



Univerza v Ljubljani  
Filozofska fakulteta  
Oddelek za psihologijo

*Katedra za psihologijo dela*

---

**ONBOARDING: Nova pot do povečanja uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenim**

---

Seminar pri predmetu *Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju*

Avtorica: Anja Ferik

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Študijsko leto: 2014/2015

## KAZALO

|   |    |
|---|----|
| 1. KAJ JE ONBOARDING? .....                                     | 4  |
| 1.1. Uporaba izraza »Onboarding«.....                           | 4  |
| 1.2. Definicija onboardinga .....                               | 5  |
| 1.3. Katere so prednosti dobro izvedenega onboardinga .....     | 5  |
| 1.4. Kako izvesti dober onboarding in na kaj biti pozoren ..... | 7  |
| 1.5. Ali se onboarding izplača? .....                           | 10 |
| 1.6. Kaj onboarding vsebuje? .....                              | 11 |
| 1.7. Sorodni pojmi .....  | 11 |
| 2. KAKO ONBOARDING IZGLEDA V PRAKSI? .....                      | 14 |
| 2.1. Na delovnem mestu .....                                    | 16 |
| 3. KDO IZVAJA ONBOARDING IN VLOGA PSIHOLOGA .....               | 19 |
| LITERATURA.....   | 21 |

## POVZETEK

Glavni cilj onboardinga novih zaposlenih je povečati produktivnost in storilnost ter ustvariti skladnost med organizacijo in zaposlenim. Skladnost obeh namreč poveča zadovoljstvo z delovnim mestom in zviša organizacijsko pripadnost, kar vpliva tudi na zmanjšanje deleža zaposlenih, ki se odločijo delovno mesto zapustiti. Onboarding prinaša koristi tako za organizacijo oziroma delodajalca, kot tudi za zaposlenega, zato je v tujini popularen in pogosto uporabljan pristop pri delu z novo zaposlenimi. Na slovenskem področju onboarding ni poznan, izvaja pa se nekaj aktivnosti, ki jih sicer lahko štejemo med elemente onboardinga (na primer mentorstvo).

## 1. KAJ JE ONBOARDING?

Navdušenje! Sodelovanje! Deljenje! Učenje! Prispevanje!

Ali novo zaposleni v podjetju doživljajo takšne občutke? Ali jih tudi dojamejo kot del svoje nove službene vloge? Ali bi lahko organizacija bolje upoštevala/uporabila te nagibe in motivacijo? In ali bi se ta trud organizacije za novo zaposlene odražal tudi v daljšem časovnem roku?

Uspešne organizacije pogosto navajajo, da so zaposleni njihovo največje bogastvo in ključ do njihovega uspeha. Če predpostavljamo, da to drži, pomeni, da si organizacije prizadevajo, da bi s svojimi delavci dobro ravnale ter vključile novo zaposlene v delovno okolje. Bolje vključeni zaposleni bodo namreč pripravljeni delati bolje in delati več. Vse to pa pripomore k uspešnosti organizacije. In ravno novo zaposleni so tisti posamezniki, na katere moramo biti v organizaciji še posebej pozorni. Prav oni namreč predstavljajo prihodnost organizacije, zato je smiselno, da so povezani z organizacijo, poznajo njene cilje in vrednote h katerim stremi (Hojnik, 2009).

---

*Zavzet posameznik se ne pojavi sam od sebe. Odvisen je od odnosa in vedenja organizacije.*  
*(Hillman Jo)*

---

### 1.1. Uporaba izraza »Onboarding«

Onboarding je termin, ki je relativno nov. Prav v tem dejstvu lahko najdemo razlago zakaj ni enoznačno pojmovan. Drugo dejstvo, ki zagotovo ne poenostavlja definiranja pojma pa je, da je izraz uporabljan na veliko področjih, ter obravnavan iz različnih zornih kotov. Tako lahko govorimo o onboardingu na spletni strani (Kakšna je prva uporabnikova izkušnja s spletno stranjo. Nekatere spletne strani na primer uporabniku ob prvi uporabi pojasnijo orodja, ki jih ima na voljo.) Onboarding se omenja tudi v akademskem okolju sprejema novih brucev na Univerze. Uporabljamo pa ga tudi na področju organizacijske psihologije, kjer pa ne obstaja niti definicija (niti izraz), ki bi bil konsistentno uporabljan. Tako o onboardingu beremo predvsem na področju Amerike, sam izraz so prevzeli tudi v Nemčiji (manj uporabljan nemški izraz je "Einarbeitung"). V Avstraliji ter v Evropi pa se uporablja izraz "**onboarding**" kot tudi "**induction**" in »**management coaching**«. Kadar želimo posebej izpostaviti dejstvo, da je to načrtovan proces lahko uporabimo tudi izraz **strateški onboarding**. V Sloveniji prevedenega izraza še nimamo. Se pa v akademskih krogih namesto vseh teh pojmov uporablja tudi izraz "**organizacijska socializacija**"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ki pa ni primeren prevod, kot bomo pojasnili v nadaljevanju.

## 1.2. Definicija onboardinga

V splošnem bi lahko rekli, da onboarding označuje načrtovan proces integracije novozaposlenega ali premeščene sodelavca v delovno okolje. Pri tem z delovnim okoljem mislimo tako na delovno mesto, kot tudi na organizacijo znotraj katere se je posameznik zaposlil. Onboarding je prvi korak oblikovanja zavzetega zaposlenega. Pri tem je pomembno, da se zaposleni čuti del organizacije, kot tudi da organizacija sprejme zaposlenega za svojega člana. Glavni cilj je torej socialno-kulturno-psihološka integracija posameznika in organizacije, ki pa poteka tako preko socialnih aktivnosti, kot tudi preko informiranja o organizaciji in delovnem mestu. Z aktivnostmi za doseg tega cilja organizacija ustvarja zavzetega, motiviranega, v organizacijo vpetega in integriranega posameznika, kar povrne in poveča denarni vložek organizacije ter pripomore k njeni uspešnosti. Sam vsebinski okvir onboardinga zajema nove smeri kako dodati v integracijo posameznika in organizacije vrednote, kako povezati oba pola udeleženih in zgraditi odnos, kako usmeriti ustvarjanje nenapisanih pravil, ki bodo uspešna in hkrati preverjati izvajanje in napredek (Bauer, 2010). Suggs (2014) onboarding opredeli kot strukturiran socializacijski proces, ki zmanjša dvoumnost delovnih vlog, konflikt in stres, tako, da se lahko nov delavec zave svojega delovnega zadovoljstva, svoje zavezanosti/pripadnosti organizaciji, in svoje delovne zavzetosti. Bauerjeva (2010) onboarding definira kot proces pomoči novemu zaposlenemu, da se prilagodi v socialnih in izvedbenih aspektih na svoje novo delo hitro in brez težav. Trajal naj bi glede na navajanje avtorjev različno dolgo. Načeloma se konča, ko je zaposlen aktivno vključen v delovno organizacijo in dosega željen nivo storilnosti ter je pri svojem delu samostojen. Suggs (2014) navaja, da v knjižnici to traja približno 5 mesecev. Lominger Limited (2007) priporoča, da le-ta traja vsaj 6 mesecev.

V tujini sam proces (tako elektronski kot tudi osebni) cenijo ter je tudi pogosto uporabljan. Po podatkih Abardeen Group (2006), kar 76 % podjetij uporablja načrtovano obliko onboardinga. Poudarja pa se tudi pomen kakovostne izvedbe, ki jo moramo načrtovati<sup>2</sup>.

## 1.3. Katere so prednosti dobro izvedenega onboardinga

Dobro oblikovan in koordiniran proces onboardinga asimilira novo zaposlene v organizacijo in jih opremi z vsemi orodji in viri, ki so potrebni za profesionalni in osebni uspeh. Ciampa in Watkins (1999) sta v svoji raziskavi ugotovila, da kar 64 % novo zaposlenih vodstvenih delavcev ne bo uspelo uspešno opravljati svojega dela in dosegati zelenih ciljev na svojem delovnem mestu. Nasprotno pa je ob primerno izvedenem onboardingu uspešno funkcioniranje poraslo za 38 %. Podobno so ugotovili tudi

---

<sup>2</sup> Onboarding lahko v obziru na strateški nivo izvajanja razdelimo na 1) Pasivnega (Prisotno je spoštovanje, delna jasnost, le malo ali nič kulture in povezanosti), 2) Visoko potencialnega (Prisotno je spoštovanje in jasnost, le nekaj kulture in povezanosti) in 3) Proaktivnega (Prisotno je spoštovanje, jasnost, kultura in povezanost). Pri tem upoštevamo model 4C (Bauer, 2010)

Bradt, Check in Pedraza (2006)<sup>3</sup>. Med organizacijami, ki izvajajo učinkovit proces onboardinga, so rezultati potemtakem opazni. Delodajalci poročajo o 86 % povečanju ostajanja delavcev v podjetju, 77

---

*Od delovnih dni se zares spomniš le  
dveh. Svojega prvega in zadnjega  
dneva.  
(Hoogvelt M.)*

---

% povečanjem doseganju letnih ciljev in 20 % letni rasti ocene zadovoljstva supervizorja in izboljšanja dosežkov (Aberdeen Group, 2012). Finnegan (2010) je v svoji raziskavi ugotovil, da je mnenje o svojem novem delu glavni faktor pri predvidevanju kako produktiven bo posameznik in kako dolgo bo trajalo razmerje med delavcem in organizacijo. V svojo raziskavo je vključil okoli 1000 računovodij, IT

strokovnjakov in svetovalcev v različnih organizacijah. Preverjal je, kako dolgo želijo ti strokovnjaki ostati v podjetju ko so se zaposlili, nato pa je spremljal, kdaj so se v resnici odločili podjetje zapustiti. Ugotovil je, da je večina strokovnjakov želela v podjetju ostati 7 let. Tisti z manj pozitivnimi izkušnjami začetnih tednov v organizaciji, so podjetje dejansko zapustili prej. Glede na izsledke raziskave je najbolj pomembnih prvih 30 dni.

Zavedati se torej moramo, da kvalificirani delavci zapustijo podjetje, ker to lahko storijo. Talentirani kadri namreč poznajo svojo vrednost in iščejo na delovnem mestu uresničitev svojega potenciala in svojih želja. V kolikor jim delovno okolje ni všeč, se v njem ne počutijo sprejete, bodo delovno mesto zapustili, organizacija pa bo ostala brez delavca in pred izzivom ponovnega iskanja delovne sile. Še posebej pomemben je torej onboarding za višje kvalificirane kadre. Med temi se še posebej omenja kot pomemben onboarding managerjev in drugih »belih ovratnikih«.

Pojavlja pa se vprašanje ali je potrebno tudi pri »modrih ovratnikih« (Bauer, 2010). Raziskave kažejo, da je temu tako. Sicer se pri tem spreminjajo njegove karakteristike kot so čas, deležništvo in vsebina. Novi »fizični« delavci so tako poročali o popolni integraciji po približno 3 tednih, vendar pa so supervizorji potrdili samostojno funkcionalnost po preteku treh mesecev. Zaradi narave dela imajo ti delavci več stika s svojimi direktnimi nadrejenimi in sodelavci, manj pa je priložnosti za druženje z višjimi kadri v podjetju. Zato je direktni nadrejeni tisti, ki mora bolj deliti svojo pozornost, čas in pozornost med svoje podrejene, kar je včasih lahko pravi izziv. Tretja karakteristika, vsebina, pa se nanaša na strateški nivo izvajanja. Večina podjetij se po navajanju avtorice odloča za pasivni onboarding, ki zajema papirologijo in pravila, vendar pa tisti, ki se odločajo za mentorstvo, sledenje (job shadowing) ter izvajajo druge prilagojene onboarding aktivnosti dosegajo izboljšanja podobna tistim pri onboardingu belih ovratnikov.

---

<sup>3</sup> Delež »neuspešnih« novo-zaposlenih je bil v tej raziskavi sicer nekoliko nižji – 40 %.

Eden izmed pomembnih ciljev strateškega onboardinga je zmanjšanje deleža zaposlenih, ki podjetje zapustijo zaradi občutkov, da jih sodelavci in vodstvo ne cenijo, ne spoštujejo, da jim ni mar zanje. Poleg tega pa sam onboarding vpliva tudi na izboljšanje občutka pripadnosti. Vse to rezultira v dveh glavnih ciljih – povečani učinkovitosti zaposlenega (višji storilnosti) in stopnji zavzetosti in ohranjanju/zadrževanju kadra (Dai & De Meuse, 2007).

Na Univerzi York (York University, 2009) se prav tako zavedajo pomena učinkovitega onboardinga. Kot pomembnega ga opredeljujejo zaradi naslednjih razlogov:

- 1) učinkovit onboarding gradi ugled univerze kot uglednega in preišljenega delodajalca z dobrim uvajanjem, jasnim vodenjem in močno organizacijo,
- 2) pomaga ohraniti zaposlene v organizaciji,
- 3) zmanjša stroške zapuščanja podjetja (turnover),
- 4) pripelje novo-zaposlenega do željene učinkovitosti v kratkem času, ter
- 5) ustvarja koheziven tim, zaradi česar naraste produktivnost vseh udeleženi.

#### 1.4. Kako izvesti dober onboarding in na kaj biti pozoren

Podobno kot je definicij veliko tako tudi je veliko različnih pristopov in nasvetov na kaj pri onboardingu biti pozoren.

Suggs (2014) tako pravi, da je za dober onboarding pomembno, da koristi tako posamezniku, kot tudi organizaciji. Omenja tudi, da mora novo-zaposlen delavec dobro razumeti cilje in vizijo podjetja, programe in storitve, sedanje in prihodnje uporabnike. Znani mu morajo biti viri iz katerih lahko črpa znanje in zanj relevantne informacije, razumeti pa mora tudi notranjo kulturo skupine, oddelka in podjetja. To pomeni, da organizacija pozna pomen svoje organizacijske skupnosti in kulture, ki ga preko onboardinga posreduje novemu zaposlenemu. Organizacija se mora poleg podrobnega poznavanja same sebe, posvetiti tudi poznavanju novega zaposlenega. Identificirati mora namreč zmogljivosti novo-zaposlenega, zato, da lahko podpre njegov profesionalen in osebni razvoj ter omogoči delavčev uspeh. Preko onboardinga lahko tako organizacija spodbuja novega člana, da pokaže svoje ambicije, kreativnost in preudarno tveganje.

Pomembno je, da onboarding vsebuje aktivnosti, preko katerih posameznik prepozna organizacijo ter tudi dejavnosti preko katerih organizacija prepozna posameznika. Manjkati pa ne sme niti vmesna vez med temi dejavnostmi – torej osebna in organizacijska identiteta. Gino (Silverman, 2013), ki je vodilni raziskovalec onboardinga na Harvard Business School pravi, da ko poudarimo osebno identiteto ljudi in jim dovolimo izraziti več »sebe« na delovnem mestu, to pripomore k njihovem zadovoljstvu z delom in izboljša njihove rezultate. V svoji študiji je preučeval kako že majhne

spremembe (personalizacija onboardinga) lahko vplivajo na uspeh celotnega procesa<sup>4</sup> - v skupini delavcev, ki so imeli onboarding personaliziran je bil procent tistih, ki so se odločili zapustiti podjetje, 32 % manjši kot pri drugi skupini. Prav tako pa delodajalci opažajo tudi, da se zaposleni pozitivno odzovejo, če že prvi dan lahko dosežejo manjše delovne rezultate, ki bodo del njihovega delovnega procesa v naslednje. Zaposleni naj bi namreč veseli, da lahko že prvi dan s svojim delom dosežejo uspehe<sup>1</sup>.

Hillmanova (Noel-Levitz, 2010) glede na svoje izkušnje in znanje izpostavlja, da je proces onboardinga precej odvisen od organizacije (pri tem izpostavlja predvsem kulturo in strukturo organizacije). Kar deluje v eni organizaciji ne bo nujno mogoče izvesti v drugi – in tudi če bo to mogoče, ne moremo zagotoviti enakih rezultatov zaradi specifičnosti vsake posamezne organizacije. Kljub temu, pa kot pravi, lahko določimo nekatere temeljne elemente, katerih namen je spodbuditi diskusijo in razvoj lokalnih programov, katerih rezultati lahko oblikujejo celovit onboarding proces z prepričljivimi koristmi. Ti ključni elementi za izvajanje onboardinga so naslednji:

- 1) razvitost kratkoročnega in dolgoročnega načrta integracije novega zaposlenega v organizacijo,
- 2) točen in celosten opis delovnega mesta,
- 3) vedenje o delavčevi vlogi znotraj oddelka in organizacije,
- 4) spoznavanje novega delavca znotraj in izven funkcionalnih (delovnih) skupin,
- 5) razlaga in dodelitev dokumentacije o standardni operacijski politiki in postopkih (Razpoložljivost referenc in coachinga),
- 6) zagotovitev zaporedij treninga in razvojnih možnosti, ki olajšajo delo in okrepijo karierno pot zaposlenega,
- 7) jasna in razpoložljiva dokumentacija o postopkih v izrednih razmerah ter navodila o opolnomočenju posameznika v kolikor je to potrebno,
- 8) pomoč novo-zaposlenemu pri razumevanju unikatnih poslanstev, vizij in storitvene kulture znotraj organizacije, prav tako kot tudi pri zagotavljanju prepoznavanja svojega lastnega doprinosa k uspešnosti organizacije,
- 9) obvladljivost dela, ter
- 10) jasnost izvedbenih standardov in meril, kateri so temelji formalne evalvacije in stalna povratna informacija.

---

<sup>4</sup> V podjetju so izvajali onboarding na dva načina. Eden izmed njih je bil običajen – novo zaposleni so bili na razgovoru z managerjem, po koncu so dobili majico s napisom imena podjetja. Drug pa je bil nekoliko prilagojen posameznemu zaposlenemu. Le tega je manager poleg ostalih vprašanj na razgovoru povprašal o dogodkih, v katerih so se počutili poklicane k dejanjem (»Born to act«). Po koncu pogovora so dobili majico s svojim imenom. Po šestih mesecih so skupini primerjali.



Po mnenju Smitha (2011), ki se z onboardingom ukvarja kot coach, pa mora imeti onboarding vsaj naslednje štiri elemente:

- 1) kaj je posel posla (Kako se posel opravlja) in kako se vloga posameznika vklaplja v celotno sliko,
- 2) kakšen je način dela (vrednote, namen in kultura) in na podlagi česa so se oblikovali,
- 3) kako delam vsakodnevna opravila (how to do everyday stuff) – kako plačam položnico, kako dobim povratno informacijo, kako dobim finančna sredstva za delo, katere obrazce potrebujem in kako jih izpolnim, ter
- 4) kako spoznam sodelavce in organizacijo ter kako to postane lepilo – prostor kjer želim ostati in dobro opraviti delo.

V podjetju Lominger Limited (Dai & De Meuse, 2007) pa zavzemajo stališče, da je potrebno biti pri onboardingu pozoren na šest področij, kjer se mora nov zaposlen prilagoditi organizaciji.

- 1) strokovnost uspešnosti<sup>5</sup>– kaj se je potrebno naučiti in kako to znanje/spretnosti/sposobnosti osvojiti,
- 2) ljudje – ustvarjanje in ohranjanje uspešnega in zadovoljujočega delovnega odnosa s organizacijskimi člani,
- 3) politika – usvajanje formalnih in informalnih delovnih odnosov in struktur moči,
- 4) jezik – usvajanje strokovnega in sleng/žargon besednjaka,
- 5) organizacijska vizija in vrednote – Poistovetenje z integriteto organizacije in ustvarjanje skupne kulture, ter
- 6) zgodovina – deljenje organizacijskih tradicij, navad, mitov, obredov.

Prav Lominger Limited (Dai & De Meuse, 2007) pa je pripravil seznam pogostih napak, ki jih organizacije naredijo ko izvajajo onboarding. Med te prištevajo na primer prenasičenost z informacijami. Opažajo namreč, da organizacije v želji po čimprejšnjem informiranju zaposlenih »stlačijo 20 ur informacij v 4 ure sprejema novega zaposlenega«. To seveda novega člana obremeni ter zmede, kar se izraža v doseganju ravno obratnega cilja, kot je namen dejavnosti. Omenjajo tudi, da je onboarding integriran proces in ne »check« lista – dejavnosti morajo biti premišljene, med seboj povezane in predvsem smiselne. Pogosto pri izvajanju onboardinga tudi ni zadostne komunikacije med kadroviki in vodjami zaposlenih, zaradi česar se pojavi pomanjkanje informacij ali izostajanje/neusklajenost dejavnosti. Prav tako slabo vpliva tudi pristop »če ni novic, je to dobra novica« oziroma »daleč od oči, daleč od srca«, kjer vodilni sklepajo, da novo-zaposleni nima težav, če ne vidijo direktnih težav s katerimi bi se soočali. Ugotavljajo pa tudi, da delavci, še posebej pa novo zaposleni cenijo, da je opazen njihov doprinos k

---

<sup>5</sup> Orig. »Performance Proficiency«

podjetju in delu. Priporočajo torej, da z onboardingom podjetja jasno pokažejo rezultat dela novo-zaposlenega. Kot moteč dejavnik pa se je izkazalo tudi dejstvo, da se podjetja že takoj na začetku pretirano osredotočijo, kako zaščititi lastne interese pred delavčevimi, kar ustvari trenje, namesto, da bi ustvarilo zavzetost<sup>6</sup>.

Če na sam proces onboardinga pogledamo nekoliko bolj psihološko, pa moramo biti po mnenju Bauerjeve (2010) pozorni na selekcijo, samoučinkovitost (kako samozavesten je posameznik v opravljanju svojega dela in kako učinkovito ga opravlja), jasnost vlog (kako dobro posameznik razume svojo vlogo v organizaciji in kaj se od njega pričakuje), socialno integracijo (kako sproščeno in sprejeto se posameznik počuti s strani sodelavcev in nadrejenih) in poznavanje kulture (kako dobro posameznik pozna organizacijske cilje, vrednote, jezik).

### 1.5. Ali se onboarding izplača?

Ko delamo z organizacijami, še posebej zasebnim sektorjem v gospodarstvu, pa se moramo vprašati tudi, ali se onboarding izplača?

Študije kažejo, da lahko stroške uvedbe novega delavca na delovno mesto enačimo približno s 30 % letnega zaslužka tega delavca

---

*Vprašanje se glasi: »Ali si lahko privoščimo stroške onboardinga?« A moralo bi se glasiti »Kakšni so stroški neprimerno izvedenega onboardinga in ali si to lahko naša organizacija privoščiti?«.*  
*(Davis G.)*

---

(Swartz, 2014). Vendar pa se moramo na tem mestu tudi zavedati, da je onboarding esencialen za vključevanje talentov v organizacijo. Stroški povezani s slabim ali neuspešnim onboardingom so namreč lahko izredno visoki, tako zaradi manjše produktivnosti ali storilnosti kot tudi zaradi izgube kadra zaradi nezadovoljstva. Vprašanje, ki se torej pojavlja je: Ali si lahko privoščimo stroške neprimernega onboardinga zaposlenega?

Zaradi precejšnjega finančnega vnosa v proces onboardinga in po eni strani navidezne enostavnosti vključevanja delavca v podjetje ter po drugi strani kompleksnosti načrtovanja, se včasih med delodajalci in strokovnjaki ustvari prepričanje, da je načrtovan onboarding pomemben le za velika in zelo razvita podjetja. Vendar pa to ne drži. Benningtonova (2010) posebej poudarja, da je onboarding pomemben tudi za lastnike majhnih podjetij. Pravi, da lahko onboarding izvaja prav vsakdo, dokler si vzame čas in premisli, kako želi sprejeti novinca v svojo organizacijo. Prepričana pa je tudi, da onboarding majhnim podjetjem zelo koristi, saj si le ti še toliko težje privoščijo izgubo pomembnega

---

<sup>6</sup> Primer: Delavec prispe v pisarno, podpiše več papirjev, kot če bi kupoval hišo in nato mu nadrejeni pojasni pravne postopke in zaveze do podjetja. Delavec odkoraka iz pisarne in si misli: »Upam, da me ne odpustijo, ampak vsaj vem kako me odpustijo.«

kadra in s tem povezane stroške. Pahniti delavca v prvi dan in opazovati ali bo uspel splavati ali se bo utopil, po njenih besedah ni učinkovita taktika ne v velikih, niti v majhnih podjetjih.

## 1.6. Kaj onboarding vsebuje?

Na podlagi vsega opisanega se torej lahko vprašamo, kako naj bi onboarding izgledal, oziroma katere so tiste ključne sestavine, ki jih onboarding mora vključevati, zato, da bo uspešen.

Karakteristike modela onboardinga morajo vključevati pozitiven fokus na pomembnost novega zaposlenega (Hall-Ellis, 2014), njegovo vključenost v podjetje in usvajanje postopkov/procesov/storitev. Abarden Group (2012) navaja naslednje ključne sestavine strateškega onboardinga prek katerih lahko dosežemo željene cilje:

1. papirologija (Forms Management),
2. management delovnih nalog (Tasks Management), ter
3. socializacija.

V splošnem bi lahko rekli, da dober onboarding vsebuje podrobno pripravo: analizo delovnega mesta, primeren zaposlitveni oglas, kvalitetno izveden selekcijski postopek, »prelearning« izročke, orientacijo, uvajanje, izobraževanje, mentorstvo, organizacijsko socializacijo in določanje psihološke pogodbe, kar pomeni tudi časovno ustrezno podajanje povratne informacije ter spremljanje posameznega zaposlenega. Onboarding je potemtakem dobro čim bolj integrirati v sam zaposlitveni proces selekcije in obravnave kadrov. Številne od teh postopkov posamezniki enačijo s procesom onboardinga, kar sicer ni popolnoma napačno, vendar pa tudi ni ustrezno. Zato si bomo v naslednjem poglavju pogledali kaj nekateri od teh pojmov pomenijo ter zakaj niso primerni kot sinonim besede onboarding.

## 1.7. Sorodni pojmi

Kar velja za posamezno podenoto velja tudi za sam proces uspešnega onboardinga. Potemtakem, je pomembno, da dobro poznamo vse (ali vsaj čim več) posameznih podenot. Če želimo namreč oblikovati strateški onboarding, ki bo uspešen se moramo posvetiti podrobnostim vsakega izmed procesov, ki jih onboarding zajema.

### **V čem se onboarding razlikuje od orientacije<sup>7</sup>**

Carpenterjeva (2014) navaja, da je razliko med orientacijo in onboardingom mogoče opazovati v več razlikovalnih faktorjih. Ti so: čas (orientacija je enkratni dogodek, onboarding pa poteka več mesecev), način podajanja informacij (orientacija je pogosto izvedena v slogu poučevanja razreda<sup>8</sup>, onboarding pa zahteva dvosmeren tok informacij), sporočilnost (orientacija zajema vse nujno potrebne

---

<sup>7</sup> V slovenščini lahko tudi Uvajalni seminar

<sup>8</sup> »Classroom style«

informacije, onboarding pa podajanje in selekcijo informacij prilagodi posamezniku glede na vlogo, ki jo zavzema) in končni rezultat (po končani orientaciji so zaposleni še vedno »novi« in se v izvajanju nalog zanašajo na sodelavce. Po uspešno izpeljanem onboardingu pa se zaposlen počuti povezanega s podjetjem in ceni svojo vlogo, je uspešno integriran ter je produktiven).

Osnovno razlikovanje orientacije in onboardinga lahko osnujemo v primerjavi z Maslowovo teorijo potreb. Osnovne potrebe moramo nujno zadovoljiti – podobno tudi orientacija zadovoljuje najbolj osnovne potrebe na delovnem mestu<sup>9</sup>. Novo zaposlenega obvešča kje se nahajajo viri in kako naj se v okolju znajde. Orientacija poskrbi za »varnost« sodelavcev in novo zaposlenih. Onboarding (kot celota) pa naslavlja tudi višje potrebe, ki zagotavljajo osebno izpolnitev ter omogočajo zadovoljstvo in uspešno skupinsko izvedbo.

### **V čem se onboarding razlikuje od usposabljanja<sup>10</sup>, uvajanja, pripravništva**

Izobraževanje posameznika ne pripravi na specifično delovno mesto, zato moramo ob prihodu novozaposlenega na delovno mesto poskrbeti, da pridobi dodatna potrebna znanja. Usposabljanje je ta dodatni trening, ki ta znanja, sposobnosti, navade zagotovi. Opredelimo ga lahko kot zaključno stopnjo procesa izobraževanja (Baltić, 2010). Možina (2002) uvajanje opredeli kot proces razvijanja posameznikovih sposobnosti, ki jih v okviru specifičnega dela potrebuje. Zajema različne procese izobraževanja in dejavnosti organizacije. To so na primer pripravništvo<sup>11</sup> (proces načrtnega vključevanja novincev, v delovno okolje ter njihovo strokovno usposabljanje, ki je strokovno in v nadzorovanih okoliščinah. Je povezava teoretičnega in praktičnega znanja, ki posamezniku omogoča, da je sposoben samostojno opravljati delo), uvajanje<sup>12</sup> (usposabljanje posameznika, tako, da bo razvil takšne sposobnosti, kot jih zahteva specifično delovno mesto. Poteka v okoliščinah v katerih bo posameznik deloval tudi v prihodnje), priučitev (Poteka v običajnih delovnih razmerah in je primerna za enostavna in nezahtevna dela. Namenjena je predvsem delavcem, ki začenjajo z novim delom na novem strokovnem področju ter novim delavcem.)

Usposabljanje/Uvajanje/Pripravništvo so pravzaprav precej onboardingu podobni pojmi. Zdi se, da si prizadevajo za podobne cilje in da podobno potekajo. Vendar pa moramo biti pozorni na socialno in organizacijsko kulturno komponento, ki je pri onboardingu postavljena ob bok formalnemu pridobivanju znanj, pri uvajanju in pri pripravništvu pa sta ti dve komponenti prepuščeni

---

<sup>9</sup> Med te spada tudi informacija, kje se nahajajo stranišča.

<sup>10</sup> V slovenski literaturi ne obstaja enotno prevajanje iz tujih jezikov. Zato lahko uvajanje najdemo tudi poimenovano z izrazom orientacija.

<sup>11</sup> Angleški izraz: »Training«

<sup>12</sup> Angleški izraz: »On the job training«

samoumevnosti doseganja ob doseganju drugih primarnih ciljev. In prav v tem dejstvu fokusa se razkriva tudi ločnica med onboardingom in uvajanjem/usposabljanjem/pripravnostvom.

### **V čem se onboarding razlikuje od mentorstva**

Mentor je v podjetju posameznik, ki zavzema vlogo po kateri se lahko novo-zaposleni zgleduje. Mentor lahko novo-zaposlenega uči o organizaciji, mu ponudi nasvet, pomaga z navodili za delo in ponudi podporo v socialnem in delovnem smislu. Mentor je tisti, na katerega se lahko mentoriranci obrnejo, ko se bojijo, da bi pred drugimi izpadli nekompetentni. Z vključitvijo mentoriranja v onboarding proces novi zaposlen pridobi veliko neformalnega znanja, odvisno pa je to znanje od mentorja samega. Včasih lahko mentor prihaja tudi iz zunanjega okolja – izven organizacije. Takrat lahko mentorja poimenujemo tudi coach (Bauer, 2010).

Kje se torej nahaja ločnica med onboardingom in mentorstvom? Mentorstvo je vzpostavljanje odnosa z drugim zaposlenim (ki je običajno mlajši in na drugem nivoju organizacije), v katerem je mentor tudi tutor. Mentorstvo je lahko formalen proces – del onboardinga – ali pa popolnoma spontan proces, ki se razvije, ker imata dva posameznika nekaj skupnega. Onboarding namreč zajema tudi formalno znanje, ki ga preko mentorstva, zaradi same narave odnosa, ne pridobimo v takšni meri.

### **V čem se onboarding razlikuje od organizacijske socializacije**

Kultura se ohranja in obnavlja s socializacijo novih članov, ki se vključujejo v skupino. Proces socializacije se začne pri kadrovanju novih članov, saj organizacije izbirajo člane, ki imajo podobne predpostavke, prepričanja in vrednote, kot jih ima organizacija sama (Kampanakis, 2013). Organizacijsko socializacijo lahko pojmuje kot proces učenja, znotraj katerega posameznik pridobi želena vedenja in stališča, ki so povezane z poklicnimi vlogami v delovni organizaciji (Česnik, 2002). Namen te vrste socializacije je torej oblikovati organizacijsko pripadnost. Ko govorimo o organizacijski pripadnosti imamo največkrat v mislih nekakšno psihološko povezavo med zaposlenim in organizacijo, v katero je vključena komponenta vrednot, osebnih stališč ter čustvena komponenta (Boštjančič, 2010). Lahko bi torej govorili tudi o nekakšni obliki psihološke pogodbe<sup>13</sup>. Organizacijska pripadnost se izraža na dva načina (Hojnik, 2009). Lahko se izraža kot stališče/razpoloženje, kjer govorimo o posameznikovi identifikaciji s podjetjem in namero o delovanju v tej smeri. Po svojem bistvu je zelo podoben konceptu identifikacije ter razume pripadnost kot aktivno in pozitivno naravnost posameznika do organizacije (Boštjančič, 2010). Lahko pa se pripadnost izrazi kot vedenje. Pripadnost se tako dojema kot rezultat menjave spodbud, prispevkov med organizacijo in članom (isto). Hojnikova (2009) meni, da lahko na nivo izraženosti organizacijske pripadnosti pri posamezniku vpliva več različnih dejavnikov. Med pomembnejšimi navaja managerske dejavnike dela (kakšen je način vodenja,

---

<sup>13</sup> Več o tem v naslednjem podpoglavju.

spodbujanja, usmerjanja, motiviranja zaposlenih) in delovne dejavnike (Karakteristike dela: Ali je delo izziv, je raznoliko...?)

Na podlagi vsega povedanega lahko torej sklepamo, zakaj izraz organizacijska socializacija ni primeren kot sinonim onboardinga. Točne ločnice sicer ne moremo potegniti, saj se pojma med seboj prepletata. Lahko pa določimo, da je Onboarding nadreden pojem, saj vključuje poleg ustvarjanja občutka organizacijske pripadnosti tudi pridobitev formalnih znanj, ki jih zaposleni potrebuje za uspešno funkcioniranje.

### **V čem se onboarding razlikuje od psihološke pogodbe?**

Psihološka pogodba je neformalna pogodba, ki se oblikuje na podlagi psihološkega sporazuma med organizacijo in zaposlenim. Ni zakonsko obvezujoča – veliko krat ni niti zapisana. Vključuje pa prepričanja o tem, kako bo zaposlitveni odnos izgledal z vidika delodajalca in delojemalca. Če se psihološka pogodba upošteva to pozitivno vpliva na vzajemno zaupanje. Pomen psihološke pogodbe je torej dopolnitev formalne pogodbe z željo po večji stopnji zadovoljstva zaposlenih in delodajalcev, kar je povezano tudi z večjo uspešnostjo in učinkovitostjo (Grom, 2010).

Psihološka pogodba se nanaša na odnos med zaposlenim in zaposlovalcem. Lahko bi rekli, da zajema vzajemna pričakovanja o vlaganjih in izkupičku. Onboarding – če je dobro izveden – naj bi rezultiral v psihološki pogodbi. Zaposleni torej po koncu onboardinga ve, kaj se pričakuje od njega, kako bo postal uspešen v organizaciji in na svojem delovnem mestu ter kako prispeva k uspehu organizacije.

## **2. KAKO ONBOARDING IZGLEDA V PRAKSI?**

Po veliki večini virov se onboarding začne že preden zaposleni vstopi skozi vrata prvi delovni dan. Nekateri viri navajajo, da se onboarding začne že z zaposlitvenim razgovorom, ko delodajalec prvič stopi v stik z bodočim zaposlenim. Spet drugi pa pravijo, da se onboarding začne dan ali dva pred dejanskim prihodom na delovno mesto ali vsaj s trenutkom, ko je podpisana zaposlitvena pogodba. K onboardingu tako spada začetni pogovor/mail z napotki kdaj naj posameznik prvič pride na delovno mesto, ter kaj vse mora urediti pred nastopom delovnega mesta. Pred prihodom posameznika na delovno mesto naj bi organizacija oziroma kadrovski oddelek (HRM) poskrbel za pripravo delovnih materialov, službenega računalnika, pripravo delavcev in nadrejenega na sprejem novega sodelavca in v splošnem zagotovil vse pogoje, da prvi dan zaposlenega na delovnem mestu nemoteno poteka. Nekatera večja podjetja (kot bomo videli v nadaljevanju) se pred dejanskim prihodom kandidata na delovno mesto odločajo za onboarding v obliki bootcampov, motivacijskih tednov ipd. Na teh tednih zaposleni dobijo informacije o podjetju in spoznajo druge novo-zaposlene ter v učno/delovnem okolju spoznajo zakonitosti delovnega mesta, ter se po potrebi tudi odločijo za usmeritev na delovnem mestu

(v kolikor podjetje to omogoča). Druga podjetja, za posredovanje teh znanj, izberejo konkretno delovno okolje. Prvi dan (lahko tudi več dni) je pogosto v načrtu izvedba orientacije oziroma uvajalnega seminarja, kjer zaposleni pridobijo informacije o osnovnih usmeritvah podjetja<sup>14</sup>. Prvi dan (ali vsaj v prvem tednu) pa je tudi pomembno, da novozaposlen spozna svojega direktno nadrejenega. Pomemben doprinos onboardinga pa je tudi, da »žogica« prvi dan ni le na strani organizacije in kaj leta kot delodajalec ponuja. Temveč se v te procese mora vključevati tudi zaposleni. To organizacije lahko dosežejo s spoznavanjem zaposlenega ter prepoznavanjem njegovega doprinosa. Na kakšen način organizacije to implementirajo v svoje onboarding programe, pa je seveda odvisno od posameznih organizacij in načrtovalcev, ki skrbijo za čimbolj nemoten potek procesa.

Onboarding pa je, kot vemo, proces.

Zato se s prvim dnevom/tednom načrtovanje vključevanja posameznika v organizacijo ne konča. Podjetja nadalje načrtujejo različne aktivnosti. Nekateri se odločijo za uvajanje, spet drugi za mentorstvo, izobraževanje/trening ali kaj podobnega. Pri tem je pomembno, da so ves čas načrtovane za novega

---

*Onboarding pomaga novemu zaposlenemu prilagoditi se na svoje novo delo, tako da ustvari boljše odnose in poveča zadovoljstvo, razjasni pričakovanja in predstavi dejstva za izboljšanje. Zagotavlja pa tudi podporo, z namenom zmanjševanja tistih, ki podjetje zapustijo.*

*Bauer, T.*

---

zaposlenega tudi različne socialne aktivnosti, prek katerih spoznava svoje sodelavce in sodelavce izven svojega delovnega okolja. Kot še posebej pomemben naj bi se izkazoval stik s svojim nadrejenim že takoj prvi dan ali vsaj v prvih nekaj dneh. Za uspešno izveden onboarding pa ne sme niti manjkati priložnost za povratno informacijo oziroma za pridobitev in podajo refleksije zaposlenega in predstavnika organizacije (HR delavca/psihologa ali/in direktno nadrejenega). Onboarding naj bi se končal, ko zaposleni doseže zadostno učinkovitost ter postne pri svojem delu samostojen. V povprečju se kaže, da je čas trajanja integracije zaposlenega in organizacije od 3-6 mesecev. Je pa to odvisno tudi od narave dela in strukture organizacije.

Tako kot vsi ostali kadrovski procesi je tudi onboarding vedno bolj pojava tudi v elektronski obliki. Na ta način je sam proces avtomatiziran, kar olajša pripravo in izvajanje aktivnosti. Elektronski onboarding lahko poteka preko intraneta ali drugih spletnih aplikacij, ki omogočajo novemu zaposlenemu dostop do informacij, ki so zanj zanimive.

---

<sup>14</sup> Nekatera podjetja se odločijo za izvedbo orientacije po pošti – Novim zaposlenim pošljejo vso potrebno dokumentacijo preden nastopijo na delovno mesto. Tako prvi dan niso obremenjeni s papirologijo temveč se lahko posvetijo spoznavanju sodelavcev in delovnega mesta (Tak primer je naprimer Facebook).

## 2.1. Na delovnem mestu

Usmerjanje novih delavcev v praksi ni nič novega. Nihče ne dvomi, da se vsak novo zaposleni želi čutiti sprejetega v podjetju in da je dobro zaposlenemu omogočiti spoznavanje delovnega okolja. Vendar je onboarding tu drugačen, poseben. Onboarding namreč vključuje poseben, zavesten trud za cilj, ki je v tem primeru da novo zaposlen hitro postane produktiven član organizacije, da se vanjo integrira ter da se oblikujejo temelji za dolgoročno uspešno sodelovanje zaposlenega in organizacije.

### **V tujih podjetjih?**

Na spletu je dostopnih veliko praks onboardinga, ki jih tuja podjetja izvajajo. Pogosto pa so onboarding procesi poslovna skrivnost. O njih zato pogosto izvemo okvirne informacije, ki pa nas prav tako lahko navdušijo in pripravijo k razmišljanju, kakšen proces onboardinga bi bilo dobro uvesti v podjetju v katerem smo mi trenutno. V nadaljevanju zato navajam nekaj krajših primerov dobrih praks, navajam pa tudi nekaj podrobnejših onboarding izvedb, ki so javno dostopne.

Podjetje Valve, ki se ukvarja z razvojem računalniških igrice je organizacija, ki velja za precej unikatno zaradi ploske hierarhije. Da bi olajšali novozaposlenim vstop v kulturo, navade in samo delo so ustvarili Priročnik za zaposlene, ki se na humoren način ukvarja s vsakodnevnimi izzivi, ki novozaposlenega pričakajo na delovnem mestu.

Zappos (Zappos, 2014) je trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo čevljev in oblačil. V namene onboardinga so oblikovali štiri tedenski program, ki je oblikovan za širjenje kulture, grajenje močnih timov in ustvarjanje dolgo časa trajajočih zvez znotraj podjetja. Program je kombinacija tehničnega treninga (usposabljanja) in kulturne potopitve<sup>15</sup>. Dva tedna izobraževanje potekata v učilnici, druga dva tedna pa sta izkustvene narave. V program je vključen tudi team building. Po končanem programu podjetje ponudi 2000 dolarjev vsakemu, ki se odloči, da odide, ker se ne čuti, da spada v podjetje. V nadaljevanju je vsakemu zaposlenemu na voljo osebni coaching.

Mobilno podjetje InMobi (Garg, 2012) se je zaradi hitre rasti števila zaposlenih soočalo z neuspešnostjo onboarding procesa, zato so se povezali s podjetjem MindTickle, ki je zanje pripravil igralno platformo, preko katere se novozaposleni spoznajo s podjetjem (zgodovino, vlagatelji, kulturo, vodilnimi, glavnimi HR kontaktnimi osebami, lokacijami podjetja...). Platforma pa novozaposlene vodi tudi skozi učne module, ki jih seznanjajo s prodajnimi produkti, enotami podjetja, pregledom industrije, standardi... Vsaka aktivnost vključuje tudi teste, kvize na podlagi katerih so nato ocenjeni in se razvrščajo po uspešnosti. Najboljših deset igralcev je javno izpostavljenih, najboljših 5 pa dobi tudi nagrade. Znotraj igre so zaposleni spodbujeni k druženju in sodelovanju. HR strokovnjaki spremljajo rezultate novozaposlenih

---

<sup>15</sup> Ang. »immersion«



in zaposlenih že dalj časa ter se po potrebi vključijo v proces tako da organizirajo za te zaposlene izobraževanja, dodatne socialne dejavnosti ipd.

Amazon (Nagaldinne, 2012) ima za novozaposlene oblikovan Začetni načrt (Launch Plan), ki je sestavljen iz navodil koga vse mora posameznik spoznati, kaj vse mora narediti, uporabne hiperpovezave in druge uporabne informacije, ki so načrtovane aktivnosti za različne dneve. Sam program običajno traja okoli 30 dni.

V podjetju L'oreal Fit (Bauer, 2010) v onboarding vključujejo: trening in okrogle mize, organizirana srečanja s ključnimi notranjimi osebami, uvajanje na delovnem mestu. Individualno mentorstvo in HR podporo, Sledenje<sup>16</sup> in obiski lokacij/izpostav.

V Googlu (Johnson & Senges, 2010) se proces onboardinga začne s fazo priprave novega zaposlenega. V tem času se izvrši nekaj pogovorov z prihodnjimi sodelavci ter njihovimi potencialnimi vodji. Sledi dvotedensko uvajanje in orientacija v katerem zaposleni spoznajo pregled tehnologije in programskih praks preko programa »Life of an Engineer«. To je program v katerem Googlerji (zaposleni) Nooglerjem (novincem) predajo svoje mnenje, izkušnje in videnje dela ter problemskih situacij s katerimi se srečujejo. Google ter njegovi delavci znotraj tega programa poudarijo predvsem hitrost s katero se dogajajo spremembe, raziskovalno kulturo, kulturo samostojnega učenja<sup>17</sup> in pomen vzornikov Nato sledi online izobraževanje, ki je zbirka informacij ter znanj, ki jih novozaposleni potrebuje za uspešno delovanje v podjetju. Online trening vsebuje tudi številne naloge, ki jih mora zaposleni do konca svojega četrtega tedna v podjetju izpolniti. To so na primer check liste (Primer nalog: Poveži se s tremi oddelčnimi sodelavci online, ki niso iz tvoje delovne skupine ter poizvedi kateri projekt trenutno pripravljajo. Posodobi svojo intranet kontaktno kartico.), kodirni laboratorij<sup>18</sup> (izročki navodil za reševanje problemskih situacij s Googlovimi tehnologijami + izvedba), kodirni sprehodi<sup>19</sup> (Nadredna stopnja kodirnih laboratorijev. Znotraj aplikacije je predstavljena realna kodirna baza za reševanje Googlovih problemskih situacij in vsakodnevnega dela). Sočasno od prvega dneva naprej teče mentorski program in Noogler podporni sistem. Mentorja vsak zaposlen spozna običajno že prvi dan, ko pride v podjetje. Mentor prišleku razkaže prostore, ga spremi na prvi obrok, ga spozna s ljudmi znotraj organizacije. Skupaj pa se udeležita tudi delavnice, katere namen je izražanje potreb in pričakovanj. Mentorstvo traja v povprečju 3 mesece, po treh mesecih, pa se novinec sestane na kosilu z enim izmed veteranov inženirjev<sup>20</sup>. Prvi dan pa Nooglerji pridobijo tudi dostop do Noogler podporne

---

<sup>16</sup> »Shadowing«

<sup>17</sup> »Learning to find out«

<sup>18</sup> »Codelabs«

<sup>19</sup> »Codewalks«

<sup>20</sup> Namen kosila je identifikacija potencialnih možnosti izboljšanja in izražanje praktičnih vprašanj in razčiščevanje nejasnosti, ki bi drugače lahko postale trajne ovire.

skupine, ki je tematska mailing lista, namenjena vprašanjem in težavam s katerimi se soočajo novinci. Po treh mesecih se onboarding nadaljuje z Uvajanjem na delovno mesto. Novinec dobi nalogo, začetni projekt, ki je uvod v polje njegovih delovnih zadolžitev in nalog. Nalogo rešuje s pomočjo znanja, ki ga je pridobil v kodirnih laboratorijih in v kodirnih sprehodih, dodatno znanje pa lahko pridobi tudi v »Tehničnih pogovorih<sup>21</sup>«, ki so prostovoljne, samoorganizirane oblike posredovanja znanja, kjer več Googlerjev ali gostov predstavi tehnično interesno tematiko. Tej nalogi sledijo bolj zahtevne naloge in začne se učenje temelječe na praksi. Vendar pa tudi tu Nooglerji niso prepuščeni sami sebi. Na voljo še dodatno dobijo Google slovar in Razvojni delovni zvezek (zbirka programskih praks). V Google kot organizacijo, delo svojih sodelavcev in za spodbujanje občutka pripadnosti in informiranja pa imajo na voljo tudi 1) tedenske odrezke – kratka poročila o svojem tedenskem delu, 2) OKRs<sup>22</sup> - Doseganje ciljev in pokazani rezultati, ki jih zaposleni izpolnijo konec vsakega četrletja, 3) Podjetni življenjepis – Življenjepis Googla kot osebe – kaj je dosegel, kaj mu je pomembno, 4) Pregled pripravljenosti – Pregled znanja o programiranju, ki ga izvajajo sodelavci in ponuja dobro možnost socializacije, 5) Introskupine – interesne prostovoljske skupine.

Preden novozaposleni sploh začno delati na Twitterju (McCauley, 2011), so vključeni v proces »Yes to the Desk«, ki traja od trenutka, ko si bil izbran za delovno mesto do trenutka, ko prvič sedeš za svojo delovno mizo. Program je sestavljen iz 75 majhnih korakov, ki vodijo novinca skozi HR, IT, ustanove. Tekom tega procesa dobi novinec vse potrebne informacije, ki jih potrebuje za prvi delovni dan (pomembni e-maili, kaj pričakovati...). Novinci vedno prispejo v podjetje v ponedeljek, kjer imajo zajtrk s vodjo enote. Sledi logističen del vključitve v podjetje, za kosilo pa imajo novinci v jedilnici vnaprej rezervirana mesta pri svojih ekipah. Popoldan sledi spoznavanje s ekipo, spoznavanje z delom, delovnim procesom in delovnimi postopki. Nato sledi nekaj delovnih dni. V četrtek pa se začne poseben trening inženiringa, kjer se novozaposleni spoznajo s programskim jezikom. S novinci je predvideno tri mesece trajajoče vsakotredensko spremljanje dogajanja in povratnih informacij. Enkrat na mesec so organizirane tudi Vesele urice (Happy Hours) z ekipo vodij, Vsak petek popoldan imajo zaposleni skupinske 30 minutne prezentacije projekta na katerem trenutno delajo. V enem mesecu se tako lahko novozaposleni seznanijo s vsemi skupinami ter njihovimi trenutnimi projekti.

FreshBooks (Petrik, 2012) je računovodsko podjetje, ki svoje novozaposlene sprejme s predstavitvijo tima znotraj katerega bodo delali. Sledi spoznavanje z drugimi sodelavci zunaj oddelka in hitrim pregledom delovnega okolja. Novinec dobi knjigo (Now, Discover Your Strengths), opraviti pa mora tudi online test svojih močnih točk. Ko to opravi, seznam posreduje oblikovalcu, ki pripravi grafično

---

<sup>21</sup> »Tech Talks« - Google ta instrument ocenjuje kot svojo ključno sredstvo deljenja znanja znotraj organizacije. Prepoznana je tudi kot sredstvo pridobivanja informacij o Googlu kot celoti.

<sup>22</sup> »Objectives and Key Results«

personalizirano tablico z imenom, ki jo nato vsak zaposleni ima na svoji mizi. V prvem tednu novinca čaka tudi spoznavanje in klepet s vodilnim ob kavi. Vsak zaposlen pa dobi tudi svojega učnega kolega (Training Buddy), kar je podobno mentorstvu s to razliko, da je »Kolegialnost« bolj operacionalno naravnani proces, omogočeno je tudi sledenje (Job Shadowing). V prvih tednih je načrtovano tudi spoznavanje produktov, ki jih tržijo in ponujajo. Kosila so organizirana timsko. V prvih tednih se tudi pričakuje, da ustvariš o sebi video, ki je nato objavljen na intranetu in interni spletni strani za stranke, zato da te sodelavci in stranke takoj prepoznajo.

### **Na domačih tleh?**

Pri nas raziskave o onboarding procesih, zaradi samega nepoznavanja pojma, še ni bilo. Tako tudi ne razpolagamo s podatki, ali se kje v Sloveniji podobne aktivnosti že dogajajo. Vemo, da se podjetja odločajo za različne sprejeme posameznika na novo delovno mesto. Vendar pa je o teh programih le težko pridobiti informacije. Tako sem zasledila, da v podjetju Jysk organizirajo nekajdnevno druženje vseh zaposlenih, katerega namen je, da se zaposleni povežejo z novimi člani organizacije. Slovenska podjetja imajo po mojih informacijah večinoma za novozaposlene pripravljene programe uvajanja na delovno mesto znotraj katerih pridobijo posamezniki informacije kako opravljati delo, osnovne informacije o podjetju. Druga podjetja (kot na primer SKB banka) pa se odločajo za pripravništvo. Vedno več podjetij pa se odloča tudi za programe mentorstva. Koliko se organizacije načrtno ukvarjajo s socializacijskimi vidiki ni podatka, predvidevam pa, da ta vidik večina podjetij obravnava kot obstranski, ki se zgodi sam po sebi.

V podjetju Petrol (Pirc, 2011) za novozaposlene pripravljajo uvajalne seminarje, ki se jih novozaposleni udeleži vsaj en mesec po sklenitvi delovnega razmerja. Le ti obsegajo spoznavanje družbe, organizacijsko in upravljalno odgovornost, pravice in obveznosti delavcev iz delovnega razmerja ter način njihovega uveljavljanja, varstvo pri delu in požarno varnost. Vodja organizacijske enote pripravi za nove delavce tudi nadaljevanje uvajalnega seminarja – program uvajanja, ki seznanja delavca z glavnimi značilnostmi posamezne organizacijske enote, z vsebino, pogoji in načinom dela na delovnem mestu, ki ga bo delavec zasedel, s sodelavci in njegovim delom, z odnosom v enoti, s strokovno literaturo, z internimi predpisi in raznimi ugodnostmi.

### **3. KDO IZVAJA ONBOARDING IN VLOGA PSIHologa**

Dober onboarding pripravlja tako HR oddelek kot tudi vodja, ki želi zaposliti delavca. Lahko bi rekli, da ista priporočila kot veljajo za izbor kandidatov veljajo tudi tukaj. Neposredni vodja je tisti, ki dobro pozna delovno mesto ter zahteve ter lahko veliko doprinese na področju formalnega – informacijskega onboardinga. HR strokovnjak, pa je tisti, ki je bolj usmerjen na oblikovanje organizacijskega dela

onboardinga. Kadrovik je tisti, ki razmišlja o postopkih in načinih predstavlja organizacije in tudi izvedbe celotnega procesa. Pri tem je psiholog še posebej pomemben, saj lahko zaradi svojega profesionalnega znanja, postopek prilagodi zaposlenemu, tako, da ni sam postopek preveč zahteven in posledično obremenjujoč. Psiholog je tudi tisti, ki najbolje razpolaga z znanji motivacije in zavzetosti posameznega zaposlenega ter kako podati znanja čimbolj zaposlenemu prijazno.

Vendar pa se pri onboardingu, kot pri toliko drugih stvareh, moramo zavedati, da ni le odgovornost kadrovskega oddelka, ampak odgovornost vseh prisotnih v podjetju!

## LITERATURA

- Abardeen Group. 2012. Onboarding: the Missing Link to Productivity, <http://www.myxpand.com/pdfs/Aberdeen%20Onboarding%20Market%20Trends.pdf> (Pridobljeno december 2014)
- Baltić, A. (2010). *Izobraževanje in uvajanje zaposlenih v SKB banki d.o.o.* Diplomsko delo, Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success.* Alexandria, Virginia: SHRM Foundation.
- Bennington, E., & Lineberg, P. (2010). *Effective Immediately: How to Fit In, Stand Out, and Move Up at Your First Real Job.* New York: Ten Speed Press.
- Boštjančič, E. (2010). Ali lahko govorimo o organizacijski pripadnosti študentov fakulteti? *Psihološka obzorja*, 19(3), 19-34.
- Bradt, G., Check, J., & Pedraza, J. (2006). *The new leader's 100-day action plan.* . Hoboken: John Willey & Sons, Inc.
- Carpenter, J. (June 2014). *Hire Expectation Institute.* Pridobljeno iz [http://www.icims.com/hire-expectations-institute/for-employers/article\\_onboarding-vs-orientation](http://www.icims.com/hire-expectations-institute/for-employers/article_onboarding-vs-orientation)
- Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). *Right from the start: Taking charge in a new leadership role.* Boston: Harvard Business School Press.
- Česnik, E. (2002). *Evalvacija kariernega sistema v kriminalistični policiji.* Zbornik karierni sistem (111-122). Ljubljana, Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Policija.
- Dai, G., & De Meuse, K. (2007). *A Review of Onboarding Literatura.* Minneapolis: Loominger Limited, Inc.
- Finnegan, R.P. (2009). *Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers,* Consulting Psychology Press, Inc.
- Hall-Ellis, S. D. (2014). Onboarding to improve Library Retention and Productivity. *TRhe bottom Line: Managing Library Finances*, 27(4). Pridobljeno iz <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BL-10-2014-0026?journalCode=bl>
- Hojnik, T. (2009). *Socializacija novincev v policijskih organizacijah – primer PP Ormož.* Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.

- Kampanakis, J. (2003). Policijska organizacijska (sub)kultura in integriteta policistov, *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana, Ministerstvo za notranje zadeve, Visoka policijsko-varnostna šola.
- Možina, S. 2002: Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Noel-Levitz (Inc.). (2010). *Noel-Levitz White Paper – Planning for Employee Onboarding [White paper]*. Pridobljeno iz: [https://www.noellevitz.com/documents/shared/Papers\\_and\\_Research/2010/OnboardingPaper.pdf](https://www.noellevitz.com/documents/shared/Papers_and_Research/2010/OnboardingPaper.pdf)
- Pirc, S. (2011). *Uvajanje novih sodelavcev na bencinskih servisih Petrol, D.D.*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
- Silverman, R. (Maj 2013). *The Wall Street Journal*. Pridobljeno iz <http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323336104578501631475934850>
- Smith, J. (Februar 2011). *Quora*. Pridobljeno iz <https://www.quora.com/What-is-the-best-employee-onboarding-process>
- Suggs, g. (2014). *Onboarding: A flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*. Blue Island: Black Freighter Production.
- Swartz, Mark. 2014. *How much Does Onboarding New Employees Cost?* <http://hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring-advice/managing-hiring-costs/cost-of-onboarding-new-employees-canada.aspx> (Pridobljeno december 2014)
- York University. 2010. *Learning and Development – New Manager Onboarding Guide*. Pridobljeno iz: <http://www.yorku.ca/hr/documents/Onboarding/New%20Manager%20Onboarding%20Guide.pdf>