slednje navežemo na novo opisano metodo. Le-ta mora biti previdno in kakovostno zastavljena, načrtovana in izvedena. Z njeno pomočjo lahko znižamo potencialno anksioznost novo zaposlenih in jim podamo uporabna orodja s katerimi se lažje orientirajo po organizaciji, se počutijo bolj samozavestno, zaneseno in pripravljeno na prve karijerne korake (Maksymiuk, 2017). Zaposleni imajo z metodo boljše poznavanje, so bolj vključeni v organizacijo, bolj zadovoljni in pripadni. Hkrati pa preko cilja priprave novo zaposleni hitreje postanejo polnopravni in produktivni zaposleni, ki organizaciji ne pomenijo več strošek.

Večina empiričnih raziskav preučuje uporabo obdobja intenzivnega uvajanja v kasnejših fazah kariere. V raziskavi, ki se je osredotočila na razvoj oz. zgodnji karierni razvoj psihologov preko opisane metode, so ugotovili, da so pridobili več samozvesti za delo, ki ga opravljajo; globlje so raziskali svoje veščine, ki bodo doprinesle k organizaciji in opravljanju delovnega mesta; dobili so večjo profesionalno identiteto; dobili so večji vpogled v namen, smisel njihovega dela; povišali sodelovanje z ostalimi sodelavci; dobili so občutek, da so sprejeti, cenjeni s strani kolegov in nadrejenih. Takšni posamezniki imajo večji dolgoročni potencial za napredovanje in produktivnost svoje kariere (Foran-Tuller idr., 2012).

B. Johnson in Geis (2018) sta ugotovila povišanje samozvesti, boljše timsko delo in izboljšanje treniranih veščin pri novo zaposlenih neonatalnih zdravnikih, ki so se udeležili eno-dnevnega obdobja intenzivnega uvajanja. Udeleženci so 6 mesecev kasneje na istem vprašalniku izražali podobna občutja. Torej so učinki dolgotrajnejši.

V organizaciji Trilogy University, katere primer bom predstavila kasneje, obdobje intenzivnega uvajanja pričnejo s stavkom »Vi ste prihodnost organizacije. Zanašamo se na vas, vsi vas čakamo.«. Program se izvaja 12 tednov, kjer različnih profili razvijajo veščine, odnose in vrednote. Na koncu programa so samozavestnejši, saj jih ni strah sprejemati težje odločitve in poskusiti nove stvari (Trichy, 2001, april).

4. PREDSTAVITEV METODE

a. KDAJ METODE UPORABIMO

Metode obdobja intenzivnega uvajanja ne uporabljamo zgolj za organizacijsko ugaševanje, lahko ga uporabljamo tudi za treninge ali učenje novih veščin, izobraževanje določenih skupin kadrov, selekcijo najboljših kandidatov za delovno mesto... Zagotavlja nam, da imajo vsi enako raven tehničnega treninga (Ista znanja, n.d.). Ponazarja zgolj obdobje intenzivnejšega medsebojnega sodelovanja in prejemanja informacij. To obdobje je odvisno od namena, ciljev, velikosti organizacije in kompleksnosti delovnih mest. Traja lahko zgolj nekaj dni, da se posamezniki seznanijo z organizacijo, ali pa tudi nekaj mesecev. Dalj trajajoča obdobja intenzivnega uvajanja se izvajajo predvsem v nekaterih podjetjih, kjer iščejo določene kadre za delovno mesto, npr. programerji, ki končujejo univerzitetno izobraževanje. Slednje obremenijo z izzivi naraščajoče kompleksnosti in s tem preverijo njihovo ujemanje z organizacijo in delovnim mestom.

Pri organizacijskem uvajanju uporabimo obdobje intenzivnega uvajanja, ko si zastavimo dva pomembna cilja. Pripravljenost in povezanost. Z metodo si želimo pripraviti novo zaposlene za njihovo delo, jim predstaviti organizacijsko kulturo, vizijo, vrednote, organizacijske cilje, seznaniti z njihovimi obveznostmi, priložnostmi, izobraževanjem, pričakovanji... Po drugi strani pa gradimo mrežo povezanosti, pomoči in skupinskosti. Med obdobjem intenzivnega uvajanja spoznajo in gradijo mrežo novih poznanstev v organizaciji polno neznanih ljudi. Ponudimo jim priložnost, da se lahko v primeru težav obrnejo na svoje kolege, ki prihajajo iz različnih strok in oddelkov. S tem ustvarjamo kulturo podpore in spoštovanja (Ista znanja, n.d.).

Metodo uporabimo tudi za delovna mesta, kjer uvajanje novo zaposlenih preko Powerpoint predstavitve ni več učinkovito. To velja za delovna mesta prodaje, razvažanja ali tehnične podpore, za delovna mesta, ki se ukvarjajo s težavnimi strankami, kjer se povečuje kompleksnost projektov, kjer morajo uravnavati pričakovanja strank in kjer morajo voditi ali delati v projektnih timih. S to metodo lahko novo zaposlene pri takšnih delovnih mestih hitreje uvedemo do učinkovitega in samostojnega dela (Dostop in oblika, n.d.).

Pomembno je, da nam čim hitrejše opolnomočenje novo zaposlenega ni primarni cilj, saj lahko hitro privede do čezmerne komunikacije in obremenitve z informacijami. Zato so včasih boljša daljša obdobja intenzivnega obdobja uvajanja, ki se osredotočajo na povezovanje in seznanitev z organizacijo, kot pa par dnevna »vojaška« obdobja preobilnih informacij (Perna, 2021, 3. junij).

b. KOMU JE METODA NAMENJENA?

Z metodo lahko ciljamo zelo različne posameznike iz različnih delovnih mest. V procesu organizacijskega ugaševanja seveda ciljamo novo zaposlene iz različnih oddelkov. V manjših organizacijah metodo izvedejo, ko pridobijo dovolj novih kadrov, da se lahko izvede večdnevna, tedenska ali mesečna delavnica. V nekaterih večjih podjetjih pa metodo izvajajo rutinsko v posameznih oddelkih, npr. v oddelku za podporo strank. Pri sledenju je zelo pomembno, da razvijejo občutek timskosti, sodelovalnosti in dovolj mehkih veščin za delovanje s strankami (Ista znanja, n.d.). Pri njih se obdobje intenzivnega obdobja uporablja zelo drugače kot npr. pri programerjih, kjer je cilj spoznavanje orodij, kode in reševanje kompleksnih izzivov, kjer morda sodelovanje ni toliko v ospredju. Pri MicroStrategy imajo tri različna obdobja intenzivnega uvajanja, ki naslavljajo različne skupine zaposlenih. Tri dnevno korporativno obdobje intenzivnega uvajanja, dvo tedensko obdobje intenzivnega uvajanja za prodajo in marketing ter pet tedensko tehnično obdobje intenzivnega uvajanja. Vsi zaposleni, ki delajo v 35 različnih državah, gredo čez enako obdobje intenzivnega uvajanja (Garvey, n.d.).

Metoda je zelo uporabna za mednarodne organizacije in organizacije, ki zaposlujejo veliko število ljudi na leto, saj jih lažje uvedejo v organizacijske vrednote in kulturo ter sprožijo proces asimilacije novo zaposlenih v sam proces dela. Na nek način akulturacija v krajšem času. S pomočjo metode vsem podamo enako količino informacij o njihovem delu, o organizaciji, podamo jim vstopne povezave in stike, na katere se lahko obrnejo v primeru težav. Tako lahko tudi v hčerinskih organizacijah, ki se nahajajo v drugih državah, zagotovimo enako stopnjo usposobljenosti, povezanosti in asimilacije v celotno organizacijo.

c. KAKO METODO IZVEDEMO?

Oblikovanje internega obdobja intenzivnega uvajanja je zelo pomembno, saj zagotavlja zaposlenim pridobitev potrebnih veščin, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela ter vključitev v organizacijo (Baum, 2022). Ker so potrebe delodajalcev za obdobje intenzivnega uvajanja zelo različne, pri tem si oblikujejo tudi različne cilje, nimamo enotnega pristopa pri izvedbi. Lahko navedemo zgolj nekaj priporočil, nasvetov, na kaj vse moramo biti pozorni pri izvajanju. Vsaka organizacija se mora prilagoditi svoji ciljni populaciji novo zaposlenih in ne sme uporabljati že ustaljene postopke drugih organizacij (Garvey, n.d.).

V našem primeru se bomo osredotočili na cilje, ki smo jih opredelil v predhodnih poglavjih – pripravljenost in povezanost. Pri nasvetih bom izhajala iz lastne izkušnje ter prebranih izkušenj drugih delodajalcev.

1. Kakšni so vaši cilji? → Vprašajte se, zakaj potrebujete metodo? Zakaj jo boste izvajali? Ali je to zaradi večje povezanosti novo zaposlenih, jim želite razkazati podjetje, vpeljati v svojo kulturo, predstaviti različne oddelke, jih seznaniti s svojim načinom izdelave izdelkov?
2. Kakšna je vaša vizija, vrednote, kultura? → Kaj vam je pomembno v organizaciji? Kaj želite sporočiti svojim novo zaposlenim? Kako pričakujete, da se bodo vedli?
3. Orientacija in opis delovnega mesta → Obdobje intenzivnega uvajanja se začne s prihodom v organizacijo. Načrtujte kako boste novo zaposlenemu dali vsa potrebna orodja za njegovo delo; dokončali vso potrebno HR dokumentacijo; koga in kako mu boste predstavili mentorja in »buddy-ja«; kakšne cilje boste postavili in kako boste ocenjevali njegov napredek...
4. Oddelki → Načrtujte, kdo bo predstavil svoj oddelk na razumljiv in zabaven način. Oseba naj ima dovolj izkušenj s svojim delom kot tudi z govornim nastopanjem. Pred predstavitvijo oddelkov se lahko predstavi zgodovina in razvoj organizacije.
5. Izzivi → Izdelajte izzive, ki bodo temeljili na resničnih problemih in nalogah v organizaciji. Če je vaš cilj usmerjen bolj v pripravljenost, potem bodo izzivi kompleksnejši in se bodo lotevali zgolj določene skupine ali oddelka novo zaposlenih. Če se bo vaš cilj bolj nagibal k povezanosti, bodo cilji lažji in spodbujali skupinskost. Razmišljajte, na kakšen način bodo udeleženci predstavili rezultate izzivov in kako boste ocenjevali ali so izzivi dosegli svoj namen. Rezultati se lahko predstavijo tudi direktorju, kar poveča pomembnost samega obdobja in novo zaposleni dobijo občutek večje pomembnosti v organizaciji. Še vedno pa naj bodo izzivi prilagojeni vaši organizaciji. Npr. pri MicroStrategy menijo, da je njihovo delo zelo zahtevno in s to metodo dajo novo zaposlenih zelo zahtevne izzive, saj je biti izzvan del njihove kulture.
6. Dolžina in skupine → Razmislite o dolžini samega obdobja, ki je odvisna od vaših ciljev. Če je primaren cilj povezovanje, potem je dovolj nekaj dnevna uporaba metode. V primeru, da je vaš cilj višja usposobljenost novo zaposlenih in pridobitev določenih veščin, potem bo potrebna nekaj tedenska ali nekaj mesečna uporaba metode. Pri tem upoštevajte velikost vaše organizacije in smiselnost, da izvajate obdobje intenzivnega uvajanja skupinsko ali po posameznih oddelkih.
7. Moderator → Določite moderatorja, ki bo koordiniral vse govornike, aktivnosti in spremljal komunikacijo med udeleženci.

8. Končni test → Nekatere organizacije na koncu metode uporabijo test znanja, ki temeljni na materialih, ki so jih bili udeleženci deležni v tem obdobju. Nekateri pa uporabljajo druge metode kot končni test. Npr. če je bil cilj, da novo zaposleni spoznajo organizacijo, bodo na sestankih ali drugim ljudem znali povedati, kaj organizacijo dela, kakšna je njihova misija...

V idealnem svetu bi se metoda obdobja intenzivnega uvajanja pričela takoj s prihodom novo zaposlenega v organizacijo. V resnici se prične takrat, ko se »nabere« dovolj posameznikov, da se izvajanje metode splača. V večini primerov se metoda prične nekaj časa po zaposlitvi, lahko tudi nekaj mesecev kasneje. O smiselnosti le-tega se bomo pogovarjali v prihajajočih poglavjih.

d. PRIMER UPORABE METODE

Opisala bom dva primera uporabe metode. Primer Facebooka, ki uporablja krajšo verzijo metode, in primer Trilogy University, ki uporablja več mesečno verzijo metode. Vsaka organizacija uporablja metodo v svoje namene, tako jih ne bomo primerjali glede uporabnosti in učinkovitosti. Opisujem zgolj zaradi lažje predstave in morda lažje aplikacije v svoje namene.

Facebookov program organizacijskega ugaševanja se osredotoča na prvih 45 minut, ko novo zaposleni vstopi v organizacijo. Pripravijo mu računalnik, telefon, mu razkažejo pisarne. Facebookov glavni informacijski direktor Tim Campos pravi, če podjetju ne uspe že v prvih 45 minutah pri zaposlenih vzbuditi zanimanja za kulturo in delo v podjetju ter jih narediti bolj produktivne, potem nekaj zagotovo ni narejeno prav. Vendar pa je za uspešnim izvajanjem pravila o 45. minutah potrebno temeljito načrtovanje dejavnosti. Vse to se opravi veliko prej, preden se delavec pridruži. Drugič, na dan zaposlitve se bolj osredotočijo na praktične vidike delovnega mesta, na primer kako organizirati sestanek ali kje je tiskalnik. Nato pa se osredotočijo na drugo stopnjo, ki je bolj intenzivna in daljša – obdobje intenzivnega uvajanja. Vsak inženir, ki se pridruži Facebooku, se mora udeležiti šesttedenskega obdobja intenzivnega uvajanja na sedežu v Menlo Parku. Tam se inženirji seznanijo ne le s Facebookovo programsko bazo, temveč tudi s kulturo podjetja. Inženirji morajo že prvi dan kot orodje za sodelovanje pisati kode, s katerimi rešujejo težave. Tako pridobijo prave praktične izkušnje. V tem obdobju se zaposleni seznanijo tudi z vsemi priložnostmi, ki jih Facebook lahko ponudi svojim zaposlenim. To je vir navdiha in motivacije za nove zaposlene. Facebook med procesom uvajanja zaposlenih prav tako uveljavlja svobodo izbire. Namesto da bi vsakemu zaposlenemu dodelili ekipo, Facebook zaposlenim omogoča, da si sami izberejo ekipe in projekte, ki jih ob koncu šesttedenskega obdobja najbolj navdušujejo (Maksymiuk, 2017).

Nato pa imamo primer Trilogy University, kjer obdobje intenzivnega uvajanja traja 12 tednov. Njihov cilj je usposobiti novo zaposlene, ki so prišli direktno iz fakultete, da bi razvili nove veščine, odnose in sprejeli njihove vrednote. Prvi mesec oblikujejo socialno skupino 20 novo zaposlenih z mentorjem. Predajo jim nove izzive in naloge. Od njih ne pričakujejo, da jih bodo rešili ali se do potankosti naučili novih stvari. Pomembno je, da razvijejo nove vezi s svojim sodelavci, se naučijo postavljati prioritete, delajo dobre odločitve in postanejo še bolj zagnani za svoje delo. Drugi dan so morali povedati svojo zgodbo, zakaj so se vpisali na delovno mesto. Tako so se lahko bolje povezali med seboj (Tichy, 2001, april).

Trilogy temeljni na kreativnosti, inovaciji in pozitivni naravnosti ter timskeosti. Na takšen način tudi oblikujejo svoje izzive. Novo zaposlenim dajo možnost, da se povežejo med seboj in sprejemajo hitre in drzne odločitve, saj jim bo to koristilo pri opravljanju svojega dela (Tichy, 2001, april).

Drugi mesec morajo narediti plan za prihodnost organizacije. V skupinah treh do petih ljudi morajo predlagati idejo, ustvariti poslovni model, izdelati izdelek in razviti načrt trženja. Pri tem so v ospredju drzne nove zamisli, določanje prednostnih nalog, ocenjevanje verjetnosti prodaje izdelka. Projekti niso hipotetični - so resnični. Še pomembneje pa je, da je direktor prisoten, ko vsaka ekipa predstavi svojo inovacijo, in odloča o tem, ali bo namenil denar za

njeno uvedbo. Tekom celotne metode so vključeni najboljši in najstarejši sodelavci, kar je naporno, vendar tudi spodbudno za novo zaposlene. Novi zaposleni vedo, da so opaženi in da imajo možnost, da se njihove ideje uresničijo (Tichy, 2001, april).

Tretji mesec je bolj individualen in se osredotoča na iskanje svojega prostora v organizaciji, kakšno kariero si zaposlen želi, kakšni so njegovi prihodnji cilji, s kom si želi delati (Tichy, 2001, april)...

Novi zaposleni se hitreje učijo, ker delajo na resničnih projektih, pod vodstvom najboljših vodstvenih kadrov v podjetju in s polnim zavedanjem, da njihov trud ne bo ostal neopažen. Naučijo se več, ker imajo dejanske vodstvene odgovornosti in se morajo premišljeno ukvarjati z vizijo in strategijo podjetja. Tudi razvoj in prilagoditev organizaciji je hitrejši, saj ljudje z neomejenimi perspektivami ustvarjajo ideje, medtem ko ponotranjijo vizijo in strategijo (Tichy, 2001, april).

5. VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je zadolžen za oblikovanje in organizacijo obdobja intenzivnega uvajanja. Sam najbolje ve, kakšna je kultura, vrednote organizacije in kako vpeljati novo zaposlenega v organizacijo na najbolj učinkovit način. Pozna oddelke in zaposlene in se lažje odloči za trajanje in obliko izvajanja metode. Na podlagi opisa delovnega mesta lahko določi mentorja in »prijatelja (buddy-ja)«, ki bosta pomagala zaposlenemu določiti cilje, pričakovanja in razložila odgovornosti.

Pomaga lahko pri izbiri govorcev, ki bodo novo zaposlene informirali o delu svojega oddelka. Tekom izvajanja metode pa je moderator in skrbi za ustrezno in spoštljivo komunikacijo, skrbi, da stvari tečejo po planu in se vsi redno udeležujejo srečanj. Zagotavlja lahko, da so vsi enakovredno vključeni v proces in izrazijo svoje mnenje, sodelujejo pri izzivih. Pri slednjih lahko motivira novo zaposlene in spodbudi njihovo kreativnost preko spraševanja pravih vprašanj, ter skrbi, da so izzivi primerne težavnosti. Ne smejo biti pretežki, saj to v udeležencih spodbuja dvome, ali prelahki, saj lahko spodbudi tekmovalnosti.

Najbolj pomembno je, da določi cilje metode. Ali je to povezovanje, ali je to usvajanje vrednot. Cilje mora jasno opredeliti, saj tako lažje načrtuje potek celotne metode, ki jo na koncu ovrednoti skladno z njimi.

6. PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Na izvajanje metode se je potrebno temeljito pripraviti in lahko vzame veliko časa in resursov, saj ni predpisanih ali prenosljivih korakov iz ene na drugo organizacijo. Potrebno je dobro poznavanje lastne organizacije in inovativnost. Nujno je dobra opredelitev ciljev in predhodna priprava, saj brez njih je lahko metoda sama sebi namen. Za vse organizacije ni smiselna, zato je njeno vpeljevanje zaradi sledenja modni muhi napačno in lahko povzroči več negativnih posledic na motivacijo in uvajanje zaposlenih kot sicer. Prav tako je potrebno pogledati ekonomski vidik metode, saj je lahko časovno zelo potratna. Zaposleni morajo oditi iz delovnega mesta in nekaj dni, tednov posvetiti doseganju ciljev. Vprašati se je potrebno ali je metoda res smiselna za organizacijo, saj zaposleni še vedno dobiva plačo in se ima fino – je to res namen in cilj metode? Slednjo je potrebno upravičiti vodstvu predvsem z ekonomskega vidika.

Velika napaka, ki se lahko zgodi, je prevelika obremenitev novo zaposlenega z informacijami. Metoda ni hitenje, vendar tek na relativno dolge proge, ponovno, odvisno od zadanih ciljev. Ljudje se lahko hitro utrudimo, ko moramo slediti novostim. Zato je pomembno, da dajemo informacije v zmernem časovnem roku, da imajo zaposleni čas, da jih predelajo. Boljše je, če obdobje intenzivnega uvajanja razdelimo na več dni po nekaj ur, kot pa na en cel dan. Preobremenitev z informacijami ima lahko negativen učinek na fluktuacijo in odhod novo zaposlenih, še preden se spoznajo z organizacijo (Lopushinsky, 2019, 10. junij).

Upoštevati je potrebno vrste kadrov, ki jih organizacija zaposluje. Visoko povezovalni cilji bodo težko izvedljivi pri skupini programerjev, ki so zaprti in introvertirani. Slednjim bi veliko bolj ustrezale manjše skupine ali samostojni projekti pod okriljem mentorjev.

Preverjati moramo vzdušje pri npr. izzivih, saj lahko hitro preide v napadalno in tekmovalno, kar morda ni naš cilj. Vedno moramo spremljati in moderirati interakcije, da bodo skladne s cilji, vrednotami in kulturo. Pri slednjih je pomembno na kakšen način so predstavljene. Če so predstavljene površno ali jih predstavi neskladna oseba, potem novo zaposleni kulture in vrednot ne bodo ponotranjili ali delovali v skladu z njimi.

Če se odločite, da v metodo vključite direktorje ali visoko zaposlene, potem morate paziti na počutje in razlago njihove pojavnosti pri novo zaposlenih. Razmišljajo lahko, da je delavnica in njihovo delo pomembno, lahko pa menijo, da jih nadzirajo, kar povzroča še večji strah in nelagodje.

Velik problem je lahko sam urnik izvajanja metode. Ker organizacije po navadi počakajo, da se zaposli dovolj novih kadrov, da se splača izvesti novo delavnico, lahko izvajamo metodo z ljudmi, ki imajo apriori različne izkušnje z organizacijo. Nekateri so zaposleni že nekaj mesecev, drugi par dni.

7. MOJ POGLED NA METODO

Ko sem v organizaciji prvič spoznala in šla čez obdobje intenzivnega uvajanja, sem bila še bolj povezana z organizacijo, saj sem izvedela vse uporabne informacije o oddelkih, načinu dela, možnosti napredovanja in dodatnega izobraževanja, svoje naloge in cilje, ter spoznala veliko sodelavcev iz različnih področji, s katerimi sem še danes v stiku. Zelo dobra se mi zdi uporaba izzivov, kjer hitro nastanejo čustva in timsko sodelovanje, kar lahko okrepi povezovanje med zaposlenimi, ne glede na končni cilj.

O metodi še ni nobenih znanstvenih člankov, vendar samo zgodbe in dobre prakse, ki jih delijo ostale organizacije. Zelo težko jo je preučevati, saj bilo bile študije časovno zelo obsežne in neprimerljive zaradi njene morebitne (pre)velike fleksibilnosti uporabe. Vseeno tukaj vidim velik potencial, da se naredi konkretne predloge za vsak cilj, ki bi bili dovolj splošni za standardno aplikacijo v vseh organizacijah.

Kot sem omenila že tekom poglavja, metodo se da uporabiti tudi izven organizacijskega ugaševanja. Velikokrat se uporablja v zdravstvu, kjer se zdravniki učijo novih postopkov in veščin, ter pri razvoju vodstvenih kadrov. Uporablja se tudi v tehnoloških podjetjih, ki si želijo specifičnega kadra in metodo uporabljajo za selekcijo študentov pred zaposlitvijo (Britto, 2017).

Vseeno pa se mi zdi, da je metoda bolj uporabljiva za internacionalna podjetja, kjer bi želeli imeti poenotene standarde organizacijskega ugaševanja in dobre odnose med zaposlenimi različnih držav. Torej ko gre za medkulturno sodelovanje zaradi projektov in ostalih službenih potreb.

Metoda je zelo prilagodljiva, saj jo lahko uporabljamo na različnih kariernih »postankih« in pri različnih organizacijah. Vendar prilagodljivost pomeni manjšo jasnost in določenost postopkov uvedbe. Imamo zgolj primere dobrih praks in nekaj nasvetov, ne dobimo pa »recepta«, ki bi deloval v vsaki organizaciji. Na kadrovskih strokovnjakih in psihologih je, da poznajo delovanje svoje organizacije in metodo uporabijo za resnično doseganje ciljev in zadovoljevanje potreb organizacije.

8. LITERATURA

Bauer, T. N. (2011). *Oboarding new Employees: Maximizing success SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. SHRM Foundation.

Baum, N. (2022, 18. oktober). *A surgeon's perfect day*. Physicians practice. <https://www.physicianspractice.com/view/a-surgeon-s-perfect-day>

Britto, A., Cruzes, D. S., Smite, D. in Sablis, A. (2017). Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: a multi-case study. *Journal of Software: Evolution and Process*, e1921.

Dostop in oblika (n.d.). *New employee orientation simulation and bootcamp*. LSA Global. <https://lsaglobal.com/what-we-do/differentiated-talent/brand-attract-on-board/new-employee-orientation-on-boarding-training/new-employee-orientation-simulation-bootcamp/>

Enoletni vkrcavanje (2021, 24. avgust). *Boot camps won't help your new hires love the company. The Workish guide to onboarding*. Financial Post. <https://financialpost.com/fp-work/boot-camps-wont-help-your-new-hires-love-the-company-the-workish-guide-to-onboarding>

Foran-Tuller, K., Robiner, W. N., Breland-Noble, A., Otey-Schott, S., Wryobeck, J., King, C. in Sanders, K. (2012). Early Career Boot Camp: a novel mechanism for enhancing early career development for psychologists in academic healthcare. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 19(1), 117-125.

Garvey, C. (n.d.). *The Whirlwind of a New Job*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0601garvey.aspx>

Ista znanja (n.d.). *The value of corporate boot camp*. TPS. <https://blog.mytsp.net/the-value-of-corporate-boot-camp>

Johnson, B. A. in Geis, G. (2018). Improving procedural skills, teamwork and confidence in just one day: a NICU fellow boot camp. *MedEdPublish*, 7:247.

Julian, H. (2020). *Designing engineering onboarding for 60+ nationalities* [Conference or Workshop Item]. Proceedings of the 15th International Conference on Global Software Engineering, ACM. http://oro.open.ac.uk/72545/1/2020Apr01%2009_24%20ICGSE2020_Designing_Engineering_Onboarding_for_60_Nationalities.pdf

Lopushinsky, P. (2019, 10. junij). *Ten employee Onboarding Ideas Your Organization Can Use Right Now* [objava]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/ten-employee-onboarding-ideas-your-organization-can-use-lopushinsky/>

Maksymiuk, H. (2017). Onboarding new employees: review of current practices. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), 123-128.

Perna, M. (2021, 3. junij). *Onboarding in not a bootcamp*. Markcperna. <https://www.markcperna.com/214-onboarding-is-not-a-bootcamp/>

Tichy, N. (2001, april). *No Ordinary Boot Camp*. Harvard Business review. <https://hbr.org/2001/04/no-ordinary-boot-camp>

