

Zala Slana in Andreja Petrovčič

## ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

*»Organizacijsko uglaševanje postaja čedalje bolj prepoznan proces, težavo pa vidiva v tem, da veliko organizacij še ne razume pomena organizacijskega uglaševanja in vrednosti, ki jo ima le-to za organizacijo. Organizacijskega uglaševanja se posledično lotevajo nesistematično, vpeljava procesa je le eden od postranskih projektov. Problematično je tudi, če procesa kadrovskega oddelka ne spremlja natančno in ne skrbi za izboljšave. Kot vsak proces, ki je vezan na ljudi, se tudi organizacijsko uglaševanje spreminja, saj se spreminjajo pričakovanja, potrebe, zaposleni. Meniva, da je proces treba ohranjati pri življenju, opominjati o njegovem namenu, ga prilagajati glede na potrebe, nenehno izboljševati in vrednotiti.«*

---

Organizacijsko uglaševanje (pogosto uporabljen izraz je tudi organizacijska socializacija oz. angl. *onboarding*) je proces, s katerim organizacija sprejema svoje novo zaposlene. Je proces pridobivanja, namestitve, asimilacije in pospeševanja uspešnega prehoda novega zaposlenega, ki prihaja od zunaj, ali prehaja znotraj organizacije. Gre za zagotavljanje orodij, virov in znanj, ki pomagajo novo zaposlenemu, da postane v novem delovnem okolju uspešen in učinkovit.

S tem procesom prispevamo k zavzetosti in motiviranosti zaposlenega, njegovi pripadnosti organizaciji, sledenju viziji ter njegovi pripravljenosti na dolgoročno prispevanje. Cilj organizacije je, da novo zaposleni kar se da hitro in brez težav zavzame dodeljeno delovno mesto – usvojiti mora delovne naloge,

povezane z njegovim delovnim mestom, oblikovati socialno vlogo v timu in organizaciji. Gre za proces, ki pomaga novim zaposlenim, da se hitro in nemoteno prilagodijo socialnim in izvedbenim vidikom novih delovnih mest.

Za izboljšanje zadrževanja ključnih kadrov Stybel (2010) predlaga učinkovit proces selekcije, realistično predstavitev delovnega mesta ter celovito podporo z metodo organizacijskega ušlaševanja – kombinacija teh treh vidikov namreč pomembno zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih. V procesu organizacijskega ušlaševanja se mora sama organizacija pripraviti na sprejem novo zaposlenega, prav tako pa mora pripraviti novo zaposlenega na vstop v organizacijo.

Proces organizacijskega ušlaševanja se začne z zaključnim izborom pri selekciji (podpisom pogodbe), zaposleni pa gre nato skozi tranzicijski proces, ki traja tudi do nekaj mesecev (Stybel, 2010). Nekateri drugi avtorji navajajo, da se organizacijsko ušlaševanje začne že med postopkom selekcije (način, kako se organizacija predstavi), nekaj dni pred pričetkom dela (ko zaposleni prejme načrt organizacijskega ušlaševanja) ali pa s prvim delovnim dnevom. To je značilno predvsem za vodstveni kader, sam proces pa lahko dopolnjuje metoda coachinga (Gilmore, 2002), povratna informacija 360°, mentorstvo, podpora svetovalcev za kadre in natančen načrt predstavitve nove vodje njegovi ekipi, sodelavcem in ključnim deležnikom. Formalnost in celovitost organizacijskega ušlaševanja se med organizacijami razlikuje – nekateri uporabljajo priručnik za novince, drugi on-line pristope, lahko pa se v organizacijsko ušlaševanje vključi tudi metoda mentorstva ali pripravništva (Bauer, 2007). Pristopi varirajo od bolj sistematičnih (npr. primer podjetja L'Oreal – organizacijsko ušlaševanje vsebuje uvodni trening, okrogle mize, sestanke z različnimi oddelki, individualno mentorstvo in HR-podporo, obiske na terenu in spremljanje različnih zaposlenih ...) do bolj razpuščenih (»vržemo te v vodo – splavaj!«, pri katerem imajo zaposleni pogosto težavo z definiranjem pričakovanj in razumevanjem norm v novem delovnem okolju).

Pri načrtovanju organizacijskega ušlaševanja je pomembno, da kadrovska služba presodi, ali je primeren formalen ali neformalen pristop. Formalni pristop vsebuje politike in postopke v pisni obliki, pri čemer pomagamo zaposlenemu pri prilagajanju na novo zaposlitev v smislu nalog in socializacije. Proces je definiran po korakih, v katerih se zaposleni nauči, kakšne so vloge v organizaciji, kakšne so norme in kakšno vedenje je pričakovano. Neformalni pristop pa se predvsem nanaša na proces, v katerem zaposleni dobi informacije, vendar brez eksplicitnega organizacijskega načrta.

Učinkovito organizacijsko uglaševanje 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 organizacij, ki pri organizacijskem uglaševanju uporabljajo strateški, integriran in konsistenten pristop. Programi organizacijskega uglaševanja se med seboj zelo razlikujejo (Kumar in Pandey, 2017), mnoge delovne organizacije, kadrovske službe in vodje pa se ne zavedajo, kaj sploh so cilji teh programov.

---

## NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Proces, ki ga danes poznamo kot metoda organizacijskega uglaševanja, je bil preučevan že pred več desetletji, in sicer pod imenom organizacijska socializacija. Literatura na to temo se je začela pojavljati že pred 50 leti, takrat so se pojavile tudi prve raziskave v *Journal of Applied Psychology* in drugod. V zadnjih desetletjih se je zanimanje za to področje povečalo (Allen, Eby, Chao in Bauer, 2017). Definicijo organizacijske socializacije lahko zasledimo že pri Scheinu (1968), ki metodo opredeli kot proces, v katerem se novi član nauči vrednostnega sistema, norm in pričakovanih vzorcev vedenja s strani družbe, organizacije ali skupine, v katero vstopa. Poznejše definicije so se osredotočile bolj na procesno in vsebinsko perspektivo. Pogosto so vzporedno s tem izrazom uporabljali tudi metodo mentoriranja, pri katerem starejši oz. bolj izkušeni zaposleni pomaga mlajšemu pri uvajanju. Pogostost uporabe obeh izrazov se je razširila skozi desetletja, predvsem zaradi societalnih in industrijskih vplivov. Primer je Gibanje civilnega prava v 60-ih letih, ko so se organizacijam kot aktivna delovna populacija začele pridruževati ženske. Ko se je njihovo število povečevalo, je postalo mentorstvo ključnega pomena za socializacijo in napredek (Noe, 1988). Podoben pomen je mentorstvo dobilo v povezavi s kariernim razvojem rasnih/etičnih manjšin (Thomas, 1989).

Ekonomске in organizacijske strukture so se z leti spremenile, kar je bil tudi eden glavnih motivov za raziskovanja socializacije in mentorstva.

Organizacije v 80-ih letih so bile stabilne in hierarhične, individualne kariere pa tipično linearne in upravljane s strani delodajalca. Desetletja organizacijskega prestrukturiranja in ekonomske spremenljivosti pa so rezultirala v bolj pogostih menjavah posameznikove službe ali kariere. Te ekonomske in strukturne spremembe so spodbudile ukvarjanje z organizacijsko socializacijo in vseživljenjskim učenjem, ki pa sta lahko facilitirana s mentoriranjem. Nenazadnje je na raziskovanje vplivala tudi globalizacija, ki je povečala demografsko raznolikost delovne sile ter postavila v ospredje problem rekrutacije in ohranjanja ključnih potencialov in talentov. Dodatno je globalizacija povzročila tudi zaposlovanje širom sveta in selitve zaposlenih med državami, kjer pa je zopet ključnega pomena, da s procesom socializacije in mentoriranja organizacija pripravi svoje novo zaposlene, da se brez večjih težav in nemoteno prilagodijo organizacijskim in delovnim zahtevam. Sam izraz organizacijsko ugaševanje se je začel uporabljati šele v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko ni bil prepoznan le s strani vodij kadrovske službe, 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.

## ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Številne delovne organizacije poročajo o pozitivnih učinkih uspešnega organizacijskega ugaševanja – poveča se pripadnost organizaciji (Wesson in Gogus, 2005) in splošno zadovoljstvo z delom, ki pa mora biti ustrezno načrtovano in izpeljano. Shufutinsky in Cox (2019) sta z akcijskim raziskovanjem preverjala izkušnje milenijcev s programi organizacijskega ugaševanja v zdravstvenih organizacijah. Njuni rezultati kažejo, da so trenutni programi organizacijskega ugaševanja v splošnem neprimerni in negativno vplivajo na zadržanje kadra oziroma zvečajo namero za zapustitev organizacije. Avtorja poudarjata še, da se časi spreminjajo ter da ima generacija milenijcev od organizacij in programov organizacijskega ugaševanja drugačna pričakovanja, kot so jih imele predhodne generacije.

Cable, Gino in Staats (2013) navajajo, da zaposleni, ki so bili deležni programa organizacijskega uglaševanja, poročajo o višjem zadovoljstvu, nižjem stresu in manj pogosti čustveni izgorelosti. Pripravljeni so vlagati več energije v svoje delo, z željo po doseganju osebnih ciljev.

Kažejo pa se tudi dolgoročni učinki – poleg bolj kratkoročnih, kot so zmanjšana fluktuacija zaposlenih in višja učinkovitost, lahko socializacija novo zaposlenih vodi tudi do bolj prilagodljive in agilne organizacije. Raziskave (Bauer, 2007) dodatno kažejo, da je formalno organizacijsko uglaševanje bolj učinkovito in v večji meri zvišuje učinkovitost novo zaposlenega kot neformalno.

## PREDSTAVITEV METODE

### KDAJ METODO UPORABIMO?

Metodo organizacijskega uglaševanja uporabljajo organizacije takrat, ko zaposlijo novo zaposlenega (prihod novo zaposlenega ali prehod znotraj organizacije). Namen procesa je pomagati novincu, da se hitro in nemoteno prilagodi socialnim in izvedbenim vidikom svojega delovnega mesta. Med procesom zaposleni usvaja delovne naloge, spoznava procese v delovni organizaciji, vrednote, delovanje in delo drugih sodelavcev. Začne se lahko že med selekcijskim postopkom, nekaj dni pred začetkom zaposlitve, najpogosteje pa prvi delovni dan. Traja različno dolgo, načeloma pa se zaključi, ko je zaposleni aktivno vključen v organizacijo, je pri delu samostojen in dosega predviden nivo učinkovitosti.

Raziskovalci so izpostavili štiri večja področja, ki jih organizacijsko uglaševanje vključuje in prek katerih se kažejo pozitivni učinki tega procesa (Bauer, 2007).

1. Organizacijsko uglaševanje mora vključevati zviševanje samoučinkovitosti zaposlenega. Če se novo zaposleni počuti samozavestnega pri opravljanju delovnih nalog, bo tudi bolj motiviran in uspešen. Zaznana lastna učinkovitost pa ima vpliv tudi na organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo in manjšo fluktuacijo zaposlenih.
2. 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 v ZDA in Združenem kraljestvu je pokazala, da organizacije izgubijo letno okoli 37 milijard dolarjev, ker zaposleni ne razumejo svojih delovnih mest in nalog. Na splošno so ukrepi med postopkom organizacijskega ušlaševanja povezani z jasnostjo vlog ter med najboljšimi napovedovalci zadovoljstva pri delu in organizacijske pripadnosti.

3. Socialna integracija je tretje področje, ki je pomembno za uspešno organizacijsko ušlaševanje. Pomembno je, da se novo zaposleni na začetku sreča z »insiderji« v organizaciji, saj ti predstavljajo pomemben vidik učenja o vsaki organizaciji. Poleg tega 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 ušlaševanja ni bil uspešen, za razlog navaja neuspešno navezovanje učinkovitih odnosov s sodelavci. Integracija novo zaposlenega je tako tesno povezana z občutkom pripadnosti organizaciji in s fluktuacijo. Dobri odnosi z nadrejenimi in drugimi zaposlenimi so nedvomno povezani z ugodnimi rezultati, vključno z uspešnostjo in zadovoljstvom pri delu.
4. Zadnje področje je poznavanje organizacijske kulture. Vsaka organizacija ima lastno, edinstveno organizacijsko kulturo, zato je pomoč zaposlenim pri njenem spoznavanju ključnega pomena. Razumevanje politike podjetja, ciljev, vrednot in vizije je pozitivno povezano tako z zavzetostjo, pripadnostjo in zadovoljstvom, kot tudi z manjšo 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 zaposlenih, višjim nivojem učinkovitosti pri delu ter karierno učinkovitostjo.

## ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Proces organizacijskega ugaševanja je uporaben v prav vseh delovnih organizacijah, ne glede na velikost in dejavnost, tako v zasebnem kot javnem sektorju. V tujini je organizacijsko ugaševanje prisotno že dalj časa, v Sloveniji pa bolj izrazito šele zadnjih deset let. Zmotno je prepričanje, da je organizacijsko ugaševanje prisotno le na ravni srednjega managementa in višje, saj slovenske organizacije poročajo ravno o pomembnosti tega procesa na ravni proizvodnje, razvoja, prodaje oziroma glavne dejavnosti podjetja. V Sloveniji je ugaševanje sicer bolj prisotno v večjih organizacijah, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpale iz matične organizacije v tujini. V teh organizacijah je organizacijsko ugaševanje tudi strateško bolj zasnovano in njegova vloga bolj natančno opredeljena. V srednjih in manjših organizacijah je manj pogosto, prav tako pa redkeje zasledimo ta proces v organizacijah javne uprave.

## KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces organizacijskega ugaševanja v literaturi ni povsem jasno začrtan, večinoma pa vsi programi vsebujejo podobne smernice, ki jim delodajalci sledijo tudi v praksi. Pred samim procesom je pomembno, da ima organizacija oblikovano dobro sistematizacijo delovnih mest, dobro razvit kompetenčni model in opredeljene kompetence po posameznih delovnih mestih. Tako so vsebine, ki jih mora zaposleni osvojiti med postopkom organizacijskega ugaševanja in kompetence, ki jih mora razviti (izboljšati), bolj jasne. Nekateri delodajalci navajajo, da je povratna informacija, pridobljena med organizacijskim ugaševanjem, pomembna tudi pri pripravi posameznikovega kariernega načrta in razvoja (ugotovi se, na katerih področjih je uspešen in kje so še priložnosti za izboljšavo).

Program TOP (*Total Onboarding Program*; Bradt in Vonnegut, 2009) zajema ključne vidike in smernice za organizacijsko ugaševanje. Vsebuje 11 korakov, ki vsebinsko pokrivajo štiri področja.

Tabela 1: Program TOP (*Total Onboarding Program*; Bradt in Vonnegut, 2009).

### **Priprava na novo zaposlenega še pred začetkom selekcijskega postopka**

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

Organizacija razume namen, prioritete in želeno rezultate. Delodajalec razmisli o dobrih praksah in povratnih informacijah zaposlenih o tem, kaj pogašajo in potrebujejo. Oblikovati je treba jasna, preprosta sporočila o organizacijskem ušlaševanju, ki jih odgovorni (tisti, ki v podjetju opravlja kadrovsko funkcijo) predstavi deležnikom, kandidatom, zaposlenim in vodstvu. Pri oblikovanju načrta organizacijskega ušlaševanja zajamemo vse vsebine, ki jih mora posameznik spoznati:

- kulturo organizacije (pravila, vrednote, vizijo ...);
- delovanje organizacije in njeno pozicioniranje na trgu;
- strukturo organizacije (kako je sestavljena, delovanje različnih oddelkov, služb ...);
- socialno integracijo (spoznavanje sodelavcev, nadrejenih, vključevanje, jasna opredelitev vloge);
- vsebine, vezane na delovne naloge (različni standardi, tehnologije, sistemi ...);
- razvijanje kompetenc, ki jih mora imeti zaposleni na tem delovnem mestu;
- razvijanje samoučinkovitosti.

Definiramo tudi, kdo organizacijsko ušlaševanje izvaja (kdo bo zadolžen za posamezni del uvajanja), komu poroča, kdo je njegova podpora in na kakšen način se proces vrednoti. Pomembno je, da se ovrednotenja zavedamo že pri načrtovanju, saj bo na ta način lažje ocenjevati sam process in njegovo učinnost.

Načrt organizacijskega ušlaševanja naj vsebuje tudi jasne in konkretne cilje, saj doseganje ciljev pri zaposlenemu zvišuje občutek samoučinkovitosti, hkrati pa mu omogoča pregled nad uspešnostjo njegovega dela.

### **Rekrutiranje na način, ki krepi sporočilo organizacije**

4. Ustvarjanje močnega nabora potencialnih kandidatov  
Vzamemo si čas za iskanje in selekcijo kandidatov ter za gradnjo blagovne znamke delodajalca, ki privablja kandidate, ki jih želimo. Že skozi blagovno



znamko lahko komuniciramo vizijo, vrednote in delovanje organizacije in s tem privabljammo kandidate, pri katerih je boljše ujemanje z organizacijo.

5. Vključevanje predorganizacijskega uglasovanja že v sam selekcijski postopek  
Delodajalec že v tem delu aktivno pristopa do potencialnega kandidata in mu preda vsebine, ki so povezane z delovanjem podjetja. Delovno mesto mu mora realistično in iskreno predstaviti, da kandidat tudi sam oceni ujemanje, prav tako pa ga mora seznaniti z organizacijsko kulturo in vrednotami. Dober proces organizacijskega uglasovanja se tako ne začne šele prvi dan zaposlitve, ampak že prej – v selekcijskem postopku.
6. Navduševanje kandidata nad organizacijo in delovnim mestom  
V tem delu organizacijo predstavimo realno in korektno, vendar na način, da kandidata navdušimo, mu pokažemo, kaj lahko prispeva k njenemu delovanju, kaj lahko organizacija naredi zanj. Pomembno je, da že med selekcijo kandidat čuti, da bi bil lahko pripaden organizaciji, da njeno delovanje sovpada 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 organizacijo zapustil.

### **Seznanjanje novo zaposlenih z delovno organizacijo, še pred prvim delovnim dnevom**

7. Ustvarjanje načrta organizacijskega uglasovanja z novo zaposlenim  
Novo zaposleni aktivno sodeluje pri načrtovanju procesa organizacijskega uglasovanja. S tem mu delovna organizacija pokaže, koliko ji njegov prihod pomeni. Dobro je, da v tem delu sodeluje tudi njegov neposredno nadrejeni, ki bo skrbel za izvajanje tega načrta. Skupaj določita cilje, pričakovanja in pregledata vsebine (ki so opredeljene za določeno delovno mesto) ter sestavita konkreten in časovno opredeljen načrt.
8. Sporočanje že zaposlenim o prihodu novega sodelavca  
Organizacija dobro preda informacijo o novo zaposlenemu ostalim sodelavcem. Informacije naj bodo transparentne, da ne prihaja do govoric in da se novo zaposleni počuti dobrodošel, cenjen in dragocen v organizaciji. V tem delu je treba določiti:
  - komu je treba posredovati informacije (sodelavci v oddelku, v sektorju, nadrejeni...);
  - kakšno sporočilo bomo predali;
  - čas in vsebino uradne objave (ne glede na to, ali je pisna, ustna ...);
  - način posredovanja sporočila (prek intraneta, e-pošte, osebna predstavitev ...);

- osebo, ki ga bo predstavila drugim sodelavcem;
  - osebo, ki mu bo predstavila njegovo delovno mesto in naloge.
9. Pomoč 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 drugimi zaposlenimi  
Poudarek je na asimilaciji in socialni integraciji novo zaposlenega. Dobro 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. Ves čas uvajanja pri novo zaposlenemu preverjamo njegovo vključenost v kolektiv in sproti rešujemo morebitne težave. Osredotočiti se moramo na pravočasno 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. Ta korak ponekod učinkovito rešujejo z mentoriranjem ali notranjim coachingom. Prav tako lahko določimo zaposlenega znotraj istega oddelka, ki bo pomagal novo zaposlenemu pri uresničevanju njegovega načrta in mu zagotavljal podporo ob zagatah. Načrt organizacijskega ugleševanja pa navadno spremlja in oceni neposredno nadrejeni.

## **PRIMER UPORABE METODE**

Za namen tega poglavja smo želeli preveriti, v kolikšni meri je proces organizacijskega ugleševanja prisoten in razvit tudi v organizacijah v Sloveniji. V krajši raziskavi smo opravili intervju z vodji kadrovske službe iz 5 različnih organizacij (vse sodelujoče organizacije so mednarodne, del mednarodne družbe ali imajo hčerinske družbe po Evropi; po velikosti gre za štiri velika in eno srednje veliko podjetje; ukvarjajo se s proizvodno ali storitveno dejavnostjo). Predhodno smo pripravili nabor okvirnih vprašanj, ki pa smo jih med intervjuji prilagajali.

*Tabela 2:* Nabor vprašanj za intervju o procesu organizacijskega uglasovanja v Sloveniji.

1. Koliko časa že načrtno izvajate proces organizacijskega uglasovanja v organizaciji?
2. Na kakšen način ta proces poteka? (Opis procesa, ali gre za pripravništvo, mentorstvo, uvodno spoznavanje drugih zaposlenih, napotke s strani nadrejenega itd.)
3. Kako ste začeli načrtovati proces organizacijskega uglasovanja – 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 organizacijsko uglasovanje začne pri novo zaposlenemu (že med selekcijskim postopkom, nekaj dni pred začetkom zaposlitve, na prvi delovni dan ...) in koliko časa traja?
5. Ali opažate 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?

Naše ugotovitve kažejo, da so se organizacije v Sloveniji z organizacijskim uglasovanjem večinoma začele ukvarjati šele zadnjih deset let. Nekatere organizacije so proces vpeljevale že v času gospodarske krize, vendar pa se bolj intenzivno ukvarjajo z njim, ga preoblikujejo, strateško dodelujejo šele zadnjih nekaj let. Nekaj je tudi organizacij, ki so proces začele vpeljevati leta 2016. V splošnem poročajo, da je proces postal bolj pomemben oziroma je v ospredju šele v času gospodarske konjunktore, saj je delež brezposelnih manjši, fluktuacija zaposlenih pa visoka. V Sloveniji je uglasovanje bolj prisotno v večjih organizacijah, posebno mednarodnih, ki so primere dobrih praks črpale iz matičnih organizacij v tujini. Večinoma poteka kot proces, ki ga prvotno, v dogovoru z vodji 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 3–6 mesecev, v večini organizacij pa poročajo, da se začne prvi delovni dan. V

eni od organizacij navajajo, da želijo organizacijsko ušlaševanje priieti že med selekcijskim postopkom 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. Drugje kombinirajo tudi z mentorstvom in pripravištvom. Večinoma organizacije pri načrtovanju procesa izhajajo iz potreb svojih zaposlenih ter primerov dobrih praks iz tujine. Odgovornost za predajanje vsebin prevzame neposredno nadrejeni, kadrovska služba pa v celoti spremlja, nadzoruje in oceni proces.

Organizacije, ki že nekaj časa izvajajo proces organizacijskega ušlaševanja, poročajo o večjem zadovoljstvu zaposlenih, večji učinkovitosti in manjši fluktuaciji. Podjetja prepoznavajo pomembnost procesa organizacijskega ušlaševanja 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 kadrovske službe rešujejo z večjo angažiranostjo v samemu procesu in s prerazporejanjem vsebin tudi na druge zaposlene znotraj oddelka (ali pa na tiste, ki imajo določena znanja, pomembna za delovno mesto novo zaposlenega). V prihodnosti organizacije vidijo možnosti za izboljšavo predvsem na področju ovrednotenja procesa in povratne informacije zaposlenih – zavedajo se, da mora biti ta pogostejša in bolj strukturirana, če želijo proces v prihodnosti dodatno izboljšati.

## VLOGA PSIHologa

Psiholog ima pomembno vlogo v vseh fazah vpeljave in spremljanja procesa organizacijskega ušlaševanja. Večina delodajalcev pozablja, da se organizacijsko ušlaševanje začne že med selekcijskim postopkom, saj že tukaj potencialnim kandidatom posredujemo vizijo, vrednote podjetja in iščemo osebo, ki se bo dobro vklopila v organizacijsko kulturo. Zato na tem mestu priporočamo 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 osebne značilnosti mora

imeti oseba na določenem delovnem mestu. Pomembn je tudi, da sam proces oblikujemo tako, da novo zaposleni prejme potrebne vsebine in informacije za opravljanje dela, hkrati pa tudi razvija in krepi vrline, ki morda niso njegova močna področja. V nekaterih slovenskih organizacijah poročajo prav o tem, da med organizacijskim uglaševanjem že pridobijo povratne informacije o tem, kaj novo zaposleni še potrebuje, katera področja je pri njem treba okrepiti, v katero smer ga razvijati in podobno. Tukaj lahko psiholog doda še drugačne vsebine, povezane z razvojem kompetenc (treningi, delavnice, mehke veščine), ter sprotno preverja in oceni, ali proces poteka v želeni smeri.

Organizacijsko uglaševanje lahko navežemo tudi na prepoznavanje in delo s ključnimi kadri, ki jih prepoznamo med procesom in začnemo graditi njihov karierni načrt. Končna vloga psihologa je tudi v ovrednotenju procesa – prek povratnih informacij, preverjanja klime znotraj organizacije, zadovoljstva zaposlenih, organizacijske pripadnosti, delovne učinkovitosti, nivoja psihofizičnih obremenitev in drugih pomembnih dejavnikov.

## PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Proces organizacijskega uglaševanja je povezan tudi s finančnim vložkom in angažiranostjo zaposlenih, ki v delovni organizaciji opravljajo kadrovsko funkcijo, zato je potreben previden in sistematičen pristop. Če namen ni pravilno skomuniciran, lahko pri zaposlenih naleti na gluha ušesa in ne rezultira v večji učinkovitosti, ampak v nižjem zadovoljstvu, predvsem tistih, ki so z njegovo vpeljavo dobili nove delovne naloge.

Ena od omejitev je tudi morebitna neskladnost med realnostjo in organizacijskim uglaševanjem (npr. glede vrednot, pričakovanj itd.). Ta konflikt ima lahko negativne posledice tako za organizacijo kot za novozaposlenega.

Prav tako lahko vpeljevanje metode organizacijskega uglaševanja zmanjšuje delovno učinkovitost, če je prenasičeno z nepomembnimi, nepotrebni vsebinami ali pa preveč časovno tempirano in tako novo zaposlenega že v prvih tednih »zasujemo« z redundantnimi novimi vsebinami.

Pri začetni vpeljavi procesa moramo poskrbeti, da so vsi zaposleni seznanjeni z namenom in cilji procesa. Za nekatere zaposlene pomeni to le še dodatno obremenitev poleg rednih delovnih nalog (na primer za

vodje, mentorje ...), zato moramo poskrbeti, da vidijo širšo sliko ter da hkrati niso preobremenjeni.

---

## LITERATURA

- 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). *Onboarding 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\\_uglaševanje%20New%20Employees.pdf](https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Organizacijsko_uglaševanje%20New%20Employees.pdf).
- 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\\_uglaševanje-Book-Executive-Summary-Vonnegut.pdf](http://hr.gsu.edu/files/2014/03/Organizacijsko_uglaševanje-Book-Executive-Summary-Vonnegut.pdf).
- Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *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. (2002). Executive coaching. V G. R. Ferris, M. R. Buckley in D. B. Fedor (ur.), *Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes* (str. 356–364). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kumar, N. in Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457–479.
- Shufutinsky, A. in Cox, R. (2019). Losing talent on day one: onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33–52.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 105–110.
- Thomas, D. A. (1989). Mentoring and irrationality: The role of racial taboos. *Human Resource Management*, 28, 279–290.
- Wesson, M. J. in Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1018–1026.

## ONBOARDING

Onboarding, also known as organizational socialization, is the process of integrating a new employee into the organization and its culture. It is the process of recruiting, setting up, assimilating, and accelerating the successful transition of a new employee, whether internally or externally. Onboarding helps new employees to adapt quickly and smoothly to the social and performance aspects of their new jobs. It is a process of providing tools, resources and knowledge that helps a new employee to quickly become more successful and efficient. Onboarding contributes to the commitment and motivation of the employee, and improves affiliation with the organization. It also makes it more likely that an employee is going to follow the vision of the organization and contribute to it over the long term. The goal of the organization in the context of onboarding is to get the new employee into their assigned position as soon as possible, and the newly recruited employee must thus be able to carry out the tasks job related to the job, as well as play an effective social role in the team and the organization as a whole. Effective onboarding for new employees is one of the major contributions of the HR department to the long-term success of the organization. A well-executed process increases the productivity of the employee, speeds up positive results and significantly reduces the departure of key personnel. Nevertheless, many organizations still do not pay enough attention to the onboarding process, and too few use a strategic, integrated and consistent approach.