

Manca Troha in Eva Boštjančič

INTENZIVNO UVAJANJE

»Metoda je zelo prilagodljiva, saj jo lahko uporabljamo na različnih kariernih stopničkih in v različnih delovnih kontekstih; vendar prilagodljivost pomeni manjšo jasnost in določenost postopkov uvedbe. Imamo zgolj primere dobrih praks in nekaj nasvetov, ne moremo pa napisati recepta, ki bi deloval prav v vsaki organizaciji.«

Intenzivno uvajanje (angl. *bootcamp*) je metoda za izvajanje proaktivnega organizacijskega uglaševanja, saj vključuje seznanitev novince z delovnim mestom in njegovimi delovnimi nalogami, z organizacijsko kulturo ter administracijo. Novozaposleni v tem obdobju spoznava tudi odnose znotraj organizacije. O metodi ne obstaja veliko empiričnih raziskav, je pa zabeleženih veliko primerov iz organizacij, ki jo uporabljajo. Poročajo o zmanjšani anksioznosti novozaposlenih ob prihodu in uvaajanju na delovno mesto, lažje se orientirajo po organizaciji, počutijo se bolj samozavestno, celo vznesejo. Metoda vključuje tudi prednosti, ki jih lahko pripišemo kakovostnemu organizacijskemu uglaševanju, torej lažje zadrževanje novozaposlenih, hitrejše vključevanje v delovni proces, bolj so zadovoljni s svojim delovnim mestom ter čutijo večjo pripadnost.

Metodo lahko uporabimo tudi v drugih delovnih situacijah. Uporablja se za izobraževanje zaposlenih, učenje novih veščin, selekcijo najboljših kadrov za delovno mesto, ohranjanje zdravja na delovnem mestu ali razvoj določenih kompetenc. Vse je odvisno od ciljev, ki jih hočemo z metodo doseči.

Njena prednost je prilagodljivost, pomanjkljivost pa nespecifičnost. Ni določenih postopkov, kako jo vpeljati v delovno situacijo. Metoda

vzame veliko časa in priprav, kar morda ni primerno za delovna okolja z manjšim številom zaposlenih; zato jo pogosteje uporabljajo velike mednarodne organizacije.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Ste se kdaj vprašali, kako najbolj učinkovito uvesti novozaposlenega v organizacijo, mu predati znanje in spretnosti ter omogočiti, da se kar najbolje vključi v kulturo in delovanje organizacije? Metoda intenzivnega uvajanja, v angleščini boste zasledili izraz *bootcamp*, je uporabna in koristna, 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 novozaposlenega. Povezovanje se nanaša na spoznavanje sodelavcev, mreženje novozaposlenih z zaposlenimi z drugih oddelkov, spoznavanje organizacijske kulture.

Intenzivno uvajanje je bilo sprva uporabljeno v vojski in športu. Predstavlja intenzivno obdobje vaje in obremenitev. Koncept se je prenesel v delovne organizacije z uvedbo procesa organizacijskega ugaševanja (angl. *onboarding*) oz. vključevanja novozaposlenih v delovno okolje. Nekateri ga imenujejo kar organizacijski *bootcamp*, ki posnema splošni trening ameriške vojne mornarice. Namesto fizičnih naporov so v ospredje postavili miselne napore ter organizacijske izzive, ki novincem pomagajo pri uvajanju na delovno mesto, prilagajanju nanj in spoznavanju organizacije ter sodelovanju z drugimi zaposlenimi (Tichy, 2001). Nikjer pa nismo našli podatka, kdaj se je intenzivno uvajanje – večdnevni, -tedenski ali -mesečni program uvajanja novozaposlenih v organizacijo – uvedlo v organizacijsko prakso.

Prenos v civilno okolje (zlasti v poslovni svet) se je začel kasneje, in sicer v 1970-ih, ko so nekatere velike ameriške organizacije začele uporabljati intenzivne programe uvajanja za novozaposlene, po vzoru vojaških „bootcampov“. Vendar v poslovnem svetu takrat še niso uradno

uporabljali izraza „bootcamp“ – temveč bolj uvajalni ali orientacijski programi, oziroma organizacijska socializacija. Tako so se v sredini osemdesetih let v podjetju General Electric's Crotonville osredotočili na dva cilja: pripravljenost in povezovanje. Prišli so do ideje uvedbe intenzivnega uvajanja, ki je trajalo tri dni. Novozaposleni so se učili o njihovi poslovni strategiji, organizacijski kulturi in drugih značilnostih organizacije. Pozneje so metodo pričela uvajati podjetja, kot so IBM, Intel in komercialne banke. Predvidevamo lahko, da so se resni začetki zgodili po letu 1990, ko so predvsem svetovalne in storitvene organizacije spoznale dodano vrednost dobrega organizacijskega uglaševanja za boljše in hitrejšo uvajanje oz. aktiviranje novozaposlenih. Spoznale so, da je njihovo vključevanje v organizacijsko kulturo enako pomembno kot pridobitev tehničnih spretnosti za opravljanje delovnih nalog (Tichy, 2001).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Vpeljava kakovostnega organizacijskega uglaševanja skrajša čas, ki ga drugi zaposleni porabijo, da uvedejo novozaposlenega. Skrajša čas, ko je novozaposleni v stroškovno breme organizaciji, saj še ni usvojil vseh veščin, potrebnih za izvajanje nalog, ki jih zahteva delovno mesto. Cilj organizacijskega uglaševanja je torej čim hitrejšo opolnomočenje zaposlenega za delo. Vsaka organizacija je svoj sistem, s svojimi pravili, orodji in načeli delovanja. Zaposlenega ne moremo kar posedeti za mizo in pričakovati, da bo produktiven v prvem dnevu zaposlitve. Seznaniti ga je treba z vsemi obveznostmi, zadolžitvami, formalnimi in neformalnimi informacijami, npr. kje je stranišče ali koga lahko vpraša za pomoč (Harty, 2020).

Kakovostno organizacijsko uglaševanje lahko izboljša:

- zadrževanje novozaposlenih oz. število posameznikov, ki ostanejo v organizaciji;
- potreben čas, da novozaposleni postanejo produktivni člani organizacije; s tem se tudi zmanjšajo stroški, ki jih ima organizacija za uvajanje novincev 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 Bauer (2011) štiri stopnje, štiri »C-je«:

- Privolitev (angl. *compliance*), kjer novozaposlenega 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 vodjam in sodelavcem v timih.
- Kultura (angl. *culture*) se navezuje na formalne in neformalne organizacijske norme, pisana in nepisana pravila.
- Povezanost (angl. *connection*) se nanaša na medosebne odnose in integracijo v ekipo. Pomembno je, da se novozaposleni počutijo kot »del družine« (Maksymiuk, 2017).

Opredelila pa je tudi tri vrste organizacijskega ugaševanja. Pasivno organizacijsko ugaševanje se nanaša na privolitev, torej je to funkcionalni del ugaševanja. Visokopotencialno 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 vidike oz. stopnje ugaševanja (Maksymiuk, 2017).

Metodo intenzivnega uvajanja lahko uvrstimo med proaktivne oblike organizacijskega ugaševanja, saj vključuje prav vse njene stopnje. Žal o metodi ni nobenih empiričnih raziskav, ampak samo opisi dobrih praks podjetji. Ker pa je metoda intenzivnega uvajanja del organizacijskega ugaševanja, lahko prednosti, pomanjkljivosti in empirične potrditve slednje navežemo na opisano metodo. Ta mora biti sistematično in kakovostno zastavljena, načrtovana in izvedena. Z njeno pomočjo lahko znižamo potencialno anksioznost novozaposlenih in jim podamo uporabna orodja, s katerimi se lažje orientirajo po organizaciji, se počutijo

bolj samozavestno, vzneseno in pripravljeno na prve karierne korake (Maksymiuk, 2017). Zaposleni dobijo z metodo več znanj in izkušenj, so bolj vključeni v organizacijo, bolj zadovoljni in pripadni. Hkrati pa s ciljem priprave novinci hitreje postanejo polnopravni in produktivni zaposleni, ki organizaciji ne pomenijo več stroška.

Večina empiričnih raziskav proučuje uporabo metode intenzivnega uvajanja v poznejših fazah kariere. V raziskavi, ki se je osredotočila na razvoj oz. zgodnji karierni razvoj psihologov s pomočjo 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 dela. Okrepili so profesionalno identiteto ter dobili vpogled v namen, smisel svojega dela. Izboljšalo se je sodelovanje s sodelavci, dobili so občutek, da jih kolegi in nadrejeni sprejemajo, cenijo. Takšni posamezniki imajo večji dolgoročni potencial za napredovanje in produktivnost na karierni poti (Foran-Tuller idr., 2012).

Johnson in Geis (2018) sta ugotovila povišanje samozvesti, boljše timsko delo in izboljšanje treniranih veščin pri novozaposlenih neonatalnih zdravnikih, ki so se udeležili enodnevnega intenzivnega uvajanja. Udeleženci so šest mesecev pozneje na istem vprašalniku izražali podobna občutja. Torej so učinki dolgotrajnejši.

V organizaciji Trilogy University, katere primer bomo predstavili v nadaljevanju, metodo intenzivnega uvajanja pričnejo z besedami: »Vi ste prihodnost organizacije. Zanašamo se na vas in vas pričakujemo.« Program se izvaja dvanajst tednov, na njem pa različni strokovnjaki razvijajo veščine, odnose in vrednote zaposlenih. Na koncu programa so samozavestnejši, saj jih ni strah sprejemati težje odločitve in poskusiti nove stvari (Tichy, 2001).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Metode intenzivnega uvajanja ne uporabljamo zgolj v procesu organizacijskega ugaševanja, temveč tudi za treninge ali učenje novih veščin, izobraževanje določenih skupin zaposlenih in selekcijo najboljših

kandidatov za delovno mesto. Zagotavlja nam, da imajo ob koncu vsi vključeni enako raven tehničnega treninga (Ista znanja, b. d.). Ponazarja zgolj obdobje intenzivnejšega medsebojnega sodelovanja in prejemanja informacij. Ta čas je odvisen od namena, ciljev, velikosti organizacije in kompleksnosti delovnih mest. Traja lahko le nekaj dni, da se posamezniki seznanijo z organizacijo, pa tudi do nekaj mesecev. Dalj časa trajajoča intenzivna uvajanja se izvajajo predvsem v nekaterih organizacijah, kjer iščejo kandidate za delovno mesto, npr. programerje, ki končujejo univerzitetno izobraževanje. Slednje obremenijo z izzivi naraščajoče kompleksnosti ter s tem preverjajo njihovo ujemanje z organizacijo in delovnim mestom.

Metodo intenzivnega uvajanja v organizaciji po navadi uporabimo za doseg dveh pomembnih ciljev: pripravljenost in povezanost. Z njo želimo pripraviti novozaposlene za njihovo nadaljnje delo, jim predstaviti organizacijsko kulturo, vizijo, vrednote, organizacijske cilje, jih seznani z njihovimi obveznostmi, priložnostmi, izobraževanjem, pričakovanji. Po drugi strani pa gradimo mrežo povezanosti, pomoči in skupnosti. Med obdobjem intenzivnega uvajanja spoznajo in gradijo mrežo novih poznanstev v organizaciji, ki je v tistem trenutku zanje še polna neznanih ljudi. Ponudimo jim priložnost, da se v primeru težav obrnejo na svoje kolege, ki prihajajo iz različnih strok in oddelkov. S tem ustvarjamo kulturo podpore in spoštovanja (Ista znanja, b. d.).

Metodo uporabimo tudi za delovna mesta, kjer uvajanje novozaposlenih s pomočjo PowerPointove prezentacije ni več učinkovito. To velja za delovna mesta prodaje, logistike ali tehnične podpore, za delovna mesta, kjer se srečujejo s težavnimi strankami, kjer se povečuje kompleksnost projektov, kjer morajo uravnavati pričakovanja strank in voditi projektne time ali delati v njih. S to metodo lahko novozaposlene na omenjenih delovnih mestih hitreje uvedemo do polnoučinkovitih in samostojnih zaposlenih (Dostop in oblika, b. d.).

Pomembno je, da nam čim hitrejše opolnomočenje novozaposlenega ni primarni cilj, saj lahko to hitro privede do čezmerne komunikacije in obremenitve z informacijami. Včasih so zato boljša daljša obdobja intenzivnega uvajanja, kjer se osredotoča na povezovanje in seznanitev z organizacijo, kot pa nekajdnevna »vojaška« obdobja preobilnih informacij (Perna, 2021).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

V izvedbo metode lahko vključimo različne posameznike z različnih delovnih mest. V proces organizacijskega uglasčevanja seveda vključujemo novozaposlene, tiste, ki na novo prihajajo v našo delovno organizacijo, oz. tiste, ki so pri nas že zaposleni, a prehajajo med oddelki ali delovnimi enotami. 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 sprostijo proces asimilacije novozaposlenih v sam proces dela. S pomočjo metode vsem podamo enako količino informacij o njihovem delu, o organizaciji, podamo jim vstopne povezave in stike, ki jih lahko uporabijo v primeru težav. Tako lahko tudi v hčerinskih organizacijah v drugih državah zagotovimo enako stopnjo usposobljenosti, povezanosti in asimilacije v celotno organizacijo.

V manjših organizacijah metodo izvedemo, ko pridobimo dovolj novincev za večdnevno, -tedensko ali -mesečno delavnico. V večjih pa jo izvajamo v posameznih oddelkih sistematično, npr. v oddelku za podporo strankam. Pri sledenjem je zelo pomembno, da udeleženci razvijejo občutek za timsko delo in sodelovanje ter primerne mehke veščine za delo s strankami (Ista znanja, b. d.). Pri njih se metoda intenzivnega uvajanja uporablja drugače kot npr. pri programerjih, kjer je cilj spoznavanje orodij in kode ter reševanje kompleksnih izzivov, sodelovanje pa morda ni toliko v ospredju. Tako imajo pri družbi MicroStrategy tri vrste intenzivnega uvajanja, ki naslavlja različne skupine zaposlenih: tridnevno intenzivno uvajanje v poznavanje organizacije, dvotedensko za prodajo in trženje ter pettedensko za zaposlene na tehničnem področju. Vsi zaposleni, ki delajo v 35 različnih državah, so deležni enakega intenzivnega uvajanja (Garvey, b. d.).

Nekatera podjetja so uvedla t. i. *bootcamp* programe, namenjene izboljšanju zdravja zaposlenih (Startup.si, 2023). Ti programi vključujejo delavnice in aktivnosti, ki zaposlenim omogočajo vpogled v njihovo psihofizično stanje ter ponujajo praktične napotke za izboljšanje zdravja, kar posledično prispeva k večji učinkovitosti in zadovoljstvu pri delu. Programi, kot je intenzivno uvajanje za razvoj tržišča (angl. *Market Exploration Bootcamp*), so namenjeni razvoju inovativnih poslovnih idej ter spodbujanju podjetniških in inovacijskih veščin med

doktorski študenti in strokovnjaki (EIT Manufacturing Hub, 2023). Takšna intenzivna uvajanja udeležencem omogočajo, da razširijo svojo mrežo s potencialnimi evropskimi partnerji ter okrepijo svoje sposobnosti za trajnostno proizvodnjo prihodnosti.

V zadnjih letih pa so se intenzivna uvajanja v obliki *bootcampov* izkazala kot učinkovita metoda za hitro pridobivanje digitalnih veščin, zlasti med ranljivimi skupinami, kot so starejši, nižjeizobraženi in mladi (Veingerl Čič idr., 2021). Programi, osredotočeni na razvoj digitalnih kompetenc, so prispevali k večji zaposljivosti teh skupin na trgu dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Oblikovanje interne metode intenzivnega uvajanja je zelo pomembno, saj zaposlenim zagotavlja pridobitev veščin, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela, ter vključitev v organizacijo (Baum, 2022). Ker so pogledi delodajalcev na intenzivno uvajanje zelo različni, pri čemer imajo tudi različne cilje, enoten pristop k izvedbi ne obstaja. Lahko navedemo zgolj nekaj priporočil, nasvetov, na kaj vse moramo biti pozorni pri sami izvedbi. Vsaka organizacija se mora prilagoditi svoji ciljni populaciji novozaposlenih (Garvey, b. d.) in lahko uporabi tudi že ustaljene postopke drugih delodajalcev.

V našem primeru se bomo osredotočili na cilje, ki smo jih predhodno že opredelili – na pripravljenost in povezanost. Pri nasvetih bomo izhajali iz lastnih izkušenj ter zbranih izkušenj številnih delodajalcev. V nadaljevanju so našeta vprašanja, na katera je treba odgovoriti, ko oblikujemo metodo intenzivnega uvajanja v delovni organizaciji.

1. Kakšni so vaši cilji? Vprašajte se, kaj želite s to metodo doseči? Zakaj jo boste izvajali? Ali je to zaradi večje povezanosti novozaposlenih, jim želite razkazati svojo delovno organizacijo, jih vpeljati v organizacijsko kulturo, jim predstaviti različne oddelke, jih seznaniti s svojim načinom izdelave izdelkov?
2. Kakšne so vaša vizija, vrednote, kultura? Kaj vam je pomembno v organizaciji? Kaj želite sporočiti svojim novozaposlenim? Kakšno vedénje pričakujete od njih?
3. Orientacija in opis delovnega mesta. Obdobje intenzivnega uvajanja se začne s prihodom v organizacijo. Načrtujte, kako boste novincu

dali vsa potrebna orodja za njegovo delo, dokončali vso potrebno kadrovske dokumentacijo, koga mu boste izbrali za mentorja in partnerja (angl. *buddyja*) ter kako ju boste predstavili; kakšne cilje mu boste postavili in kako boste ocenjevali njegov napredek.

4. Oddelki. Načrtujte, kdo bo predstavil svoj oddelak na razumljiv in zabaven način. Oseba naj ima dovolj izkušenj s svojim delom, kot tudi z govornim nastopanjem. Pred predstavitvijo oddelkov se lahko predstavita zgodovina in razvoj organizacije.
5. Izzivi. Oblikujte 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 novozaposlenih. Če se bo vaš cilj bolj nagibal k povezanosti, bodo izzivi lažji ter spodbujali sodelovanje in komunikacijo. Razmišljajte, na kakšen način bodo udeleženci predstavili rezultate izzivov in kako boste ocenjevali, ali so slednji dosegli svoj namen. Rezultati se lahko predstavijo tudi direktorju, kar poveča pomembnost postopka in novozaposleni dobijo občutek večje vpetosti v organizacijo. V vsakem primeru naj bodo izzivi prilagojeni vaši organizaciji.
6. Dolžina in skupine. Razmislite o dolžini obdobja intenzivnega uva-janja, ki je odvisna od zastavljenih ciljev. Če je primarni cilj pove-zovanje, potem je dovolj nekajdnevna izvedba. Če je vaš cilj višja usposobljenost novozaposlenih in pridobitev določenih veščin, potem bo potrebno nekajtedensko ali nekajmesečno uvajanje. Pri tem upoštevajte velikost organizacije in smiselnost uporabljene metode, ali izvajate metodo intenzivnega uvajanja skupinsko ali po posameznih oddelkih.
7. Moderator. Določite moderatorja, ki bo koordiniral vse govornike in aktivnosti ter spremljal komunikacijo med udeleženci.
8. Končni test. Nekatere organizacije ob koncu uvajalnega obdobja uporabijo test znanja, ki temelji na materialih, ki so jih udeleženci dobili, in preizkus veščin, s katerimi so se v tem obdobju spoznali. Nekateri pa kot končni test uporabljajo druge metode: npr. če je bil cilj, da novozaposleni spoznajo organizacijo, bodo znali naštetii ključna področja delovanja organizacije ali kakšno je njeno poslanstvo, vizija.

V idealnem svetu bi se metoda intenzivnega uvajanja pričela takoj s prihodom novozaposlenega v organizacijo. V resnici se prične takrat, ko se »nabere« dovolj posameznikov, da se izvajanje metode obrestuje. V praksi se metoda izvede nekaj časa po začetku zaposlitve, lahko celo nekaj mesecev pozneje.

PRIMER UPORABE METODE

Opisali bomo dva primera uporabe metode: primer Meta (v preteklosti Facebook), ki uporablja krajšo verzijo metode, in primer Trilogy University, ki uporablja večmesečno verzijo. Vsaka organizacija uporablja metodo v svoje namene, zato ju ne bomo primerjali glede uporabnosti in učinkovitosti. Opisujemo ju zgolj zaradi lažje predstave in morda lažjega prenosa v prakso.

Meta program organizacijskega uglaševanja se osredotoča na prvih 45 minut, ko novozaposleni vstopi v organizacijo. Pripravijo mu računalnik, telefon, razkažejo mu pisarne. Glavni informacijski direktor Meta, Tim Campos, je rekel, da če delodajalec 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 uspešno izvajanje 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, npr. kako organizirati sestanek ali kje je tiskalnik. Nato pa se osredotočijo na drugo stopnjo, ki je intenzivnejša in daljša – obdobje intenzivnega uvajanja. Vsak inženir, ki se pridruži Meta, se mora udeležiti šesttedenskega obdobja intenzivnega uvajanja na sedežu v Menlo Parku. Tam se inženirji seznanijo ne le z Meta programsko bazo, temveč tudi s kulturo podjetja. Že prvi dan morajo inženirji sodelovati pri reševanju problemov tako, da skupaj pišejo kodo – programiranje uporabljajo kot ključno orodje za timsko sodelovanje. Tako pridobijo prve praktične izkušnje. V tem obdobju se zaposleni postopoma seznanijo tudi z drugimi priložnostmi, ki jih Meta ponuja svojim zaposlenim. Po navadi to predstavlja tudi vir navdiha in motivacije za nove zaposlene. Meta med procesom

uvajanja zaposlenih prav tako uveljavlja svobodo izbire. Namesto da bi vsakemu zaposlenemu dodelili ekipo, zaposlenim omogočajo, da si sami izberejo ekipe in projekte, ki jih ob koncu šesttedenskega obdobja najbolj navdušujejo (Maksymiuk, 2017).

Pri Trilogy University poudarjajo naslednje vrednote: kreativnost, inovativnost, pozitivno naravnost in timsko delo. In na tak način oblikujejo tudi izzive po metodi intenzivnega uvajanja. Njihov cilj je usposobiti novince, ki so se zaposlili takoj po zaključku univerzitetnega izobraževanja, da bi razvili potrebne veščine, vzpostavili odnose in sprejeli njihove vrednote. Proces intenzivnega uvajanja traja dvanajst tednov. Prvi mesec oblikujejo skupine po 20 novincev ter vsaki določijo mentorja. Zastavijo jim zanimive izzive in naloge. Od njih ne pričakujejo, da jih bodo rešili v popolnosti ali se do potankosti naučili novih stvari; pomembno je, da spoznajo svoje sodelavce, se naučijo postavljanja prioritet, sprejemajo dobre odločitve in postanejo pri delu še bolj zavzeti. Drugi dan morajo v skupini deliti svojo zgodbo, zakaj so se prijavili na to delovno mesto. Tako se lahko bolje spoznajo ter posledično povežejo med seboj (Tichy, 2001). Novozaposlenim ob vsaki nalogi dajo možnost, da se povezujejo med seboj ter sprejemajo hitre in drzne odločitve, saj jim bo ta način razmišljanja in vedanja koristil pri opravljanju vsakodnevnih del in nalog, kot tudi pri nadaljnjem kariernem razvoju.

Drugi mesec morajo narediti plan za prihodnost organizacije. V skupinah treh do petih ljudi morajo predlagati konkretno idejo, ustvariti poslovni model, oblikovati izdelek in razviti načrt trženja. Pri tem spodbujajo, da so v ospredju nove in drzne zamisli, določajo prednostne naloge, ocenjujejo verjetnost prodaje izdelka. Projekti naj ne bi bili hipotetični, ampak realni in izvedljivi. Še pomembneje pa je, da je vodja prisoten, ko vsaka ekipa predstavi svojo inovacijo, in odloča o tem, ali bo namenil denar za njeno uvedbo. V izvedbo so vključeni najboljši in najstarejši sodelavci, kar je občasno naporno, vendar tudi spodbudno za novozaposlene. Novi zaposleni tako vedo, da so prepoznani in da imajo možnost, da se njihove ideje uresničijo (Tichy, 2001). Tretji mesec je bolj individualno usmerjen in se osredotoča na iskanje prostora novozaposlenega v organizaciji, ugotavljanje, kakšne kariere si želi, kakšni so njegovi prihodnji cilji, s kom želi pri delu

sodelovati (Tichy, 2001). 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 ter se morajo premišljeno ukvarjati z vizijo in strategijo organizacije. Tudi razvoj in prilagoditev organizaciji sta hitrejša, saj ljudje z neomejenimi perspektivami ustvarjajo ideje, medtem ko ponotranjijo vizijo in strategijo (Tichy, 2001).

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog lahko informira ter sooblikuje in organizira obdobja intenzivnega uvajanja. Sam najbolje ve, kakšne so kultura in vrednote organizacije ter kako vpeljati novozaposlenega v organizacijo na najbolj učinkovit način. Pozna oddelke in zaposlene ter se lažje odloči za trajanje in obliko izvajanja metode. Na podlagi opisa delovnega mesta lahko določi mentorja in/ali partnerja, ki bosta pomagala zaposlenemu določiti cilje in pričakovanja ter razložila odgovornosti.

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

Najpomembnejše pa je, da pomaga pri določanju ciljev metode intenzivnega uvajanja – ali gre za povezovanje ali je to osvajanje vrednot ali pa spoznavanje s kulturo in vrednotami delovne organizacije. Cilji morajo biti jasno opredeljeni, saj tako lažje načrtuje potek celotne metode, ki jo na koncu ovrednoti skladno z njimi.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Na izvajanje metode se je treba temeljito pripraviti ter lahko vzame veliko časa in virov, saj ni predpisanih ali prenosljivih korakov z ene organizacije na drugo. Potrebni so dobro poznavanje lastne organizacije in inovativnost ter dobra opredelitev ciljev in predhodna priprava, saj je lahko brez tega metoda sama sebi namen.

Uporaba metode ni smiselna za vse delovne organizacije, zato je njeno vpeljevanje zaradi sledenja modni muhi nesmiselno in lahko povzroči več negativnih posledic na motivacijo in uvajanje zaposlenih kot pozitivnih. Prav tako je treba upoštevati ekonomski vidik metode, saj je časovno lahko zelo potratna. Zaposleni morajo oditi z delovnega mesta in nekaj dni, tednov posvetiti doseganju zastavljenih ciljev. Zato je njeno izvajanje treba vodstvu upravičiti tudi z ekonomskega vidika.

Ena največjih napak pri uvajanju novih zaposlenih je njihova preobremenitev z informacijami. Uvajanje ne sme biti hiter sprint, temveč premišljen tek na daljše razdalje, prilagojen zastavljenim ciljem. Ker se ljudje ob preobilici novosti hitro utrudimo, je ključno, da informacije posredujemo v zmernem tempu, kar omogoča njihovo učinkovito predelavo. Namesto enodnevnih intenzivnih usposabljanj je smiselneje uvajanje razdeliti na več krajših sklopov, razporejenih čez več dni. Preobremenjenost lahko namreč poveča fluktuacijo in privede do odhodov še preden se zaposleni zares povežejo z organizacijo (Lopushinsky, 2019).

Upoštevati je treba tudi kadrovske strukture zaposlenih oziroma nastajajočih timov, ki jih organizacija zaposluje. Visokopovezovalni cilji bodo težko izvedljivi pri skupini programerjev, ki naj bi bili introvertirani in manj komunikativni. Slednjim bi veliko bolj ustrezale manjše skupine ali samostojni projekti pod okriljem mentorjev.

Preverjati moramo vzdušje pri izzivih, saj lahko hitro preidejo v napadalno in tekmovalno pozicijo, kar morda ni naš cilj. Vedno moramo spremljati in moderirati interakcije, da bodo skladne s cilji, vrednotami in organizacijsko kulturo. Pri slednjih je pomembno, na kakšen način so predstavljene. Če so predstavljene površno ali jih predstavi manj avtentična oseba (manj skladnosti med tem, kar oseba govori in v kar verjame oz. kako se vede), potem novinci kulture in vrednot ne bodo niti ponorjili niti delovali v skladu z njimi.

Če se odločite, da v metodo vključite vodstvene in vodilne zaposlene, potem morate paziti na počutje in razlago njihove prisotnosti pri novozaposlenih. Razmišljajo lahko, da sta delavnica in njihovo delo pomembna, lahko pa menijo, da jih nadzirajo, kar povzroča nesproščenost in nelagodje.

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

LITERATURA

- Bauer, T. N. (2011). *Oboarding new Employees: Maximizing success SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. SHRM Foundation.
- Baum, N. (18. 10. 2022). *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 (b. 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/>
- EIT Manufacturing Hub – Fakulteta za strojništvo. (2023). *Doktorska poletna šola 2023*.
- 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. (b. d.). *The Whirlwind of a New Job*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0601garvey.aspx>
- Harty, J., (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
- Ista znanja (b. 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.
- Lopushinsky, P. (10. 6. 2019). *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. (3. 6. 2021). *Onboarding is not a bootcamp*. Markcperna. <https://www.markcperna.com/214-onboarding-is-not-a-bootcamp/>
- Startup.si. (2023). *Poskrbi za zdravje na delovnem mestu in z majhnimi koraki do-seži velike spremembe*.
- Tichy, N. (april, 2001). *No ordinary boot camp*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2001/04/no-ordinary-boot-camp>
- Veingerl Čič, Ž., Maček, A. in Divjak, M. (2021). *Digitalne kompetence ranljivih skupin za povečanje njihove zaposljivosti na trgu dela*. DOBA Fakulteta.

BOOTCAMP

The bootcamp is a method for implementing proactive organizational alignment, as it involves introducing a newcomer to their workplace, job responsibilities, organizational culture, and administrative processes. During this period, newly hired employees also familiarize themselves with internal organizational relationships. There is limited empirical research on this method, but numerous cases from organizations that use it have been documented. Reports suggest that new employees who undergo a bootcamp experience reduced anxiety upon arrival and onboarding, find it easier to navigate the organization, and feel more confident, even enthusiastic. The method also includes advantages associated with high-quality organizational alignment, such as improved employee retention, faster onboarding and integration into work processes, greater job satisfaction, and a stronger sense of belonging. The bootcamp method can also be applied in other work-related situations. It is used for employee training, skill development, selecting the best candidates for a job, maintaining workplace health, or developing specific competencies, depending on the intended objectives. Its key advantage is flexibility, while its main drawback is lack of specificity. There are no strictly defined procedures for implementing it in a work environment. Additionally, it requires significant time and preparation, which may not be suitable for workplaces with a smaller number of employees. For this reason, it is more commonly used by large international organizations.