



FF

UNIVERZA V LJUBLJANI
Filozofska fakulteta

DODELJENI KOLEGA (angl. BUDDY SYSTEM)

Seminar pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Študijsko leto 2025/26

Avtorica: Živa Mesar

Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2025

POVZETEK OZIROMA UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Metoda dodeljenega kolega (angl. *buddy system*) je dolgo uveljavljen pristop, ki se je prvotno uporabljal kot varnostni sistem v tvegani delovni praksi, kjer je zaposleni spremljal delo sodelavca in zagotavljal hitro pomoč v primeru nezgode (Independent Electrical Contractors, 2020). Sčasoma se je koncept razširil v del procesa organizacijskega ugaševanja, kjer izkušeni zaposleni novincu pomagata pri razumevanju delovnih postopkov, pravil in organizacijske kulture ter mu nudi podporo pri socialni integraciji in čustvenem prilagajanju (Cooper in Wight, 2014; Vitaud, 2020).

Program dodeljenega kolega se danes uporablja tudi širše, kot orodje za privabljanje novih kadrov, saj omogoča kandidatoma neposreden stik z bodočimi sodelavci in vpogled v delo iz prve roke (Williams, 2006) in za spodbujanje socializacije, druženja ter medosebne podpore med zaposlenimi, še posebej v stresnih obdobjih (McCool idr., 2022).

Metoda izboljšuje zadovoljstvo in delovno zavzetost zaposlenih, zmanjšuje fluktuacijo ter krepi občutek pripadnosti, psihološki kapital in odpornost na stres (Nigah idr., 2012; McCool idr., 2022).

Izvedba metode poteka skozi tri faze: opredelitev ciljev, premišljeno oblikovanje parov in uvedbo ter spremljanje sodelovanja (Mundey, 2023; Bold, 2022). Psiholog ima pomembno vlogo pri izbiri parov, podpora dodeljenih kolegov in evalvaciji procesa (McCool, 2022). Metoda predstavlja učinkovit način za spodbujanje pripadnosti, medosebnih povezav in čustvene podpore, hkrati pa olajša prehod v novo delovno okolje in zmanjšuje socialno izolacijo zaposlenih.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda dodeljenega kolega je uveljavljen pristop, saj se uporablja že skoraj stoletje. Sprva je izraz označeval ureditev, pri kateri sta se dva zaposlena povezala z namenom medsebojne podpore in zagotavljanja varnosti v tveganih delovnih okoljih. V zgodnji rabi je imel sistem predvsem varnostno funkcijo, saj je temeljil na organiziranju zaposlenih v pare, kjer je vsak posameznik spremljal delo drugega. Takšna ureditev je omogočala hitro posredovanje v primeru nezgode in je bila najpogosteje uporabljena pri dejavnostih z visokim tveganjem, kot so potapljanje, reševanje ali v vojski (Treguer, b. d.). Učinkovita izvedba tega sistema ne pomeni le, da dva posameznika delata na istem projektu hkrati, temveč vključuje aktivno sodelovanje para. Eden izvaja delo, drugi pa ga opazuje, nadzira potek in po potrebi nudi pomoč (Independent Electrical Contractors, 2020).

Sčasoma se je koncept dodeljenega kolega razvil iz prvotnega varnostno naravnane pristopa v proces, ki je postal sestavni del organizacijskega ugaševanja. Izkušeni sodelavec prevzame vlogo spremljevalca novega zaposlenega ter mu pomaga pri razumevanju delovnih postopkov in organizacijske kulture (Cooper in Wight, 2014). Najpomembnejša naloga kolegov pa je, da novemu zaposlenemu pomagajo pri sociokulturni integraciji, čustveni podpori in vključevanju v kolektiv (Vitaud, 2020).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda dodeljenega kolega se je pokazala kot pomemben faktor v procesu organizacijskega ugaševanja in spoznavanja organizacijske kulture (Feldman, 1976, v Nigah idr., 2012). Z uvedbo

metode se zaposleni hitreje in bolj učinkovito spoznajo z nenapisanimi pravili, ki veljajo v organizaciji, vrednotami, ki jih organizacija zastopa in načinom komunikacije. Metoda tako predstavlja pomemben delovni vir v procesu uvajanja novega zaposlenega (Nigah idr., 2012). Ta čuti večjo podporo in vključenost ter je bolj zadovoljen s procesom organizacijskega uglasčevanja (Klinghoffer idr., 2019).

Zadovoljstvo z dodeljenim mentorjem je povezano tudi z višjo delovno zavzetostjo. Zagotavlja občutek podpore, hitrejše vključevanje v delovno okolje ter večjo jasnost glede pričakovanj in nalog. Povečana delovna zavzetost se posledično odraža tudi v nižji nameri zaposlenih po odhodu iz organizacije (Nigah idr., 2012). To je še posebej pomembno z vidika ohranjanja ključnih kadrov, saj organizacije, ki uspešno zmanjšujejo fluktuacijo in krepijo zavezanost zaposlenih, lažje zadržijo talente in s tem ohranjajo svojo dolgoročno konkurenčnost (Feldman in Weitz, 1991).

Metoda dodeljenega kolega omogoča višji psihološki kapital, zaposleni, ki so bolj zadovoljni s svojim kolegom imajo večji občutek samoučinkovitosti, upanja, so bolj odporni na stres in bolj optimistični (Nigah idr., 2012). Poleg tega so zaposleni, ki so imeli dobre odnose s kolegom poročali tudi o višjih ravneh osebnih virov (Nigah idr., 2012). Metoda pa spodbuja tudi pripadnost in povezanost med zaposlenimi, saj deljenje podobnih izkušenj med sodelavci zmanjša občutke osamljenosti in samokritičnosti, varno okolje za izražanje čustev in deljenje skrbi pa zmanjšuje čustveni stres (McCool idr., 2022). Kot najpomembnejši dejavnik uspeha metode pa se je pokazalo ujemanje partnerjev. Bolj, kot sta kolega povezana med seboj, več časa preživita skupaj in bolj sta pripadna drug drugemu (Ramsberger idr., 2002).

PREDSTAVITEV METODE

a. KDAJ METODO UPORABIMO?

Metoda dodeljenega kolega je proces, pri katerem se povežeta dva zaposlena, ki sta na isti ravni karijerne poti z namenom socializacije, vključevanja v ekipo, navezovanja odnosov, zmanjševanja stresa in povečanja občutka sprejetosti in pripadnosti timu (Klein idr., 2015). Dodeljeni kolega deluje kot neformalni mentor, ki nudi aktivno in neposredno podporo predvsem z namenom spodbujanja druženja in vključenosti v organizacijsko okolje (Klein idr., 2015).

Lahko se uporablja kot metoda v procesu organizacijskega uglasčevanja, kjer je novemu zaposlenemu dodeljen izkušeni zaposleni, ki dobro pozna organizacijsko klimo in razmere v organizaciji ter novemu sodelavcu pomaga razumeti delovne naloge, pravila, odgovornosti in pričakovanja (Cooper in Wight, 2014). Kolega tako novemu zaposlenemu pomaga pri prehodu iz neizkušenega zunanega opazovalca v učinkovitega zaposlenega. Metoda pa se uporablja tudi med zaposlenimi, ki so že dlje časa v organizaciji. V tem primeru se oblikujejo pari sodelavcev, ki običajno niso v tesnih odnosih, z namenom spodbujanja medsebojnega spoznavanja in ustvarjanja zaupanja vrednega odnosa, v okviru katerega lahko posamezniki odprto delijo svoje težave, izzive ali skrbi. Takšna oblika podpore omogoča zaposlenim, da imajo sogovornika, s katerim se lahko iskreno pogovorijo (McCool idr., 2022). Dodeljeni kolega je učinkovita metoda tudi za pridobivanje in zadrževanje zaposlenih, način za vzpostavitev kontakta znotraj organizacije za nove zaposlene, način za neformalno druženje in zaupne pogovore ter način za izboljšanje možnosti za pridobitev delovno specifičnih znanj (Williams, 2006).

Dodeljeni kolega pa ni nadomestek mentorja ali vodje. Na voljo je za odgovore na relativno preprosta vprašanja glede delovnih nalog. Ne prevzema pa nalog usposabljanja, ki so značilne za mentoriranje, ne sodeluje pri individualnem razvoju zaposlenega in ni odgovoren za njegovo delovno uspešnost (Cooper in Wight, 2014). Gre za specifično obliko mentorstva med zaposlenimi, ki se osredotoča na spodbujanje druženja in dobrih odnosov med zaposlenimi in ne na razvoj kariere (Murray, 1991, v Nigah idr. 2012).

b. KOMU JE METODA NAMENJENA?

Metoda se najpogosteje uporablja v okviru procesa organizacijskega ugaševanja (Cooper in Wight, 2014). Izkušeni zaposleni novemu sodelavcu nudi podporo pri vključevanju v delovno okolje, pomaga mu razumeti njegove delovne naloge in odgovornosti, hkrati pa ga podpira pri socializaciji znotraj tima. Kolega ga usmerja pri vključevanju v kolektiv, predstavi ga sodelavcem, pomaga pri navezovanju prijateljstev ter ga uvede v novo ekipo. Poleg tega uvedba metode novim zaposlenim zagotavlja stik z zanesljivo, motivirano osebo, na katero se lahko obrnejo z vprašanji o delovnih procesih. Metoda zagotavlja, da se novi zaposleni hitro in učinkovito vključijo v organizacijo, pri čemer je cilj, da se čuti sprejeto (Cooper in Wight, 2014).

V zadnjem času organizacije dodeljenega kolega vse pogosteje umeščajo tudi v širši kontekst. Tak pristop se uveljavlja na primer pri kariernih prehodih, na primer ob prevzemu nove vloge ali premestitvi v drug oddelek (Usanmaz, 2025). Poleg tega ima dodeljeni kolega pomembno vlogo pri pridobivanju in privabljanju novega kadra. Študenti ali drugi iskalci zaposlitve imajo pred začetkom zaposlitve priložnost spoznati zaposlene v organizaciji, jih povprašati o delovnih nalogah in vsakodnevnem delu ter pridobiti vpogled v kulturo in dinamiko organizacije. Na podlagi teh interakcij se lahko lažje odločijo, ali je določena organizacija in delovno mesto primerno zanje. Hkrati pridobijo pomembne informacije še pred uradnim začetkom dela, kar jim omogoča boljšo pripravo na nove naloge in hitrejšo vključevanje v delovni proces, ko se zaposlijo (Williams, 2006).

Tretja uporaba metode je spodbujanje druženja in izmenjave izkušenj med zaposlenimi. Zaposleni so dodeljeni v pare, ki se redno srečujejo, družijo, preverjajo počutje drug drugega ter si nudijo podporo in prostor za pogovor. Takšen pristop je posebej pomemben v kriznih situacijah, ko so zaposleni izpostavljeni povečanemu stresu in čustvenim obremenitvam. Dodeljeni kolega v tem kontekstu predstavlja zanesljivo podporno osebo, s katero lahko posameznik odkrito razpravlja o svojih izzivih, skrbeh in delovnih obremenitvah (McCool idr., 2022).

c. KAKO METODO IZVEDEMO?

Metodo dodeljenega kolega lahko v organizaciji uvedemo prek treh ključnih korakov.

1. **Določitev namena:** Pred začetkom je potrebno jasno opredeliti namen, temeljna pravila in cilje dodeljenega kolega. Ti so lahko boljša socialna vključenost zaposlenega, krepitev vključevanja v organizacijsko kulturo, povečanje zavzetosti zaposlenih. Jasno opredeljeni cilji bodo zagotovili dobro usmeritev metode in uskladitev vseh udeležencev (Mundey, 2023). Priprava mora biti izpeljana še pred prihodom novega zaposlenega v organizacijo. Pomembno je natančno opredeliti kaj želimo, da dodeljeni kolega nauči zaposlenega, kako naj sodelovanje poteka in določimo časovni okvir (Bold, 2022). Informacije se lahko predstavi v obliki kratke uvodne predstavitve, priročnika ali informativnega lista (Health Care Human Resource Sector Council, 2020).
2. **Oblikovanje parov:** Pomembno je, da organizacija prepozna tiste zaposlene, ki imajo ustrezne veščine in znanje za učinkovito podporo sodelavcem. Za dodeljenega kolega novemu zaposlenemu je priporočljivo, da ima vsaj 12 mesecev izkušenj na svojem delovnem mestu (Nigah idr., 2012). Pomembno je, da dobro pozna organizacijsko kulturo in je dobro vključen v socialno dogajanje v podjetju, ima dobre komunikacijske sposobnosti in je pripravljen sodelovati v vlogi kolega (Mundey, 2023). Ključen dejavnik uspešnosti sodelovanja pa je osebnostna združljivost med kolegoma, pomembno je, da se dobro razumeta in lahko gradita dober odnos. Bolj kot sta med seboj povezana, več časa preživita skupaj in je odnos bolj učinkovit (Ramsberger idr., 2002).

Za kolega lahko določimo tiste zaposlene, ki se sami prostovoljno prijavijo za to vlogo ali pa določimo posameznike, ki jih na priporočijo vodje. Pri oblikovanju parov je smiselno upoštevati znanja, interese in delovne izkušnje zaposlenih. Ključno pa je, da kolega pooseblja tiste vrednote organizacije, ki jih organizacija želi razvijati pri svojih zaposlenih (Mundey, 2023).

Najboljši dodeljeni kolega je tisti zaposleni, ki ima dobre komunikacijske sposobnosti, zna jasno in jedrnato posredovati pomembne informacije in spoštuje zaupnost občutljivih podatkov. Poleg tega mora biti izkušen in dobro seznanjen z delovanjem organizacije ter njenimi vrednotami, saj s svojim vedenjem predstavlja vzor za zaposlene in ga ti posnemajo. Dober kolega je delovno zavzet in ima pozitiven pristop do dela, prav tako je motiviran za vlogo kolega, pripravljen sodelovati in ima dovolj časa za podporo novemu zaposlenemu. Pomembna je tudi njegova zanesljivost in strokovnost, saj mora dobro obvladati svoje delo ter na podlagi svojega znanja in izkušenj ustrezno voditi novega zaposlenega. Prav tako je ključno, da ima dobre odnose s sodelavci, saj mora biti sposoben vključevati novega zaposlenega v družbo in sodelovati z njim na spoštljiv in konstruktiven način. Tak profil kolega zagotavlja, da sistem učinkovito podpira vključevanje, učenje in prilagajanje novih zaposlenih v organizacijskem okolju (Bold, 2022).

3. **Uvedba metode in spremljanje poteka:** Zaposleni, ki opravlja vlogo dodeljenega kolega običajno prejme malo formalnih smernic glede poteka odnosa, saj je glavni namen te vloge zagotavljanje podpore novemu zaposlenemu pri vključevanju v družbo in zagotavljanju podpore, kar ni formalno opredeljeno (Nigah idr., 2012). Kljub temu je mogoče povzeti glavne naloge in odgovornosti dodeljenega kolega (Bold, 2022):
 - podpora novemu zaposlenemu pri orientaciji v delovnem okolju, vključno z organizacijo delovnih potrebščin in po potrebi pomoč logističnih vprašanjih;
 - seznanjanje novega zaposlenega z internimi smernicami in pričakovanji podjetja ter s kulturnimi normami in neformalnimi pravili organizacije;
 - predstavitev delovnih procesov in načinov dela, vključno s postopki in protokoli, ki niso neposredno dostopni iz drugih dokumentov;
 - spodbujanje vključevanje novega zaposlenega v socialne aktivnosti s sodelavci, kot so neformalna druženja ob kavi ali kosilu ter sodelovanje v drugih primernih skupinskih dejavnostih.

Izvajalec programa (psiholog, kadrovski strokovnjak ali vodja) naj dodeljenemu kolegu predstavi program in okvirne naloge ter ga spodbuja, naj deli svoje izkušnje in ponudi praktične nasvete novemu zaposlenemu (Mundey, 2023). Tekom izvajanja naj redno spremlja potek sodelovanja, da lahko pravočasno prepozna morebitne težave in po potrebi posreduje, zagotovi dodatno podporo, usmeri proces ali pa prekine sodelovanje med kolegoma, če odnos ni učinkovit. Prav tako je pomembno, da pripravi seznam kontaktnih oseb in postopkov v primeru težav (McCool, 2022).

Trajanje sodelovanja je odvisno od zahtevnosti delovne vloge, običajno pa traja približno tri mesece (Bold, 2022). Po zaključku tega obdobja je priporočljivo opraviti celovito evalvacijo, s katero se oceni uspešnost in morebitne pomanjkljivosti. da se ocenijo uspehi in morebitne pomanjkljivosti programa. Na podlagi teh ugotovitev je mogoče prilagoditi metodo za prihodnje izvedbe (Bold, 2022).

PRIMER UPORABE METODE

Metodo dodeljenega kolega lahko uporabimo v procesu organizacijskega ugaševanja, za spodbujanje povezanosti in pripadnosti med zaposlenimi ter za privabljanje novega kadra. V nadaljevanju so opisani primeri vseh treh načinov izvedbe.

Microsoft je ena izmed organizacij, ki vključuje dodeljenega kolega v proces organizacijskega ugaševanja. V podjetju so primerjali nove zaposlene, ki so imeli dodeljenega kolega s tistimi, ki takšne podpore niso prejeli. Rezultati so pokazali, da so bili zaposleni s kolegom že po prvem tednu na novem delovnem mestu za kar petino bolj zadovoljni z izkušnjo uvajanja. Na podlagi pozitivnih rezultatov je Microsoft nadalje razširil program ter razvil interno spletno platformo, ki omogoča sistematično in enostavnejše povezovanje novih zaposlenih z ustreznimi kolegi (Klinghoffer idr., 2019).

Nekatere organizacije, kot na primer Buffer, so uvedle prakso dodeljevanja več kolegov novemu zaposlenemu (Vitaud, 2020). Tak pristop temelji na razširitvi tradicionalnega sistema v strukturiran program podpore, kjer ima vsak izmed dodeljenih kolegov jasno določeno funkcijo. Običajno razlikujejo tri tipe kolegov:

- **Voditeljski kolega** je izkušeni član tima, ki je najbližje tipični vlogi mentorja in novemu zaposlenemu nudi podporo pri kariernem odločanju in razumevanju poteka dolgoročnega razvoja v organizaciji.
- **Vsebinski kolega** dobro pozna delovno mesto, ki ga opravlja novi zaposleni. Njegova naloga je, da ga uvede v vsakodnevne delovne naloge, odgovarja na tehnična vprašanja in zagotavlja praktično podporo, pri čemer se pogosto razvije tesnejši odnos.
- **Kulturni kolega** pa je oseba, ki dobro razume organizacijsko kulturo, vrednote in strategijo organizacije, zato novemu zaposlenemu pomaga pri razumevanju širšega konteksta organizacije in pri integraciji v kolektiv.

Buffer to strukturo dodeljenih kolegov uporablja v okviru svojega tristopenjskega mentorstva, ki poteka v prvih 45 dneh zaposlitve. Tak pristop omogoča celovito organizacijsko ugaševanje, ki zajema tako profesionalni kot socialni in kulturni vidik prilagajanja na novo delovno okolje (Vitaud, 2020).

Metodo dodeljenih kolegov so poskusno izvedli med zaposlenimi na oddelku za paliativno oskrbo v bolnišnici UMass Memorial Health v Združenih državah Amerike (McCool idr., 2022). Program so uvedli v času pandemije COVID-19, ko so omejitve in povečane delovne zahteve onemogočale izvajanje obstoječih programov za spodbujanje dobrega počutja zaposlenih. Sodelovali so različni profili zaposlenih, pare so dodelili na podlagi treh prednostnih izbir, ki so jih udeleženci izrazili. V prvi fazi so izvedli popolnoma nestrukturirano metodo dodeljenega kolega, po štirih mesecih pa so začeli drugo fazo, katero so prilagodili glede na ugotovitve prve faze. Na začetku so bili zaposleni seznanjeni z namenom programa in kako pogosto naj stopijo v stik s svojim partnerjem. Nenadzorovana, neformalna zasnova intervencije je bila namerna, saj je omogočala prilagodljivost srečanj in komunikacije. Sprva so bili nekateri člani tima skeptični, imeli so pomisleke glede dodatnih obveznosti v že preobremenjenem delovnem urniku, drugi pa so se bali obsojanja s strani sodelavcev. Sčasoma je začetna negotovost izginila, udeleženci pa so poročali o občutkih povezanosti s svojimi partnerji, pri čemer so izkušnjo ocenili kot dragoceno, občutili so podporo s strani sodelavcev in poročali o zmanjšanju doživljanja stresa.

Za izboljšanje programa je bila uvedena še druga faza, v kateri so uvedli tedenski opomnik (SMS sporočilo), ki je člane tima spodbujal k srečanju s svojim kolegom, pripravili so seznam s predlaganimi temami za pogovor, vodnik z viri, ki je vseboval povezave do programov za dobro počutje, ki jih ponuja bolnišnica, ter povezave do videov in člankov o skrbi zase. Posledično so se udeleženci pogostejše srečevali s svojimi partnerji kot v prvi fazi. Na koncu sta bili obe fazi programa ocenjeni kot koristni, udeleženci pa so preferirali strukturirani format. Poročali so o koristih dodeljenega kolega,

imeli so nekoga, na katerega so se lahko obrnili in se z njim posvetovali, pripomoglo pa je tudi k okrepljenemu občutku povezanosti s timom. Na splošno se je metoda izkazala za prilagodljivo, enostavno izvedljivo in brezplačno intervencijo na delovnem mestu, ki nudi podporo v realnem času. Vsi udeleženci so izrazili željo, da metoda postane trajen del programa za krepitev dobrega počutja tima.

Dodeljeni kolegi se uporabljajo tudi v namen privabljanja in pridobivanja novega kadra, saj omogočajo gradnjo prepoznavnosti, ugleda in blagovne znamke podjetja. Primer je ameriško svetovalno podjetje Accenture, ki izvaja programe dodeljenih kolegov že več kot desetletje (Williams, 2006). Kandidatom omogočajo edinstven vpogled v življenje in delo v podjetju še pred dejanskim začetkom zaposlitve. Študentom v zaključnih letnikih je dodeljen neformalni mentor oziroma kolega, ki v organizaciji dela približno eno leto, pri čemer se v podjetju Accenture trudijo zagotoviti, da ima kolega podobno ozadje kot študent, kateremu je dodeljen. Prvi stik se običajno vzpostavi po telefonu ali e-pošti, kasneje pa se lahko srečata ob kavi ali na kosilu. Odnos in druženje med njima je neformalno in zaupno, potencialni kandidati imajo tako priložnost, da razpravljajo o vprašanjih, ki jih ne bi želeli postaviti na razgovoru ali pa svojemu nadrejenemu.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima ključno vlogo pri vključevanju in spodbujanju metode dodeljenega kolega v organizacijske procese. Na ravni organizacije psiholog razvija in vzpostavlja kulturo, ki podpira povezovanje zaposlenih in medosebno sodelovanje, hkrati pa ozavešča zaposlene o koristnosti metode dodeljenega kolega ter predstavlja njene prednosti. Ena od osrednjih nalog psihologa je sodelovanje pri izboru in oblikovanju parov kolegov. Z razumevanjem osebnostnih lastnosti, medosebnih odnosov, socialnih veščin in dinamik skupine lahko psiholog prepozna posameznike, ki so primerni za vlogo dodeljenega kolega in predvidi verjetnost uspešnega sodelovanja. Poleg tega spremlja in evalvira potek odnosa med kolegi, zagotavlja podporo, posreduje pri morebitnih konfliktih in po potrebi prilagodi ali prekine sodelovanje, če se izkaže za neučinkovito.

Kljub temu, da metoda dodeljenega kolega ne zahteva posebnih izobraževanj za udeležence, pa nekatere organizacije dodatno uvajajo usposabljanja in delavnice za razvoj komunikacijskih veščin in strategij nudenja podpore dodeljenih kolegov. V takih primerih lahko psiholog organizira in vodi delavnice ali treninge za zaposlene, ki se želijo vključiti v program dodeljenega kolega.

Psiholog s svojim znanjem zagotavlja, da so pari primerno izbrani, dodeljeni kolegi ustrezno usposobljeni, sistem pa deluje na način, ki podpira socialno in čustveno dobrobit vseh udeležencev. Njegova vloga je ključna za uvajanje metode, zagotavljanje podpore zaposlenim vključenim v program in evalvacijo ter ustrezno prilagajanje programa dodeljenih kolegov.

PREDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Dodeljeni kolega se v organizacijah uveljavlja kot učinkovita metoda podpore in socializacije zaposlenih, ki pomembno prispeva k boljšemu počutju, večji povezanosti ter zmanjševanju stresa (Ramsberger idr., 2002; McCool idr., 2022). Omogoča hitrejše spoznavanje organizacijske kulture, vrednot in načinov komunikacije, ki jih formalni uvajalni programi pogosto ne zajamejo v celoti (Nigah idr., 2012). Ena ključnih prednosti dodeljenega kolega je povečano zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, višja delovna zavzetost in nižja fluktuacija (Klinghoffer idr., 2019; Nigah idr., 2012). Poleg tega metoda pozitivno vpliva na psihološki kapital, saj zaposleni ob podpori kolega razvijajo

samoučinkovitost, optimizem, odpornost na stres (Nigah idr., 2012) in občutek psihološke varnosti (McCool idr., 2022).

Prednosti kolega se ne omejujejo zgolj na organizacijsko uglasjevanje. Organizacije metodo uporabljajo tudi pri kariernih prehodih, vračanju na delo po daljši odsotnosti ter kot podporo specifičnim skupinam zaposlenih, kot so matere po porodniškem dopustu ali zaposleni iz manjšinskih etničnih skupin. Takšne prakse kažejo na širšo uporabnost metode kot orodja za vključevanje, podporo in dolgoročno zadrževanje zaposlenih (Williams, 2006).

Kljub številnim prednostim pa raziskave opozarjajo tudi na določene omejitve. Kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti se izpostavlja ujemanje partnerjev. Stopnja združljivosti je pozitivno povezana s časom, ki ga partnerja preživita skupaj, ter z močjo njune medsebojne zavezanosti, zato slabo ujemanje lahko pomembno zmanjša učinkovitost metode (Ramsberger idr., 2002). Udeleženci so poročali tudi o nejasnostih glede tega, katera vprašanja je primerno zastavljati kolegu ter o pozabljanju na redno vzdrževanje stika (McCool idr., 2022). Izziv predstavlja tudi vprašanje glede zaupnosti pogovorov in odgovornosti posameznika v primeru razkritja informacij, ki bi lahko vplivale na delovni proces (McCool idr., 2022).

Metoda je nezahtevna za izvedbo, uporabna je v različnih kontekstih in jo lahko hitro implementiramo v različne procese. Težava pa je lahko v tem, da je veliko odgovornosti na zaposlenemu, ki je v vlogi dodeljenega kolega. Obstaja tveganje prenosa neželenih vedenj ali slabih praks na novega zaposlenega, če kolega nima ustreznih kompetenc. Zato je pomembno, da se v prvi fazi točno določi cilje programa in previdno izbere kolega.

MOJ POGLED NA METODO

Metoda dodeljenega kolega se mi zdi zelo uporabna, predvsem za spodbujanje organizacijske pripadnosti ter povezanosti s sodelavci. Prek neformalnega druženja in neposredne podpore se novi zaposleni lahko nauči veliko stvari, za katere bi sicer potreboval dlje časa, da bi jih spoznal. Posebej uporabna se mi zdi ta metoda pri tistih, ki se prvič zaposlijo, saj pomaga pri prehodu iz študijskega procesa v delovno okolje in omogoča hitrejše prilagajanje na delovne zahteve. Na delovnem mestu se novincem pojavi veliko vprašanj, ki niso neposredno vezana na delovne naloge, temveč na vedenjske norme, pričakovanja in organizacijo. Dodeljeni kolega zagotavlja, da imajo zaposleni osebo, na katero se lahko obrnejo za praktične nasvete, s čimer se zmanjšuje občutek negotovosti in socialne izolacije, kar je še posebej pomembno za introvertirane posameznike, ki se morda težje vključujejo v novo družbo. Smiselna uporaba metode se mi zdi tudi pri delu na daljavo. Pri takšni ureditvi dela se zaposleni po navadi manj poznajo med seboj, poleg tega pa je nejasnost glede lastne in drugih vlog velika. Dodeljenega kolega pa bi lahko poklicali, se z njim dobili in se pogovarjali o delu ter ostalih temah in bi tako gradili boljše odnose in občutek pripadnosti. Poleg tega je metoda uporabna tudi za zaposlene, ki se vračajo po daljši odsotnosti, ti bi bili lahko dodeljeni v pare z zaposlenimi, ki so imeli podobno izkušnjo v preteklosti. To bi omogočalo deljenje izkušenj in nasvetov v varnem okolju.

LITERATURA

- Bold, S. (12. 6. 2022). *Creating a buddy system at work*. StaffCircle.
<https://www.staffcircle.com/blogs/creating-a-buddy-system-at-work/>
- Cook, S. (14. 11. 2022). *What is the buddy system?* MentorCliq.
<https://www.qooper.io/blog/buddy-system-at-work>
- Cooper, J. in Wight, J. (26. 10. 2014). *Implementing a buddy system in the workplace*. PMI Global Congress 2014 — North America.
<https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Feldman, D. C. in Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management*, 30(2), 237–257.
- Health Care Human Resource Sector Council. (2020). *The Onboarding Peer Buddy System*.
https://hcsc.ca/images/pdfs/PeerBuddy_rev.pdf
- Independent Electrical Contractors. (21. 1. 2020). *Working in pairs: The buddy system*. Internet Archive.
<https://web.archive.org/web/20200727222025/https://www.ieci.org/newsroom-and-insights/working-in-pairs-the-buddy-system>
- Klinghoffer, D., Young, C. in Haspas, D. (6. 6. 2019). *Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy"*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>
- Klein, H. J., Polin, B. in Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- McCool, N., Reidy, J., Steadman, S. in Nagpal, V. (2022). The buddy system: an intervention to reduce distress and compassion fatigue and promote resilience on a palliative care team during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care*, 18(4), 302–324.
- Munday, M. (16. 10. 2023). *How to start an onboarding buddy programme: 7 steps for success*. Think Learning. <https://www.think-learning.com/onboarding/onboarding-buddy-programme>
- Nigah, N., Davis, A. J. in Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird international business review*, 54(6), 891–905.
- Ramsberger, P. F., Mills, L. in Legree, P. (2002). Evaluation of the buddy team assignment program: Defense technical information center. Alexandria, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. doi:10.21236/ADA408486
- Tréguer, P. (2. 11. 2025). *'buddy system': original meaning and early occurrences*. Word Histories.
<https://wordhistories.net/2025/11/02/buddy-system/>
- Usanmaz, O. (12. 3. 2025). *Buddy system at work: Definition, processes, & more*. Qooper.
<https://www.qooper.io/blog/buddy-system-at-work>
- Vitaud, L. (28. 5. 2020). *Telework: what we could learn from Buffer's "3 buddy" system*. Welcome to the Jungle. <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/telework-buddy-system>

Williams, N. (6. 6. 2006). *Spotlight on... buddy schemes*. Personnel Today.
<https://www.personneltoday.com/hr/spotlight-on-buddy-schemes/>