

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA V IZBRANI
MULTINACIONALKI V SLOVENIJI**

Ljubljana, januar 2023

TJAŠA MERKAČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Merkač, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacijska socializacija v izbrani multinacionalki v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 31. 1. 2023

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MULTINACIONALNO PODJETJE	2
1.1 Vloga upravljanj s človeškimi viri.....	3
1.1.1 Začetki umeščanja praks upravljanj s človeškimi viri.....	4
1.1.2 Definiranje pojma mednarodnega upravljanja človeških virov.....	5
1.1.3 Nacionalna kultura in upravljanje človeških virov	6
1.2 Prakse zaposlovanja v multinacionalkah	8
1.3 Multinacionalke in odnos z ostalimi enotami	11
2 ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA.....	12
2.1 Definiranje pojma organizacijske socializacije	12
2.1.1 Dosedanja strokovna dela na področju organizacijske socializacije	13
2.1.2 Modeli in elementi učinkovite organizacijske socializacije	23
2.2 Organizacijska socializacija na različnih lokacijah.....	25
2.3 Organizacijska socializacija po različnih oddelkih.....	27
2.4 Organizacijska socializacija v multinacionalkah.....	28
2.5 Organizacijska socializacija v slovenskih podjetjih	29
2.6 Primeri dobrih praks.....	30
3 METODOLOŠKI PROCES	31
3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	31
3.2 Proces zbiranja podatkov	34
3.3 Opis in izbira vzorca	35
3.4 Opis in izvedba polstrukturiranih intervjujev	35
3.5 Metodološke omejitve	37
3.6 Diskusija	38
3.6.1 Ugotovitve, rezultati in interpretacija.....	38
3.6.1.1 Družbena dimenzija z interpretacijo rezultatov	39
3.6.1.2 Dimenzija spopadanja z izzivi in interpretacija rezultatov	43
3.6.1.3 Formalna dimenzija z interpretacijo rezultatov.....	44
3.6.2 Priporočila	47
3.6.2.1 Priporočila za nadaljnje raziskave.....	47

3.6.2.2 Priporočila za podjetje.....	48
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz definicij kulture s prispevki v raziskovalno področje kulture z avtorji in letnicami vpeljave v strokovno literaturo	7
Tabela 2: Kronološki prikaz najbolj pomembne strokovne literature na področju organizacijske socializacije	20
Tabela 3: Kategorije aktivnosti s pripadajočimi primeri obveščanja, dobrodošlice in vodenja	24
Tabela 4: Področja raziskovanja organizacijske socializacije glede na različne lokacije	26
Tabela 5: Izbrane intervjuvanke s pomembnimi podatki	35
Tabela 6: Vprašanja, uporabljena v intervjuju, ki temeljijo na modelu IWG	36
Tabela 7: Vprašanja, uporabljena v intervjuju, ki temeljijo na modelu NUIS	36

KAZALO SLIK

Slika 1: Izbrana raziskovalna vprašanja	34
Slika 2: Predstavitev ugotovitev, ki so del družbene dimenzije	42
Slika 3: Predstavitev ugotovitev, ki so del dimenzije izzivov in formalne dimenzije	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Trditve za raziskovanje organizacijske socializacije po vprašalniku NSQ	1
Priloga 2: Faktorji raziskovanja po modelu NUIS	2
Priloga 3: Vodič za izvedbo polstrukturiranih intervjujev	3
Priloga 4: Transkript intervjuja A.....	5
Priloga 5: Transkript intervjuja B.....	13
Priloga 6: Transkript intervjuja C.....	23
Priloga 7: Transkript intervjuja D.....	32

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

MNC – (angl. multinational corporation); multinacionalna korporacija

HRM – (angl. human resource management); upravljanje s človeškimi viri

COR – (angl. conservation-of-resources); teorija o ohranjanju virov
IWG – (angl. inform, welcome, guide); obveščanje, dobrodošlica in vodenje
OSI – (angl. Organizational Socialization Inventory); inventar organizacijske socializacije
NSQ – (angl. Newcomer Socialization Questionnaire); Socializacijski vprašalnik novo zaposlenih
NUIS – (angl. Newcomer Understanding and Integration Scale) lestvica razumevanja in integracije novo zaposlenih

UVOD

Multinacionalna podjetja so kompleksne identitete, ki se morajo kot takšne tudi obravnavati (Tayeb, 2005; Edwards & Rees, 2017). Pomemben vpliv imajo v svetovnem gospodarstvu (Epstein, 2019) in so poglavitna sila za premik blaga in storitev po svetu (Tayeb, 2005; Edwards & Rees, 2017). Glede na svoje delovanje so **edinstvena** po svojih lokacijah delovanja, distribucijskih mrežah, dobaviteljih in strankah (Tayeb, 2005).

Osredno vlogo v multinacionalnih podjetjih predstavljajo oddelki **upravljanja s človeškimi viri**, ki so v neposrednem stiku z ljudmi. Njihov namen je izboljšati prispevek in produktivnost zaposlenih v podjetju (Stone, Cox & Gavin, 2021). Predstavljajo najpomembnejši dejavnik uspeha ali neuspeha v mednarodnem poslovanju (DeNisi, Murphy, Varma & Budhwar, 2021). Nekateri avtorji celo trdijo, da je lahko upravljanje ljudi ključni vir za ubranitev konkurenčne prednosti (Tayeb, 2005). Oddelek mednarodnega upravljanja s človeškimi viri ima pomembno vlogo pri razvoju lastnih strategij zaposlovanja, ki morajo biti oblikovane tako, da upravljajo in zadržijo najboljše zaposlene (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Tayeb, 2005). **Nacionalne razlike** so tiste, ki imajo pomembno vlogo pri mednarodnem upravljanju s človeškimi viri, saj lahko z razumevanjem le-teh organizacije oblikujejo kadrovske politike in prakse, ki vplivajo na boljše individualne ter posledično organizacijske rezultate (Schneider & Barsoux, 2003; Sparrow, Brewster & Chung, 2016; Beauregard, Basile & Thompson, 2018). Učinkovito upravljanje človeških virov obsega vse od zaposlovanja (ustrezno) kvalificiranih delavcev do zadržanja in motivacije le-teh, kar je predvsem ključno v njihovem prvem letu (Ellis & Bauer, 2020). Proces zaposlovanja, ki vključuje tudi načrtovanje je kompleksen, saj je potrebno določiti primerno raven izobrazbe, veščin ter kako in kje dobiti takšne (primerne) zaposlene (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022).

Ključen del praks upravljanj s človeškimi viri je **organizacijska socializacija** (Saks & Gruman, 2014). Pod tem pojmom združujemo proces, skozi katerega zaposleni pridobi ustrezno znanje, veščine, odnose in obnašanja; vse kar je potrebno, da se prilagodi na novo delovno mesto in mu da smisel (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Wanberg, 2012; Cooper-Thomas in drugi, 2020). V letih, ko smo priča pogostejšemu menjanju služb, postaja upravljanje socializacije pomembna konkurenčna prednost podjetij (Bauer & Erdogan, 2011).

Osnovni namen magistrskega dela je raziskati proces organizacijske socializacije, njegovo vlogo v multinacionalkah in zbrati dobre prakse s tega področja. Z izvedeno kvalitativno raziskavo s pomočjo modelov NUIS (Cooper-Thomas in drugi, 2020) in IWG (Klein & Heuser, 2008) želim proučiti taktike organizacijske socializacije in primerjati razlike med lokacijami in oddelki v izbrani multinacionalki. Iz ugotovitev bo sledila izpeljava priporočil za implikacijo ugotovitev v prakso.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo literature, tako domače kot strokovne, ter iz izvedene kvalitativne raziskave preveriti taktike organizacijske socializacije, ki se izvajajo v proučevani multinacionalki. Taktike pa želim preverjati med seboj po različnih oddelkih in lokacijah v multinacionalki.

V okviru kvalitativne raziskave sem si zastavila naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali so opazne kulturne razlike glede na lokacije proučevane multinacionalke?
2. Ali obstajajo razlike med socializacijskimi praksami med oddelki izbrane multinacionalke?
3. Ali lahko označim izbran instrument (NUIS) v izbrani multinacionalki kot primeren?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh glavnih delov. V prvem, **teoretičnem delu** bom opredelila področje raziskovanja. Širše bom definirala strukturo multinacionalk in njihovo vlogo ter predstavila vlogo človeških virov v le-teh. Po splošnem opisu se bom osredotočila na osrednjo temo raziskovanja, to je koncept organizacijske socializacije. Gradnja informativne teorije in preizkušanje sta potrebna, da odkrijemo potrebne koncepte za izgradnjo teorije, ki lahko vodi v gradnjo in potrditev konstruktov (Bansal & Corley, 2011). Najprej bom definirala pojem organizacijske socializacije ter po pregledu strokovne domače in tuje literature, predstavila pomembne razlike tega procesa, glede na različne lokacije in oddelke ter kako se je lotevajo v različnih multinacionalkah. Nazadnje pa bom v tem delu poiskala dobre prakse, ki veljajo na področju organizacijske socializacije, kot idealne usmeritve.

Drugi, **raziskovalni del** magistrskega dela bo sestavljen iz podpoglavij, ki bodo podrobneje definirala namen, s cilji in raziskovalnimi vprašanji, podrobneje ter iz podpoglavja metodološkega procesa s predstavljenimi ugotovitvami, ki bodo umeščene v kontekst. Področje mednarodnega poslovanja je primerno za razvijanje teorij, ki so natančne in upoštevajo kontekst, kar omogoči potencialno prenosljivost ugotovitev (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mantymaki, 2011). Pri kvalitativnem raziskovanju pogosto zasledimo, da ni dovolj »znanstveno«. Ravno zaradi tega očitka, bom pri predstavitvi svojih ugotovitev uporabila metodologijo Gioia, ki skuša nasloviti to vrzel ter raziskovalcu omogoči razvijanje novih idej (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Raziskovalni del magistrskega dela bom zaključila in skušala povzeti s priporočili za nadaljnje raziskave, kjer bom na podlagi lastnih ugotovitev le-te povezala z dosedanjimi ugotovitvami na tem področju.

1 MULTINACIONALNO PODJETJE

Blagovna izmenjava je prisotna že od začetka človeške rase. Začelo se je z menjavo dobrin med plemeni, kasneje družbami in nenazadnje med nacijami. Industrijska revolucija je prinesla sunkovit porast mednarodnega trga blaga in storitev; v 21. stoletju je napredek v telekomunikaciji in informacijski tehnologiji ta obseg še povečal. Pomembno vlogo v tem

procesu imajo **multinacionalna podjetja**, ki predstavljajo poglavitno gonilno silo za premik blaga in storitev po svetu; gre torej za kompleksno identiteto, ki jo moramo tudi obravnavati kot takšno (Tayeb, 2005; Edwards & Rees, 2017).

Multinacionalke so definirane kot entitete, ki delujejo v več državah, kjer so prvotno začele s poslovanjem; upravljanje le-teh poteka iz ene domače države, izvajanje aktivnosti ekonomskega značaja pa preko nacionalnih meja (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016; Briscoe, Schuler & Tarique, 2022). Pogosto se v literaturi označuje z angleško kratico **MNE**, vendar pa se v splošni rabi pogosteje pojavlja z izrazom **multinacionalna korporacija** (angl. multinational corporation) ali z angleško kratico **MNC**. Razlog, zakaj se izraza nadomeščata, je, da v mnogih državah ni oblike s pravnim lastništvom, ki bi bilo enako ameriški korporaciji. Izraz **multinacionalno podjetje** se lahko uporablja v širšem kontekstu, ne da bi se vezali na kakršnokoli pravno strukturo države (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022).

Multinacionalna podjetja so vrsta podjetij, ki imajo veliko skupnega s podjetji, ki zaposlujejo pripadnike zgolj enega naroda (angl. single-nation), a vendar obstaja nekaj vidikov, kjer se razlikujejo. Edinstvena so zaradi njihovih **lokacij delovanja** (angl. operation sites), **distribucijskih mrež**, **dobaviteljev in strank**, ki so razpršeni po svetu. V splošnem gre za prilagojeno ponudbo izdelkov in storitev trgu, na katerem poslujejo. Da lahko poslujejo na mednarodni ravni, se morajo pogajati za vstop v druge države in prilagoditi svoj način delovanja in poslovanja tako, da ustrezajo **pravnim zahtevam tuje države** (Tayeb, 2005). Ker vlada določene države zagotavlja pravno in politično podlago, je sodelovanje med multinacionalko in vlado v svetovnem gospodarstvu nujno (Younas & Ogli, 2021). Poleg tega morajo svoje produkte in storitve spremeniti tako, da odražajo kulturne preference tujih strank. Veliko dela imajo tudi z obdavčitvami ter s pravili trgovanja (Tayeb, 2005). Avtor Cantwell (2014) poudarja, da igrajo multinacionalke pomembno vlogo pri zagotavljanju standarda na geografski lokaciji obstoja in gradnji ter razvoju novih priložnosti zase ter za ostala podjetja v industriji (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016).

Multinacionalke so pomembna sila v dinamiki svetovnega gospodarstva (Epstein, 2019). Zmanjšujejo pomen nacionalnih in regionalnih gospodarskih oblik družb in jih do neke mere tudi učinkovito nadomeščajo (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016; Tayeb, 2005). Aktivnosti različnih multinacionalk v veliki meri poganjajo gospodarsko globalizacijo in postajajo vse bolj pomembna pri mednarodnem gospodarskem povezovanju (Isaac in drugi, 2020).

1.1 Vloga upravljanj s človeškimi viri

Upravljanje s človeškimi viri spada pod področje managementa in je bilo razvito v Združenih državah Amerike (Tayeb, 2005; Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016). Načini in tehnike upravljanja s človeškimi viri so se v času spreminjali (Tayeb, 2005). Področje

mednarodnega upravljanja s človeškimi viri in vlogo, ki jo ima nacionalna kultura v povezavi s proučevanim področjem, sta temi, ki ju bom v nadaljevanju podrobneje definirala.

1.1.1 Začetki umeščanja praks upravljanj s človeškimi viri

Oddelek upravljanja s človeškimi viri je del managementa in je v neposrednem kontaktu z ljudmi. Njegov namen je izboljšati produktivnost in prispevek zaposlenih (Stone, Cox & Gavin, 2021). Koncept upravljanj s človeškimi viri se je razvil v Združenih državah Amerike; vse do današnjega dne ima največ privrženecv v državi izvora. Postavljen je bil na temeljih **angleško-ameriške kulture**; njuni politiki in ekonomiji sta bili v pomoč velikim ameriškim podjetjem. Ti so se ob vstopu tujih japonskih konkurentov, ki so na ameriški trg vstopili s kvalitetnimi, cenovno ugodnimi izdelki, soočali z izzivi (Tayeb, 2005; Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016).

Tehnike in načini upravljanja določene skupine ljudi za dosego zastavljenega cilja so se skozi zgodovino spreminjali. V sodobnem svetu proces **upravljanja osebja** (angl. personnel management) definiramo kot neposrednega prednika **upravljanj s človeškimi viri** (angl. human resource management), kar označimo z angleško kratico **HRM** (Tayeb, 2005). V teoriji ločimo dva pristopa upravljanj s človeškimi viri, ki sta **instrumentalni** in **humanistični** (ali mehki) pristop (Hendry & Pettigrew, 1999). Razlike med obema pristopoma izpostavi Stone, Cox in Gavin (2021), in sicer gre pri instrumentalnem modelu za racionalne, kvantitativne in strateške prijeme, ki rezultirajo v izboljšani uspešnosti in/ali boljšem konkurenčnem položaju podjetja. Bistvena razlika je, da pri humanističnem pristopu dosega podjetje konkurenčne prednosti z vrhunskim znanjem, izkušnjami, predanostjo, zadovoljstvom pri delu in motivacijo ravno zaposlenih (Stone, Cox & Gavin, 2021). Prednost humanističnemu pristopu pred instrumentalnim potrjuje, da je zaposleni, ki je nagrajen, bolj motiviran za delo (Khan, Farooq & Ullah, 2010).

Ker gre za različne vrste pristopov, naj omenim, da pri obeh vrstah pristopov prihaja do različnih konfliktov. Pri instrumentalnem pristopu prihaja predvsem do **industrijskih konfliktov**, medtem ko so pri humanističnem pristopu pogostejši konflikti z **združenji sindikatom**. Sindikati izhajajo iz filozofije, ki zagovarja kolektivističen pristop delovne sile (sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti, plačila za uspešnost, sistemi spodbud) in ne individualističnega (Brown, Metz, Cregan & Kulik, 2009; Dainty, 2011).

Če umestimo področje upravljanj s človeškimi viri na območje Slovenije, smo priča konservativnim ali administrativnim modelom upravljanja s človeškimi viri, kot tudi bolj strokovnim in strateškim modelom; te uporabljajo podjetja, ki delujejo na konkurenčnejšem in mednarodnem trgu (Zupan & Ograjenšek, 2004).

1.1.2 Definiranje pojma mednarodnega upravljanja človeških virov

Področje **mednarodnega upravljanja človeških virov** (angl. international human resource management) je definirano kot disciplina, ki spada pod upravljanje s človeškimi viri (Primecz, 2020). V literaturi se je pričel pojavljati okoli leta 1995 s pojavom v praksi zgolj v nekaterih multinacionalnih podjetjih (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022). Prvotno so se v podjetjih lotevali izzivov, povezanih z **uspešno napotitvijo strokovnjaka** na delo v države zunaj sedeža podjetja (angl. expatriates) in ta koncept velikokrat enačili s pojmom mednarodnega upravljanja s človeškimi viri (Tayeb, 2005; Harris & Brewster, 1999).

Razumevanje mednarodnega upravljanja s človeškimi viri pridobiva vse večji pomen. Scullion (1995) v svojem delu izpostavi dva poglobitna razloga, zakaj je temu tako. Prvi razlog je vse večja globalna dejavnost in s tem večanje **svetovne konkurence**. Drugi razlog, zaradi česar upravljanje človeških virov na mednarodni ravni pridobiva na pomembnosti, je, da predstavlja najpomembnejši **dejavnik uspeha** ali neuspeha v mednarodnem poslovanju. Nekateri avtorji celo trdijo, da je lahko upravljanje ljudi ključni vir za ubranitev konkurenčne prednosti (Tayeb, 2005). To idejo lahko potrdi tudi dejstvo, da se stopnja brezposelnosti ponovno niža, z izjemo leta 2020, ko je brezposelnost sunkovito narastla zaradi covida-19 pandemije, kar pomeni, da se morajo organizacije borovati za najboljši kader (Ellis & Bauer, 2020; Statista, 2022).

Z razvojem lastnih strategij zaposlovanja, upravljanja in zadržanja najboljših zaposlenih, predvsem tistih, ki so v pomoč pri doseganju globalne strategije organizacije, oddelek mednarodnega upravljanja s človeškimi viri doseže, da so organizacije bolj uspešne pri opravljanju mednarodnih nalog. V nekaterih multinacionalnih podjetjih predstavlja glavno **strateško aktivnost** pri organizaciji planiranja na globalni ravni in upravljanja s talenti (angl. talent management) globalne delovne sile. Dandanes je polno **izzivov** zaradi razlik med državami v upravljanju. (1) Vse večji problem postaja primanjkljaj mednarodnih managerjev, od katerih je odvisno uspešno izvajanje globalnih strategij; (2) najpogostejši razlog za poslovni neuspeh v mednarodnem okolju je povezan s slabim upravljanjem človeških virov; (3) z vse večjim številom držav in s tem tudi večanjem števila podjetij in zaposlenih so morala podjetja razvijati nove in bolj zapletene prakse, saj so delovala v svetovnem merilu v več državah sveta (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Tayeb, 2005). Te razlike še dodatno oteži dejstvo, da so zaposleni v multinacionalkah iz **različnih kulturnih ozadij**. Veliko teh podjetij zaposluje domačo delovno silo in pripadnike drugačnih kultur (Varma & Tung, 2020).

Multinacionalna podjetja kljub zavedanju, da sistemi upravljanj s človeškimi viri morda niso učinkoviti v vseh kulturah, predstavlja osrednjo vlogo (ne)moči v multinacionalkah (DeNisi, Murphy, Varma & Budhwar, 2021). S spreminjanjem globalnih trendov in glede na novejšie izzive, s katerimi se mora globalna ekonomija in delovna sila spopadati (izguba služb, delo od doma, otežena mednarodna potovanja med podružnicami, izzivi pri pridobitvi vize,

otežena komunikacija znotraj nove globalne delovne sile) ima pomembno vlogo (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022).

1.1.3 Nacionalna kultura in upravljanje človeških virov

Delovanje multinacionalk poteka v soodvisnosti od celotnega **notranjega** in **zunanjega** nacionalnega okolja, v katerem podjetje deluje (Tayeb, 2005). Med faktorje notranje organizacije prištevamo vse od celotne strategije poslovanja in politike, tehnologije, strojne opreme, znanj in izkušenj, potrebnih za delo do organizacijske kulture. Med glavne zunanje dejavnike spadajo ekonomska politika države, politika blagovne menjave, stanje na trgu delovne sile, politika sindikatov s svojo močjo do politik, ki pokrivajo delovne pogoje za zaposlenega itd. (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Tayeb, 2005).

Kultura se obravnava z vidika večplastnosti, zato jo je težje obravnavati (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Avtorji Hofstede, Hofstede in Minkov (2010) definirajo kulturo z vidika slojev, kot »čebulo«. Ločijo med **površinsko kulturo** (angl. surface culture) ali zunanjim slojem, **skrito kulturo** (angl. hidden culture) ali srednjim slojem ter **nevidno kulturo** (angl. invisible culture), ki jo imenujejo tudi jedro. V svojem jedru je kultura definirana z vidika univerzalne resnice, kar predstavlja osnovo za gradnjo vrednot in prepričanj v srednjem sloju. V srednjem sloju so vrednote, religije, filozofije, pogledi o tem, kaj je sprejemljivo in kaj ne. Zunanji sloj predstavlja vse vidne elemente, kot so na primer oblačila, arhitektura, hrana ter običaji (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022).

Z definiranjem ožjega področja kulture, tako imenovanim pojmom **nacionalne kulture**, so se ukvarjali številni avtorji. Za oba omenjena pojma, kulturo in nacionalno kulturo, obstaja veliko definicij, skupno pa jim je, da je kultura tista, ki je različna med narodi glede na njihov zgodovinski razvoj, geografsko lego in filozofijo naroda (Denny, 2003; Tayeb, 2005). Multinacionalke delujejo v okolju več kultur, predvsem v svojih podružnicah, kjer je več **nacionalnih kultur** (Masovic, 2018). Nacionalne razlike vplivajo na organizacije na različne načine in so osrednjega pomena mednarodnih upravljanj s človeškimi viri (Schneider & Barsoux, 2003). Z razumevanjem vplivov, ki jih ima nacionalna kultura, lahko v organizacijah z razvojem kadrovskih politik in praks, vplivajo na boljše organizacijske, kot tudi individualne rezultate (Sparrow, Brewster & Chung, 2016; Beauregard, Basile & Thompson, 2018). Izkoristijo lahko priložnosti in prednosti v svojo korist, predvsem kako se spopadati s pomanjkljivostmi, ki izhajajo iz razlik v nacionalni kulturi (Masovic, 2018).

Večina del v literaturi managementa temelji na teoriji kulture avtorja Hofstede. Najdemo pa tudi nasprotujoča mnenja, in sicer so določeni avtorji kritični do njegovih del, saj z večjo globalizacijo in širitvijo interneta prevzemanje in učenje kulture poteka **večdimenzionalno** in ne zgolj longitudinalno; ne zgolj od lastnih prednikov znotraj lastne kulturne skupine (Fang, 2012). Statična perspektiva kulture, v katero spada tudi teorija avtorja Hofstede (1980), spregleda **dualnost**, lastnost, ki jo ima kultura, da ima zmožnost spojiti oba nasprotujoča si pola in je tako rekoč lahko hkrati ženska kot tudi moška; tudi

individualistična in hkrati kolektivistična in tako naprej po ostalih dimenzijah, v dinamičnem procesu spremembe in transformacije (Fang, 2005). V zahodnem svetu se poudarja izključna nasprotja, ki predstavljajo temelj v teoriji kulture, medtem ko so v vzhodni literaturi, poudarja Chen (2002), ta nasprotja soodvisna.

Tabela 1: Prikaz definicij kulture s prispevki v raziskovalno področje kulture z avtorji in letnicami vpeljave v strokovno literaturo

Avtor	Letnica	Opredelitev kulture
Hofstede	1980	skupinsko programiranje uma, ki temelji na predpostavki večje naklonjenosti določenim stanjem pred drugimi.
Hall	1989	skupek naučenih vedenj, vzorcev in stališč, ki jih določen posameznik zavzame.
Menon	2004	koncept razlaga z vidika njegove večplastnosti, in sicer po eni strani pojasnjuje multinacionalne razlike o vedenju in vrednotah, vendar pa je te razlike težko določiti v smislu definicije in njene strukture
Trompenaars in Hampden-Turner	2011	sistem načinov, kako družbena skupina rešuje probleme in dileme, povezane z odnosi z drugimi ljudmi. Narekuje, na kaj so ljudje določene skupine pozorni, kako ravnajo in kaj cenijo.
Fang	2012	dinamičen proces in ne more obstajati brez situacije, konteksta in časa; učenje le-te pa poteka več dimenzionalno in ne longitudinalno.
Rieger	2022	v strokovni literaturi medkulturne komunikacije nima jasne definicije, kar nakazuje dinamičen pogled na kulturo.

Vir: Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon (2016).

Pri omembi nacionalne kulture je potrebno izpostaviti, da lahko lastnosti posameznega zaposlenega vplivajo na proces komunikacije v mednarodnem okolju. Posameznik, ki ima razvito zavedanje ostalih kultur, lahko zmanjša pripisovanje (najpogosteje se pojavlja stereotipiziranje) posameznih značilnosti določenim kulturam (Rieger, 2022). Prepoznavanje lastnih vedenjskih pomanjkljivosti predstavlja pomemben korak za učenje in izboljšanje medkulturnega komuniciranja (Schulz, 2008). Pri poučevanju kulture in predajanju znanja prihaja do marsikatero kritike, ki zadeva kontekst **medkulturne komunikacije** (angl. intercultural communication) (Rieger, 2022). Strokovna literatura omenja in/ali razpravlja dinamični vpogled kulture zunaj od zgolj in samo nacionalne kulture. Na področju medkulturnega komuniciranja obstaja primanjkljaj definicije kulture, kar nakazuje dinamičen pogled na kulturo (Rieger, 2022).

Pri proučevanju kulture smo lahko priča tudi **socialni kategorizaciji**, ki lahko vodi do različnih vedenjskih in kulturnih odzivov. Med pripadniki in tistimi zunaj (nečlani) neke skupine lahko prihaja do razlikovanj. Tisti, ki pripadajo neki skupini, oblikujejo stališča (predsodke), kognicijo (stereotipe) in vedenje (diskriminacijo) na način, ki običajno daje prednost članom znotraj skupine; favorizirajo znotraj skupine (Brewer & Brown, 1998). Ljudje raje pristopijo, sodelujejo, zaupajo in naklonijo več pozitivnih vedenj članom, ki so del skupine. Ravno nasprotno pa do članov, ki niso del skupine; teh se izogibajo, zmanjšajo socialen stik ter so nenaklonjeni pozitivnim vedenjem v zvezi z njimi. V kontekstu

zaposlenih, še posebej če izhajajo iz različnih kulturnih in/ali nacionalnih ozadij, lahko člani, ki ne pripadajo skupini, prejmejo manj podpore in manj socialnih stikov s sodelavci; posledično se lahko počutijo manj sprejete (Dovidio & Gaertner, 2010). Občutek nesprejetosti zaradi skupine, ki ji pripada (rasni, etični in/ali spolni), lahko vodi do **družbene izolacije**, ki jo posameznik občuti (Smith & Calasanti, 2005).

1.2 **Prakse zaposlovanja v multinacionalkah**

Na zaposlitev določene delovne sile v multinacionalki vpliva več dejavnikov. Vse od **poslovne strategije** podjetja (Borg & Harzing, 2004; Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Scullion & Collings, 2006), **lokalnega okolja**, v katerem podjetje deluje (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016) in, natančneje, njegovega **geografskega** okolja, v katerem deluje v povezavi z **nacionalnimi** sistemi (Edwards & Rees, 2017). S sedeža multinacionalke ima podjetje možnost, da izvede vrsto **formalnih instrumentov** za prenos znanja v podružnice; v te spadajo **uvajalni programi** in **sistem napotitve zaposlenega**. V nadaljevanju poglavja o praksah zaposlovanja, ki se izvajajo v multinacionalkah, bom vse zgoraj omenjeno tudi podrobneje predstavila.

Poslovne strategije multinacionalk, kamor spada tudi zaposlovanje delovne sile, so odvisne od **orientacije vodij na višjih položajih** (angl. orientation of senior executives); te se ločijo na štiri vrste: etnocentrizem, policentrizem, regiocentrizem in geocentrizem (Borg & Harzing, 2004; Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Scullion & Collings, 2006). Orientacije so pomembne, saj določajo, katera izmed praks upravljanj se bo v podružnici izvajala in tudi kakšno mero lokalizacije bo multinacionalka dopuščala vsaki izmed podružnic.

Tradicionalno multinacionalke pojmuje ločeno, in sicer z vidika sedeža in njenih nacionalnih podružnic (Edwards, Almond, Murray & Tregaskis, 2022). Zgoraj omenjene usmeritve si običajno sledijo v sosledju in prehajajo iz ene miselnosti v drugo, ko podjetje pridobiva mednarodne izkušnje (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022). Z vidika novejša literature so multinacionalke opredeljene kot vrsta struktur na različnih ravneh in na teh ravneh lahko različni akterji ustvarjajo in sprejemajo norme. Vsi akterji so tako vključeni v organizacijski in nacionalni okvir, kar pomeni, da obstaja več pravil igre, katerim se morajo akterji prilagoditi in jih vzeti v zakup kot dane (Edwards, Almond, Murray & Tregaskis, 2022). Če v lokalnem okolju že veljajo splošno sprejete norme praks upravljanj s človeškimi viri in vplivajo na zaposlene, bodo najverjetneje prakse v skladu s praksami lokalnih konkurentov (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016).

Prakse upravljanj s človeškimi viri se **geografsko razlikujejo** od države do države. Razlike v nacionalnih sistemih tako omogočajo kot omejijo prenos praks in predstavljajo podlago za razvoj različnih vrst. Vključenost (angl. embeddedness) praks zaposlovanja v različne pravne, institucionalne, politične in kulturne okvirje je pomembna z vidika, da zunaj tega ne morejo delovati. Obseg te odvisnosti se od področja do področja upravljanja s človeškimi

viri razlikuje; govorimo lahko o bolj in manj razpršenih (angl. diffusability) praksah (Edwards & Rees, 2017). Kakšne strategije upravljanj s človeškimi viri se bodo vzpostavile, je na nacionalni ravni odvisno od **kulturnih** in **institucionalnih** faktorjev (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016). Institucionalisti, med katerimi sta tudi Vaiman in Brewster (2015), so mnenja, da ljudje uporabljajo različne pristope za doseganje različnih ciljev. Organizacije imajo veliko maneverskega prostora pri upravljanju s človeškimi viri, saj ni potrebe slediti najboljšim praksam na tem področju. Institucionalisti poudarijo vlogo družbenih struktur, vse od izobraževalnih sistemov in sistemov usposabljanja, ki zaznamujejo proces socializacije do ekonomskih sistemov, ki oblikujejo spodbude. Zagovorniki kulture pa nasprotno poudarjajo vlogo zgodovinskih pojmov, ki so sprejeti v družbi, kjer so se posamezniki na podlagi dogodkov iz preteklosti naučili o vedenjih, kateri so sprejeti in zaželeni (Berry, Poortinga, Segall & Dasen, 2002). Vsakršna organizacija, (v tem kontekstu gre za multinacionalke in njihove podružnice) z lahkoto zaposli netipične delavce za tisto kulturno okolje, saj lahko išče in izbira delavce s podobnimi vrednotami in prepričanji domačega okolja organizacije (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016).

Vodstvo ima možnost, da s sedeža multinacionalke vzpostavi vrsto **formalnih mehanizmov** za prenos (strokovnega) znanja. Socialno, kulturno in zgodovinsko ozadje podružnice je pomembno za posameznike, ki so vključeni v prenos znanja (Edwards, Rees & Zhang, 2017; Kim, Reiche & Harzing, 2022). Formalni mehanizmi lahko potekajo v obliki rednih srečanj ali konferenc, kjer je doseg širši, lahko pa potekajo v obliki delovnih skupin, kjer opravljajo bolj specifične naloge. Toda, kot poudarjajo avtorji Edwards, Rees in Zhang (2017), prenos znanja ni nujno enostaven proces, saj lahko vodstvo podružnic skuša povečati svojo neodvisnost in preprečiti razpršenost praks. Tako lokalna podružnica potrebuje za uspešno delovanje na lokaciji podružnice lokalnega menedžerja, ki je seznanjen z lokalnim okoljem in trgom. Po drugi strani pa lahko sedež podjetja zaradi svoje moči vpliva vpelje formalne direktive in odloke, če želi, da se določena praksa na ravni podružnic(e) sprejme. Bolj pogoste so formalne politike, kjer multinacionalke napotijo strokovnjake na delo v države zunaj sedeža podjetja za prenos znanja. Nevsiljive oblike kontrole imajo veliko skupnega s transnacionalno strategijo in strukturo, ki sta jo definirala Ghoshal in Bartlett (1998), ki vključuje oblikovanje mreže akterjev iz različnih držav; vsak člen v omrežju opravlja posebno funkcijo in deli strokovno znanje med člani. Omenjeno omrežje služi, da podružnice lažje sprejmejo širitev praks in se ne upirajo centrali. Zato multinacionalke pogosto uporabljajo prakso: kar je dobro delovalo na enem delu organizacije, naj se širi v druge podružnice z managerji, ki s seboj prenašajo strokovno znanje in dobre prakse (Edwards, Rees & Zhang, 2017).

Čeprav obstaja vrsta formalnih in neformalnih mehanizmov za prenos praks, pa ostaja formalno usposabljanje zaposlenih favorizirana metoda osveščanja zaposlenih, ko je govora o pričakovanem in etičnem obnašanju v organizacijah (Parboteeah & Cullen, 2009).

Z **uvajalnim programom** in **programom usposabljanja**, kar spada med formalne mehanizme, zaposlene prilagodijo kulturi podjetja in spreminjajo njihova nacionalna prepričanja. V primeru neuspešnih začetnih programov skušajo s spremljanjem in nagrajevanjem spremeniti obnašanje zaposlenega v tisto, ki je bolj zaželeno in ne nazadnje tudi pričakovano (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2016). Usposabljanje velja za najbolj pomembno področje človeških virov, kjer je potrebno delovati v okviru le-teh. Nekateri vidiki usposabljanja so vezani na podporne dejavnosti institucij; primer tega je dvojni (angl. dual) sistem v Nemčiji (Edwards, Rees & Zhang, 2017), ki ga je težko posnemati v drugih nacionalnih okvirjih, saj deluje v specifičnem in določenem kulturnem okolju (Davoine & Deitmer, 2020). Programi usposabljanja pomagajo zaposlenim, da osvojijo specializirana znanja, ki jih potrebujejo za izvajanje določene naloge. S programi usposabljanja zaposleni pridejo v stik z drugimi zaposlenimi z različnih koncev sveta, se naučijo prilagajanja ob dejstvu, ko spoznavajo nove kulture. Ker so izpostavljeni novim kulturam, se zaposleni lažje znajdejo pri poslovanju kjerkoli po svetu. Po drugi strani pa so zaposleni udeleženci usposabljanj, ki pogosto vzamejo veliko časa ter terjajo določena sredstva organizacije. Kljub temu predstavlja proces globalnega usposabljanja pomembno vlogo in ga je vredno izvajati (Moumita & Zaman, 2013). Pomembno vlogo pri upravljanju, spremljanju in akreditaciji imajo sodelavci, izobraževalne ustanove, združenja delodajalcev in sindikatov. Brez te podpore podjetja ne morejo zagotoviti uspešnega izvajanja teh praks (Edwards, Rees & Zhang, 2017). Zaradi svoje globalne razsežnosti v multinacionalnih podjetjih uporabljajo mednarodne ekipe in delovne skupine, medtem ko so pri oblikovanju politik razširjene meddržavne delovne skupine. Te oblike vključevanja so podprte in predstavljajo izhodišče za oblikovanje norm v zvezi s prakso zaposlovanja (Edwards, Marginson & Ferner, 2013; Reiche, Lee & Allen, 2019).

Učinkovito upravljanje človeških virov vključuje tudi zaposlovanje (visoko) kvalificiranih delavcev, ki jih morajo organizacije biti tudi sposobne zadržati in motivirati, kar je ključno predvsem v njihovem prvem letu (Ellis & Bauer, 2020). Za takšne pozicije višjega nivoja (delovna mesta menedžerjev, tržnikov in tehnologov) v multinacionalkah je pogosto v veljavi **sistem napotitve zaposlenega**. V fazah, ko se multinacionalka širi na tuje trge, so ključnega pomena izkušnje in znanje zaposlenega za vzpostavitev delovanja podružnice. Podjetja s sedeža (angl. headquarter) bodisi uvedejo prakse upravljanj s človeškimi viri svoje matične družbe neposredno v svoje podružnice v tujini ali pa poskušajo svoje politike in prakse upravljanj s človeškimi viri združiti s tistimi, ki so običajne v državah njihovih podružnic (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022). Načrtovanje in zaposlovanje takšne vrste delovne sile je kompleksno, saj vključuje določitev primerne (zahtevane) izobrazbe, večšin ter lokacijsko določiti, kje pridobiti takšne zaposlene, na kakšne načine jih ne nazadnje zaposliti (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022).

1.3 Multinacionalke in odnos z ostalimi enotami

Poslovna strategija multinacionalk je v glavnem odvisna od dveh dejavnikov, ki tudi določata, kako bo centrala povezana s svojimi podružnicami (Bartlett & Beamish, 2018; Bartlett & Ghoshal, 2002). V naslednjem poglavju bom te strategije z dejavniki konkretneje predstavila. Nazadnje bom skušala na kratko predstaviti prakse, ki se izvajajo v multinacionalkah glede na različno geografsko okolje.

Primarno je strategija multinacionalk odvisna od dveh dejavnikov, ki sta **obseg integracije** (angl. integration) in/ali **lokalna odzivnost** (angl. local responsiveness – LR) in od katerih je odvisno upravljanje njenega internacionalnega poslovanja (Bartlett & Beamish, 2018; Bartlett & Ghoshal, 2002; Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2010). Integracija v primerjavi z lokalno odzivnostjo pojasnjuje, v kolikšni meri so podružnice povezane med seboj in s sedežem multinacionalke (Bartlett & Beamish, 2018; Bartlett & Ghoshal, 2002). Z večjo mero integracije multinacionalke s sedežem razvijejo enotno celoto in tako lažje dosežejo konkurenčne prednosti: ekonomije obsega, višjo kakovost in standardizacijo. Lokalna odzivnost je definirana kot obseg, v kakšni meri se podružnice odzivajo na lokalne razlike, kar vključuje prilagajanje izdelka ali storitve, vse z namenom, da izpolnijo potrebe lokalnih strank, se odzovejo na konkurenco in kulturo v lokalnem okolju, uskladijo politiko delovanja z vladnimi predpisi, privabijo lokalne zaposlene in so del lokalnih poslovnih mrež. Z različnimi kombinacijami prej opisanih dejavnikov pridemo do strategij, ki jih izvaja določena multinacionalka. Tako lahko izpostavimo štiri različne poslovne strategije: internacionalna, večdomača (angl. multidomestic), globalna in transnacionalna strategija (Bartlett & Ghoshal, 2002; Bartlett & Beamish, 2018).

Poleg strategije, ki jo vodstvo multinacionalke izbere in ji sledi, pa je izziv, pred katerim se znajde kadrovska služba v mednarodnih podjetjih, kako organizirati podjetje. Če želijo učinkovito poslovati v vselej spreminjajočem poslovnem svetu, potrebujejo ustrezno strukturo. Pomemben vir ohranjanja konkurenčne prednosti je oblikovanje **čezmejne strategije**, ki spodbuja učenje, deljenje znanja, sodelovanje ter inovacijo na globalni ravni. Pogled organizacije, ki je tradicionalno temeljil na kontroli in integraciji pri poslovanju prek državnih mej, dandanes v kompleksni svetovni ekonomiji predstavlja problem pri organizacijski zasnovi (Briscoe, Schuler & Tarique, 2022). V kompleksnih okoljih multinacionalke in institucije razvijajo kooperativne norme, dejavnosti in ustvarjajo socialno ravnovesje, kar poganja proces prenosa praks in ekonomske rasti (Wang, Zhou & Horsburgh, 2021). Najti pravo razmerje med usklajevanjem podružnic z matičnim podjetjem in ostalim zunanjim poslovanjem in hkrati omogočati lokalno avtonomijo enote in slediti posebnim nacionalnim interesom in razlikam, predstavlja težko odločitev za organizacije. Pri tem izziv pri oblikovanju multinacionalnega podjetja predstavlja na eni strani integracija ter na drugi strani lokalni odziv, kar imenujemo **integracijsko-lokalni problem** (Bartlett & Beamish, 2018; Briscoe, Schuler & Tarique, 2022; Pucik, Evans, Bjorkman & Morris, 2016).

Na ravni podružnice ostajajo štirje dejavniki, ki vplivajo na vpeljavo podobne strategije upravljanj s človeškimi viri v centralo. Najprej se omenja **strateško vlogo podružnice**, kjer vpliv moči centrale omejuje ter »vsiljuje« kadrovske prakse v podružnico. Kot zadnja se omenja **metoda vzpostavitve podružnice**, pri čemer je prakse upravljanj s človeškimi viri lažje vzpostaviti na novem terenu v neki podružnici kot jih vpeljati pri prevzemu v tuja podjetja. Zadnja dva dejavnika, ki vplivata na vpeljavo strategije, sta **kulturna in pravna »razdalja«** med podružnico in centralo, ki preprečujeta prenos praks upravljanj s človeškimi viri iz centrale v podružnico (Sparrow, Brewster & Chung, 2016). Pomembnost kulturne podobnosti med centralo in podružnico poudarjajo tudi Wang, Zhou in Horsburgh (2021), ki navajajo, da lahko multinacionalke lažje posnemajo domače okolje v podružnici, če vzpostavijo spodbudno kooperativno okolje, ki je v skladu s kulturnim ozadjem. Nadaljujejo, da je vzajemno sprejeta norma v obeh okoljih v poslovni praksi ključ do uspešne čezmejne dejavnosti (Wang, Zhou & Horsburgh, 2021).

Glede na geografsko okolje v praksi velja, da velike globalne japonske multinacionalke bolj verjetno uporabljajo globalne prakse upravljanja s človeškimi viri v primerjavi z ameriški multinacionalkami. Povedano drugače: ameriška podjetja bolj verjetno vzpostavijo lokalne prakse v svojem mednarodnem upravljanju s človeškimi viri kot japonske ali evropske multinacionalke (Yip, Johansson & Ross, 1997). Na območju Evrope obstaja že več poskusov identifikacije regionalnih modelov, ki bi omogočali prenos praks upravljanja s človeškimi viri, vendar pa je zaradi specifičnosti držav to težko izvedljivo že zaradi prej omenjenih kulturnih razlik in kontekstov (Sparrow, Brewster & Chung, 2016).

2 ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA

Z definiranjem pojma organizacijske socializacije natančneje bom najprej pričela slednje poglavje; nato bom kronološko predstavila dosedanja dela in najbolj vplivna strokovna dela v literaturi ter modele in elemente učinkovite organizacijske socializacije. Kasneje sledi predstavitev organizacijske socializacije glede na različne lokacije, po oddelkih, kako drugače poteka v multinacionalkah, kako se je lotevajo na slovenskih tleh in ne nazadnje pregled dobrih praks na obravnavanem področju.

2.1 Definiranje pojma organizacijske socializacije

Krovni pojem **uvajanja** (angl. onboarding) povezujejo avtorji s pridobivanjem, prilagajanjem, asimilacijo in s pospeševanjem novih članov ekipe ter velja tako za že zaposlene v podjetju kot tudi za novo zaposlene (Bradt & Vonnegut, 2009). Proces **organizacijske socializacije** pa se razlikuje od pojma uvajanja. Predstavlja ključen del praks upravljanj s človeškimi viri (Saks & Gruman, 2014). Tako avtorji navajajo, da proces, s katerim zaposleni pridobi znanje, veščine, odnose in obnašanja, skratka vse potrebno, da se lahko prilagodi na novo delovno mesto in osmisli njegovo novo okolje, imenujemo

organizacijska socializacija in se na takšen način razlikujejo od zunanjih akterjev (angl. outsiderjev) (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Cooper-Thomas in drugi, 2020; Wanberg, 2012). Z vidika organizacije socializacija predstavlja proces, ki je zaposlenim v pomoč pri razvoju v učinkovite člane organizacije, da postanejo bolj produktivni v novi vlogi (Feldman, 1981; Fisher, 1986). Proces socializacije pogosto povezujejo s povečano predanostjo organizaciji (angl. organizational commitment) in vključenostjo v delo (Allen & Meyer, 1990; Fisher, 1986; Jones, 1986).

2.1.1 Dosedanja strokovna dela na področju organizacijske socializacije

Na področju organizacijske socializacije so se avtorji največ ukvarjali s proučevanjem **taktik socializacije** (Saks & Ashforth, 1997). Pogosto zasledimo, da se v literaturi avtorji sklicujejo na pionirja, avtorja Van Maanen in Schein (1979). Tipologija avtorja Jones (1986), ki jo bom v nadaljevanju tudi podrobneje predstavila, je tudi že dosti raziskana. Novejše predstavljene taktike organizacijske socializacije vključujejo **model s tremi kategorijami**, ki vključuje učinkovite prakse in kako ter kdaj v procesu avtorji priporočajo naj bi se izvajale (Bauer & Erdogan, 2011). Rezultati, ki jih povezujemo z uspešno socializacijo so predvsem pozitivni. Najbolj pomembne taktike za prilagoditev posameznika vključujejo **jasnost vloge**, **samoučinkovitost** in **družbeno sprejetost** (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Izbrane taktike lahko vplivajo na fluktuacijo zaposlenih (Allen, 2006). Uspešna organizacijska socializacija pa ni odvisna zgolj in samo od zaposlenega, ampak je odvisna tudi od **organizacije**. Predvsem v **ujemanju posameznika** z organizacijo (angl. Person-Organization Fit) (Kim, Cable & Kim, 2005). Uspešen proces organizacijske socializacije se kaže v zadovoljstvu, predanosti, fluktuaciji in uspešnosti (Bauer & Erdogan, 2011). Ni pa zgolj odnos med organizacijo in novo zaposlenim tisti, ki je pomemben, temveč predstavlja osrednjo vlogo tudi **odnos med novo zaposlenim in njegovim nadrejenim** (Gross, Debus, Liu, Wang & Kleinmann, 2021), kar bom v nadaljevanju tudi podrobneje pojasnila. Naslednji sklop, ki ima pomembno vlogo pri procesu organizacijske socializacije, so lastnosti zaposlenih, vse od **psihološkega kapitala** (Carter & Youssef-Morgan, 2019; Mills, Fleck & Kozikowski, 2013; Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014), **čustev**, ki jih zaposleni doživljajo ob pričetku (Ellis in drugi, 2015), in do **proaktivnega vedenja** novo zaposlenih, ki lahko pospeši ali zavira proces prilagoditve (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 2017). **Teorija o ohranjanju virov** je naslednja, ki jo bom natančneje opisala. Vključuje sklop virov, ki so zaposlenemu ob pričetku dela na voljo in so povezani z njegovo zgodnjo prilagoditvijo (Bauer, Erdogan, Caughlin, Ellis & Kurkoski, 2021). V sodobnem času, kjer je komunikacijska tehnologija izrednega pomena v vsakdanjem življenju posameznikov, najdemo njen vpliv tudi na področju socializacije. Pri tem gre omeniti zanimivo raziskavo avtorjev Cai, Liu, Zhao in Li (2020) o vplivu uporabe **družbenih medijev** na socializacijo novo zaposlenih, ki bo tudi ena izmed zadnjih omenjenih strokovnih del v sledečem poglavju.

Dosedanje raziskave na področju organizacijske socializacije so doprinesle že dovolj teorije, ki jo lahko podjetja aplicirajo v prakso svojih oddelkov. Kot izpostavljata Saks in Ashforth (1997), so **socializacijske taktike** v literaturi socializacije najbolj proučevane. Pogosto se v literaturi omenja avtorja Van Maanena in Scheina (1979) in njun primerjalni **šest-dimenzijski pristop**, ki je kot prvi naveden in predstavljen v tabeli 2. Vključuje sklop šestih nasprotujočih dimenzij. **Kolektivne** združujejo taktike, kjer združijo novince in jih izpostavijo nizu izkušenj, medtem ko pri **individualnih** taktikah vsakega novinca posebej izpostavijo izkušnji. Drug dvojec obsega **formalne** taktike, ki ločijo novince od že uveljavljenih članov podjetja (že zaposlenih), in **neformalne** taktike, kjer se novo zaposleni ne razlikujejo od ostalih članov. Pri tretjem paru gre za **zaporedne** taktike, kjer gre za korake (stopnje), ki vodijo do izpolnjevanja vloge v primerjavi z **naključnimi** taktiki, kjer dosežejo zaposleni želeno vlogo brez fiksnih korakov v procesu. Pri naslednji dvojici, kjer gre pri fiksnih socializacijskih praksah za natančen časovni razpored v dokončanju nalog za napredovanje, pri spremenljivih taktikah pa tega okvirja sploh ni ali pa obstajajo zgolj zabrisani. Peta dvojica je sklop taktik z **vključitvijo** ali **brez vključitve** vodje. Kjer vključitve vodje ni, so novinci prepuščeni sami sebi, da osmislijo svoje delovno okolje in prakso. Zadnji dvojec, sta taktiki z **investiranjem** in z **dezinvestiranjem**. Pri investiranju gre za taktike, kjer podjetje nudi pozitivno podporo za pretekle izkušnje novincev, medtem ko gre pri dezinvestiranju ravno obratno; nudijo mu negativne povratne informacije na pretekla znanja in vedenja novincev (Filstad, 2011). Z vidika avtorjev Van Maanen in Schein (1979) rezultati določene organizacije niso samo posledica dela, ki ga opravijo zaposleni ob pričetku zaposlitve, temveč tudi posledica dela, ki ga ti zaposleni opravijo po tem, ko je določena organizacija končala z uvajanjem zaposlenega. Toda pri njunem modelu gre zgolj za dimenzije.

Kasneje je njuno tipologijo avtor Jones (1986) razdelil v tri skupine: **kontekst**, **vsebino** in **družbeni** vidik. Omenjena tipologija je predstavljena kot druga po kronološkem vrstnem redu v tabeli 2. Taktike so razvrščene v dve dimenziji, in sicer dimenzijo individualnih in institucionalnih taktik; znotraj teh so, kot že omenjeno, tri skupine. Avtor je zaključil, da različne socializacijske taktike vodijo do različnih rezultatov socializacije. Bolj specifično, taktike, ki so predstavljene z vidika šestih dimenzij (in ne zgolj kombinacije različnih taktik socializacije), so ključnega pomena pri usmerjanju zaposlenega do njegovih orientacijskih vlog (angl. role orientations). Z institucionalnimi taktikami, postavljeno strukturo in jasno vlogo vseh vključenih (že zaposlenih) so uspeli dokazati učinek pri usmerjanju novo zaposlenega v procesu **osmišljanja** (Harris, Cooper-Thomas, Smith & Smollan, 2020). Osmišljanje (angl. sensegiving) pomeni aktivno in prostovoljno komunikacijo zaposlenih z namenom vplivati na občutke drugih deležnikov s posredovanjem dragocenih in pozitivnih informacij, ki zadevajo organizacijo, zunanjim in notranjim akterjem (Kim, 2018). Predstavlja ključno vlogo pri oblikovanju interpretacij novih situacij pri novincih (Korte & Lin, 2013). Novejši socializacijski **model s tremi kategorijami** (lastnosti zaposlenih, novo vedenje zaposlenih in organizacijska prizadevanja), ki je na kratko povzet in predstavljen v tabeli 2, ob vzpostavitvi služi pri procesu uspešne socializacije novih zaposlenih (Bauer &

Erdogan, 2011). S predstavitvijo modela prilagoditve novo zaposlenega in preverbo le-tega so prišli do zaključkov in seznanili širšo javnost z najbolj učinkovitimi praksami uvajanja, ki so predstavljene v tabeli 2. Avtorji so zaključili tudi kako in kdaj v procesu naj bi se izvajale za doseg najboljšega rezultata, tako za zaposlenega in organizacije kot celote (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

Empirične raziskave so do sedaj že uspele dokazati številne pozitivne rezultate, ki jih ima učinkovita socializacija na novo zaposlene ter organizacije v celoti. Avtorji so uspeli v strokovnem proučevanju opredeliti različne socializacijske taktike v povezavi s ključnimi socializacijskimi odnosi in zaključnimi rezultati. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo in Tucker (2007) so proučevali rezultate, ki so posledica različnih socializacijskih taktik. Njihove ugotovitve so na kratko predstavljene v spodnji tabeli 2. Našli so podporo, ki je v skladu z modelom Feldman (1981) in ki poudari **jasnost vloge, samoučinkovitost in družbeno sprejetost** kot najbolj pomembne vidike za prilagoditev novo zaposlenih. Njihove ugotovitve, ki so povzete spodaj v tabeli 2, kažejo, da jasna vloga, samoučinkovitost in družbena sprejetost vplivajo na odnos med iskanjem informacij novo zaposlenega in taktikami organizacijske socializacije ter rezultati socializacije (vključno z načinom dela novo zaposlenega, odnosom do dela in fluktuacijo). Avtorja Cable in Parsons (2001) sta v svoji študiji prišla do zaključka, da so **subjektivne zaznave** novo zaposlenih in **spremembe njihovih vrednot** povezane z dvema vrstama socializacijskih taktik (vsebinskih in družbenih socializacijskih taktik). Dimenzije konteksta avtorja v svojo raziskavo nista vključila. Prišla sta do zaključkov, da različne taktike vodijo do različnih rezultatov. Glede na njune zaključke raziskave so najboljše vsebinske in družbene vrste socializacijskih taktik, saj zagotavljajo ujemanje posameznika z organizacijo. Tako novo zaposleni dobi občutek pripadnosti organizaciji in lažje razvije skladne vrednote.

V literaturi organizacijske socializacije priznavajo **vzajemen vpliv na novo zaposlenega na organizacijo** (Li, Harris, Boswell & Xie, 2011; Reichers, 1987). Izpostavljajo, da proces socializacije ne poteka samo s strani organizacije, temveč gre za dvosmeren proces, ki ga imenujejo prilagoditev. Uspešna prilagoditev na novo okolje zaposlenega je odvisna tako od njegovih osebnostnih lastnosti in obnašanja kot tudi vloženega truda s strani organizacije. Zmožnost, kako hitro se zaposleni prilagodi na novo okolje, povezujemo s končnimi rezultati obeh strani (tako zaposlenega kot tudi organizacije), in sicer z zadovoljstvom, predanostjo, fluktuacijo in uspešnostjo (Bauer & Erdogan, 2011). Z zmožnostjo hitre prilagoditve so povezane tudi pretekle izkušnje, ki posledično zmanjšajo stroške usposabljanja (Kowtha, 2018). V podjetjih se zavedajo pomembnosti procesa za uspeh posameznika in posledično za organizacijo kot celoto (Chillakuri, 2020). Odnosi igrajo v procesu organizacijske socializacije pomembno vlogo od vzajemnega vpliva organizacije in posameznika (Li, Harris, Boswell & Xie, 2011; Reichers, 1987) do odnosa med nadrejenim in novo zaposlenim (Gross, Debus, Liu, Wang & Kleinmann, 2021). Na rezultate izbrane taktike organizacijske socializacije vpliva **odnos novo zaposlenega in njegovega nadrejenega**. Avtorji so za dokazovanje pomembnosti tega odnosa v študijo vključili 355 kombinacij

novinec – nadrejeni; njihove ugotovitve pa so opisane v tabeli 2. Novo zaposleni lahko dosežejo želene rezultate socializacije, ki se odražajo v predanosti, delovni uspešnosti in napredovanju. Uspeli so dokazati, da je naklonjenost pozitivno povezana s prizadevanji nadzornika za socializacijo v odnosu, kar je pozitivno povezano s predanostjo novinca. Ugotovitve raziskave so pokazale tudi pozitivno povezavo med samopromocijo in socializacijskimi prizadevanji nadrejenega na delovnem mestu, kar je posledično pozitivno povezano z delovno uspešnostjo novincev in možnostmi po napredovanju. Njihove ugotovitve so pokazale, da medosebni vpliv in jasnost vloge novinca oslabijo pozitivne učinke samopredstavitve novinca na socializacijska prizadevanja nadrejenega (Gross, Debus, Liu, Wang & Kleinmann, 2021).

Avtorji Ellis in drugi (2015) izpostavljajo, da pogled novo zaposlenega na proces socializacije zahteva **vključenost**, kako le-ti ocenjujejo in se spopadajo z negotovostmi in začetnim stresom, ki pride z novim službenim okoljem. Novo zaposleni lahko doživijo ali pozitivna ali negativna čustva z vključenostjo v proces socializacije. V primeru slednjega lahko zaposleni tvega slabši proces prilagoditve. Vpliv organizacije na zaposlenega se kaže v različnih dejanjih s strani zaposlenega. Nižjo fluktuacijo je mogoče pripisati pozitivnim čustvom, ki jih posameznik v osmih tednih po vstopu v organizacijo doživlja. Posamezniki, ki poročajo o višji ravni notranje motivacije so tudi tisti, ki jih družba sprejme (Simon, Bauer, Erdogan & Shepherd, 2019). Izbrane socializacijske taktike lahko povečajo ali zavirajo fluktuacijo zaposlenih. Allen (2006) je proučil vpliv izbranih socializacijskih taktik na fluktuacijo (novo) zaposlenih v večji organizaciji, ki deluje na trgu finančnih storitev, in sicer na način, da so organizacije poskušale novince bolj vključiti v organizacijo. Njegovi rezultati, ki so predstavljeni v spodnji tabeli 2, kažejo, da taktike socializacije omogočajo aktivno vključevanje novih zaposlenih ter da je vpetost na delovno mesto zaposlenega negativno povezana s fluktuacijo zaposlenih in vpliva na odnose med nekaterimi socializacijskimi taktikami in fluktuacijo zaposlenih.

Ujemanje posameznika z organizacijo je naslednja pomembna tema, ki so se je raziskovalci v literaturi do sedaj že lotevali. Kim, Cable in Kim (2005) so proučevali povezavo med izbrano taktiko organizacijske socializacije in ujemanjem posameznika z organizacijo. Njihove ugotovitve so zbrane v tabeli 2. Na vzorcu 279 parov zaposlenih iz sedmih organizacij v Južni Koreji so želeli ugotoviti, kakšen vpliv ima izbrana proaktivno vedenje zaposlenih v povezavi z izbrano taktiko. Zaključili so, da lahko zaposleni, ki so proaktivno razvili močne odnose s svojimi nadrejenimi, nadomestijo institucionalne taktike socializacije. V splošnem so uspeli dokazati povezavo med institucionalno taktiko socializacije in ujemanjem posameznika z organizacijo. Proaktivno vedenje novo zaposlenega najlažje dojema njegov nadrejeni. Kako nadrejeni dojema **proaktivno vedenje** novincev, je povezano z njegovim vedenjem, kar vzajemno pospeši (ali zavira) proces prilagoditve novo zaposlenega (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 2017). Proaktivni novo zaposleni so bolj uspešni v smislu integracije in zadovoljstva pri delu v primerjavi z zaposlenimi, ki so manj proaktivni (Bauer, Perrot, Liden & Erdogan, 2019). Posamezniki,

ki so izredno proaktivni, si nenehno prizadevajo izboljševati in iščejo povratne informacije od drugih. Proaktivno vedenje direktno vpliva na inovativno vedenje na delovnem mestu in posredno vpliva na angažiranost pri delu (Mubarak, Khan, Yasmin & Osmadi, 2021). Proaktivno vedenje novo zaposlenih je še posebej pomembno v situacijah, kjer se posamezniki soočajo z nadrejenimi, ki niso toliko investirani v proces vodenja zaposlenih (Bauer, Perrot, Liden & Erdogan, 2019). Avtorji Cheng, Costantini, Zhou in Wang (2022) so to nadalje povezali in izhajali iz perspektive samoizboljšanja (angl. self-enhancement). Novo zaposleni se prilagodijo in razvijejo status člana, pripadnika podjetju, kar jim omogoči, da delujejo najboljše, kar lahko, ter ohranijo lastno pozitivno samopodobo (angl. positive self-concepts).

Kako se zaposleni prilagodi določenemu delovnemu okolju in kdaj lahko prihaja do kakšnih konfliktov v procesu, pojasni **teorija o ohranjanju virov** (angl. conservation-of-resources), ki jo označujemo z angleško kratico COR. S to perspektivo lahko pojasnimo, kako se novo zaposleni prilagodi novemu okolju in kdaj prihaja do problemov v procesu, kar je tudi predstavljeno v tabeli 2. Teorija izpostavi dinamičen model, ki obravnava, kako individuum pristopa k izzivom z vidika **virov** in njihove **odpornosti** (Hobfoll, 1989). Osrednjo vlogo imajo viri, do katerih ima novo zaposlen dostop. Med vire prištevamo vse, kar lahko novincu pomaga pri dosegu njegovih ciljev (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Ob pričetku nove zaposlitve so razpoložljivi viri še posebej pomembni za novo zaposlene, kar proces socializacije pospeši (Ellis in drugi, 2015). Več virov imajo na voljo prvi dan ob pričetku dela, kar je že začetek procesa socializacije, bolj so pripravljeni na začetne izzive organizacijske socializacije (Hobfoll, 2002). Hobfoll (2002) izpostavi štiri pomembne vire, ki jih lahko razlagamo v okviru dela. To so **materialna sredstva** (nepogrešljiva oprema in orodja za delo), **osebni viri** (znanje in spretnosti, ki jih zaposleni obvlada), **socialni viri** (vključujejo socialno podporo in mrežo ljudi, ki so na voljo individuumu) ter **statusni viri** (položaj, na katerem je zaposlen in vodstvo podjetja). **Vlogo virov** so proučevali tudi Bauer, Erdogan, Caughlin, Ellis in Kurkoski (2021). V svojem strokovnem delu, v sklopu katerega so izvedli longitudinalno raziskavo in proučevali vlogo virov, ki jih ima na voljo novo zaposleni na prvi dan ob pričetku dela in učinke po šestih mesecih. Zaključili so, da je razpoložljivost virov povezana z zgodnjo prilagoditvijo, vendar pa se zaposleni, ki so imeli na začetku na voljo manj virov, kaj hitro zapolnili nastalo vrzel v primerjavi s tistimi zaposlenimi, ki so imeli na voljo več virov. Nastalo situacijo si lahko razlagamo, da se posameznik lahko individualno trudi pridobiti vire, če le-teh nima na voljo. Njihove ugotovitve so pomembne za organizacije in managerje, saj so dokaz, da materialni viri (predvsem pripravljenost njihovega delovnega okolja) vodijo do višje ravni jasnosti vloge že zelo zgodaj v procesu, vendar pa tudi tisti zaposleni, ki na prvi dan pričetka zaposlitve nimajo teh virov, kaj hitro nadoknadijo to vrzel v procesu prilagajanja na novo delovno okolje. Zlasti začetni viri, predvsem osebna vrsta virov, so pomembni pri prilagoditvi zaposlenih na novo delovno okolje.

Komunikacijska tehnologija zaposlenim dandanes omogoča vir informacij, družbenih povezav in deljenje znanja. Prispeva k diverzifikaciji organizacijskega znanja in prispeva k pospešenemu učenju novo zaposlenih in hkrati poglobi socialne stike in povezave na njihovem delovnem mestu (Guo, Lee & Kramer, 2021). Študija avtorjev Cai, Liu, Zhao in Li (2020) je vzela pod drobnogled vpliv **intenzivnosti uporabe družbenih medijev** na socializacijo novo zaposlenih. Njena osrednja tema s ključnimi ugotovitvami je predstavljena v spodnji tabeli 2. Z rezultati študije so uspeli dokazati pomemben in pozitiven vpliv intenzitete družbenih medijev na dve dimenziji socializacije novo zaposlenega; ti sta uspešnost zaposlenega in medosebni odnosi. Učinek intenzivnosti družbenih medijev je povezan z medosebnimi odnosi. Intenzivnost uporabe družbenih medijev ima večji vpliv na obe dimenziji v primerih, ko je utilitarna motivacija visoka v primerjavi s situacijami, ko je le-ta nizka.

Strokovna literatura se v zadnjih letih osredotoča tudi proučevanja vloge **psihološkega kapitala** (Carter & Youssef-Morgan, 2019; Mills, Fleck & Kozikowski, 2013; Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014) (angl. psychological capital) na področju organizacijske socializacije. Znano je, da psihološki kapital vpliva na program mentorstva in vodi v izboljšano uspešnost (Carter & Youssef-Morgan, 2019). Rezultate organizacijske socializacije pa je možno definirati tudi z vidika **odloženega kariernega zadovoljstva** (angl. occupational delayed gratification). Ključne ugotovitve skozi teoretični koncept o odloženem zadovoljstvu so predstavljene v spodnji tabeli 2. Zaposleni lahko kratkoročno »odložijo« karierno zadovoljstvo in sledijo dolgoročnim kariernim ciljem, kar je zelo koristno za njihov karierni razvoj. Za organizacije je zaposlovanje takšnega zaposlenega ugodnejše za doseganje ciljev celotne organizacije, saj izboljša zvestobo, poveča konkurenčnost zaposlenega in posledično izboljša hiter razvoj organizacije v prihodnje. Z vidika štirih dejavnikov, ki so samoevalvacija (angl. self-evaluation), samoučinkovitost (angl. self-efficacy), samozavest (angl. self-esteem) in socialna podpora, avtorji pojasnijo, kako izboljšati učinek odloženega kariernega zadovoljstva za novo generacijo zaposlenih. Najti morajo ravnotežje med kratkoročnimi in dolgoročnimi koristmi, padci in uspehom, da dosežejo boljši rezultat procesa organizacijske socializacije (Hu, Nie, Qiu, Tian & Liu, 2022).

Glede na (preteklo) obdobje, ki je zaznamovano s pandemijo covida-19, so se organizacije soočale z izzivi in tudi priložnostmi (Burleson, Eggler & Major, 2022). V večji meri je omenjena situacija izničila možnost interakcije (predvsem neformalne) novincev z drugimi novinci in sodelavci ter sposobnost, da razvijejo kakovostne odnose s sodelavci (Saks & Gruman, 2021). Izzivi na področju organizacijske socializacije so povezani z ureditvijo dela, ki se je spremenilo, saj so organizacije pričele s hibridnimi ureditvami dela ali s popolnim delom na daljavo po obdobju pandemije covida-19 (Burleson, Eggler & Major, 2022). V sklopu tega obdobja je že kar dosti znanega in obstajajo raziskave na temo med obdobjem in učinki po tem. Strah in učinki le-tega so predstavljeni v spodnji tabeli 2. V proučevanem obdobju predstavlja pomemben dejavnik in je dokazano pozitivno povezan z rezultati

socializacije. Ti rezultati vključujejo obvladanje delovnih nalog in izgradnjo odnosov (Jung & Park, 2022).

Kot navajata avtorici Bauer in Erdogan (2012), je dejstvo, da so se strokovnjaki ukvarjali s proučevanjem odnosa med različnimi pristopi in socializacijo, a vendar je o programih in dejanskih modelih, ki jih organizacije vpeljujejo v svojo prakso, za lažjo prilagoditev novo zaposlenega na delovno okolje manj znanega. V zadnjih tridesetih letih, ko smo priča vse pogostejšemu menjanju zaposlitev, postajata razumevanje in upravljanje procesa socializacije pomembna konkurenčna prednost v podjetjih in organizacijah (Bauer & Erdogan, 2011).

Tabela 2: Kronološki prikaz najbolj pomembne strokovne literature na področju organizacijske socializacije

Avtor in letnica	Osrednja tema raziskave	Razvit teoretični koncept			Ključne ugotovitve
Van Maanen in Schein (1979)	Vzpostavitev primerjalnega šest dimenzijskega pristopa	Šest dimenzij taktik: - kolektivne/individualne (angl. collective/individual), - formalne/neformalne (angl. formal/informal), - zaporedne/naključne (angl. sequential/random), - fiksne/spremenljive (angl. fixed/variable), - z vključitvijo vodje/brez vodje (angl. serial/disjunctive), - z investiranjem/z dezinvestiranjem (angl. investiture/divestiture).			- Rezultati določene organizacije so posledica dela, ki ga zaposleni opravijo po procesu organizacijskega uvajanja (in ne samo delom, ki ga opravi zaposlen ob pričetku zaposlitve).
Jones (1986)	Nadgradnja koncepta avtorja Van Maanen in Schein		Institucionalne	Individualne	- Taktike, ki so ločene v dve kategoriji, so ključnega pomena pri usmerjanju zaposlenega do njegovih orientacijskih vlog.
		Kontekst	• kolektivne • formalne	• individualne • neformalne	
		Vsebina	• zaporedne • fiksne	• naključne • spremenljive	
		Družbeni vidik	• z vključitvijo vodje • z investiranjem	• brez vodje • z dezinvestiranjem	
Kim, Cable in Kim (2005)	Izbrana taktika in ujemanje posameznika z organizacijo	Obstaja povezava med izbrano taktiko organizacijske socializacije in ujemanjem posameznika z organizacijo.			- Zaposleni, ki so proaktivno razvili močne odnose s svojimi nadrejenimi nadomestili institucionalne taktike socializacije.
Allen (2006)	Vpliv izbranih socializacijskih taktik na fluktuacijo (novo) zaposlenih.	Taktike socializacije omogočajo aktivno vključevanje novih zaposlenih.			- Vpetost na delovno mesto zaposlenega je negativno povezana s fluktuacijo zaposlenih in vpliva na odnose med nekaterimi socializacijskimi taktikami in fluktuacijo zaposlenih.

se nadaljuje

Tabela 2: Kronološki prikaz najbolj pomembne strokovne literature na področju organizacijske socializacije (nad.)

Avtor in letnica	Osrednja tema raziskave	Razvit teoretični koncept	Ključne ugotovitve
Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo in Tucker (2007)	Najpomembnejše taktike za prilagoditev novo zaposlenih	Teoretično so podprli model avtorja Feldman (1981), ki poudari jasnost vloge, samoučinkovitost in družbeno sprejetost kot najbolj pomembne vidike za prilagoditev novo zaposlenih.	- Jasna vloga, samoučinkovitost in družbena sprejetost vplivajo na odnos med iskanjem informacij novo zaposlenega in taktikami ter rezultati organizacijske socializacije.
Bauer in Erdogan (2011)	Model s tremi kategorijami	Najbolj učinkovite prakse uvajanja ter čas in lokacija izvajanja praks za najboljši rezultat.	- Socializacijski model je sestavljen iz treh kategorij: lastnosti zaposlenih, novo vedenje zaposlenih in organizacijska prizadevanja. - Vse tri vrste ob vzpostavitvi služijo pri procesu uspešne socializacije novih zaposlenih.
Ellis in drugi (2015)	Čustva v povezavi z organizacijsko socializacijo	Odvisno od rezultata organizacijske socializacije lahko zaposleni doživijo pozitivna čustva, lahko pa tudi negativna, kar lahko ogrozi njihov proces prilagoditve.	- Pozitivna čustva, ki so jih zaposleni doživljali v prvih osmih tednih, so negativno povezana s fluktuacijo zaposlenih. - Notranja motivacija in družbena sprejetost 90 dni po pričetku dela sta pozitivno povezani.
Cai, Liu, Zhao in Li (2020)	Vpliv uporabe družbenih medijev na socializacijo novo zaposlenih	Uporaba družbenih medijev vpliva na uspešnost zaposlenega in medosebne odnose.	- Učinek intenzivnosti družbenih medijev je povezan z medosebnimi odnosi. - Intenzivnost uporabe družbenih medijev ima večji vpliv na obe dimenziji v primerih, ko je utilitarna motivacija visoka.
Bauer, Erdogan, Caughlin, Ellis in Kurkoski (2021)	Vloga virov za novo zaposlenega	Vloga virov, ki jih ima na voljo novo zaposleni na prvi dan ob pričetku dela in učinki po šestih mesecih.	- Razpoložljivost virov je povezana z zgodnjo prilagoditvijo, vendar pa ni nujna. - Osebnosti so najpomembnejša vrsta virov pri prilagoditvi zaposlenih na novo delovno okolje.

se nadaljuje

Tabela 2: Kronološki prikaz najbolj pomembne strokovne literature na področju organizacijske socializacije (nad.)

Avtor in letnica	Osrednja tema raziskave	Razvit teoretični koncept	Ključne ugotovitve
Gross, Debus, Liu, Wang in Kleinmann (2021)	Odnos novo zaposleni/ nadrejeni in rezultat organizacijske socializacije	Z oblikovanjem odnosnih in delovnih socializacijskih prizadevanj svojega nadrejenega lahko novo zaposleni dosežejo želene rezultate socializacije.	- Naklonjenost je pozitivno povezana s prizadevanji nadzornika za socializacijo v odnosu, kar je pozitivno povezano s predanostjo novinca. - Samopromocija je pozitivno povezana s socializacijskimi prizadevanji nadrejenega na delovnem mestu, kar je pozitivno povezano z delovno uspešnostjo novincev in možnostmi napredovanja. - Medosebni vpliv in jasnost vloge novinca oslabijo pozitivne učinke samopredstavitve novinca na socializacijska prizadevanja nadrejenega.
Hu, Nie, Qiu, Tian in Liu (2022)	Odnos med odloženim kariernim zadovoljstvom in rezultati	Z efektom odloženega kariernega zadovoljstva lahko zaposlene spodbudijo, da kratkoročno »odložijo« karierno zadovoljstvo in sledijo dolgoročnim kariernim ciljem.	- Z vidika štirih dejavnikov lahko organizacije vplivajo na učinek odloženega kariernega zadovoljstva. - Organizacije morajo najti ravnotežje med kratkoročnimi/dolgoročnimi koristmi, padci/uspehom za boljši rezultat organizacijske socializacije.
Jung in Park (2022)	Proučevanje procesa organizacijske socializacije med in po pandemiji covida-19.	Vpliv strahu posameznika vpliva na rezultat socializacije.	- Strah v obdobju je pozitivno povezan z obvladanjem nalog in izgradnjo odnosov.

Vir: lastno delo.

2.1.2 Modeli in elementi učinkovite organizacijske socializacije

Modeli, ki se pogosto omenjajo v povezavi z učinkovito organizacijsko socializacijo so osrednja tema naslednjega podpoglavja. Vse od predstavitve modela avtorjev **Klein in Heuser** (2008), štirih pomembnih dejavnikov vpliva, avtorja Taormina (1994; 2004), do **lestvice merjenja socializacije novo zaposlenih** (Haueter, Macan & Winter, 2003) in nenazadnje najnovejše **lestvice razumevanja in integracije novo zaposlenih** (Cooper-Thomas in drugi, 2020).

Pogosto so taktike organizacijske socializacije definirane kot pristopi in aktivnosti, ki jih v podjetjih uporabljajo pri oblikovanju zgodnjih izkušenj novincev. S temi pristopi želijo organizacije večinoma oblikovati posameznikovo vedenje, olajšati njihov proces prilagajanja in ne nazadnje zmanjšati stres, ki je pogosto prisoten ob pričetku nove službe (Allen, 2006; Miller & Jablin, 1991). Avtorja Klein in Heuser (2008) ločita raziskave socializacij, ki se izvajajo v praksi v dve različni, a povezani kategoriji. Prvi skop so **splošni pristopi** organizacijske socializacije, kjer je najbolj poznan že prej omenjen model avtorjev Van Maanen in Schein (1979) s šestimi dimenzijami. Druga kategorija pa so **specifične dejavnosti** socializacije, ki olajšajo prilagajanje novo zaposlenega v novo delovno okolje. Vključujejo taktike, kako se delavce zaposluje, informacije, ki so na voljo zaposlenim in novo zaposlenim in različne orientacijske prakse (formalne in neformalne), ki se izvajajo enkrat, ko so zaposleni že del podjetja. Izpostavita, da je učinkovito organizacijsko socializacijo mogoče doseči z modelom, ki vključuje **obveščanje, dobrodošlico in vodenje** (angl. inform, welcome, guide – IWG) novo zaposlenih. Njun model vključuje formalne in neformalne prakse ter programe in politike, ki jih izvaja organizacija ali njeni zaposleni pri izvajanju socializacije novo zaposlenih. Vključeni so ukrepi, ki jih lahko organizacija sprejme z namenom spodbujanja proaktivnosti zaposlenih in povečati njihovo učinkovitost. Aktivnosti so razvrščene v glavnini na tri; te so obveščanje, dobrodošlica in vodenje. V kategoriji obveščanja razvrstita Klein in Heuser (2008) podkategorije komunikacije, virov in usposabljanja, kjer vsako kategorijo podkrepita s primeri aktivnosti. Konkretni primeri aktivnosti so predstavljeni v spodnji tabeli 3.

V svojem strokovnem delu je Taormina (1994; 2004) predstavil model štirih dejavnikov, ki vplivajo na dojetje socializacije na delovnem mestu zaposlenih. Ti socialno-psihološki dejavniki so **prejeto usposabljanje, razumevanje službe in organizacije, podpora s strani sodelavcev in obeti za prihodnost**. To so temelji kvantitativne mere socializacije v organizaciji pod skupnim imenovalnikom inventar organizacijske socializacije (angl. Organizational Socialization Inventory, v nadaljevanju OSI).

Zaradi manjka standardizacije in primerne lestvice za meritev vsebine in rezultatov procesa socializacije so Chao, Kelly, Wolf, Klein in Gardner (1994) razvili **vsebinsko lestvico**, ki bi bila v pomoč pri merjenju organizacijske socializacije. Ker pa so bile ugotovljene številne pomanjkljivosti, so se avtorji Haueter, Macan in Winter (2003) odločili vključiti in

upoštevati primanjkljaje in le-te vključili v novo lestvico za merjenje socializacije novo zaposlenih. **Socializacijski vprašalnik novo zaposlenih** (angl. Newcomer Socialization Questionnaire, v nadaljevanju NSQ) so razvili Haueter, Macan in Winter (2003). Z njim merimo tri dimenzije socializacije novo zaposlenih: dimenzijo **organizacije**, **skupine** in dimenzijo **dela/naloge** (angl. job/task). Znotraj vsake domene se ocenjuje tako dejansko znanje (védenje) kot tudi pričakovano vedenje. NSQ predstavlja osnovno orodje za proučevanje neposrednih rezultatov socializacije. V tabeli 1 (v prilogah) so predstavljeni primeri iz omenjenega vprašalnika za raziskovanje organizacijske socializacije v organizaciji. Uporabnost in aplikacijo vprašalnika so avtorji Spagnoli, Livi in Farnese (2018) preverjali v Italiji. Dosedanje ugotovitve so želeli pri nespremenljivosti meritev preveriti pri novo zaposlenih, kot tudi že zaposlenih. Uspeli so dokazati, da je NSQ zanesljiva in veljavna lestvica za merjenje organizacijske socializacije, ki kaže dobre psihometrične lastnosti tudi v italijanskem prostoru.

Tabela 3: Kategorije aktivnosti s pripadajočimi primeri obveščanja, dobrodošlice in vodenja

Kategorija aktivnosti	Primer aktivnosti
Obveščanje	
- Komunikacija	Novo zaposleni imajo med procesom zaposlovanja na voljo material za prikaz prednosti in priložnosti dela v podjetju. Podjetje organizira konferenco podanih vprašanj z odgovori za novo zaposlene.
- Viri	Podjetje ima na spletni strani zavihek za novo zaposlene, kjer lahko dostopajo do pomembnih dokumentov (pogoji podjetja, seznam ključnih kontaktov). Novo zaposlenim je na voljo dežurna linija.
- Usposabljanje	Podjetje organizira formalne orientacijske programe (oddaljen dostop, posebej prilagojen delovnemu mestu, za celotno podjetje). Organizirajo usposabljanje za delovne veščine (na ali zunaj delovnega mesta).
Dobrodošlica	Podjetje organizira aktivnosti, da novozaposleni spoznajo svoje sodelavce in druge ključne deležnike. Novo zaposleni prejme klic dobrodošlice s strani vodje.
Vodenje	Formalni sistem »buddying«, kjer izkušeni delavci vodijo nove zaposlene. Podjetje ima zaposlenega koordinatorja, ki nadzoruje orientacijski proces.

Vir: Klein in Heuser (2008).

Najnovejše delo, ki predlaga izpopolnjen model pod **lestvico razumevanja in integracije novo zaposlenih** (angl. Newcomer Understanding and Integration Scale, v nadaljevanju NUIS). Avtorji so s to lestvico identificirali glavne dimenzije socializacije novo zaposlenega. Osredotočili so se na tri dimenzije, ki so vloga, odnosi in organizacija. Pri dimenziji vloge so se osredotočili vpeljati jasnost vloge kot predhodnice uspešne prilagoditve vloge (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Pri dimenziji odnosov so se osredotočili na odnose, ki jih zaposleni razvije s sodelavci. Ne nazadnje so za preverbo dimenzije organizacije vključili razumevanje formalne strani organizacije. Pri novo zaposlenih, ki razumejo cilje in strukturo organizacije, obstaja boljše ujemanje med organizacijo in zaposlenim (Cooper-Thomas in drugi, 2020).

2.2 Organizacijska socializacija na različnih lokacijah

V literaturi je mogoče zaslediti vse od razlik po lokacijah, ki so odvisne od različnih kultur in nacionalnosti, in podobnosti, ki veljajo ne glede na geografsko lego. Lokacijsko specifične raziskave in njene razlike na področju organizacijske socializacije so obravnavana tema naslednjega podpoglavja.

Dosedanja dela dokazujejo pomembnost procesa socializacije v različnih kulturah in nacionalnih okoljih. Največ študij o organizacijski socializaciji je bilo do sedaj izvedenih na tleh ZDA (Taormina & Bauer, 2000). Dejstvo je, da obstajajo med nacionalnimi kulturami bistvene razlike, ki ustvarjajo medkulturne razlike v procesu socializacije (Bauer, Morrison & Calister, 1998). V svetu kultur razlikujemo predvsem med kolektivizmom in individualizmom. V slednjo vrsto kultur prištevamo tudi kulturo v ZDA, kjer se pripadniki v zgodnjem otroštvu naučijo vrednotiti in uveljavljati individualnost in neodvisnost. V primerjavi z ZDA pa se v azijskih državah pogosto pojavlja kolektivizem, kjer posamezniki cenijo skupnost in podredijo individualne interese skupini (Hofstede, 1980).

S študijo socializacije, ki sta jo Taormina in Bauer (2000) izvedla med ZDA in zaposlenimi v Hong Kongu, sta želela zaključiti, ali so vsebinska področja organizacijske socializacije uporabne v različnih kulturah. Njune ugotovitve so na kratko predstavljene v spodnji tabeli 4. Vprašalnik, ki sta ga uporabila za preverbo, temelji na materialu že prej omenjenega OSI avtorja Taormina (1994). Edina spremenljivka, ki je bila med proučevanima lokacijama značilna, je bila **usposabljanje**. To potrjuje delo avtorja Chai (1965), ki navaja, da kolektivistična kultura visoko ceni spretnosti in marljivost pri delu. Visoke vrednosti so lahko tudi odraz kulture v Hong Kongu, ki je (sodeč po rezultatih) bolj hedonistična v primerjavi z ostalim delom Kitajske (Tse, Belk & Zhou, 1989). Izračunane aritmetične sredine ostalih treh spremenljivk, s katerimi so želeli dokazati razlike med kulturama v socializaciji, avtorja nista uspela podpreti te teze, torej ne prikazujejo bistvenih razlik med obema proučevanima kulturama. Zaključki študije avtorjev Taormina in Bauer (2000) torej usmerijo managerje, da si proučevani vidiki socializacije niso nujno različni v obravnavanih kulturah tako, kot se splošno domneva. Primanjkljaj bistvenih razlik v ostalih treh socializacijskih dimenzijah prikazuje, da imajo tuji managerji, ki delajo v Hong Kongu možnost oblikovati programe socializacije na lokaciji pisarne, torej so prakse posledično podobne tistim, ki se uporabljajo v njihovih podjetjih v ZDA. Čeprav to morda velja za Hongkong, kjer je najverjetneje v veljavi manj konfucijanskih vrednot, pa ni nujno, da to velja za druge kitajske kulture. Proučevanje organizacijske socializacije je pogosto tudi v azijski kulturi, kjer so avtorji s področji proučevanja tudi predstavljeni v spodnji tabeli 4 (Fu, Shaffer & Harrison, 2005; Morrison, Chen & Salgado, 2004; Taormina & Bauer, 2000). Z dosedanjimi raziskavami so uspeli dokazati povezavo med vlogo organizacijske in nacionalne kulture pri prilagoditvi novincev (novo zaposlenih) (Kim, Cable & Kim, 2005).

Novejše raziskave s področja organizacijske socializacije, ki so ugotavljale razlike med lokacijami, vključujejo tudi študijo, izvedeno v vladnem sektorju v Dubaju; avtorji so Rahman, Moonesar, Hossain in Islam (2018). V svojem delu so skušali in uspeli dokazati vpliv **organizacijske kulture na prenos znanja**. Splošne ugotovitve te študije pripisujejo pomembno vlogo organizacijske kulture in socializacije za zagotavljanje prenosa znanja. Organizacije bi morale spodbujati svoje zaposlene pri socializaciji, da izboljšajo komunikacijo na delovnem mestu, izgradijo zaupanje med zaposlenimi in ustvarijo okolje, v katerem vodje usmerjajo ljudi in so vzgled drugim.

Shabani, Azarian, Rajaeipour in Dehghan Sefidkooh (2020) so v svojem strokovnem delu proučevali povezanost posameznih dimenzij organizacijske socializacije (usposabljanje, razumevanje, podpora s strani sodelavcev in obeti za prihodnost) z delovno uspešnostjo knjižničarjev javne univerze v Iranu. Z raziskavo so uspeli dokazati povezavo med **organizacijsko socializacijo in delovno uspešnostjo**.

Tabela 4: Področja raziskovanja organizacijske socializacije glede na različne lokacije

Avtorji	Leto izida	Področje
Taormina in Bauer	2000	Primerjava med zaposlenimi v ZDA v Hong Kongu
Morrison, Chen in Salgado	2004	
Kim, Cable in Kim	2005	Socializacije v Južni Koreji
Fu, Shaffer in Harrison	2005	Socializacija posameznikov v Hong Kongu
Rahman, Moonesar, Hossain in Islam	2018	Vpliv organizacijske kulture na prenos znanja v vladnem sektorju v Dubaju
Shabani, Azarian, Rajaeipour in Dehghan Sefidkooh	2020	Povezanost organizacijske socializacije in uspešnosti knjižničarjev v Iranu
Nguyen Trang, Bui in Nguyen Hanh	2021	Taktike organizacijske socializacije in proaktivno vedenje mladih zaposlenih v Vietnamu

Vir: lastno delo.

V študiji, ki je predstavljena na kratko v tabeli 4, so avtorji Nguyen Trang, Bui in Nguyen Hanh (2021) želeli raziskati vpliv taktik **organizacijske socializacije na proaktivno vedenje** med mladimi vietnamskimi zaposlenimi. Izhajali so iz teorije Jones (1986) ter uporabili njegove tri dimenzije organizacijske taktike: kontekst, vsebina in družbeni vidik. V vzorec so vključili 675 mladih, zaposlenih z visokim akademskim ozadjem, pod 35 let in z manj kot petimi leti delovnih izkušenj. Ugotovili so, da lahko institucionalne socializacijske taktike vodijo do bolj izrazitega proaktivnega obnašanja in angažiranosti za delo, tako kot tudi angažiranost za delo spodbudi proaktivno vedenje pri zaposlenih. Najpogostejše so bile družbene socializacijske taktike tiste, ki so izzvale proaktivno vedenje zaposlenih. S svojo študijo so podprli dejstvo, da je to, kar se zgodi v delovnem okolju, rezultat interakcije med organizacijo in posameznikom in ne zgolj organizacijskih praks ali prizadevanj s strani zaposlenega. Povezave proaktivnega vedenja na delovnem mestu pa so se lotevali tudi Simon, Bauer, Erdogan in Shepherd (2019), vendar v odvisnosti od občutij novo zaposlenega. Njihove ugotovitve kažejo, da so novo zaposleni, ki menijo, da so preveč

kvalificirani za določeno delovno mesto, ob pričetku dela poročali o slabših občutkih, vendar pa so te zaradi svoje proaktivne osebnosti lažje premostili (Simon, Bauer, Erdogan & Shepherd, 2019).

2.3 Organizacijska socializacija po različnih oddelkih

Pri proučevanju pričakovanj in razlik med procesom organizacijske socializacije obstajajo pomembne razlike, ki lahko negativno vplivajo na delovno uspešnost, zadovoljstvo in organizacijsko pripadnost novo zaposlenega. Na eni strani so pričakovanja managerjev od novo zaposlenega, na drugi strani pa pričakovanja novo zaposlenega od managerja in/ali organizacije. V procesu organizacijske socializacije lahko managerji povečajo zadovoljstvo in znižajo stopnjo fluktuacije s tem, da spoznajo, koliko vpliva imajo prejšnje izkušnje novo zaposlenih na njihovo sedanje vedenje in jasno opredelijo svoja pričakovanja ob nastopu delovnega razmerja (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Odvisno od oddelka, v katerem zaposleni dela in pozicije, ki jo zaseda, se organizacijske socializacije v podjetju lotevajo na drugačen način. Kakšne razlike obstajajo v praksi od oddelka do oddelka, predstavljam v naslednjem podpoglavju.

Proces organizacijske socializacije lahko poteka preko petih različnih poti, kjer so ene bolj uspešne od drugih (Woodrow & Guest, 2020): (1) **postopno prilagajanje z izpolnitvijo obljube** je prva pot, ki so je posamezniki deležni. Poteka postopoma in brez nekih ovir ter na splošno z izpolnitvijo pričakovanj novo zaposlenega; (2) druga pot, ki so jo identificirali je **pospešeno prilagajanje s prekomerno izpolnitvijo**. Izpolnitev obljub je v tem primeru delovala kot dogodek, ki je privedel do strmega preobrata v prilagajanju posameznika. Ta pot je rezultirala v zaposlenih, ki so povečali svoje zaupanje do organizacije, hitro navezali socialne stike in spoznali svoje okolje, kar je vplivalo, da so poročali o pozitivni socializaciji; (3) sledi **pozitivna prelomna točka skozi izpolnitev obljube**. Za tretjo pot je značilna negativna izkušnja, ki si jo posamezniki delijo na začetku in kasneje v procesu postane pozitivna in vodi v prilagoditev; (4) četrta pot je pojmovana kot **kumulativna kršitev vse do točke preloma** (angl. cumulative breach to tipping point). Na tej poti so se posamezniki srečali z negativno točko preloma v obliki kršitve psihološke pogodbe. To pomeni, da so po nizu kršitev doživeli kršitev, ki je prestopila posameznikov prag odobranjih kršitev, dali odpoved v organizaciji; (5) zadnja pot, ki so jo avtorji definirali, je **negativna prelomna točka v procesu kršitve**. Ravno tako kot pri četrti poti gre tukaj za kršitev psihološke pogodbe, vendar se razlikuje, da so bili vsi posamezniki deležni pozitivnega procesa socializacije, a vendar so bili deležni kršitve zoper obljube, ki se je njim zdela pomembna. Ta pot je izzvala iskanje službe pri posameznikih. Avtorji so uspeli dokazati, kako lahko specifični dogodki, ki vplivajo na izpolnitev ali kršitev, spremenijo potek organizacijske socializacije (Woodrow & Guest, 2020). Obstajajo določeni mehanizmi, skozi katere lahko agenti organizacijske socializacije (vrhnji management, nadzorniki in sodelavci) vplivajo na člane organizacije. Predvidevali so, da ne obstaja povezava zgolj med populacijo senior

managerjev ter da jo je možno postaviti v kontekst vseh zaposlenih ne glede na pozicijo v organizaciji (Pandey, Davis, Pandey & Peng, 2016).

Od različnih profilov, ki jih organizacije zaposlujejo, je odvisna tudi stopnja usposabljanja, ki jo nudijo zaposlenemu. Za profile, kjer ni potreben visok nivo znanja (za pozicije operaterja ali delavca) zagotovijo zgolj **splošno začetno usposabljanje**. Usposabljanje se prilagaja potrebam proizvodnje in se ustrezno spreminja. Novo zaposleni pričnejo z opazovanjem procesa dela, ki ga kasneje samostojno opravljajo. Določene aktivnosti in naloge so razložene z opisom delovnih nalog (običajno v obliki slikovnega gradiva) in služijo kot učni material. Večina proizvodnih obratov temelji na izvajanju nekih standardnih aktivnosti, kjer s hitro seznanitvijo zaposlenih prihranijo pri stroških in kratkoročno zadovoljijo delovno silo. Za pozicije, kjer je zahtevan določen nivo znanja in specializiranosti (pozicije vzdrževanja ali nadzor kakovosti), pa iščejo zaposlene z nekajletnimi izkušnjami in v nekaterih okoliščinah iz ustreznega akademskega odzadja. V tem primeru **splošnemu začetnemu usposabljanju** sledi še sklop **usposabljanja na delovnem mestu** (angl. on-the-job training – OTJ) pod okriljem izkušenega zaposlenega (Pilz & Wiemann, 2021).

2.4 Organizacijska socializacija v multinacionalkah

Glavna dilema, ki se pojavlja v multinacionalnem raziskovalnem okolju, je, ali naj podjetja **usklajujejo** internacionalne strategije ali naj **prilagajajo** prakse in politike lokalnemu okolju (Dickmann, 2003). Odvisna je že od prej omenjenih dejavnikov obsega integracije in lokalne odzivnosti. Proces organizacijske socializacije v multinacionalkah je lahko, ni pa nujno drugačen od enakega procesa v podjetju, ki ni multinacionalno; kakšne podrobnosti se mu pripisuje, bom predstavila v nadaljevanju.

Pri proučevanju nemškega modela in aplikaciji le-tega v tuje okolje je Dickmann (2003) zaključil, da je prenos dolgoročno uspešen, če podjetja v tujini aplicirajo nemški model upravljanj človeških virov. V nekaterih primerih zaradi specifičnih ozadij, kjer bolj kompleksna multinacionalna podjetja niso bila odzivna, učinkovita ali inovativna, posledično tudi mednarodnega upravljanja človeških virov ni bilo. Prenos praks, predvsem znanja, lahko v nekaterih organizacijah predstavlja vir konkurenčne prednosti (Kim, Reiche & Harzing, 2022; Shao & Ariss, 2020).

Uvedba programa organizacijske ali individualne organizacijske socializacije v multinacionalko pozitivno vpliva na odnos centrale in podružnice. Tiste, ki izvajajo organizacijske ali individualne programe organizacijske socializacije, so manj verjetno beležile negativne vplive sedeža na vedenje vodij v podružnicah (Decreton, Nell & Stea, 2019). Socializacijski mehanizmi (vključno s skupnimi vrednotami, cilji in skupno korporativno kulturo) se poudarjajo kot mehak način za spreminjanje vedenj v mednarodnih podružnicah (Björkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004; Nohria & Ghoshal, 1994). Z vpeljavo le-teh lahko nadzirajo reakcije managerjev podružnic na centralo, tako da

managerji bolje razumejo razloge za vključitev sedeža in se odzovejo bolj pozitivno. S pravilno vzpostavitev omenjenih mehanizmov je mogoče omejiti nezaželeno in neprimerno vedenje centrale s tem, ko se centrala zaveda, kdaj se mora vključiti. Socializacijski mehanizmi povečujejo medsebojno odvisnost obeh strani (tako centrale kot podružnice) in tako zmanjšajo oportunistično vedenje obeh akterjev (Decreton, Nell & Stea, 2019).

2.5 Organizacijska socializacija v slovenskih podjetjih

Definiranje področja organizacijske socializacije v slovenskem okolju z različnimi raziskavami, ki so bile na tem območju že izvedene, bodo celoviteje obravnavane v podpoglavju, ki sledi.

Organizacijska socializacija se v slovenski literaturi pogosto pojavlja kot nadpomenka ožjemu pojmu **organizacijskega ugaševanja** in s pripadajočo tujko onboarding. V krajši raziskavi, v kateri so opravili pet intervjujev z vodji kadrovskih služb iz petih različnih organizacij, izmed katerih so bile vse mednarodne, del mednarodne organizacije ali pa so imele hčerinske družbe po Evropi, so ugotovili, da pripisujejo pomembnost procesu organizacijske socializacije, ga strateško preoblikujejo in dodeljujejo šele zadnjih nekaj let (Ferk, 2015; Slana & Petrovčič, brez datuma).

V Sloveniji je prisotno predvsem v večjih, mednarodnih podjetjih, ki so prvotno primere dobrih praks črpale iz svojih matičnih držav. Proces prvotno oblikuje kadrovska služba v sodelovanju z vodji oddelka in tako oblikujejo vsebine, ki jih mora novo zaposleni pridobiti (vsebine, povezane z delovnimi nalogami, spoznavanje vizije in vrednot podjetja, seznanjanje z ostalimi oddelki) (Slana & Petrovčič, brez datuma). Poudarjanje sistematične in strukturirane ureditve procesa socializacije zaposlenega se poudarja kot ključen dejavnik za izboljšan proces (Frelih, 2009; Slana & Petrovčič, b. d.). Novo zaposleni se najprej sooči s fizičnim okoljem, kasneje s socialnim okoljem in ne nazadnje z organizacijskim okoljem (vrednotami ter normami) podjetja (Frelih, 2009). Organizacije vidijo možne izboljšave pri ovrednotenju in pridobivanju povratne informacije s strani zaposlenega (Slana & Petrovčič, b. d.).

V svojem strokovnem delu Mihelčič (2016) enači organizacijsko socializacijo samo s pojmom uvajanja (angl. onboarding). Uspešne vidike organizacijske socializacije je avtorica proučevala med vodji na različnih nivojih, prodajniki in tehničnimi specialisti. Njene ugotovitve kažejo pomembnost naslednjih vidikov: jasnost vloge novo zaposlenega že vse od začetka, usklajevanje medsebojnih pričakovanj, pripravo ustreznega programa uvajanja z ustrezno zastavljenimi cilji ter ne nazadnje pomembno vlogo, ki jo ima mentor v celotnem procesu (Mihelčič, 2016).

Razlike med pojmom uvajanja in organizacijske socializacije so opazne in izpostavljene v delu avtorice Kostovske (2021), ki v svojem magistrskem delu obravnava proces uvajanja v

slovenski verigi hotelov Lifeclass. Na podlagi intervjuvanih zaposlenih in managerjev izpostavi pomembnost praktičnih usposabljanj, pomembnost dostopanja do informacij novo zaposlenega in standardizacije procesa uvajanja (s tem bi se izognili različnim izkušnjam in pristopom pri procesu).

2.6 Primeri dobrih praks

Katere so tiste socializacijske prakse, ki so z vidika zaposlenih najbolj koristne in učinkovite, je bila osrednja tema več raziskav. Prakse, ki se izvajajo in so se izkazale za dobre, so v nadaljevanju pod drobnogledom.

Louis, Posner in Powell (1983) so izpostavili primerjavo razpoložljivosti alternativnih praks socializacije ter učinkov, ki jih imajo na odnos novo zaposlenih bivših poslovnih študentov. Najbolj pogoste socializacijske prakse, ki so jim bile na voljo, je bila interakcija z vrstniki, nadzorniki in prijateljski odnos s starejšimi sodelavci; sledil je sklop družabnih in rekreativnih dejavnosti zunaj službe; ter kot zadnja je navedena formalna orientacija. Razpoložljivost socializacijskih praks je bila na splošno povezana z zadovoljstvom pri delu, organizacijsko zavzetostjo in časom, ki so ga preživeli v podjetju.

Organizacije uporabljajo različne prakse, da bi karseda olajšali novo zaposlenim proces vstopa v novo delovno okolje. Korte, Brunhaver in Sheppard (2015) poudarjajo pomembno **vlogo mentorja** v procesu. Novo zaposleni, ki imajo na voljo lokalnega mentorja, potrebujejo manj usmeritev in navodil s strani managerja kot tisti, ki nimajo mentorja. Dobra praksa glede na zaključke njihove raziskave je, da manager pripiše (enega ali več) člana določene skupine, ki je odgovoren za posredovanje povratnih informacij novo zaposlenemu. Organizacije lahko z vzpostavitvijo **zgodnjega usposabljanja** razbremenijo mentorja pri procesu vodenja in usmerjanja novo zaposlenega. **S procesom povezovanja** novo zaposlenega s sodelavci, člani njegovega oddelka in drugih deležnikov lahko dodatno olajšajo proces socializacije. Omogočijo naj jim **lažji dostop** do najpomembnejših virov znotraj organizacije in boljšo razlago o tem, kaj morajo osvojiti/znati pri svojem delu.

Najbolj prepoznavni primer dobre prakse organizacijske socializacije pri novo zaposlenih je IBM-ova **modra knjiga**, ki je bila uporabljena za določitev politik na kadrovskem področju (Edwards, Rees & Zhang, 2017). Nekatera delovna okolja, vključno s pomembnimi in velikimi multinacionalkami, konkretno nadalje izpostavljajo avtorji Microsoft, uporabljajo program »**buddying**« za lažji proces organizacijske socializacije. Z vključitvijo tega elementa želijo pomagati novo zaposlenemu pri hitrejši vključitvi v njegovo novo delovno okolje in povečati samozadovoljstvo pri procesu socializacije v organizaciji. Za mlajše generacije je prehod iz izobraževanja v delovno okolje težji, zato je podpora s strani sodelavcev toliko bolj cenjena in zaželena (White, Clapton & Cook, 2020).

Dobra praksa, ki jo uporabljajo multinacionalke, je tudi program **pripravnništva**, ki je v proučevani multinacionalki na voljo za eno leto. Po preteku tega obdobja podjetje presodi,

kdo od posameznikov bi bil primeren za njihovo organizacijo in jih zaposlijo znotraj organizacije na njim najprimernejše delovno mesto. Ti pripravniki prenašajo znanje, nove načine dela v procesu socializacije v organizacijo. Zaposleni dobijo priložnost spoznavanja kulture in drugačnega vedenja, ne da bi zapustili državo (Guo, Jasovska, Rammal & Rose, 2020). Podjetje Unilever za prenos dobrih praks po njegovih podružnicah uporablja **formalna usposabljanja**, ki so globalne narave. Zaposleni si med procesom usposabljanja izmenjujejo primere dobrih praks, znanj in drugih veščin med drugimi zaposlenimi po celem svetu (Moumita & Zaman, 2013).

3 METODOLOŠKI PROCES

Najprej bom v poglavju, ki sledi, opredelila namen, cilje in raziskovalna vprašanja magistrskega dela ter nato opisala proces zbiranja podatkov z izbiro vzorca in metode. Sledi opis metodoloških omejitev in v podpoglavju diskusije predstavitev zaključnih ugotovitev z rezultati raziskave ter njihovo interpretacijo.

Rezultati, na katerih temeljijo moje ugotovitve, so bili zbrani v multinacionalki, ki želi biti anonimna, zato v nadaljevanju upoštevam njihovo željo in so kakršnikoli podatki, ki bi izdali identiteto obravnavane, izvzeti iz omembe v magistrskem delu ter v zbranih transkriptih.

3.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

V sklopu raziskovanja področja organizacijske socializacije so se avtorji lotevali pretežno proučevanja različnih socializacijskih taktik (Saks & Ashforth, 1997). Temelji organizacijske socializacije so postavljeni na teoretičnih konceptih in dimenzijah avtorjev Van Maanen in Schein (1979). Na podlagi temeljev so kasnejše empirične raziskave pojasnile številne pozitivne učinke, ki jih ima učinkovita socializacija na posameznika, kot tudi na organizacijo (Allen, 2006; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Feldman, 1981; Kim, Cable & Kim, 2005). V raziskovalnih delih organizacijske socializacije že obstajajo tista, kjer so avtorji v osrednjo temo proučevanja postavili posameznika (Batistič & Kaše, 2015) predvsem z vidika svežega diplomanta, ki se sooči s svojo prvo zaposlitvijo in pripadajočim delovnim okoljem (Nägele & Neuenschwander, 2014; Tharenou & Kulik, 2020). Z vidika obdobja (pandemije covid-19) so pomembni prispevki v strokovni literaturi povezani z izzivi, s katerimi so se v procesu organizacijske socializacije znašle organizacije in novi zaposleni (Burleson, Eggler & Major, 2022; Jung & Park, 2022). Temu obdobju v svojem magistrskem delu nisem posvečala dodatne pozornosti, razen omembe nekaterih raziskav.

Velikokrat se raziskovalci osredotočijo zgolj na določeno vprašanje, na katerega želijo v procesu raziskave odgovoriti in ne pristopajo k problemu celostno s poznavanjem obsežne socializacijske literature (Wanberg, 2012). Na podlagi pregleda literature organizacijske socializacije je potrebno nekatere vidike raziskati še globlje. Potrebno je večje razumevanje

konceptov za razvoj mehanizmov, ki potekajo na več ravneh socializacije (Batistič & Kaše, 2015). Socializacija namreč poteka na nivoju organizacije, v okviru skupine kot tudi na individualni ravni (Ashforth, Sluss & Harrison, 2007).

V literaturi še ni enotnega odgovora, katere so najboljše prakse v procesu socializacije za doseganje določenih rezultatov (Saks & Gruman, 2012). Pomembno vlogo v prehodnem obdobju namestitve in prilagoditve ima oblikovanje odnosov, zato avtorja Wanberg in Choi (2012) očitata, da je ta tematika deležna manj pozornosti v raziskovalnem svetu v primerjavi z dejavniki uspešnosti, ki jih avtorja navajata (npr. jasnost vloge, obvladanje nalog/-e), ki so tema raziskovalnih del pogostejše. Odnosi torej pomembno vplivajo na socializacijski proces novo zaposlenega, natančneje na odnos med nadrejenim in novo zaposlenim. V sklopu tega še obstaja nerazrešen vpliv preteklih izkušenj (pripravištvu, korporativno izobraževanje, pretekle organizacijske izkušnje) na nadrejene in tudi na novo zaposlene, zato ostaja to področje zanimivo za nadaljnje raziskave (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015).

Ob pojavljanju dilem, ali naj multinacionalke usklajujejo ali prilagajajo prakse in politike lokalnemu okolju (Dickmann, 2003), obstajajo viri v literaturi, ki dokazujejo pozitiven vpliv na odnos podružnice in centrale. Zmanjšanje negativnega vpliva sedeža na vedenje vodij v podružnicah je glavni rezultat prilagojenih praks (Decreton, Nell & Stea, 2019). Dejstvo je, da so avtorji uspeli do sedaj že dokazati pomembnost socializacije v različnih okoljih in kulturah (Taormina & Bauer, 2000), vendar pa v procesu obstajajo medkulturne razlike, ki zahtevajo prilagoditve v procesu socializacije (Bauer, Morrison & Calister, 1998). Do sedaj je že znana povezava med vlogo organizacijske in nacionalne kulture pri prilagoditvi novih zaposlenih (Kim, Cable & Kim, 2005). Ni pa se dovolj dognanj, kakšna je tista kultura, ki bi zavirala fluktuacijo zaposlenih in spodbujala zadržanje zaposlenih (Kim, Tam, Kim & Rhee, 2017). Raziskovalci so do sedaj že proučevali proces organizacijske socializacije na tleh azijske kulture (Fu, Shaffer & Harrison, 2005; Morrison, Chen & Salgado, 2004; Taormina & Bauer, 2000). V strokovnih delih obstajajo zaključki, da si vidiki socializacije niso nujno različni v obravnavanih kulturah, kot se sprva domneva (Taormina & Bauer, 2000). Socialna kategorizacija je lahko vidik kulture, ki lahko vodi do različnih kulturnih in vedenjskih odzivov (Brewer & Brown, 1998). Na podlagi te se lahko posameznik, ki pripada drugačni skupini, pa naj bo to drugačna nacionalnost, rase skupine in/ali spolna skupina, počuti manj sprejet ali celo družbeno izoliran (Dovidio & Gaertner, 2010; Smith & Calasanti, 2005). Na podlagi pregleda strokovne literature želim zapolniti vrzel in ugotoviti, **kakšne so razlike med proučevanimi kulturami** v izbrani multinacionalki med različnimi lokacijami le-te.

Obstajajo določeni vzpostavljeni mehanizmi, na podlagi katerih lahko agenti organizacijske socializacije (vrhnji management, nadzorniki in sodelavci) vplivajo na člane organizacije. Ta vpliv je mogoče postaviti v kontekst vseh zaposlenih ne glede na njihovo pozicijo v organizaciji (Pandey, Davis, Pandey & Peng, 2016). Boljše razumevanje procesov, v katere je novo zaposleni vključen ob pričetku zaposlitve z vidika izvajalca teh praks, lahko pomaga identificirati, kateri koraki v procesu so še posebej pomembni in bi bili v pomoč pri hitrejši prilagoditvi (Batistič & Kaše, 2015). V kontekstu vrhnjega managementa (vodij) proces

integracije v podjetje pospešijo ali pa ovirajo situacijski, organizacijski in individualni dejavniki prek medosebne interakcije. Pomembno za integracijo je ne samo izpolnjevanje pričakovanj o uspešnosti, temveč tudi ujemanje posameznika z organizacijsko kulturo (Sherlock, 2022). V procesu organizacijske socializacije lahko managerji povečajo zadovoljstvo in znižajo stopnjo fluktuacije s tem, da spoznajo, koliko vpliva imajo prejšnje izkušnje novo zaposlenih na njihovo sedanje vedenje in jasno opredelijo svoja pričakovanja ob nastopu delovnega razmerja (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Pri profilih, kjer visok nivo znanja ni potreben, naj podjetja zagotovijo splošno začetno usposabljanje. V nasprotnem primeru, kjer je zahtevan določen nivo znanja, pa naj poleg splošnega začetnega usposabljanja sledi še sklop usposabljanj na delovnem mestu (Pilz & Wiemann, 2021). V obravnavani multinacionalki že deluje uveljavljen sistem, kjer ob nastopu delovnega razmerja novo zaposleni dobijo mentorja. Za pozicije, ki se opravljajo po ustaljenih načinih, jim je na voljo sklop navodil, kako se kaj opravlja. **Katere ključne orientacijske taktike** (formalne, neformalne prakse, programi, ki so v pomoč pri procesu socializacije novo zaposlenim) **delujejo najboljše pod različnimi pogoji?** Različni pogoji so mišljeni predvsem v smislu različnih karakteristik podjetja (velikost, strategija upravljanja s človeškimi viri) ter glede na različne pozicije (začetna raven/vodstveni kadri ...) (Klein & Heuser, 2008). V svojem delu bom skušala najti odgovor, kakšne so, če sploh so, razlike v taktikah organizacijske socializacije, ki so jih deležni zaposleni v **različnih oddelkih** izbrane multinacionalke.

Možna metoda, ki jo avtorji predlagajo in ki jo bom tudi sama vključila za preverbo področij socializacije pri zaposlenih, je NUIS. Avtorji zaradi raznolikega vzorca in spremenljivk, ki so jih vzeli v okvir pri sestavljanju metode, priporočajo nadaljnjo evalvacijo, ki bi še podprla ustreznost (Cooper-Thomas in drugi, 2020). Strateško preoblikovanemu procesu organizacijske socializacije v slovenskem prostoru pripisujejo pomembnost šele zadnjih nekaj let (Slana & Petrovčič, brez datuma). Na slovenskem akademskem področju se (pre)malo poudarja sistematično proučevanje organizacijske socializacije, njenih vplivnikov in posledic (Mihelčič, 2016). Z uporabo kombinacije modelov **IWG** in **NUIS** želim s svojimi ugotovitvami prispevati k sistematičnemu proučevanju pojava organizacijske socializacije v izbrani multinacionalki.

Osnovni namen je z uporabo modela NUIS (Cooper-Thomas in drugi, 2020) in IWG (Klein & Heuser, 2008) prispevati k sistematičnemu proučevanju organizacijske socializacije v izbrani multinacionalki. Glavni namen kvalitativne raziskave je ugotoviti taktike v procesu organizacijske socializacije in primerjati ugotovljene razlike med lokacijami in oddelki v izbrani multinacionalki. Z ugotovitvami želim prispevati v akademski slovenski prostor in na podlagi pregleda literature predlagati možne izboljšave v izbranem podjetju.

Temeljni cilj je s pomočjo pregleda domače in tuje strokovne literature ter iz izpeljane kvalitativne analize ugotoviti taktike organizacijske socializacije in razlike v le-teh v oddelkih po različnih lokacijah izbrane multinacionalke.

Kvalitativna raziskava je bila izvedena s pomočjo intervjujev z zaposlenimi v izbrani multinacionalki in je temeljila na **raziskovalnih vprašanjih**, ki so predstavljena na spodnji sliki 1.

Slika 1: Izbrana raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

3.2 Proces zbiranja podatkov

Kvalitativna naturalistična metodologija je poznana v raziskovalnih delih kot metoda, ki bo najverjetneje ustvarila vpogled v kompleksne družbene pojave (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Priporočljiva je v sodobnem resničnem kontekstu, v katerem raziskovalci nimajo oz. imajo omejen nadzor (Yin, 2003). Zaradi narave procesa organizacijske socializacije, ki jo doživijo novo zaposleni v določeni organizaciji v resničnem življenju, se mi je pri odločanju o metodi zdela najbolj uporabna **kvalitativna metoda**. Z uporabo kvalitativne, **naturalistične** metodologije (angl. naturalistic) sem predvidevala, da bom najverjetneje prišla do novih vpogledov v proučevanem procesu (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Za izbrano tehniko sem se odločila v magistrskem delu uporabiti **polstrukturiran intervju**. Intervju kot tehnika prevladuje pri zbiranju podatkov na področju mednarodnega poslovanja (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009; Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mantymaki, 2011). Zgled posnemanja metode so mi bila dela avtorjev v strokovni literaturi, ki so pri preverbi svojih dilem uporabljali intervjuje. Na podobnem vzorcu se v literaturi pojavlja intervju kot metoda pridobivanja podatkov; intervjuji z zaposlenimi iz različnih nivojev, tako z višjimi, srednjimi, linijskimi in kadrovskega menedžerji na sedežu multinacionalke, kot tudi s tujimi in lokalnimi menedžerji v podružnicah ter s tujimi ali domačimi zaposlenimi (Cooke, Wood, Wang & Veen, 2019). Prav tako so avtorji pri preverbi vprašanj o procesu socializacije uporabili metodo polstrukturiranih intervjujev s

štirimi vrstami udeležencev: novo zaposlenimi, njihovimi sodelavci, managerji in kadrovniki (Harris, Cooper-Thomas, Smith & Smollan, 2020).

3.3 Opis in izbira vzorca

Pri raziskovanju poslovnih odločitev, procesov in pri spreminjanju organizacij igra ključno vlogo jasna opredelitev raziskovalna enote (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007). V raziskavo so bile vključene zaposlene v dveh skupinah glede na dve izbrani lokaciji multinacionalke. V vsaki skupini po dve intervjuvanki, dve iz lokacije v Sloveniji, dve iz lokacije v tuji podružnici, vse sodelujoče pa iz različnih oddelkov. Natančnejši podatki, ki vključujejo njihovo vlogo v multinacionalki do lokacije, kjer delajo in kako dolgo so že zaposlene, so predstavljeni v spodnji tabeli.

Tabela 5: Izbrane intervjuvanke s pomembnimi podatki

ZAPOREDNA ČRKA UDELEŽENKE	POZICIJA	LOKACIJA	DOBA ZAPOSLOTITVE
A	Poslovna koordinatorica	Tuja podružnica	15 mesecev
B	Asistentka v HR oddelku	Slovenija	12 mesecev
C	Asistentka v nabavi	Tuja podružnica	17 mesecev
D	Asistentka v prodaji in podpora trženju	Slovenija	14 mesecev

Vir: lastno delo.

Potek zbiranja podatkov je potekal prek spleta, in sicer prek aplikacije Zoom. Intervjuji so bili različne dolžine, v povprečju pa v dolžini med 30 in 45 minut. Zaposlene, ki so bile najprimernejše kandidatke, so bile zaposlene v multinacionalki 12 mesecev ali več zgolj zaradi navade dela, kjer v izbrani multinacionalki 6 mesecev predstavlja poskusno dobo.

3.4 Opis in izvedba polstrukturiranih intervjujev

Intervjuji se v raziskovalnem svetu uporabljajo kot način pridobivanja podrobnih informacij za določeno obravnavano tematiko (Birmingham & Wilkinson, 2003). Zaradi raznolikosti poslovnega sveta in njegove razvejanosti ga ni mogoče obravnavati v celoti (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007), zato lahko raziskovalci z uporabo polstrukturiranega intervjuja obravnavajo specifične teme v povezavi z značilnostmi študije; hkrati nudi možnost, da lahko udeleženci predstavijo svoje (v)pogleda in mnenje o proučevanem (Galletta, 2013; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Pri sestavi in razvoju kvalitativnega polstrukturiranega intervjuja so pomembni naslednji koraki (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016):

- 1) identificiranje ustreznih predpogojev za uporabo polstrukturiranih intervjujev,
- 2) pridobivanje in uporaba pridobljenega znanja,

- 3) oblikovanje vodiča za polstrukturiran intervju,
- 4) pilotno testiranje vodiča
- 5) predstavitev celotnega vodiča za polstrukturiran intervju.

Pri sestavi polstrukturiranega intervjuja mi je bil v pomoč predhodno izdelan vodič, ki je priložen v prilogah, in sicer priloga 3. **Oblikovanje vodiča** močno prispeva k zanesljivosti polstrukturiranih intervjujev kot kvalitativne metode raziskovanja (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016). Vodič temelji na preverjanju praks, ki se v podjetju izvajajo. Z vidika praks, ki jih podjetje izvaja, sem uporabila za preverbo le-teh model IWG, avtorjev Klein in Heuser (2008); dopolnjen je z vidika dveh faktorjev, in sicer faktorja vloge in faktorja odnosov, ki temeljita na sicer trifaktorskem modelu (NUIS) avtorjev Cooper-Thomas in drugi (2020), ki sem ga situacijsko umestila in podkrepila z vprašanji, ki se tičejo preverbe zastavljenih ciljev. Natančneje, kako sta oba modela vključena v polstrukturirane intervjuje je prikazano v tabelah 6 in 7 s pripadajočimi vprašanji, ki so vzeti iz obeh modelov.

Tabela 6: Vprašanja, uporabljena v intervjuju, ki temeljijo na modelu IWG

Faktor vloge	Kako veste kako opravljati svoje naloge, ki so sestavni del vašega dela? Vam je na voljo kakšen priročnik/manual? Ali vprašajo svojega nadrejenega mentorja/ buddya/sodelavca? Kako veste kaj vse je potrebno, da je delo dobro opravljeno? Kako veste katere naloge in odgovornosti so prioritete narave?
Faktor odnosov	Kako so vas po večini sodelavci sprejeli? Čutite, da ste si pridobili njihovo naklonjenost? Čutite, da so odnosi s sodelavci dobri? Ali so vam pripravljeni ponuditi pomoč, nasvet?
Faktor organizacije	Ste seznanjeni z zgodovino organizacije in poznate interno strukturo podjetja? Kakšna so nenapisana pravila o tem kako potekajo različne stvari v organizaciji? Kakšni so cilji organizacije? Kateri so najbolj vplivni posamezniki multinacionalke?

Prirejeno po Klein in Heuser (2008).

Tabela 7: Vprašanja, uporabljena v intervjuju, ki temeljijo na modelu NUIS

Preverba usposabljanja	Ali ste bili v času uvajanja vključeni v orientacijske programe? Kakšni so bili ti orientacijski programi? (preko oddaljenega dostopa?/posebej prilagojeni oddelku/prilagojeni delovnemu mestu/ potekali ne glede na pozicijo)
Preverba vodenja	Ste imeli v procesu dodeljenega mentorja? Kdo vam je bil na voljo, če kaj ni bilo v redu glede vašega delovnega okolja?
Preverba komunikacije	Ali ste vedeli na koga se lahko obrnete v primeru morebitnih vprašanj?
Preverba dobrodošlice	Ali je podjetje zagotovilo aktivnosti s katerimi ste bolje spoznali svoje sodelavce? V primeru, da na vprašanje odgovori pritrdilno: Katere aktivnosti? So se vam zdele učinkovite? Kako? Zakaj ja, zakaj ne?

Prirejeno po Cooper-Thomas in drugi (2020).

Ob pričetku intervjuja sem najprej naslovila **namen** raziskave, se zahvalila za sodelovanje ter pred pričetkom intervjuja (pred prvim vprašanjem, ki je bil del intervjuja) prosila za **dovoljenje pri snemanju** intervjuja (Galletta, 2013). Intervju se je pričel s situacijsko postavitevijo intervjuvanke v čas, ko je pričela s svojim delom v obravnavani multinacionalki. S splošnih vprašanj, kar se je v tistem trenutku spomnila, sva prehajali k bolj specifičnim (Galletta, 2013). Ker osrednja tematika in ugotovitve, implicirane v polstrukturiran intervju, izhajajo iz obstoječe literature, je bil namen preverba teorije v kontekstu lastne raziskave. Teoretično izpeljane teme so bile uporabljene v vsakem intervjuju (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Za zaključek intervjuja se raziskovalec vrne na že obravnavane teme, za katere želi pridobiti še dodatno razlago udeleženca (Galletta, 2013). Tako so bila vključena v intervju tudi vprašanja, če želi sama kaj dodati, in podvprašanja podrobnejše razlage, kar je navedla že v prejšnjih delih intervjuja. Na koncu intervjuja sem vsako izmed udeleženk seznanila s seznamom trditev, za katere sva šli skozi, da jih je ocenila od 1-10, v kakšni meri se z njimi strinja. Te trditve so temeljile na podlagi modela IWG (Klein & Heuser, 2008). Intervju se je zaključil z zahvalo za prispevek udeleženke k moji raziskavi.

3.5 Metodološke omejitve

Slabosti uporabljene metode Gioia izhajajo iz različnih konceptualizacij podatkov. Morebitno »vsiljevanje« določenih podatkov pod določene dimenzije zmanjša vrednost teh podatkov. Raziskovalci to metodo pogosto uporabljajo kot formulo, ki reproducira natančno obliko podatkovne strukture. Avtorji si pristop razlagajo kot "metodologijo" in ne kot "metodo" – to pomeni, da ga vidimo kot prožno usmeritev h kvalitativnemu, induktivnemu raziskovanju, ki je odprto za inovacije (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

Kot glavne omejitve raziskovalnega intervjuja naj izpostavim, da zahtevajo za izvedbo veliko virov. Predvsem predstavljajo za raziskovalca dražjo metodo od klasičnih vprašalnikov. Za njihovo izvedbo porabijo veliko časa tako v procesu zbiranja informacij kot tudi pri sami analizi rezultatov. Po drugi strani pa raziskovalec dobi boljši vpogled v izbrano tematiko (Birmingham & Wilkinson, 2003).

Glede uporabnosti NSQ avtorji kot slabost izpostavljajo, da se skupinski elementi nanašajo na skupino, v kateri dela novo zaposleni; ni pa nujno, da dela v skupini, zato ga v takšnih situacijah ne moremo uporabiti in je njegovo posploševanje omejeno. Z revidirano **lestvico razumevanja in integracije novo zaposlenih** (NUIS) poizkušajo te vrzeli nasloviti. Osredotočajo se na štiri obstoječe enote v sklopu treh dimenzij, ki so vloga novo zaposlenega, odnosi in organizacija. Ti so osrednjega pomena za vsebino socializacije, ki izhaja iz preteklih ugotovitev in enot (Cooper-Thomas in drugi, 2020). Polstrukturiran intervju, ki je baziral na uveljavljeni metodologiji, se po vrsti zbiranja razlikuje od primarne metode, ki so jo prvinsko uporabili raziskovalci. Zaradi želene vzajemnosti ali recipročnosti, ki mi je omogočala, da sem lahko postavljala podvprašanja za morebitne razjasnitve in kritično refleksijo odgovorov udeleženca (Galletta, 2013), sem jo prilagodila v kontekst.

Metodološke omejitve, ki se navezujejo na zbiranje **kvalitativnih podatkov**, vključujejo tudi komunikacijo pri izvedbi intervjujev. Intervjuji so pri 2/4 udeleženk potekali v angleščini; tako obstaja možnost, da je jezik za marsikatero ovira pri komunikaciji in razumevanju trditev, saj je pri obeh angleščina prvi tuj jezik (Clouse, 2020). Dejstvo, da podjetje zahteva določeno raven znanja angleščine in da ga uporabljata na dnevni bazi pri opravljanju svojega dela, zmanjša vpliv uporabljenega jezika.

3.6 Diskusija

3.6.1 Ugotovitve, rezultati in interpretacija

Znanstvene metode, ki se uporabljajo znotraj določene skupine strokovnjakov za neko področje, v družboslovnih vedah postanejo normirane, legitimne in standardizirane in se kot takšne lahko razvijejo v konvencije, ki so splošno sprejete znotraj določene discipline (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009).

Področje mednarodnega poslovanja je primerno za razvoj teorij, ki so natančne in občutljive na kontekst (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-Mäntymäki, 2011), čeprav še vedno vztraja predpostavka, da mora teorija obstajati brez konteksta, kar vpliva na metodološke odločitve in daje prednost induktivnemu pristopu h gradnji teorije iz študije primera. Ta predpostavka okrepi priljubljenost metod, ki prinašajo ugotovitve, ki niso v okviru konteksta (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022). Dekontekstualizacija je torej tista, ki lahko ogroža kakovost teorij. Če primera ne analiziramo celostno, so lahko razlike med primeri podcenjene, kar vodi do napačne domneve, da so primeri bolj homogeni, kot so v resnici. Takšne napačne interpretacije se lahko še poslabšajo, če raziskovalci sami nimajo potrebnega kontekstualnega razumevanja za razlago podatkov (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022). Z zanemarjanjem konteksta se teorije ločijo od časa in prostora (Johns, 2017) ter izgubijo povezavo z ljudmi in okoljem, ki ga proučujemo (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022).

Pomembnost **konteksta** je v dani situaciji več kot očitna, saj nam omogoča boljši vpogled v heterogenost primerov, ki jih proučujemo, kar nam omogoča boljše razumevanje potencialne prenosljivosti naših ugotovitev (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022). Znanstvene metode niso univerzalne in nespremenljive, vendar jih je potrebno za ustrezno razumevanje umestiti v kontekst določene discipline (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). Kontekst je dinamičen, večplasten, endogen dejavnik in predstavlja neločljivi del razlage (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022).

Kvalitativnemu svetu se pogosto očita pomanjkanje **znanstvene strogosti**. Ravno zato sem pri določanju ključnih dognanj uporabila **metodologijo Gioia**, ki naslavlja to vrzel in omogoča generiranje novih idej. Poleg osnovne predpostavke, da je organizacijski svet

družbeno zgrajen, v ospredje postavljajo razlago izkušenj tistih, ki sprejemajo informacije, t. i. **informatorjev** (angl. informants'), medtem ko raziskovalce postavljajo v vlogo poročevalcev. Informatorjem je omogočeno, da podajo svoje mnenje v zgodnjih fazah zbiranja podatkov ter v celotnem procesu raziskave, kar odpira priložnosti za odkrivanje novih konceptov in ne zgolj in samo potrjevanje obstoječih. Odkrivanje in razvijanje konceptov pri metodi Gioia poteka v kombinaciji z ustrezno ravno znanstvenega teoretiziranja te izkušnje. S sistematičnim induktivnim pristopom koncept izpolnjuje visoke standarde za znanstveno strogost teoretičnega napredka (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

Struktura podatkov, kjer so izrazi urejeni v večnivojski predstavitvi, kjer prvi red predstavlja informatorjev vpogled, drugi red pa raziskovalčev vpogled, sta temelj pristopa (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Grafična predstavitev podatkov v smiselni vizualni strukturi bralcu omogoča vpogled v proces, kako je potekal postopek od neobdelanih podatkov do izrazov pri izvajanju analiz, kar je ključna komponenta dokazovanja strogosti v kvalitativnem raziskovanju (Pratt, 2008; Tracy, 2010).

Metodologija se predlaga bolj kot učinkovita **podloga** pri usmeritvi kvalitativnega, induktivnega raziskovanja in ne kot neka formula (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Pri ugotavljanju dimenzij sem izbrala **fenomenografski** pristop, ki je namenjen predstavitvi možnih povezav in dimenzij. Ključna pa je razlaga respondentov, kako si oni razlagajo določen fenomen (Dewsnap, Micevski, Cadogan & Kadic-Maglajlic, 2020).

3.6.1.1 Družbena dimenzija z interpretacijo rezultatov

V literaturi obstajajo zaključki, da nacionalna kultura in razlike med temi ustvarjajo različen proces socializacije (Bauer, Morrison & Calister, 1998). Vidiki socializacije se med nacionalnimi kulturami ne razlikujejo (Taormina & Bauer, 2000). Socializacijske taktike so tiste vrste taktik, ki omogočajo aktivno vključevanje novo zaposlenih v okolje (Allen, 2006). Po zbranih rezultatih v različnih oddelkih, ki so bili vključeni v raziskavo, se socializacijske taktike ne razlikujejo. Udeleženke so poudarile pomembnost odnosov med sodelavci (notranjimi akterji, izkušenimi sodelavci) in pomembnost **neformalnih aktivnosti**; vsi ti dejavniki so združeni v **družbeno dimenzijo**. Tisti elementi, ki so se izkazali za najpomembnejše, so izpostavljeni v predpostavkah.

Udeleženke izpostavijo fluktuacijo zaposlenih kot pomemben dejavnik pri ohranjanju odnosov med zaposlenimi. V literaturi se v povezavi s fluktuacijo zaposlenih in nemočjo vzpostavitve dobrih odnosov navaja **organizacijsko kulturo** kot pomemben faktor. Organizacijska kultura pripomore k boljšemu odnosu med organizacijo in zaposlenim (Hon & Grunig, 1999; Kim, Tam, Kim & Rhee, 2017). Koristno vpliva na oblikovanje strategij za odnose med zaposlenimi, saj so dolgoročno zaposleni premoženje podjetja, s katerimi morajo zlasti vodje notranje komunikacije v podjetju najti način za vzdrževanje dobrih odnosov, da zmanjšajo fluktuacijo (Kim, Tam, Kim & Rhee, 2017). Socializacijske taktike, ki jih izvajajo v organizaciji, lahko omogočijo aktivno vključevanje novih zaposlenih, kar

vpliva na odnose med nekaterimi taktikami in **fluktuacijo zaposlenih**; rezultat tega je, da prihaja do manjše fluktuacije zaposlenih (Allen, 2006). Pomembnost fluktuacije zaposlenih sem navedla v slednji predpostavki.

Predpostavka 1: Visoka fluktuacija zaposlenih v organizaciji negativno vpliva na odnose

Mogoče je opaziti razlikovanja, ki se kažejo skozi **družbeno kategorizacijo**, kjer med pripadniki določene skupine prihaja do razlikovanj med nečlani te skupine (Shen, Wajeeh-ul-Husnain, Kang & Jin, 2021). Udeleženke izpostavijo pomembnost odnosov in pripadnost neki skupini, ki ne izhaja zgolj iz kulturnih okvirjev. Razlikovanje med pripadniki določene skupine in nečlani le-te lahko zaposleni občutijo kot nesprejetost, ki lahko vodi tudi do družbene izolacije (Smith & Calasanti, 2005). Jezik in nacionalnost sta pogosto dejavnika, ki ločujeta tujce od zaposlenih nacionalnosti države gostiteljice, kar rezultira, da so njihove interakcije omejene (Shen, Wajeeh-ul-Husnain, Kang & Jin, 2021). Pomembnost odnosov z ljudmi, ki so v podobni situaciji, je izpostavljena v naslednji predpostavki.

Predpostavka 2: Odnosi s sodelavci v podobni situaciji (sotrpini) pomembno prispevajo k sprejetosti.

Notranji akterji organizacije so pomembni za prizadevanja novincev za dostop do koristnega družbenega kapitala (Fang, Duffy & Shaw, 2011). **Družbeni kapital** (struktura omrežja in omrežni viri) je ugoden za prilagajanje novincev (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Interakcije z zaposlenimi lahko zmanjšajo tesnobo in morebitne negotovosti, s katerimi se sreča posameznik ob pričetku novega delovnega razmerja in pri prilagoditvi na novo okolje (Cable & Parson, 2001). Z vidika poti, na kakšen način je njihova socializacija potekala, poročajo o neki pozitivni socializaciji; ne navajajo nobenih ključnih dogodkov, kjer bi opredelile socializacijo kot uspešno ali neuspešno. V splošnem opisujejo proces socializacije kot **postopno prilagajanje z izpolnitvijo obljube**, ki poteka postopoma brez večjih ovir in na splošno z izpolnitvijo njihovih pričakovanj (Woodrow & Guest, 2020); ali pa je govora o **pozitivni prelomni točki skozi izpolnitev obljube**, kjer negativna izkušnja na začetku kasneje v procesu postane pozitivna in vodi v prilagoditev (Woodrow & Guest, 2020), kar so udeleženke poudarile kot pomemben dejavnik (pozitivna prelomna točka) socializacije v podjetju, da so imele na voljo mentorico.

Udeleženke so navajale pomembnost vloge, ki jo je imel njihov mentor pri procesu; izpostavile so, da so lažje premostile morebitne nejasnosti in negativne občutke. V literaturi najdemo v prid njihovim pričanjem, da novinci zaznajo boljše ujemanje med organizacijo in posameznikom, če lahko **sodelujejo** in se **učijo od članov organizacije, ki imajo več izkušenj** (Cable & Parson, 2001). Poleg ujemanja organizacije s posameznikom pa najdemo v literaturi potrditev, da zaposleni, ki jim je na voljo mentor, potrebujejo manj usmeritev in navodil s strani managerja (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Pri mlajših generacijah je prehod v delovno okolje iz obdobja izobraževanja težji, zato je še kako pomembna podpora tudi ostalih sodelavcev (White, Clapton & Cook, 2020). Po besedah udeleženk jim je

podpora in pomoč s strani sodelavcev, ki je bila na voljo predvsem v obliki nasvetov v zvezi z ali zunaj službe, pozitivno vplivala na njihov občutek sprejetosti. Podobno navajata že prej omenjena avtorja Cable in Parson (2001), in sicer da novi zaposleni lažje razvijejo osebne stike ter se prej počutijo sprejete, če jim je na voljo spodbuda s strani notranjih članov v organizaciji, kjer njihove prve interakcije s sodelavci odražajo **pozitivno družbeno podporo**. Odnosi z vsemi notranjimi akterji so izpostavljeni v spodnji predpostavki. Pomembnost vseh notranjih akterjev je izpostavljena v predpostavki 3.

Predpostavka 3: Podpora notranjih akterjev v organizaciji (sodelavcev, mentorja) pozitivno vpliva na sprejetost posameznika in ima posledično pomembno vlogo pri socializaciji zaposlenega.

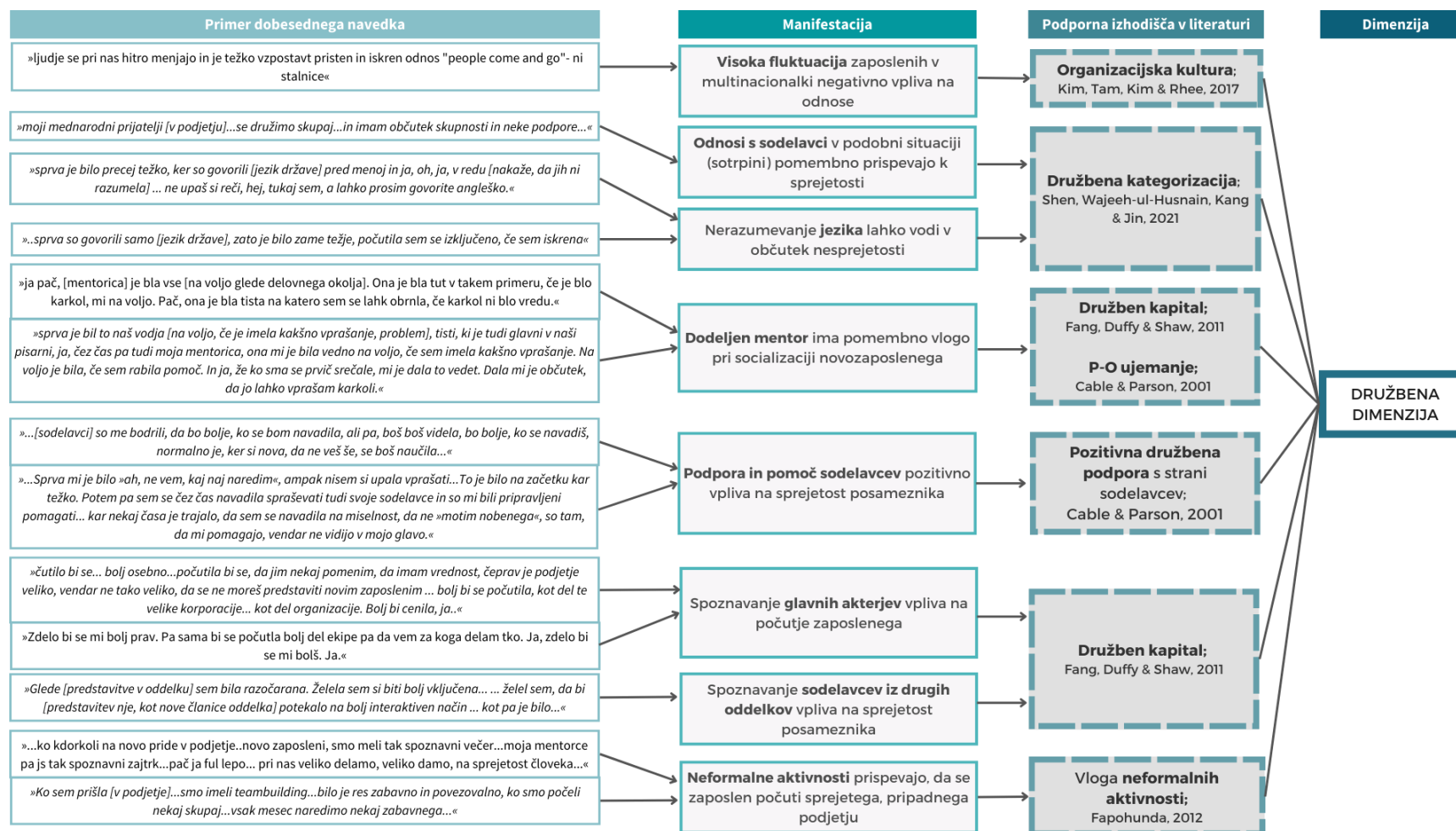
Družbeni stik na **visokih hierarhičnih ravneh** uveljavlja novince kot dragocene člane določene organizacije in prispeva k njihovi družbeni integraciji (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Sodelujoče so izrazile, da bi njihova občutja bila bolj pozitivna, če bi imele možnost stika z zaposlenimi višje na hierarhični lestvici. Ravno tako so si želele biti ob pričetku bolj vključene v oddelek, da bi njihova predstavitev potekala na bolj interaktiven način. V literaturi lahko najdemo, da **stiki iz različnih oddelkov** prinašajo različne informacije o normah, politikah, neformalnih socialnih omrežjih, formalnih odnosih med člani organizacije, informacije, ki jih novinci potrebujejo, če jih želijo doseči organizacijsko znanje, in tudi socialno integracijo in identifikacijo (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Spoznavanje zaposlenih, ki so višje na hierarhičnih ravneh torej pomembno vpliva na nove zaposlene in je njena pomembnost poudarjena v predpostavki 4.

Predpostavka 4: Spoznavanje glavnih akterjev v organizaciji, kot tudi spoznavanje sodelavcev iz drugih oddelkov, dobro vpliva na sprejetost posameznika.

Razne neformalne dejavnosti pomembno prispevajo, da se zaposleni počuti sprejetega v podjetje, še več; nekatere poudarijo, da vzpostavitev neformalnih dejavnosti vpliva na občutek **pripadnosti podjetju**. Med aktivnostmi, ki se izvajajo z namenom izboljšanja skupinske učinkovitosti (angl. teambuilding), prištevamo širok spekter aktivnosti. Te aktivnosti pomembno prispevajo k temu, da izvabijo najboljše iz ekipe, zagotovijo osebni razvoj, pozitivno komunikacijo, vodstvene sposobnosti in sposobnost tesnega sodelovanja znotraj ekipe pri reševanju problemov. Različni sodelavci v takšnem okolju dobro sodelujejo; stopnja zadovoljstva in predanost delu je višja (Fapohunda, 2012). Zadnja predpostavka, navedena spodaj, vključuje pomen in pomembnost vloge neformalnih aktivnosti.

Predpostavka 5: Neformalne dejavnosti pomembno prispevajo, da se zaposlen počuti sprejetega ali celo pripadnega organizaciji.

Slika 2: Predstavitev ugotovitev, ki so del družbene dimenzije



Vir: lastno delo.

3.6.1.2 Dimenzija spopadanja z izzivi in interpretacija rezultatov

Vstop v organizacijo predstavlja za novo zaposlenega stresno obdobje (Katz, 1985, Nelson, 1987). Novo zaposlene poročajo o izzivih, s katerimi so bile soočene ob pričetku zaposlitve, zato naslednji sklop povezuje dimenzijo pod skupnim imenovalcem »**spopadanje z izzivi**«. Predvsem so ti izzivi v povezavi s prilagoditvijo na novo delovno okolje v odvisnosti od časa in z zasičenostjo z informacijami, ki so jih prejele ob začetku zaposlitve. Izzivi pa so enako, kot pri družbeni dimenziji izpostavljeni na koncu vsakega skopa pomembnih elementov in združeni v predpostavkah.

Poročajo, da so bile ob pričetku nove službe izpostavljene veliki **količini informacij**, kar je vodilo do zmedenosti v procesu. Organizacija mora zagotoviti dostop do (pomembnih) informacij, kar ima tudi pomembno vlogo pri procesu socializacije (Kostovska, 2021). Toda, kot so izpostavile, je bil problem v količini informacij, ki so jih prejele. Količina informacij ima neposreden vpliv na informacijsko preobremenjenost, kar pomeni, da več, kot je informacij na voljo, večja je verjetnost, da bo prišlo do informacijske preobremenjenosti (Nelson, 1994). Pri informacijski preobremenjenosti gre za proces, kjer posameznik ne more upravljati s količino informacij, ki jo prejme (Jackson & Farzaneh, 2012).

V obstoječih modelih in študijah se navaja faktor **časa** v ozadju (Ashforth, 2012), čeprav so ga udeleženke navedle kot pomemben del socializacije. Čas pa se v literaturi navaja z dveh vidikov; prvi je dejanski čas (angl. clock time); kot drugi pa se navaja časovni dogodek, torej čas z vidika, ko se je zgodil nek dogodek (angl. event time). Večje število in bolj nepredvidljivi so socializacijski dogodki, večja je koristnost časovnega dogodka v primerjavi z dejanskim časom (Ashforth, 2012). Kot navajajo, so potrebovale čas za razumevanje nalog in pri prilagoditvi na novo delovno mesto. V svojem bistvu gre pri socializaciji za proces spremembe v času in ta sprememba je pogosto povezana z zaporedjem formalnih in neformalnih dogodkov, ki so pomembni za nove zaposlene in proces pripisovanja pomena med novimi zaposlenimi in člani organizacije (t.i. socializacijskimi agenti). Predpostavlja, da mora novi zaposleni, ki gre čez proces prilagoditve, osvojiti znanja v določenem času, torej je stopnja socializacije odvisna od **težavnosti učenja in prilagoditve** v določenem kontekstu in **procesa socializacije**, ki ga uvedeta novi zaposleni in organizacija, da olajšata proces učenja in prilagajanja (Ashforth, 2012).

Kar se zgodi na delovnem mestu, je rezultat interakcije med organizacijo in posameznikom in ne zgolj organizacijskih praks ali prizadevanj s strani zaposlenega (Nguyen Trang, Bui & Nguyen Hanh, 2021). Udeleženke poudarjajo, da so bile **proaktivne** že pred pričetkom dela. Avtorji proaktivnost povezujejo pod sklopom aktivnosti, s katerimi se posameznik aktivno vključuje v svoje delovno okolje z namenom razumevanja svoje vloge in okolja in zmanjšanja negotovosti ter posledično oblikovanja svoje vloge in okolja (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Proaktivnost vključuje vse od vedenjskih aktivnosti do kognitivnih, kjer med vedenjske spada tudi aktivnost, ki so jo same uporabljale ob pričetku (ali pred

pričetkom) zaposlitve, pregleda sekundarnih virov, kamor spada tudi pregled spletne strani podjetja (Ashforth, 2012). Obe obliki proaktivnosti se dopolnjujeta in večja, kot je njuna skupna uporaba, večji bo rezultat v obliki hitrejše prilagoditve in procesa učenja (Ashforth, 2012). Novi zaposleni lahko s svojo proaktivnostjo lažje premosti morebitne ovire (Simon, Bauer, Erdogan & Shepherd, 2019). Morebitni manjko institucionalnih taktik lahko lažje premostijo tisti posamezniki, ki so proaktivno razvili močne odnose s svojimi nadrejenimi (Kim, Cable & Kim, 2005).

Organizacijske taktike in proaktivnost novince olajšata in/ali omogočita novincem dostop do družbenega kapitala, vgrajenega v njihove komunikacijske odnose z notranjimi osebami v organizaciji. Omogočen dostop do družbenega kapitala je namenjen prilagoditvi in poznejšemu kariernemu uspehu zaposlenih (Fang, Duffy & Shaw, 2011). Posamezniki, ki so izredno proaktivni, si nenehno prizadevajo izboljševati se in iščejo povratne informacije od drugih. Proaktivno vedenje direktno vpliva na inovativno vedenje na delovnem mestu in posredno vpliva na angažiranost pri delu (Mubarak, Khan, Yasmin & Osmadi, 2021). Pomembnost proaktivnosti kot tistega elementa, ki ima pomembno vlogo pri premagovanju izzivov, je predstavljena v predpostavki 6, ki je navedena spodaj.

Predpostavka 6: Proaktivnost posameznika ima pomembno vlogo pri premagovanju izzivov.

3.6.1.3 Formalna dimenzija z interpretacijo rezultatov

Zadnja dimenzija je formalna dimenzija, v katero sem razvrstila dejavnike, ki so jih udeleženske izpostavile, da so pomembno vplivali na njihov proces organizacijske socializacije. Ti dejavniki vključujejo predvsem zavedanje o velikosti multinacionalke (od česa je odvisno njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu) ter vloga gradiva, ki so ga prejele ob pričetku dela. Najpomembnejši element je tudi v sklopu formalne dimenzije izpostavljen v predpostavki.

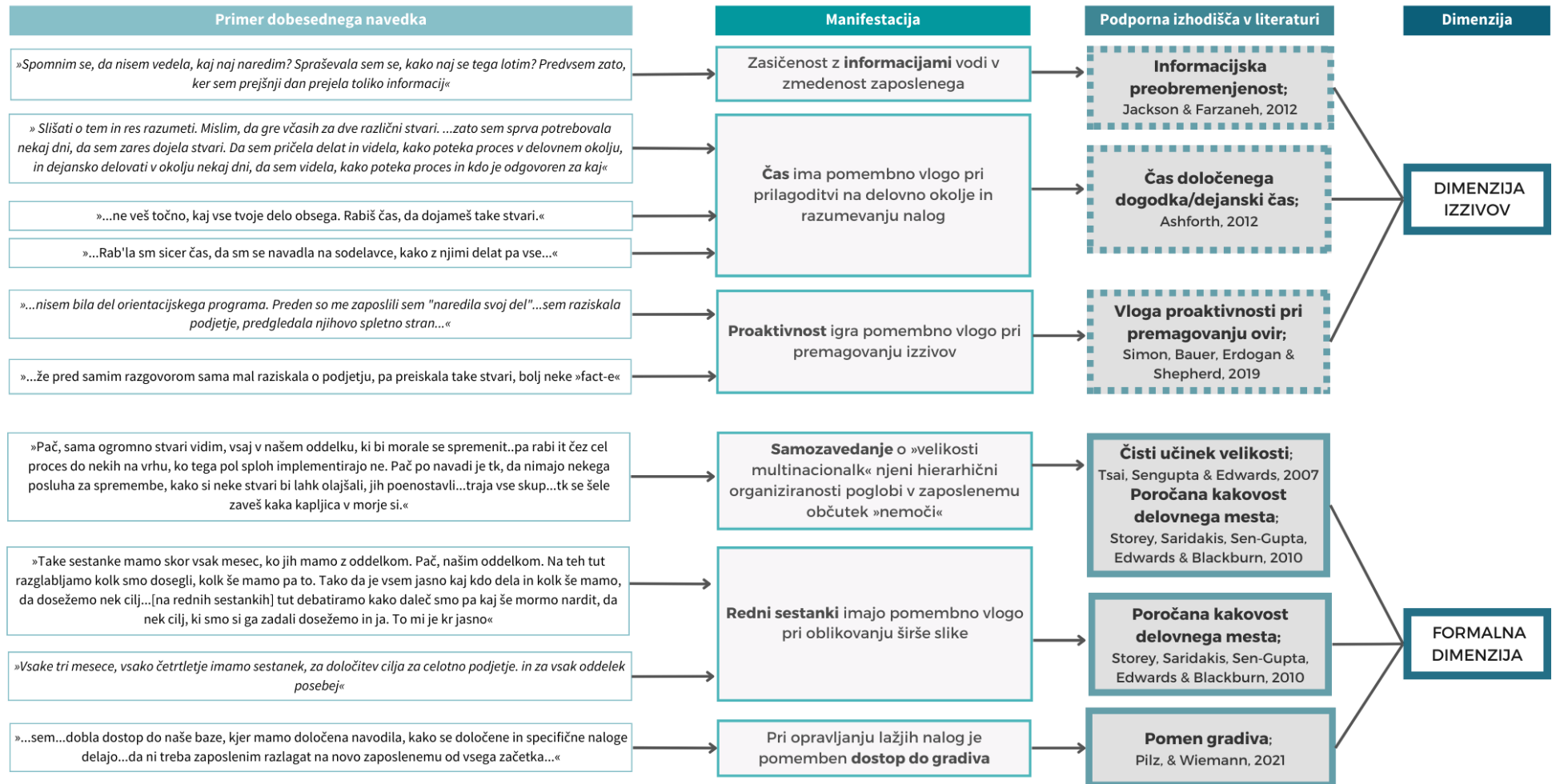
Velikost organizacije, čisti učinek velikosti (angl. pure size effect), je pomemben faktor pri samoocenjevanju kakovosti delovnega mesta zaposlenega (Tsai, Sengupta & Edwards, 2007). Kot navajajo udeleženske, jim velikost multinacionalke in zavedanje o njeni hierarhični ureditvi vzbujata občutek »nemoči«. Dognano je, da zaposleni poročajo o nižji kakovosti delovnega mesta pri večjih organizacijah (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn, 2010). V povezavi s poročano kakovostjo delovnega mesta avtorji izpostavijo tudi pomen sestankov med managementom in zaposlenim, kar so poudarile kot pomemben člen pri socializaciji. **Sestanki** imajo pozitiven in pomemben vpliv na kakovost (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn, 2010).

Mehanizme, skozi katere lahko agenti organizacijske socializacije (vrhnji management, nadzorniki in sodelavci) vplivajo na zaposlene, je možno postaviti v kontekst vseh zaposlenih ne glede na pozicijo v organizaciji (Pandey, Davis, Pandey & Peng, 2016). Toda med delovnimi mesti obstaja razlika v uvajanju (Pilz & Wiemann, 2021). Kot so poudarile

udeleženke, so ob pričetku delovnega razmerja (nekateri že pred pričetkom) prejele sklop **navodil**, dostop, kako se specifične naloge izvajajo. Glede na različne pozicije organizacija zagotovi nek sklop navodil, ki je vodilo za opravljanje lažjih nalog. Za profile, kjer ni potreben visok nivo znanja, zagotovijo zgolj splošno začetno usposabljanje. Za te pozicije je na voljo gradivo, ki je učni material (Pilz & Wiemann, 2021). V sklopu formalne dimenzije je prepoznana formalna ureditev organizacije kot pomemben element in ima osrednjo vlogo pri zadnji predpostavki, predpostavki 7, spodaj.

Predpostavka 7: Formalna ureditev organizacije pomembno vpliva na zaposlenega in njegove občutke dojemanja organizacije.

Slika 3: Predstavitev ugotovitev, ki so del dimenzije izzivov in formalne dimenzije



Vir: lastno delo.

3.6.2 Priporočila

3.6.2.1 Priporočila za nadaljnje raziskave

Ugotovitve morajo nuditi korist za širša področja in ne zgolj samo v eni izmed obravnavanih raziskovalnih tem. Koncepti, ki so prenosljivi, omogočajo, da ugotovitve služijo širšemu občinstvu (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Mogoče je posploševati na podlagi študije primera le, če ta ustvari koncepte ali načela, ki so očitno pomembni za neko drugo področje (Bansal & Corley, 2011; Gioia, Corley & Hamilton, 2013); takšne se lahko implicirajo na raziskave z enim ali majhnim vzorcem, ki so bili izbrani zaradi svoje edinstvenosti in ne zaradi reprezentativnih lastnosti (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022).

Razvijanje pristopov, bolj **občutljivih na kontekst**, je eden od načinov, s katerim bodo raziskovalci lahko premostili kvalitativno-kvantitativno ločnico (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022). Na splošno metodologija Gioia omogoča vsakemu bralcu – ne glede na to, ali je kvalitativno ali kvantitativno nagnjen, – da lažje ugotovi proces od neobdelanih podatkov do nastajajoče teorije na način, ki je verodostojen in ubranljiv (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Ostaja verjetnost, da bi lahko smernice o načinih kontekstualizacije postale bolj občutljive na kontekst. To ne pomeni le bogatejših podatkov, ampak tudi bolj robustno teorijo, in sicer teorije, ki so sposobne bolje obravnavati vprašnji »kako« in »zakaj«, ki utemljujeta izbiro študije primerov. Te spremembe v zadnjem desetletju nas tudi opominjajo, da kontekst ni pomemben samo za to, kar proučujemo, ampak moramo upoštevati tudi kontekst raziskovalcev, ki se lotevajo študije (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, Piekkari & Plakoyiannaki, 2022).

Z vidika kulture bi pomembno prispevale raziskave, ki bi **redefinirale kulturo** in jo umestile v prostor. Ne le in zgolj kot samo posebej nacionalno in globalno kulturo, temveč kot dva medsebojno izključujoča koncepta. Kultura tako ne more obstajati brez situacije, konteksta in časa ter mora biti v vse to vključena, da dobi pomen (Fang, 2012). Vloga organizacijske in nacionalne kulture bi bile v raziskovalnem svetu pri prilagajanju novo zaposlenih na delovno okolje več kot dobrodošle (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker (2007).

Pričetek nove zaposlitve je kompleksen in pogosto turbulenten prehod za posameznika, kar predstavlja potencial za bistvene spremembe v čustvih in odnosih. Vznemirjenje in pričakovanja pred pričetkom se lahko kaj hitro spremenita v ne samo negotovost, temveč tudi zmedenost, stres, dvom, dezorientacijo ali celo šok (Klein & Heuser, 2008). Več kot potrebno bi bilo identificirati **ključna znanja**, ki se jih zaposleni nauči v procesu socializacije, in kako proces učenja vpliva na odnos med rezultatom in različnimi praksami organizacijske socializacije (Wanberg, 2012). Z vidika organizacij bi morale te spodbujati svoje zaposlene pri socializaciji, da izboljšajo komunikacijo na delovnem mestu, izgradijo zaupanje med zaposlenimi in ustvarijo okolje, v katerem vodje usmerjajo ljudi in so vzgled

drugim (Rahman, Moonesar, Hossain & Islam, 2018). Zaposleni v organizaciji si delijo organizacijsko kulturo in v to spadajo tudi vrednote in določena vedenja. Elementi, ki so ključni in prispevajo ali **zavirajo fluktuacijo zaposlenih**, ki so jo intervjuvanke izpostavile kot pomemben faktor pri vzpostavitvi odnosov in sem jo navedla v predpostavki 1, ostajajo neznanka (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011).

Če pogledamo z vidika zaposlenih, ki so se znašle kot »tujke« v podjetju, kjer delajo, govorimo o socialni kategorizaciji, ki jo je potrebno pozorno spremljati in analizirati. Predpostavka 2 v osrednjo vlogo postavlja odnose s sodelavci, ki pomembno vplivajo na sprejetost novo zaposlenega. Multinacionalke morajo okrepiti raznoliko upravljanje, če želijo v svojih podružnicah imeti vzpostavljeno prijetno organizacijsko kulturo v podružnici. Učinkoviti ukrepi lahko obsegajo vključujoče prakse upravljanja človeških virov in medkulturno usposabljanje (Shen, Wajeeth-ul-Husnain, Kang & Jin, 2021).

3.6.2.2 Priporočila za podjetje

Podjetje ima v veljavi sistem **buddy**, kjer je novo zaposlenim ob nastopu dela pripisan določen izkušen posameznik, ki je njihov **mentor**. V pomoč jim je, kot navajajo intervjuvanke, da so lažje premostile nejasnosti in negativne občutke. Ta praksa je že dobro uveljavljena in sprejeta v podjetju, kot tudi že prej omenjena v literaturi, kot navajata Cable in Parson (2001), da novo zaposleni zaznajo boljše ujemanje med organizacijo in posameznikom, če lahko sodelujejo in se učijo od izkušenejših zaposlenih. Poleg podpore mentorja je zaposlenim pomembna tudi **podpora sodelavcev**, kar je predhodno izpostavljeno pod skupno predpostavko 3. Novo zaposleni lahko lažje razvijejo osebne stike in se počutijo sprejete, če prve interakcije s sodelavci odražajo pozitivno podporo (Cable & Parson, 2001). V okviru družbene dimenzije se že prakticirajo razne **neformalne aktivnosti**, ki so navedene v predpostavki 5. Vse te aktivnosti, kot so izpostavile udeležanke vplivajo na to, da se počutijo sprejete oz. imajo občutek pripadnosti multinacionalki.

Glede pomembnosti odnosov, ki so jih izpostavile intervjuvanke, lahko zaznamo, da je v izbrani multinacionalki na tem področju še veliko maneverskega prostora za izboljšave. Kot je izpostavljeno v predpostavki 4, ki se nanaša na **spoznavanje zaposlenih višje na hierarhični lestvici in spoznavanje sodelavcev iz ostalih oddelkov**, bi zaposlenim s tem spoznavanjem omogočili občutek sprejetosti. Tako bi se počutili dragocene članke določene organizacije (Fang, Duffy & Shaw, 2011).

V sklopu dimenzije izzivov, ki v osrednjo vlogo sicer postavljajo zaposlenega, pa lahko multinacionalka s svojimi vzpostavljenimi procesi pripomore k olajšanju procesa socializacije novo zaposlenim. Izzive, povezane z **večjo količino informacij**, ki so jih zaposleni prejeli ob pričetku novega delovnega razmerja, bi lahko v multinacionalki premagali z zavedanjem o (pre)obremenjenosti zaposlenega in možnimi načini, ki bi olajšali ta korak v procesu prilagoditve na novo delovno okolje. Hitrost socializacije novo zaposlenega je odvisna od tega, kako naporen je proces učenja in prilagoditve. Ta mora biti

organiziran tako, da zaposlenemu olajša celoten proces (Ashforth, 2012). Proaktivni posamezniki, katerih lastnost je izpostavljena in poudarjena v predpostavki 6, so tisti, ki lažje premagujejo izzive. Organizacijske taktike v povezavi s **proaktivnostjo** posameznika olajšajo njihov dostop do družbenega kapitala, kar posledično pozitivno vpliva na njihovo prilagajanje (Fang, Duffy & Shaw, 2011).

V okviru zadnje, formalne dimenzije gre za poudarek na tem, da se zaposleni zavedajo velikosti in **hierarhične urejenosti multinacionalke**, kar jim vzbuja občutek »nemoči«. O nižji kakovosti na delovnem mestu pogosto poročajo zaposleni v večjih organizacijah (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn, 2010). Zaposleni, ki poročajo o takšnih občutkih, bi najverjetneje cenili prizadevanja multinacionalke za boljše občutke pri dožemanju le-te. V sklopu formalne dimenzije je naslednji element, element **sestankov**, s strani novih zaposlenih sprejet pozitivno. Naslednja dobra praksa, ki jo v podjetju izvajajo, je tudi, da je novo zaposlenim na voljo **gradivo**, kako se določene naloge izvajajo. Za pozicije, kjer visok nivo znanja ni potreben, zagotovijo gradivo, ki služi kot učni material (Pilz, & Wiemann, 2021).

Dejstvo je, da je mogoče v multinacionalki še veliko narediti predvsem v okviru, že prej poudarjenih **odnosov**. Te bi lahko multinacionalka izboljšala z uvedbo spoznavanja zaposlenih, ki so višje na hierarhični lestvici, in zaposlenih iz drugih oddelkov. Izkušnja socializacije novih zaposlenih bi lahko bila bolj prijetna, če bi omejili ali olajšali proces učenja in količino informacij, ki jih novi zaposleni prejme na začetku.

SKLEP

Skozi poglavja v magistrskem delu sem se osredotočala na opredelitev pojma **organizacijske socializacije** v multinacionalkah. V **prvem poglavju** sem najprej definirala pojem multinacionalk, njihovo kompleksno identiteto (Tayeb, 2005; Edwards & Rees, 2017) in vlogo na mednarodnem trgu. Sledilo je podpoglavje, kjer sem pod drobnogled vzela oddelke upravljanja s človeškimi viri, vse od umeščanja praks, definicije pojma do vloge nacionalne kulture pri praksah, ki se izvajajo v oddelku. V podpoglavju, ki je sledilo, sem svojo pozornost namenila multinacionalkam in odnosu, ki ga imajo s svojimi podružnicami na drugih lokacijah.

Osrednja tema **drugega poglavja** je tudi tema magistrskega dela. V tem delu sem skozi definiranje pojma organizacijske socializacije in ob obstoječih raziskavah identificirala obstoječe modele in elemente, ki so ključni, da proces poteka učinkovito. Proučevan pojem sem postavila v različne kontekste, in sicer, kako se razlikuje po različnih lokacijah, oddelkih, nasploh v multinacionalkah in nenazadnje v slovenskih podjetjih.

Tretje poglavje zajema opredelitev glavnega namena magistrskega dela z oblikovanimi temeljnimi cilji in izpeljanimi raziskovalnimi vprašanji.

Sledi zadnje, **četrto poglavje**, katerega osrednja tema je predstavitev procesa zbiranja podatkov. Najprej sem definirala vzorec in kasneje predstavila kvalitativno raziskavo, ki je temeljila na izvedbi polstrukturiranih intervjujev. Intervjuji so bili opravljeni s štirimi zaposlenimi, ki so del ene multinacionalke, vendar pa po dvojicah delajo na dveh različnih lokacijah. Pri opisu procesa zbiranja podatkov sem določila metodološke omejitve. Poglavje metodološkega procesa se zaključi z diskusijo, kjer so ugotovitve predstavljene v jasni tabeli. Z uporabljenim metodologijo Gioia sem v svojo raziskavo želela vnesti več »znanstvene strogosti«, ki se je pogosto očita kvalitativnemu raziskovanju (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Ugotovitve so predstavljene v treh dimenzijah, ki sem jih z uporabljenim fenomenografskim pristopom definirala in podrobneje opisala.

Temeljni cilj, ki sem si ga pri snovanju magistrskega dela zadala, je bil, da s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter izvedeno raziskavo ugotovim taktike organizacijske socializacije in razlike v le-teh v oddelkih po različnih lokacijah izbrane multinacionalke. Empirične raziskave so do sedaj že uspele dokazati številne pozitivne učinke, ki jih ima socializacija na novo zaposlene ter organizacije v celoti (Feldman, 1981; Cable & Parsons, 2001; Kim, Cable & Kim, 2005; Allen, 2006; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007; Chillakuri, 2020). Taktike socializacije omogočajo aktivno vključevanje novo zaposlenih v organizacijo in vpetost na delovno mesto, kar je negativno povezano s fluktuacijo zaposlenih (Allen, 2006). Osebnostne lastnosti, obnašanje in tudi trud, ki ga vloži organizacija, so pomembni dejavniki, od katerih je odvisna uspešna prilagoditev zaposlenega (Bauer & Erdogan, 2011). Pomembno je, da v procesu organizacije vzpostavijo zgodnja usposabljanja, proces povezovanja s sodelavci in omogočijo lažji dostop do najpomembnejših virov, vse z namenom lajšanja procesa socializacije (Korte, Brunhaver & Sheppard, 2015). Svoje ugotovitve sem predstavila v izpeljanih predpostavkah, ki zajemajo fluktuacijo, odnose (s sotrpini, sodelavci in mentorjem), spoznavanje glavnih akterjev, set neformalnih aktivnosti, lastnosti posameznika in ne nazadnje organiziranost multinacionalke. Udeleženke so mi odkrile področje in izpostavile ključne dejavnike, za katere predhodno nisem vedela. Zavestno polpoznavanje literature predstavlja dodano vrednost v procesu »zatisne oči«, kar vodi do večje nepristranskosti (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). S temi predpostavkami sem osvetlila, kaj je za posameznika najbolj pomembno pri socializaciji. Ne morem trditi, da je razlika med oddelki glede na različne lokacije značilna. Ravno tako ne morem zagotoviti veljavnosti in ustreznosti metode NUIS (Cooper-Thomas in drugi, 2020). Z vključeno metodo sem sebi olajšala, katere aspekte organizacijske socializacije je priporočljivo vključiti v raziskovalni proces in so mi pri tem zagotavljali neko vodilo - prav tako model IWG (Klein & Heuser, 2008), ki mi je zagotavljal smernice, kje sem sama presodila, da je potrebno določene dimenzije dopolniti.

Magistrsko delo sem **zaključila s poglavjem** s priporočili, ki služijo kot vodilo za nadaljnje raziskave na področju mednarodnega poslovanja ter s priporočili, ki so v pomoč izbrani multinacionalki.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858.
3. Ashforth, B. E. (2012). The role of Time in Socialization Dynamics. V C. R. Wanberg (ur.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (str. 161-186). New York: Oxford University Press.
4. Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. V G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007* (str. 1–70). England: John Wiley & Sons Ltd.
5. Bansal, P. & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
6. Bartlett, C. & Beamish, P. (2018). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (8. izd.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
7. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership*, 26(1), 34-39.
8. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business Press.
9. Bartlett, C., Ghoshal, S. & Beamish, P. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Boston: Irwin McGraw Hill.
10. Batistič, S. & Kaše, R. (2015). The organizational socialization field fragmentation: A bibliometric review. *Scientometrics*, 104(1), 121-146.
11. Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM foundation's effective practice guidelines series*. United States: SHRM Foundation.
12. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707-721.
13. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 3, *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (str. 51–64).
14. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and into the future. V C. R. Wanberg (ur.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (str. 97-112). New York: Oxford University Press.
15. Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M. & Kurkoski, J. (2021). Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management*, 47(8), 2226-2261.

16. Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: Where we've been and where we're going. V G. R. Ferris & K. M. Rowland (ur.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (str. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
17. Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C. & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112(2019), 356–368.
18. Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture. V R. Johnson, W. Shen, & K. M. Shockley (ur.), *The Cambridge handbook of the global work-family interface* (str. 555-569). Cambridge: Cambridge University Press.
19. Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H. & Dasen, P. R. (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
20. Birmingham, P. & Wilkinson, D. (2003). *Using research instruments: A guide for researchers*. London: Routledge.
21. Björkman, I., Barner-Rasmussen, W. & Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of international business studies*, 35(5), 443-455.
22. Borg, M. & Harzing, A. W. (2004). Composing an international staff. V A. W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (ur.), *International Human Resource Management* (2. izd.). Thousand Oaks, CA/London: Sage Publications.
23. Bradt, G. B. & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time*. New Jersey: John Wiley & Sons.
24. Brewer, M. B. & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. V D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey (ur.), *The Handbook of Social Psychology* (str. 554-594). New York: McGraw Hill.
25. Brewster, C. & Harris, H. (ur.). (1999). *International HRM: contemporary issues in Europe*. London: Routledge.
26. Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. (2016). *International human resource management*. London: Kogan Page Publishers.
27. Briscoe, D., Schuler, R. & Tarique, I. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6. izd.). New York: Routledge.
28. Brown, M., Metz, I., Cregan, C. & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia pacific Journal of human resources*, 47(3), 270-294.
29. Burleson, S. D., Egglar, K. D., & Major, D. A. (2022). A Diversity, Equity, and Inclusion Perspective on Organizational Socialization in the New Age of Remote Work. V *Multidisciplinary Approach to Diversity and Inclusion in the COVID-19-Era Workplace* (str. 15-34). IGI Global.
30. Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.

31. Cai, D., Liu, J., Zhao, H. & Li, M. (2020). Could social media help in newcomers' socialization? The moderating effect of newcomers' utilitarian motivation. *Computers in Human Behavior*, 107, 106273.
32. Cantwell, J. (2014). Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 1-7.
33. Carter, J. W. & Youssef-Morgan, C. M. (2019). The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 383-405.
34. Chai, C. (1965). Confucianism as humanism. V C. Chai & W. Chai (ur.), *The sacred books of Confucius and other Confucian classics*. New York: Bantam.
35. Chao, G. T., Kelly, A. M. O., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
36. Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W. & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285-300.
37. Chen, M. J. (2002). Transcending paradox: The Chinese "middle way" perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 179-199.
38. Cheng, S. Q., Costantini, A., Zhou, H. & Wang, H. J. (2022). A self-enhancement perspective on organizational socialization: Newcomer core self-evaluations, job crafting, and the role of leaders' developmental coaching. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 908-921.
39. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*.
40. Clouse, B. L. (2020). *An Explanatory Sequential Mixed Methods Study: Examining the Effects of an Onboarding Training Program on Organizational Socialization and Commitment in a Middle Eastern Energy Company* (doktorska dezertacija). Philadelphia: Drexel University.
41. Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M. & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000-2014). *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75.
42. Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K. C., Tan, K. W. T., Paterson, N. J. & Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 435-454.
43. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
44. Dainty, P. (2011). The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(1), 55-70.
45. Davoine, É. & Deitmer, L. (2020). German dual training through apprenticeships: An exportable model? V J. L. Cerdin & J. M. Peretti (ur.), *The Success of Apprenticeships*:

- Views of Stakeholders on Training and Learning*, 3, (str. 133-141). London: John Wiley & Sons.
46. Decreton, B., Nell, P. C. & Stea, D. (2019). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning*, 52(4), 1018-39.
 47. DeNisi, A., Murphy, K., Varma, A. & Budhwar, P. (2021). Performance management systems and multinational enterprises: Where we are and where we should go. *Human Resource Management*, 60(5), 707-713.
 48. Denny, S. (2003). Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. V M. Tayeb (ur.), *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education.
 49. Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W. & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285-300.
 50. Dickmann, M. (2003). Implementing German HRM abroad: desired, feasible, successful?. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 265-283.
 51. Dovidio, J. F. & Gaertner, S. L. (2010). Intergroup bias. V S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (ur.), *Handbook of social psychology* (str. 1084–1121). John Wiley & Sons, Inc.
 52. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
 53. Edwards, T., Almond, P., Murray, G. & Tregaskis, O. (2022). International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 683-697.
 54. Edwards, T., Marginson, P. & Ferner, A. (2013). Multinational companies in cross-national context: Integrating, differentiation, and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 547–587.
 55. Edwards, T. & Rees, C. (ur.). (2017). *International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies* (3. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
 56. Edwards, T., Rees, C. & Zhang, M. (2017). The transfer of HR practices in MNCs. V T. Edwards & C. Rees (ur.), *International human resource management: Globalization, national systems and multinational companies* (3. izd.) (str. 126-144). Harlow: Pearson Education Limited.
 57. Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
 58. Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. & Simon, L. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235.
 59. Ellis, A. M. & Bauer, T. N. (2020). Organizational Entry and Workplace Affect. V L. Q. Yang, R. Cropanzano, C. S. Daus & V. Martínez-Tur (ur.), *The Cambridge Handbook of Workplace Affect* (str. 325-337). Cambridge: Cambridge University Press.

60. Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.
61. Epstein, G. (2019). The role and control of multinational corporations in the world economy. V J. Michie (ur.), *The Handbook of Globalisation* (3. izd.) (str. 165–177). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Inc.
62. Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318.
63. Ferk, A. (2015). Organizacijsko ugaševanje - pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z zaposlenimi. V E. Boštjančič, A. Potočnik & K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 137-152). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
64. Fang, R., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of management*, 37(1), 127-152.
65. Fang, T. (2005). From" onion" to" ocean": Paradox and change in national cultures. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 71-90.
66. Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and organization Review*, 8(1), 25-50.
67. Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, 1(4), 1-12.
68. Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
69. Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. V K. M. Rowland & G. R. Ferris (ur.), *Research in personnel and human resources management* (str. 101–145). Greenwich, CT: JAI Press.
70. Fu, C. K., Shaffer, M. A. & Harrison, D. A. (2005). Proactive socialization, adjustment and turnover: a study of self-initiated foreign employees. *Academy of Management Proceedings 2005*(1), L1-L6.
71. Frelih, V. (2009). *Pomen socializacije za novo zaposlene* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York: NYU press.
73. Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
74. Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. V A. P. Brief & B. M. Straw (ur.), *Research in organizational behavior*, 28 (str. 3-34). Amsterdam: Elsevier.
75. Gross, C., Debus, M. E., Liu, Y., Wang, M. & Kleinmann, M. (2021). I am nice and capable! How and when newcomers' self-presentation to their supervisors affects socialization outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1067–1079.

76. Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G. & Rose, E. L. (2020). Global mobility of professionals and the transfer of tacit knowledge in multinational service firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 553-567.
77. Guo, Y., Lee, S. K. & Kramer, M. W. (2021). "We Work in International Companies": Affordances of Communication Media in Chinese Employees' Organizational Socialization. *Communication Studies*, 72(5), 788-806.
78. Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
79. Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. New York: Anchor.
80. Harris, L., Cooper-Thomas, H., Smith, P. & Smollan, R. (2020). Reclaiming the social in socialization: A practice-based understanding of newcomer adjustment. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 193-211.
81. Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677-694.
82. Haueter, J. A., Macan, T. H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of vocational behavior*, 63(1), 20-39.
83. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1999). Human resource management: an agenda for the 1990s. V M. Poole (ur.), *Human resource management: critical perspectives on business and management* (str. 114–198). New York: Routledge.
84. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
85. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
86. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
87. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. izd.). New York: McGraw-Hill.
88. Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Pridobljeno 4. januarja 2023 iz https://paineublishing.com/wp-content/uploads/2013/10/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
89. Hu, G., Nie, T., Qiu, T., Tian, G. & Liu, Y. (2022). Application of Big Data Analysis on the Relationship between Career Delayed Gratification and Organizational Socialization Outcomes for New Generation Employees. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022.
90. Isaac, K. S., Ibidunni, A., Kehinde, O. J., Ufua, D., Elizabeth, K. B., Oyo-Ita, D. & Mathias, C. M. (2020). The role of multinational corporations in global economic practice: literature review. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(5), 619-628.

91. Jackson, T. W. & Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*, 32(6), 523-532.
92. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
93. Jung, Y., & Park, J. (2022). Newcomers' fear of COVID-19 and organizational socialization: What type of leader support is effective? *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 35(3), 327-353.
94. Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
95. Katz, R. (1985). Organizational stress and early socialization experiences. V T. A. Beehr, & R. S. Bhagat (ur.). *Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective* (str. 117-139). New York: Wiley.
96. Khan, K. U., Farooq, S. U. & Ullah, M. I. (2010). The relationship between rewards and employee motivation in commercial banks of Pakistan. *Research journal of international studies*, 14(3), 37-52.
97. Kim, H., Reiche, B. S. & Harzing, A. W. (2022). How does successive inpatriation contribute to subsidiary capability building and subsidiary evolution? An organizational knowledge creation perspective. *Journal of International Business Studies*, 1-26. 1394-1419.
98. Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.
99. Kim, S., Tam, L., Kim, J. N. & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308-328.
100. Kim, T. Y., Cable, D. M. & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
101. Klein, H. J. & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 27, 279- 336.
102. Korte, R., Brunhaver, S. & Sheppard, S. (2015). (Mis)interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185-208.
103. Korte, R. & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human relations*, 66(3), 407-428.
104. Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.

105. Kostovska, N. (2021). *An analysis of employee onboarding : the case of Lifeclass hotels* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
107. Li, N., Harris, B. T., Boswell, W. R. & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders' developmental feedback and proactive personality on newcomers' performance: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1317-1327.
108. Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36(4), 857-866.
109. Masovic, A. (2018). Socio-cultural factors and their impact on the performance of multinational companies. *Ecoforum Journal*, 7(1).
110. Menon, S. T. (2004). Culture's consequences for 21st century research and practice. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 135-140.
111. Mihelčič, Š. M. (2016). *Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
112. Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
113. Mills, M. J., Fleck, C. R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153–164.
114. Moumita, N. & Zaman, L. (2013). An analysis of global training and experience sharing in multinational companies. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 75-83.
115. Morrison, E. W., Chen, Y. R. & Salgado, S. R. (2004). Cultural differences in newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology*, 53(1), 1-22.
116. Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R. & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003.
117. Nägele, C. & Neuenschwander, M. P. (2014). Adjustment processes and fit perceptions as predictors of organizational commitment and occupational commitment of young workers. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 385-393.
118. Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311-324.
119. Nelson, M. R. (1994). We have the information you want, but getting it will cost you! held hostage by information overload. *XRDS: Crossroads, The ACM Magazine for Students*, 1(1), 11-15.

120. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
121. Nguyen Trang, T. N., Bui, T. H. T. & Nguyen Hanh, T. H. (2021). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 673-688.
122. Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic management journal*, 15(6), 491-502.
123. Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S. & Peng, S. (2016). Transformational leadership and the use of normative public values: Can employees be inspired to serve larger public purposes?. *Public Administration*, 94(1), 204-222.
124. Parboteeah, K. P. & Cullen, J. B. (2009). *International business: strategy and the multinational company*. New York/Oxford: Routledge.
125. Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567-589.
126. Pilz, M. & Wiemann, K. (2021). Does dual training make the world go round? Training models in German companies in China, India and Mexico. *Vocations and learning*, 14(1), 95-114.
127. Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), 481-509.
128. Primecz, H. (2020). Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 124-147.
129. Pucik, V., Evans, P., Bjorkman, I. & Morris, S. (2016). *The Global Challenge, International Human Resource Management*. Saint Charles, IL: Chicago Business Press.
130. Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. M. & Islam, M. Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18(1), e1696.
131. Reiche, B. S., Lee, Y. T. & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383.
132. Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
133. Rieger, K. (2022). Intercultural communication: Providing a working definition of culture and reexamining intercultural components in technical writing textbooks. *Journal of Technical Writing and Communication*, 52(2), 135-165.
134. Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

135. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. V C. Wanberg (ur.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (str. 27-55). New York: Oxford University Press.
136. Saks, A. M. & Gruman, J. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261–280.
137. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic?. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 217-220.
138. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). Collecting primary data using research interviews and research diaries. V M. Saunders, P. Lewis & A. Thornhill (ur.), *Research methods for business students* (8. izd.) (str. 434-498). Harlow: Pearson education.
139. Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge. *NAWA Journal of Language and Communication*, 2(1), 146-154.
140. Schneider, S. C. & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Harlow: Pearson Education.
141. Scullion H. (1995). International human resource management. V J. Storey (ur.), *Human Resource Management*. London: International Thompson Business Press.
142. Scullion, H. & Collings, D. (2006). Global Staffing. V G.K. Stahl & I. Björkman (ur.), *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK.
143. Shabani, A., Azarian, M., Rajaeipour, S. & Dehghan Sefidkooch, M. (2020). A study of the relationship between organizational socialization and job performance among Isfahan governmental university librarians. *Library and Information Science Research*, 9(2), 184-201.
144. Shao, J. J. & Ariss, A. A. (2020). Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. *International Business Review*, 29(1), 101634.
145. Shen, J., Wajeeh-ul-Husnain, S., Kang, H. & Jin, Q. (2021). Effect of outgroup social categorization by host-country nationals on expatriate premature return intention and buffering effect of mentoring. *Journal of International Management*, 27(2), 100855.
146. Sherlock, R. (2022). *Successful and unsuccessful executive integration during organizational entry: A qualitative study* (doktorska disertacija). George Washington University: The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development.
147. Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B. & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel psychology*, 72(2), 213-240.
148. Slana, Z. & Petrovčič, A. (brez datuma). *Organizacijsko uglaševanje*. Pridobljeno 10. junija 2022 iz <https://ebooks.uni-lj.si/zalozbavil/catalog/download/236/338/5678-1?inline=1>
149. Smith, J. W. & Calasanti, T. (2005). The influences of gender, race and ethnicity on workplace experiences of institutional and social isolation: An exploratory study of university faculty. *Sociological Spectrum*, 25(3), 307-334.

150. Spagnoli, P., Livi, S. & Farnese, M. L. (2018). How do newcomers and full member employees conceive organizational socialization? Measurement invariance and construct validity of the Newcomer Socialization Questionnaire in Italy. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(4), 485-502.
151. Sparrow, P., Brewster, C. & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
152. Statista. (2022). *Software Slovenia*. Pridobljeno 27. septembra 2022 iz <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/279777/global-unemployment-rate/>
153. Stone, R. J., Cox, A. & Gavin, M. (2021). *Human Resource Management* (10. izd.). Australia: John Wiley & Sons.
154. Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K. & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
155. Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.
156. Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
157. Taormina, R. J. & Bauer, T. N. (2000). Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(3), 262-289.
158. Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press.
159. Tharenou, P. & Kulik, C. T. (2020). Skilled migrants employed in developed, mature economies: From newcomers to organizational insiders. *Journal of Management*, 46(6), 1156-1181.
160. Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight ‘‘big-tent’’ criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
161. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. London: Nicholas Brealey International.
162. Tsai, C. J., Sengupta, S. & Edwards, P. (2007). When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations*, 60(12), 1779-1807.
163. Tse, D. K., Belk, R. W. & Zhou, N. (1989). Becoming a consumer society: A longitudinal and cross-cultural content analysis of print ads from Hong Kong, the People's Republic of China, and Taiwan. *Journal of consumer research*, 15(4), 457-472.
164. Vaiman, V. & Brewster, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151-164.
165. Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209 –264.
166. Varma, A. & Tung, R. (2020). Lure of country of origin: An exploratory study of ex-host country nationals in India. *Personnel Review*, 49(7), 1487-1501.

167. Wanberg, C. R. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. New York: Oxford University Press.
168. Wanberg, C. R. & Choi, Y. (2012). Moving forward: Next steps for advancing the research and practice of employee socialization. V C. Wanberg (ur.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (str. 339-346). New York: Oxford University Press.
169. Wang, Z., Zhou, B. & Horsburgh, S. (2021). Cultural distance and cross-border replication of China Multinational Corporations. *Forum for Social Economics*, 50(4), 363-385.
170. Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E., Piekkari, R. & Plakoyiannaki, E. (2022). Reconciling theory and context: How the case study can set a new agenda for international business research. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 4-26.
171. Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mantymaki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
172. Woodrow, C. & Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110-133.
173. White, A., Clapton, J. & Cook, R. (2020, december). Buddying at onboarding. *Wellcome's 2020 Workplace Mental Health Commission*. Pridobljeno 22. avgusta 2022 iz <https://wellcome.org/sites/default/files/2021-05/buddying-onboarding-wellcome-workplace-mental-health.pdf>
174. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
175. Yip, G. S., Johansson, J. K. & Ross, J. (1997). Effects of nationality on global strategy. *Management International Review*, 37(4), 365–385.
176. Younas, A. & Ogli, T. M. A. P. (2021). Multinational Enterprises in Global Market Economy. *International Journal of Development and Public Policy*, 1(7), 137–143.
177. Zupan, N. & Ograjenšek, I. (2004). The Link between Human Resource Management and Company Performance. *Journal of East – West Business*, 10(1), 105– 119

PRILOGE

Priloga 1: Trditve za raziskovanje organizacijske socializacije po vprašalniku NSQ

Trditev 1	Poznam imena produktov/storitev ki jih organizacija proizvaja/ponuja
Trditev 2	Poznam zgodovino organizacije (npr.: kdaj je bila ustanovljena in kdo jo je ustanovil, začetni produkti/storitve, kako je organizacija premagala »hude čase«)
Trditev 3	Poznam strukturo organizacije (npr.: hierarhična urejenost oddelkov)
Trditev 4	Razumem delovanje organizacije (npr.: kdo je odgovoren za kaj, kako in kaj različne veje, podružnice prispevajo k celoti)
Trditev 5	Razumem in poznam organizacijske cilje
Trditev 6	Vem, kako različne veje/oddelki/podružnice prispevajo k zastavljenim ciljem organizacije
Trditev 7	Vem na kakšen način moje delo prispeva k večji organizaciji
Trditev 8	Razumem in vem kako se moram ravnati in obnašati, da se uskladim z vrednotami organizacije
Trditev 9	Znane so mi splošne politike in/ali pravila organizacije (npr.: odškodnina, kodeks oblačenja, kajenje, omejitve potnih stroškov)
Trditev 10	Razumem interno politiko znotraj organizacije (npr.: verigo vplivov, kaj je potrebno storiti za napredovanje, kaj je potrebno za obstanek na poziciji)
Trditev 11	Poznan mi je splošen slog upravljanja organizacije (npr.: od zgoraj navzdol, participativen), ki se uporablja
Trditev 12	Razumem jezik članov, ki je tipičen za organizacijo (npr.: uporaba akronimov, krajšav, vzdevkov)

Vir: Haueter, Macan & Winter (2003).

Priloga 2: Faktorji raziskovanja po modelu NUIS

Faktor vloge	Zaposlen razume kako opravljati naloge, ki se tičejo njegovega dela
	Zaposlen razume, katere naloge s pripadajočo odgovornostjo so prioritete narave
	Zaposlen ve, kaj njegov nadrejen ocenjuje kot uspešno izvedbo določene naloge
	Zaposlen ve, kaj je potrebno, da je njegovo delo dobro opravljeno
	Zaposlen razume, katere vse naloge zajema njegovo delo
Factor odnosov	Ostali delavci so zaposlenemu pomagali pri delu na različne načine
	Sodelavci so običajno pripravljeni pomagati ali priskočiti na pomoč s kakšnim nasvetom
	Večina sodelavcev so zaposlenega sprejeli kot enakovrednega člana organizacije
	Odnosi s sodelavci v podjetju z zaposlenim so po večini dobri
	Zaposlen si je pridobil naklonjenost s strani večine sodelavcev
Factor organizacije	Zaposlen je seznanjen z zgodovino organizacije
	Zaposlen pozna interno strukturo podjetja
	Zaposlen pozna nenapisana pravila kako potekajo različne stvari v organizaciji
	Zaposlen je seznanjen s cilji organizacije
	Zaposlen pozna kdo so najbolj vplivni posamezniki v organizaciji

Vir: Cooper-Thomas in drugi (2020).

Priloga 3: Vodič za izvedbo polstrukturiranih intervjujev

- Ali ste bili v času uvajanja vključeni v orientacijske programe? (preverba usposabljanja)

[intervjuvanjcu se na kratko razloži, kaj sploh je orientacijski program]

Orientacijski program je oblika priprave zaposlenega na njegovo novo delovno mesto, vključuje vse od predstavitve sodelavcev do predstavitve podjetja/organizacije. Orientacijski program je lahko poteka v obliki formalnega izobraževanja, lahko pa poteka bolj neformalno z vključitvijo sodelavcev in nadrejenih v sklopu različnih aktivnosti (Louis in drugi., 1983) ali pa v kombinaciji obeh vrst.

- Kakšni so bili ti orientacijski programi? (preverba usposabljanja)
 - Preko oddaljenega dostopa?/posebej prilagojeni oddelku?/prilagojeni delovnemu mestu?/ potekali ne glede na pozicijo?
- Kdo vam je bil na voljo, če kaj ni bilo v redu glede vašega delovnega okolja? (preverba vodenja)
- Ali ste vedeli na koga se lahko obrnete v primeru morebitnih vprašanj? (preverba komunikacije)
- Kako veste kako opravljati svoje naloge, ki so sestavni del vašega dela? faktor vloge
 - Ali imajo kakšen priročnik/manual?/ Ali vprašajo svojega nadrejenega mentorja/ buddya/sodelavca?
- Kako veste kaj vse je potrebno, da je delo dobro opravljeno? faktor vloge
- Kako veste katere naloge in odgovornosti so prioritete narave? faktor vloge
- Ali vam je bil v procesu dodeljen mentor? (preverba vodenja)

Ali imajo v veljavi sistem z buddy-i?

Buddy sistem: sistem v podjetju jim je »določen/izbran« zaposlen z več izkušnjami, ki ga usmerja, vodi, mu predstavlja način dela v podjetju prav tako pa je zaposlenemu na voljo v primeru morebitnih vprašanj in dilem

- Ali je podjetje zagotovilo aktivnosti s katerimi ste bolje spoznali svoje sodelavce? (preverba dobrodošlice)
 - V primeru, da na vprašanje odgovori pritrdilno: dodatno vprašanje:
 - Katere aktivnosti? So se vam zdele učinkovite? Kako? Zakaj ja, zakaj ne?
- Kako so vas po večini sodelavci sprejeli? faktor odnosov
 - Čutite, da ste si pridobili njihovo naklonjenost?/ čutite, da so odnosi s sodelavci dobri?/ ali so vam pripravljani ponuditi pomoč, nasvet?
- Kakšne aktivnosti je podjetje organiziralo, da ste spoznali ključne deležnike? (preverba dobrodošlice) *Ključni deležniki: kupci, dobavitelji, zaposleni, menedžment*

Za na konec intervjuvancu pokažem spodnjo tabelo, kjer ocenijo strinjanje s trditvami od 1 (povsem se ne strinjam) do 10 (povsem se strinjam):

Faktor vloge	Zaposlen razume kako opravljati naloge , ki se tičejo njegovega dela
	Zaposlen razume, katere naloge s pripadajočo odgovornostjo so prioritetne narave
	Zaposlen ve, kaj njegov nadrejen ocenjuje kot uspešno izvedbo določene naloge
	Zaposlen ve, kaj je potrebno, da je njegovo delo dobro opravljeno
	Zaposlen razume, katere vse naloge zajema njegovo delo
Factor odnosov	Ostali delavci so zaposlenemu pomagali pri delu na različne načine
	Sodelavci so običajno pripravljeni pomagati ali priskočiti na pomoč s kakšnim nasvetom
	Večina sodelavcev so zaposlenega sprejeli kot enakovrednega člana organizacije
	Odnosi s sodelavci v podjetju z zaposlenim so po večini dobri
	Zaposlen si je pridobil naklonjenost s strani večine sodelavcev
Factor organizacije	Zaposlen je seznanjen z zgodovino organizacije
	Zaposlen pozna interno strukturo podjetja
	Zaposlen pozna nenapisana pravila kako potekajo različne stvari v organizaciji
	Zaposlen je seznanjen s cilji organizacije
	Zaposlen pozna kdo so najbolj vplivni posamezniki v organizaciji

Vir: Cooper-Thomas in drugi (2020).

Priloga 4: Transkript intervjuja A

Interviewer: Okay, great. Just so you know. Okay, so the term organizational socialization is a process of different activities organized by human resource management and through the process employee gains knowledge and skills, behaviour, relationships- everything that is needed for him/her to adjust to new work environment. In this way the new employee differs from outsiders, meaning people that do not work in the company.

A: Okay, okay. I understand.

Interviewee: so now I would like to go back in time with you. Imagine... that it's your first day at [name of the company] and it is your first working day. How did your work start?

A: Well, I had a training.

Interviewer: Okay... that's great, you had a training.

A: so on, on the first day, training the first day and, you know my manager, told me about the company like the history, the people that built the company then he explained to me like basically how it works. How to do the yeah, to do the everyday tasks.

Interviewer: Mhm, great...

A: So during the first week was more like technical stuff like theory, you know? We just talked, a lot that day. And, yeah, he told me everything, I had to know about the products, about the company. Me on the first day, because I was a new at the company I learned every day, you know?

Interviewer: Mhm, I understand, good point, yes...

A: so as I learned everyday something new, it was not just the first day being at the company. So it was not like he told me everything, it was more, okay. On the first day, it was the basic stuff with things that I had to know. And then it became more and more serious. But as I was doing the thing, then we added some other things to do and another thing to do. So that's how how it went, basically.

Interviewer: great, yes, thank you for that point. I imagine it was stressful. Tell me when you went to work was your table ready, waiting for you at the office. Like I mean, your table was set up waiting for you when you came to the office like the space where you would work. Was everything already set up?

A: Yes, it was.

Interviewer: Yeah, everything? What exactly was ready for you?

A: yes, it was. Yeah, everything was really, I had my second screen. I had my laptop. Everything was ready for me.

Interviewer: Okay. Okay. So what about this? Were you a part of some sort of orientation program? Would you say that you were a part of orientation program or it was just like the training that was more like an orientation.

A: hmm, what do you mean about orientation? What do you mean by that?

Interviewer: orientation is usually part of the training but those are different processes. Like when company organize some kind of activities, presentations to get a bigger picture of the company. Like organizing or explaining you the fundamentals of the organization. What are they doing, why they are doing that, and how the particular employee

contributes to these efforts. Did someone explain this to you? How do you fit in and why are you, as an employee important?

A: hmm, yes, I understand. No it was mostly my manager, like I said I was presented with history from his side and everything I needed to know about the company. I was at that time they hired me the only new employee so I was greeted by my manager. He introduced me to, like, he showed me the office and history of the company. We did not get so deep and I was not presented with the things you are mentioning.

Interviewer: Aah, okay, I see. It's okay. What about the people? Was he the one introducing you to the people of the company? Coworkers, other departments? People from the other offices?

A: he actually did not. I mean he did not introduce me to other people. Because there were a lot of people, okay? And so, it would be quite embarrassing and from his experience he was like, I'm not gonna tell everyone: Oh, this is [name of participant].

Interviewer: Oh, really?

A: Oh, did he? I think he kind of did it, but not in all the way, that everyone saw me, like look, it is [name of participant].

Interviewer: yeah, yeah, i completely understand, what you are trying to explain.

A: it was more like, this is the marketing guys. Hi, so this is our new intern [name of participant]. Okay, hi. And he like did not, stay like, »too long on me«. You know like wasn't, it wasn't a big deal, you know. okay.

Interviewer: okay. If I understand you, you like this way better? Was this way better approach for you, right?

A: I am not sure. I don't know for sure. I think so. I can't say it was this way better than something else, because I can't compare it to any other way. You know? Yeah, I don't know because it's my first time in the big company.

Interviewer: Okay. Yeah, I get it.

A: Before it was only like three employees in my department. You know, you get to know the person pretty quickly. And in this case, it was more. Yeah, I was learning and it was in English as well. My first job fully in English. So I just arrived and I was super shy.

Interviewer: yeah, yeah, yeah. I can imagine.

A: Yeah. And it was pretty hard. But other than that, regarding your question. Everything was set up and ready for me. And what was hard as well? Is that on my service, on my position where I started I was the only non-[nation of the country where the office is] person.

Interviewer: Yeah, I wanted to ask you if you felt the difference, because of your culture or nationality? Did others, were employees treating you differently coming from other country? Or not?

A: Well, because they were used to work together and for years only [nation of country] people working together. So like people, at first it was quite hard because they were speaking, [language used in the country where the office is] in front of me and I was just like oh, yeah, okay [gestures that she did not understand them].

Interviewer: Okay. I understand what you are trying to say. You did not understand a thing right?

A: Yeah, I did not understand a thing. And it's usually because you don't want to disturb them. Like you don't dare to say, hey guys, I'm here with you, please could you speak English. And it was also challenging for them as well to speak English in the service. So so at first, it was quite hard, you know, well, [nation of country] people are kind of reserved sometimes.

Interviewer: Yeah, okay, thank you for this.

A: so at first you need some time to adjust, to get to know them better. And yes. And so them to adjust to you as well. So this was quite hard at the beginning.

Interviewer: Mmm. Okay. So let me ask you, who was the one available to you, when something was not clear about your work environment?

A: oh, you know, it was [name], my manager.

Interviewer: what if you had some kind of problem or issue to resolve?

A: also, I would say my mentor was there for me.

Interviewer: mhm,okay...

A: but also, like, after maybe two days, my coworkers. They were like, if you need anything, just don't be shy and ask, you know, because I would always waiting for [name of manager] because I didn't want to disturb the others. So at first it was quite »ah, I don't know what to do«, but I didn't dare to ask though. This was quite hard, at the beginning. But then I after a while, I got used to asking questions also my coworkers and they were willing to help me out.

Interviewer: now that you are already talking about your coworkers. As you mentioned they offered to help you out, they were super nice. They offered you a helping hand in case you had any questions or concerns.

A: yes, they were available in that case, yes. Indeed. But it took me quite some time to get to used to the mindset that I am not »disturbing anyone«, they are there to help, but they don't see in my head.

Interviewer: Got it, thank you. What about your task, how did you know how to perform your job task? Did you had some kind of manual you had to follow or was it based of what your manager said you have to do or was there something or someone else available to you?

A: okay, so on my first day, my manager told me what to do. So you know, he was the one who told me what to do. Like he showed me how to do it and everything. And on the second day, I had to do it by myself and I remembered not knowing what to do. I was like, how am I supposed to do this? That is because the day before I had so many, so many infor-information.

Interviewer: Yeah, like it felt too much, overwhelming.

A: Yeah, it was way too much yeah. And so at the end I was completely lost. What am I supposed to do? You know? I didn't know. I felt so lost, but then, what was the question? Because I feel like I'm saying something completely off.

Interviewer: no, no, it's okay. You are totally on the right track. The question was, how did you know how to perform your task? Was it based on the manual that you have received, if you did, from the company? Was it based on what your manager told you to do, each day?

A: Amm, so it was based, based on what my manager told me the day before and I think,

maybe I had something written, or I think like, but I don't know.

Interviewer: you had like a manual or those notes that you are mentioning?

A: yes, I think I had something. Those were from my manager. Well from, you know, from [name of her manager], I think but yeah I think so. Oh no. I remembered. It wasn't actually what I should do, but it was more like somekind of exercises that I had to do.

Interviewer: Okay? Great, you mean like a task?

A: Like that. Yes, yeah, yeah, exactly. To be sure that I understood like what he was saying. Ahh, that I was doing it correctly. So, basically, I had to do something and then I would do screenshot of it and I would send it to him.

Interviewer: Oh, okay.

A: on my first working days, I was doing that. I don't know if that helps you or whatever, but I was supposed to do this.

Interviewer: Yes, ofcourse, there is not right or wrong answers. Ofcourse it helps. Whatever comes to your mind. So, would you say you were given a mentor?

A: yes, I did, it was my manager. He was my mentor. The same person that greeted me at the company, was also mentoring me and guiding me at my first days at my work.

Interviewer: Okay, so it was the same person. And you were okay with this approach?

A: Yeah, yeah. I think so, it was my first time at the big international company. so I don't know with what could I compare to. You know?

Interviewer: Okay, so thank you for clearing that. I want to ask you more about your coworkers. You met them on the day you came to the office?

A: mhm, on my first day, when I first started to work there.

Interviewer: did you have like different activities to met other co-workers from the other offices of the company?

A: oh so from the other offices, the coworkers from there, I have never met them. Never.

Interviewer: oh, okay?

A: yeah, you know, we were supposed to have a teambuilding. Well, they had the teambuilding when I first arrived, but I was there for my first two weeks and the rest of the employees went, but as I was so new I didn't have the ticket to go obviously.

Interviewer: Okay.

A: And we were supposed to have one, before I left the office, before my transfer to another office, where I currently work. You know, we were supposed to go again, for the teambuilding, my last month in that office, where I started. Yeah. And one week before they canceled. All right then.

Interviewer: really? How come?

A: No money apparently, but they paid already, like for the activity. Well, [discussing some conflict she encounter]. I don't get it. But it's okay, never mind. I won't go into too much details here. Sorry. But, yes, I was really dissapointed to not go. Not even once.

Interviewer: oh, it is okay, you don't have to if you feel it is too personal. So as you were saying, actually company didn't organize social activities to meet other coworkers, from other offices.

A: No, no, no, nothing, unfortunately.

Interviewer: but at the office, you had a feeling they were treating you good? Were they

willing to help you out?

A: Yes. But you know I needed some weeks to get really confident. Like, for example, for lunch, a few of them actually invited me to have lunch with them, but it wasn't from my service, at first. Like it was from different department. But in my department for a few weeks, they didn't invite me, like at the beginning. Once we got used to each other and when we got to know each other better, then we became friends and so then super close and only then I could say I became a part of »the crew«.

Interviewer: Yeah, I understand where are you coming from. So would you say this was part of the culture? Part of the the [nation of the country] people? Or is this common in every company when you are new?

A: Yeah well, I would agree. I would say yes, because the first person that came to me was [name of her coworker]. And he is Italian, like the Italian guy. Yeah, actually, he was working in different department as me. And another friend of his- So that really, but that was the only ones. At first.

Interviewer: So those were the only friends that you had at work and then you became closer with the people in your department?

A: he was the one to approach me first, so he had invite me for lunch. He talked to me first then we became friends with him. He came to me like: »hey, do you wanna go for a lunch with us or go for a drink?«. He was the first one talking to me and everything. So no [nation of country] people at first, or people that worked with me. It was the guy that was in the same situation that I was in. I mean that he was not native and also I was there not native, so we were at the same boat I would say, that is why we connected at first. So I would agree that this was because of the culture.

Interviewer: would you say, you understood the task, what you had to do right away or it took you some time?

A: ahh, I would say it took me some time. Like after some time I would say. Like at first I didn't really understand how important it was. You know? That if you don't do what we do, then the rest cannot do what they do. If you understand me, what I am trying to explain?

Interviewer: Yeah, I know, you don't, you didn't know how the tasks follow in correct order? Who is behind and who is following your work?

A: yes, exactly. And I didn't realize how everything was connected. I would say.

Interviewer: even though, even though you were familiar with the company, what they work and how they do things you were not aware with internal organization like how's organized?

A: No. Yeah, well my manager told me on my first day but like hearing about it and really understand it. I think it's two different things sometimes. So, yeah, so yeah that's why at first I needed few days to really get it. To actually work and see how the process is in work environment and actually live in that environment for some days to see how the process is coming along and who is responsible for what.

Interviewer: I see, okay, you you know, did you knew right away what it takes to do well on the job?

A: I mean as I said, not right away, it took me some time for sure. But after some time, yes I knew what it has to be done, what is my work and all the duties that are my

responsibility to cover.

Interviewer: Have other coworkers offered your assistance or advice if you needed?

A: Mm-hmm. Okay, hundred percent.

Interviewer : most of your co-workers have accepted you. Right?

A: I Guess. Yes. Yes. All of them.

Interviewer: would you agree that most of your coworkers like you?

A: I hope so. Well like. [laugh] Is this actually the question?

Interviewer: okay, so I assume they do. Would you also familiar with the unwritten rules of the company? Like how things are done?

A: What do you mean?

Interviewer: like communication style with your customers, shareholders? How to write something or that you don't offend someone or how to communicate with the customer on their end or what I do

A: at my job, I do not communicate with anyone at my job, you know, like in my department we don't communicate with the customers on the one end, so basically it's all internal conversation. Okay. Yeah sometimes it can be hard because it's only written. So like for example, I see it right now, we have a lot of new people in department in [different location of the office] and so, when they ask you for something just like, oh my god. Say »hi« at least you know, just don't be an a*****. I think we have so many people that I think I wouldn't like, because of the way they write me and everything and but maybe actually that really nice. I can't really tell because we communicate mostly just by emails to eachother.

Interviewer: it's because of their attitude, right?

A: Yeah, the attitude. But it's only written. So it's quite hard to to define a person because you're not the same when you write when you just talk.

Interviewer: thank you for sharing that, it is really valuable to get this insight. Yeah, so thank you for mentioning that. You knew right away who the most influential people at the company were, right?

A: yeah, yeah, I knew who the bosses were. Yeah.

Interviewer: Yeah, thank you for that.

A: I knew right away who the most influential people at the company were, were okay. Yeah, I knew who the boss is.

Interviewer: Yeah, you knew who they were. Were you greeted by them?

A: Yeah. But I think they never, I've never been introduced to the bosses like the company higher on the hierarchy of the bosses. Mostly managers or like managers of different departments. I have been introduced to them. But to the most influential, no.

Interviewer: mm-hm.

A: And so, like my manager showed me a picture of them. At the beginning, when I first started, he showed me the picture of the people who created the company, but like he never went to them introducing me. You know? And they also never came to me and be like, oh, I'm [name of the creators] it never really happened. Yeah.

Interviewer: if I understand you, you would like that to happen?

A: I think so.

Interviewer: Would you feel more like a part of the company?

A: Yeah, I think so. I think when you hire people it's always nice to come and see them and be like, oh, okay, hi. I'm the CEO and I don't know. Especially, now that [name of the company] is so big, but still, it was, I mean it still is possible to introduce yourself to your employees, you know, they're not in the another universe, since we are communicating with our offices around every location. I mean and so they, I would have appreciated. Yeah, I think yeah. And apart from that, I have met like managers of the main departments, out of our three bosses, like those managing departments just two ever talked to me. Like one, the one that I have never met is managing the department I do not have that much to talk with. She never talked to me. Never, we never had a conversation. She never said, hi, and she speaks French. So I at first, I thought, oh my gosh, she's gonna come and talk to me, because I am French also, if you can't tell. You know, like because she speaks French fluently because her husband is French or whatever. So I was like oh maybe yeah. Never, like she never came, you know, just to say hi. Because, like the guy, he is managing marketing and so and IT. So, if he doesn't speak to me I get it. Because we don't work together, you know, but still but it would be nice. Yeah, but still, it will have been nice. The other guy, who is managing marketing, came up to me, during my first month, when we had Halloween party at the company, this was super informal and I met a lot of employees there. So at that party, even though we do not work together, he talked to me and asked me how am I feeling in the company.

Interviewer: that is super nice. In this case you instantly feel more welcomed.

A: yes I really appreciated that he came and talked to me. It was super nice. You know, like he talked to me about his hobbies and it was super nice. Yeah.

Interviewer: you just feel seen, right?

A: yes, exactly. Yeah. Yeah. And the one that is managing our department. She came to me also. She came quite yeah, fast to me. I think we actually met in the toilets or something, but she came to me and she was like, oh well, you are from France, from which part of France I am coming from and those small talk stuff. You know, she talked to me a bit and the other one never, never did, even though she added me on Facebook, on LinkedIn, Instagram, everything but she never talked to me.

Interviewer: That was it, she did her part.

A: But isn't that wierd? No?

Interviewer: yeah, it is kind of strange.

A: That was it. She added me on Facebook, I think about maybe two weeks later already when I started my work at the company. So soon and she never talked to me never.

Interviewer: so she actually knew that you exist but she didn't put in the effort to meet you in person.

A: Oh yes, exactly. Like I don't really get it, you know?

Interviewer: Yeah I understand. Okay, so that's it. One more question I have for you before we wrap things up. Would you say you are familiar with the objectives and goals of the company? Do you know what you're working for? Do you have a bigger picture what you have to accomplish?

A: Yeah. And every month, no, every every three months, every quarter, we have a

meeting, setting up the the target we have like for the company in general. And for each one [departments] of us. So we have that and now with my new manager, we are trying to have the monthly talk. So we will discuss more about the way I feel in the company and like the target that I have in everything. Because now that I am approaching my 1 year mark at the company I feel I need something more. I have came this and this far but now where else? I think I have accomplished and learned a lot. Now I need more challenges, you know?

Interviewer: Okay, okay, great. So, that that's it. I think we're done. Unless you want to add something. Like anything regarding the topic or anything you would like to share with me?

A: I don't think there is anything more to add. Like I did tell you a lot of things, even though they were not covered. So no, I think I have told you everything I remembered.

Interviewer: thank you, okay, so if you don't have anything to add I would like you to rate this, following sttements, how do you agree with following statements, that you see them here on the screen.

A: okay, yes I will rate them and send them back to you. If that is okay with you?

Interviewer: yes, ofcourse. Okay, that's it. I just need to show you something [shows a picture of a thank you note]. And please send me your email so you can have a coffee on me.

A: ahh, so nice of you. You know, you didn't have to. Okay, I will.

Interviewer: Thank you again, for your time and I will let you know if I would need some kind of clarification, in the case I don't understand something or so.

A: yes, do not hasitate, please write to me, I would be happy to help.

How do you agree/disagree with following statements, please rate them 1-10, with 10 being- I strongly agree and 1 being I strongly disagree.

Statement	Ocena
I understand how to perform the tasks that make up my job	10
I understand which job tasks and responsibilities have priority	9
I know what my supervisor considers as good performance	9
I know what it takes to do well	9
I understand what all the duties of my job entail	10
Other workers have helped me on the job in various ways	10
My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice	9
Most of my coworkers have accepted me as a member of this company	10
My relationships with other workers in this company are very good	10
I believe most of my coworkers like me	10
I am familiar with the history of this organization	9
I know the internal structure of this organization	8
I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization	7
I understand this organization's objectives and goals	10
I know who the most influential people are in my organization	9

Priloga 5: Transkript intervjuja B

Spraševalec: Torej, organizacijska socializacija je proces, s katerim zaposleni pridobi znanje, veščine, odnose in obnašanja, skratka vse potrebno, da se lahko prilagodi na novo delovno mesto. Združuje aktivnosti, ki jih po navadi organizira oddelk upravljanja s človeškimi viri, pod angleško kratico HRM, skozi ta proces pa se zaposlen razlikuje od zunanjih akterjev, tako imenovanih outsiderjev.

B: Okej, razumem ja, zakaj gre.

Spraševalec: Sedaj pa bi rada s teboj prevrtela čas nazaj. Predstavljaš si ... da si lih vstopila čez prag [ime podjetja] in je tvoj prvi delovni dan. Kako se je pričel?

B: Najprej sem spoznala ekipo, sem spoznala ljudi, s katerimi bom v oddelku skupaj delala. Dobila sem svoj računalnik, na katerem bom mogla delat.

Spraševalec: Mhm, super.

B: Hmm, pač iskreno povedano, kr dosti so dali poudarka na to, da tim spoznam.

Spraševalec: Okej, super, dobro.

B: Amm, da so mi pač prvi dan za vse povedli, pač, kaj kdo dela. Na koga se lahko obrnem v primeru, če imam mogoče kakšno vprašanje. Itak, tut mentorco, mentorco, ki sem dobila, amm, pač je ubistvu mi ful pomagala pri vsem, a ne? In pač u bistvu, ker pač sem bila prva. Po covidu sem bila prva zaposlena, ki se je vrnila na delovno mesto, vključno z delovnimi pogoji, ki so veljali v normalni, torej v nekem času pred covidom. Ja in pač fora je bila v tem, da se je ona usedla z mano dol in sma se pogovorile o vsem. Razkazala mi je platformo podjetja, kaj bom jaz mogla delat. Amm, šle sma skozi malo tudi tipične naloge in obveznosti, katere bom prevzela namesto nje.

Spraševalec: Mhm, super.

B: Pač tk, res mi je pač tk prvi dan sem dobila kar dost informacij, kaj bo moje delo.

Spraševalec: Razumem, fajn.

B: Pač vseeno je pa tudi vzdušje bilo prijazno. Pač, a veš, ni dala nekega stresa nad mano. Res je bila prijazna z mano. Dala mi je cel paket nekih papirjev, da si pač naj pregledam. Amm, da pač, če kaj mi ni jasno, da naj se na njo obrnem, naj jo vprašam. Pač, res dala mi je vedet, da mi je na voljo. Pač povedla mi je, da delamo na naši platformi, da mam svoj sistem, v katerem poteka vso delo. Pač tu bojo tut potekale vse moje naloge, za katere bom tekom službe zadolžena. Plus, imeli smo od začetka še neko drugo platformo, ki pa smo jo zdaj upgrejdali. Smo dali en mali upgrejd v naše delovanje.

Spraševalec: Super, da se vrnema torej na sam potek prvega dne v podjetju. Bi rekla, da na primer prvi dan, ko si prišla v podjetje, te je že vse čakalo? Je bilo tvoje delovno mesto, na primer tvoja miza, tvoje delovno mesto pripravljeno? Si dobila računalnik ali pa drug zaslon ali pa ne vem morebiti še kakšen promo material? Ali so pripravili kaj za tebe?

B: jJa, pač mislim, pripravljeno za mene je pač blo vsi dokumenti, tut računalnik, ampak sem se pol na koncu zmenla, da bom delala s svojim računalnikom, ker js sem pač pol začela delat hibridno, ane, da sem delala od doma, kar mi je bilo lažje zaradi

prevoza in vsega časa, ki sem ga tut pač porabila, da sem prišla v pisarno. Amm, ja, ampak načeloma ja, je bilo priskrbljeno vse.

Spraševalec: Okej

B: Itak, veš, kaj je fora je v tem, da je naš oddelek dokaj majhen. Nas ni bilo takrat veliko, ker je bil še covid.

Spraševalec: Mhm.

B: A ne? In, in sem bla js ubistvu edina nova, ki so jo na novo zaposlovali oz. uvajali na samo pozicijo. Tako, da se mi zdi, da že samo zaradi tega stališča sem mela velik sreče, da so me malo drugače obravnavali.

Spraševalec: Ja, razumem, ja.

B: Ja in zato sm mogoč bla tut drugač tretirana, da je zame porabila več časa itd.

Spraševalec: Torej si mela mentorico? Je bila ona tista, na katero si se lahko obrnila, če karkoli v povezavi s tvojim delovnim okoljem ni bilo ok?

B: Ja, u bistvu moja mentorca, ja, ona je bila tista, ja, pač na njo sem se obrnila, ča kaj ni bilo vreda. Ona je glavna za naš oddelek, a ne? Tako, da mentorca, tut na vrhu nje-managerka našega oddelka je glavna za vse, kar kdo od sodelavcev pač želi, pač bolj ti, ko smo v našem HR oddelku.

Spraševalec: Razumem, hvala za pojasnilo. Si mela sama dostop do kakih navodil, si dobila kak manual, kako delo poteka? Kaj moraš osvojiti? Kakšne naloge moraš opravljati?

B: Ja, torej že ob samem pričetku dela sem torej dobila paket informacij, nek paket papirjev, ki sem jih mogla sama pregledati in pač tist' so b'le tut napisane naloge, kaj moram znati, kako bo moje delo potekalo.

Spraševalec: Super, hvala za tole. Kaj pa orientacijski program. Ali si bila del kakšnih orientacijskih programov?

B: Ne razumem, kaj pa je to drugače? Dej mi razloži, kaj misliš kot orientacijski program?

Spraševalec: Načeloma je orientacijski program del samega usposabljanja, ampak gre za drug proces. Pri orientaciji zaposlenega podjetje seznani z večjo sliko podjetja. Predvsem razložijo temelje organizacije. Kaj počnejo, zakaj počnejo, kar počnejo, kako določen zaposlen prispeva k vsem tem zaslugam. Kako zaposlen paše v organizacijo in kako pomemben je zaposlen za organizacijo. Te je mogoč seznaniti kdo s tem?

B: Ne, tega se ne spomnem, da bi bila deležna. Se mi zdi, da sm bla bolj jaz tista, ki sem to spraševala. Mene je zanimalo, kako podjetje deluje. To bolj vse je bilo iz moje strani.

Spraševalec: Mhm, super, zelo dobr insight.

B: Mhm, mislim, že itak preden sem prišla sam v podjetje, a ne, sm si pogledala praktično vse o podjetju.

Spraševalec: Aha, torej si se bolj kot ne sama podučila o tem?

B: Ja, ja, tako.

Spraševalec: Razumem. Si bila pa takrat, kot si že omenila, a ne, da si bla edina na novo. Tako, da je sam proces uvajanja potekal zgolj in samo zate? Kako pa je potekal

sam proces uvajanja, ali je blo oddaljeno v pisarni?

B: Prej ne vem. Ali misliš za isto pozicijo, kot jo imam jaz?

Spraševalec: Ja, ja, tako.

B: Mislim, zdaj je že lažje, ker ubistvo zdaj, kolikor hitro je prišla zdaj naslednja zaposlena v naš oddelek, sem mela pa to že js čez.

Spraševalec: Aha, tako, da si ti mela čez?

B: Ja, ja, tako. Torej sem bla jaz tista, tako, da sem jo jaz vodla čez proces. Tako, da ja, vse, odkar sem jaz na svoji poziciji, sem jaz tista, ki jih mam čez in ja, sem jaz tista, ki jim pomagam. Jim jaz pomagam z vsem, kar je mene mentorica naučila. Jaz sem tista, ki sem odgovorna za novo zaposlene, jaz jih uvajam v sam proces, kaj morajo znat.

Spraševalec: Misliš predvsem glede nalog? Da jih ti učiš, pa če je karkoli narobe oz. česar ne znajo?

B: Ja tako, predvsem glede samega procesa in nalog, ki pač sledijo njihovem delu. Pač, kar majo za nardit. Drugače je še vedno mentorica glavna, kar se tiče vsega v našem oddelku.

Spraševalec: Aha, velja. No, super. Ali imaš občutek, da so te v podjetju, se drugač ravna do druge kulture ali pa drugih zaposlenih na drugih lokacijah?

B: Ne.

Spraševalec: Ne?

B: V našem podjetju, ne, je pač toliko internacionalno podjetje, da sprejmejo čist vsakega, vsake razlike, da pač to ne morš verjet. A veš, tko, da ne. Nisem mela nikoli občutka, da se kogarkoli tretira na kak drugačen način.

Spraševalec: Ne glede na njihovo kulturno odzadje?

B: Ne glede na to.

Spraševalec: Super. Torej glede samega tvojega delovnega okolja, sklepam, da je bla na voljo tvoja mentorca?

B: Ja pač, ona je bla vse. Ona je bla tut v takem primeru, če je blo karkoli mi na voljo. Pač, ona je bla tista, na katero sem se lahk obrnla, če karkol ni blo vrede. Ona je bla vse. Pa še tko, sma zjutraj bolj kot ne midve z mentorico ble same v pisarni. Drugi so pač delali bolj kot ne od doma. Midve sma ble bolj kot ne skos v pisarni. A veš? Tk da ja, u bistvu je ona na vsa vprašanja odgovarjala skos. No, pač vsaj na začetku sma ble bolj same v pisarni.

Spraševalec: Glede tvojih ciljev, ti je mentor'ca razlož'la na začetku kakšni, so tvoji cilji? Koliko moraš doseči?

B: Ja, ja itak, ja. Pač tko, ker sem bla edina na novo, a veš, imaš možnosti nešteto vprašanj.

Spraševalec: Mh-mh.

B: A ne? In pač tako delo, ko ga 'mam, sem sprva mogla velik postavljat vprašanj, pač ker ne morš vsega vedet. Z različnimi ljudmi delaš, različnih stvari se morš priučit, navadit. Pač ja, ona je bla res na voljo tam za vsako vprašanje, ko sm ga mela. Veš, različni ljudje so, različni odgovori so in bo vedno neki novga. Tko da, pri tem delu morš vedno komunicirat z mentorco, čist vedno. Ker konec koncev je pri nas vedno

ona tista, ki ve, vse pozicije, ki so odprte za dano mesto, pač dano delovno mesto. A ne? Tiste, ki jih mam. A ne? Jaz pač ne vem, še zdaj pa je minlo eno leto, odkar sem začela delat. Tu pa še vedno ne vem, a veš, če se kaka nova odpre, mi more ona povedat. Jaz tega ne bom vedla brez nje.

Spraševalec: Aha, aha, ona je torej the boss in ima ona pač vse to čez. Super.

B: Mhm, pač jaz morem met vedno njeno potrditev, če je karkol, pač bolj odobritev, tko da se more ona strinjat, karkol se dela, kogarkoli zaposlujemo pač na novo.

Spraševalec: Kaj pa kak training, kako usposabljanje? A si mela, preden si postala samostojna vključena v kak program usposabljanja? Si dobila mogoče kak manual?

B: V bistvu predn sem šla v podjetje že samo, pač, ko sem bila še doma, mi je poslala vse papirje.

Spraševalec: Kakšne paiprje? Bolj dokumente ali kaj bo tvoje delo bolj pač obsegalo?

B: Ja, ja tako. Takrat sem se že mogla naučit o podjetju. Kaj delamo, am- pa kaj je še bilo? Aja, pa tut, kako poteka zaposlitveni razgovor. Dobesedno, kakšna vprašanja, amm. Ja.

Spraševalec: Aha, super, ki jim moraš sledit'?

B: Ja, mislim ja, na začetku ja. Potem pa tut postaneš samostojem, a ne. Ja, slediš nekemu cilju, ki smo si ga zastavili, ampak si bolj samostojen, tako da ja.

Spraševalec: Bi to rekla, da si dobila te pripravljene papirje, preden si bla sprejeta ali ne vem en teden, dva, preden je nastop'la tvoja zaposlitev?

B: Je, u bistvu je blo to že, kar ko sem bila sprejeta. Ubistvu, že čisto na začetku.

Spraševalec: Super, kaj pa z ostalimi sodelavci, kako ste se spoznali?

B: Bi rekla, tako kot da smo šli na pivo, ampak bi se slišalo narobe [smeh]

Spraševalec: Ne, ne, saj lahko, da je tako, da je blo pač bolj sproščeno, pa vse.

B: Pač u bistvu ja. A veš, kk je? Pač u bistvu ja, v našem oddelku in vedno prvi dan, ko kdorkoli na novo pride v podjetje, tut potem, ko so za mano prišli novo zaposleni, smo meli tak spoznavni večer. A ne? Nek spoznavni, no lahk, da je blo tut že tekom dneva. Še prej pa, če je oseba, je oseba delala direkt z nami, torej da sm jo jaz mela čez smo mele novo zaposlena, moja mentorce pa js tak spoznavni zajtrk. In pač naletelo je tk, da so ble do zdaj same punce, sam no ženske, kao del HR-a. In ja, zdaj nas je vedno več. Amm, pač ja ful lepo. Amm.

Spraševalec: Tako, da ste meli neko aktivnost, da si spoznala sodelavce? Tako, da se pri vas dela več na nekih odnosih prvo.

B: Tako, ja. Jaz bi rekla, da pri nas veliko delamo, veliko damo na sprejetost človeka. Jaz sem se počutla sprejeto v petih minutah ja. Ja, pač na primer za druge sodelavce- pač, ko sem prišla tja en sodelavc, mi je takoj bil pripravljen pomagat najdit, kje bom js živela. A veš? Mi dal takoj vse kontakte, ne vem, me dodal, no, povabo v neke skupine. A veš? Pač bolj, kot ne friendly way, saj ni noben, a veš tut sam, pač sam že z mojo mentorco sma mele bolj tak prijateljski odnos, no, ga mama. Ne obravnava te tk, a veš ni tolk js sm pa neki. Ne, ono zdravo [ime udeleženke], kk kaj si, pa se mal tut druge stvari pogovarjama, ne sam glede službe.

Spraševalec: Super, kaj pa glavnega vašega oddelka? Si mela možnost spoznat?

B: Ne, pač valda veš, kdo je pa tk, nisma se pa srečala, no, vsaj tisti, ko mene menegera, je prišo ja do mene, drugače pa ne, glavnega šefa ne, no direktorja. Ne, ko pač itak smo preveliki, da bi se zdaj tule neki spoznavali, ne? Ker v končni fazi, zakaj pa bi se sploh? Pač ja vprašanje, kje tut se nahaja. Moja mentorca je z mano, pa midve komunicirama in ona je glavna za naš oddelek, zdaj da bi se pa neki poglobljala js tule v odnos al pa karkol poznavala druge pa ne. ne? Nismo na taki stopnji.

Spraševalec: Kaj pa glavno v vašem oddelku, na lokaciji, a šefa/šefico si pa spoznala?

B: Ja, ja valda, to nekje, kr ko sm prišla v podjetje, ko smo meli ta spoznavni večer pač ja, smo pač preživeli neki cajta skup, mal klepetali pa tko, da ja, sem jo spoznala, pa tut če je karkol narobe, se pač v primeru problemov bolj moja mentorca z njo meni, ker pač ona je tista, ki je pod njo. Js sama redkokdaj, da morma neki same komunicirat. Ampak, ja, vsaj možnost sem jo mela spoznat. Ne, ker ga pač ja, da bi pa rekla, da sem čist glavnega spoznala. Ne, to pač ne morem rečt, ni blo kake prilike take, da bi ga. Pač ne, ne. mogoče tut zarad samega poteka dela, pač nič ne rabim js z njim komunicirat v moji službi. Pač ja tut ostali, ki so za mano prišli pač niso.

Spraševalec: Aha, tk da pač glavnega nisi mela možnost spoznat?

B: Ne ne, pač ni neke potrebe po tem, no, ne vidim, da bi blo karkol takega. Al pa, da bi se mi zdelo to boljše. Ne, pač tk je, mislim, js sm se dost sprejeto počutla s strani mojga oddelka, oni so bli tam za mene. V večih primerih sem se lahko obrnla na mojo mentorco. Pač tk, a veš? Saj je dost.

Spraševalec: Super, ja razumem, vsaj da si čutla, da maš nekoga.

B: Ja, ja, skos, ja. Pač samo pripadnost podjetju, no neki od tega, že prvi dan, ko sem prišla v podjetje. So mi bli pripravljeni pomagat.

Spraševalec: Tko, k si že prej omenla, bi lahk rekla, da niste bli sam sodelaci, no, še vedno ste, da niste sam sodelavci, pač ja, ampak prvo bolj prijatelji? Pa če si mela vprašanja glede tvojih nalog, so ti bli pripravljeni pomagat?

B: Ja, ja definitivno, prvo nek prijateljski odnos. Pač ja in pol smo nekje valda v sklopu službe pač sodeluješ skup, fajn pa je če se razumeš, mislim, js bi se težko ujela v nek team, ki me ne bi sprejel med sebe, če pač niso vredno prvo kot ljudje. No, verjetno bi blo bolj težko. Čeprav, če pomislim, nisem mela pa še nikol take situacije. Odkar pač delam.

Spraševalec: Pa si mela občutek sprejetosti med samimi sodelavci?

B: Ja, ja, pač ja, mislim, ja. Pač, radi me majo [smeh].

Spraševalec: Super, ja, lepo no. Kaj pa glede podjetja. Ali je podjetje organiziralo kake aktivnosti, da si spoznala kake ključne deležnike, no, pač kake stranke, ali pa »key partnerje«? A si jih mela možnost spoznat?

B: Pač ja, mam stranke in ja, nekatere sem mela možnost spoznat, ampak ne večine, nisem mela jih možnost spoznat, ampak iskreno, pač fora je v tem, da je naše podjetje dokaj in pač deluje dokaj na internacionalni ravni, kar pomeni, da stranke pridobivamo povprek, pač prek spleta tut. Oziroma. Dobimo jih tut na dogodkih. T'ko, kot sma prejšnji mesec šle z mentorco, no, sma mele it za v Italijo in tam sm tut js sklenla eno pogodbo oz. sma doble eno stranko iz Češke. A ne? Čisto odvisno, bolj kot ne se mi

zdi, da na teh dogodkih pač najdejo največ priložnosti, da se povežeš z ljudmi in da se lahko ljudem pokažeš kot samo podjetje, zaka si zanimivo za zaposlovat, kakšen delodajalec si.

Spraševalec: Torej bi rekla, da si mela možnost spoznat stranke, s katerimi delate?

B: Ja, no, če to šteje, potem ja, bila sem na štirih business eventih, kjer sem spoznavala stranke, kjer sem predstavljala naše podjetje, predvsem v smislu, kaki smo kot zaposlovalec, zakaj se nam pridružiti, pač to.

Spraševalec: Super, razumem, hvala.

B: Ja, lej, tk da super o tem mi je pa itak fajn govorit, pa ogromno ljudi spoznaš, neke veze spleteš za poslovni svet, ko nisi sploh nič sprva pričakoval.

Spraševalec: Super, ja, sliši se pestro in zanimivo. Bi mela še kaj drugega za dodat o čemerkoli sma se do zdaj pogovarjale?

B: Ne. Mislim, da ne. No, ne pade mi kaj na pamet.

Spraševalec: Velja, okej, tudi okej. Če nimaš kaj za dodat, bi te prosila, če bi mi izpolnila ene trditve, v kolikšni meri se z njimi strinjaš.

B: Kamot, ti samo povej, če pa kaj mi je pa o tej izkušnji super govorit. In mi je kr tžko, če bi nehala tule delat, se mi zdi, da bi moja mentorca umrla brez mene, ker pač se res tolk na mene zanaša. Se mi zdi, da sem zdaj bolj kot ne js njena asistentka.

Spraševalec: Verjamem, ja, sigurno z nekom tko delaš, se navadiš, pa vse. Okej, torej, s koliko bi ocenila trditev »*I understand how to perform the tasks that make up my job*«. Bom kr v angleščini, ker mi je na nek način lažje, upam, da je vredno.

B: Ja, ja veš, da je kul. A to, a to se midve, sam to mi povej, a to se midve pogovarjama od začetka ali zdajle, kako je zdaj?

Spraševalec: Načeloma ja, kako je sedaj, če pa želiš, bi bila pa vesela, če se spomneš, kako je bilo na začetku, ko si prišla prvi dan, pa sam opišeš, na kratko?

B: Aja, oh, po enem letu, okej, ja valda, tut to se spomnem, kk je potekalo vse skup. Tko k da bi blo včer, no skor tko [smeh]. Ja tole prvo ja, js bi rekla, da 100 % razumem, kaj moram delat, mislim ja, tako, da ja 10.

Spraševalec: Aha, okej, super torej 10. Kaj pa naslednja trditev? »*I understand which job tasks and responsibilities have priority*«

B: Ja, to je tut 10. Mislim, ker fora je v tem, veš kako je? Mislim no, bi dala tut 10, sam, a veš kako je? Ker fora je, da js vsak dan, preden da začnem delat, se posvetujem z mojo mentor'co in jo zjutraj, preden začnem jaz delat, vprašam, vem, kaj moram naredit, vedno so iste stvari, ki jih morem dat skozi, ki so za uredit, ampak je pa dejstvo, da vedno njo vprašam, kaj je današnji fokus. In potem mi ona reče lej, [ime udeleženke], dans pa delama na tem pa tem.

Spraševalec: Aha, torej 'mata že na začetku dneva tak krajši sestanek, da se posvetujeta, kaj delata tisti dan?

B: Ja, tako nekako. Ja tako bi rekla, da je, ja. Saj, če mam nek večji projekt, ki ga planiramo za nek termin, potem je tut to v sklopu mojega dela in morma prpravit določene stvari. Moram pa njo prej vprašat, kaj je fokus, pa čemu se js posvetim najprej. Takoj, ko se prijavim, mi ona pove, no ali pa jo js po navadi vprašam, kaj je današnji

fokus. Pa mi ona napiše, loti se tega pa tega, pač čisto odvisno od same naloge, vsak dan je pač drugačen. Tko, da ja vedno preverjam z njo, ampak sem tut samoiniciativna, no, pač. Vem, kaj moram nardit, pa kake ljudi iščemo in kakšne rabimo v podjetju.

Spraševalec: Super, ja razumljivo, okej, okej. Kaj pa slednja: *»I know what my supervisor considers as good performance.«*

B: Ja, ja, to tut definitivno, 10, razumem kaj moram narest, da ona ceni in delo tretira kot dobro opravljeno.

Spraševalec: Super, super. Kaj pa naslednja *»I know what it takes to do well.«*

B: Mislim, pač, to je zdj tule malo tricky, pač vem, kaj moram nardit, s ne? Samo, če pa se pogovarjamo o sami 100 % produktivnosti, pa nisem. Če misliš v smislu produktivnosti, to pa ne. Mislim, vem, da bi lahk bla še bolj produktivna, kot pa dejansko sem. Ampak, ja.

Spraševalec: Ne, ne pač, bolj v smislu, sam da veš kaj morš delat, da je tvoje delo dobro opravljeno.

B: Ja bolj v tem smislu pa ja, razumem ja. Lej, v tej službi nimam nejasnosti, edina nejasnost je, ammm, pač, ko mam, pač, če je pri postopkih zaposlovanja kaka posebnost, tko, da moram bit kaj posebej pozorna. V takem primeru pa morem itak javit moji mentorci.

Spraševalec: Super, super, hvala. Ja saj to, v takih primerih je fajn met nekoga, ko pač še vedno je nad tabo pa če pride do kakega problema. Naslednja trditev, je: *»I understand what all the duties of my job entail.«*

B: Ja, tut tu bi js dala 10, pač fora je, da ja vem, tko kot sem že prej rekla, vem, kaj moram delat. Pač ja, kamot, 10.

Spraševalec: Kaj pa slednja, glede tvojih sodelavcev: *»Other workers have helped me on the job in various ways«.*

B: Pač, ja. Mislim, načeloma je to sam mentorca, js ostalih neki ne sprašujem, se mi zdi, da bolj js njim glede njihovih nalog kaj pomagam, ker pač, tut js sem jihh uvajala na pozicijo, kar je edino logično, da pol oni meni ne morejo glede nalog kaj pomagat.

Spraševalec: Ja, ja, sam, to je tut mišljeno, ali so ti pomagali na drugačne načine, ne sam pač glede tvoje službe, no v tem primeru tvojih nalog v službi, bolj na splošno, ko so ti pomagali, saj si prej že omenla sicer, na primer ko ti je sodelavec pomago iskat stanovanje ...

B: Ja, ja tko pa ja, definitivno so mi na različne načine pomagali. Pa tut na primer, če je problem z internetom, pa da mam na strežniku kake probleme, v takem primeru, itak, da IT-jevcu zrihtajo. Bi ocenla to trditev z nekje 9, ja. Pač, tolk, ja.

Spraševalec: M-hmm. Okej. *»My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice.«*

B: Ja, ja, to bi js skor isto razumela, kot pa prejšnjo trditev, tk da ja. So mi pripravljeni z raznimi nasveti pomagat. Tk, da bi tole dala 9, če pač sem karkoli rabla, bolj izven službe, so mi bli pripravljeni pomagat, pač no, so mi pripravljeni kaj pomagat. Hmm-tele ocene so že mal kičaste, tko, da bo treba mal znižat vse skup [smeh].

Spraševalec: Ne, ne, lej, saj pa realno ocenjuješ, kako pač ti ocenjuješ, kaj se dogaja v

tvoji službi, si mela pač pozitivno izkušnjo z vsem.

B: Ja, ja, to pa res fajn izkušnja ...

Spraševalec: Slednja trditev: »*Most of my coworkers have accepted me as a member of this company*«, od 1–10, kolk bi to ocenila od 1–10?

B: To pa ne vem, dej eno 8-ko, eni bolj, kot drugi, ne morem vedet, pač kako, do kere mere sem jim všeč, verjetno grem tut komu v nos, ker pač sma si z mentorco tolk blizu.

Spraševalec: Mhm, razumljivo, ja, čisto te razumem, ja. Saj v končni fazi ne moreš vedet, bi mogla bolj njih vprašat, če bi hoto nek odgovor.

B: Ja, pa še potem vprašanje, če bi dobila nek iskren odgovor, kar pač valda, da bojo vsi rekli, da so me sprejeli, pa da sm fajna, oh in sploh, pač lahk pa, da v resnici ni tko.

Spraševalec: Razumem ja, good point, res. Hvala. Super, kaj pa slednja trditev: »*My relationships with other workers in this company are very good*«

B: To je pa kr težko ocenit. Mislim, fora je, da ljudje se pri nas zelo hitro menjajo in je zelo težko sploh na prvem mestu vzpostaviti nek pristen pa iskren odnos. In ja, pač zato bi tule tut dala nekje 7, ker ne moreš met nekih odnosov, če folk odide, ne vem po parih mesecih, ko pač dela pri nas. Ker to so v končni fazi neki zaposleni, ki nimajo še nekih pravih izkušenj in hitro obupajo, kao o, to sem si pa drugače predstavljala ali pa predstavljajo, in tako. Pač ja, tako, da je nek odnos težko vzpostaviti, kaj pa šele ohranjati. Tako, da ja edina, je pač mentorca, ki je v našem oddelku stalnica.

Spraševalec: Hvala za ta dober insight, mislim, res, prav imaš, logično, da pač se ne moreš navezat, pa vzpostaviš nekih pravih odnosov, če pač ne delaš dolg z njimi.

B: Ja, ja, pač tko je. Mislim, saj z ostalimi oddelki, mislim z zaposlenim iz drugih oddelkov, valda vzpostaviš nek kontakt, sam jih pa ne videvaš skos, mislim dnevno, na dnevni ravni. Pač tk da je mal težje pol. Pač, ja, people come and go. Tk je v tem podjetju. In pač, tko je v lajfu, tk je tut v tem podjetju. Tk, da to je edina slabost v tem podjetju. Ni neke stalnice.

Spraševalec: M-hm, razumem ja.

B: In tut vidim, da moj mentorco to muči, a ne? Ona bi mene mela tam, zato, ko sma se res povezale. A ne?

Spraševalec: Mhm, čisto razumljivo ja. Verjamem ja. Kaj pa ta: »*I believe most of my coworkers like me*.«

B: Ja, ja, to pa itak, če sem legenda, tk, da kamot dam 10. To pa. Ja ne, sam iskreno, verjamem, da lahko grem js tut krepko komu na živce v podjetju [smeh].

Spraševalec: Kaj pa ta naslednja trditev: »*I am familiar with the history of this organization*«.

B: Hmm, recimo, nekje 7, ko nisem najbolj prepričana.

Spraševalec: Velja, okej. Kaj pa tale: »*I know the internal structure of this organization*.«

B: V katerem smislu tole misliš? Mislim, kako je tule mišljeno interna?

Spraševalec: Na primer, veš, kdo je nad teboj, veš kako je podjetje hierarhično urejeno? Sestavljeno?

B: Ja, ja, vem kako poteka ja, kdo komu odgovarja, kdo je kje na katerem mestu, pač ja. Vem to.

Spraševalec: Kolik bi torej to trditev ocenila? Od 1–10?

B: Eh, to lahk dam nekje 9, kamot. Vem, kako je vse organizirano.

Spraševalec: Velja, okej, torej 9. Zdaj pa, naslednja trditev, ki se glasi: *»I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization«*

B: Aha, čakaj, samo malo [bere trditev]. Hmm mislim, dej mi razloži, kako to misliš?

Spraševalec: Ne vem, na primer, če veš, kako nek mail napisat, kako pristopit do nekoga v drugem oddelki, če karkoli rabiš in podobno.

B: Hmm, to bi rekla, da bolj ne, kot ja. Načeloma ti noben ne razloži neke kulture v podjetju, tko da je bolj na tebi, pri nas pač kako se obnašat, neka nenapisana pravila si sproti, ko delaš prideš g'r. Pred samim delom pa ne veš, zakaj se bolj kot ne gre. Pa noben ti jih pač ne, ne predstavi ti jih noben. Da bi ti predstavilo, to se dela pa na tak način, tk morš delat in tako.

Spraševalec: Mh-m, okej.

B: Tu bi jaz tudi dala, nekje 7, pač jaz sama vem, kako se obnašat pa delovat v odnosu z mojo šefico, v mojem primeru pač do moje mentorice, kot take. Do drugih pa ne vem. Tut do strank, no pač valda si spoštljiv, sam ni pa nekih smernic, katerih bi se vsi zaposleni mogli držat. A štekaš?

Spraševalec: Popolnoma razumem. Velja, torej 7. naslednja trditev se glasi: *»I understand this organization's objectives and goals«*

B: Hmm. To bi tut dala nekje 7, mislim, no, recimo bolj 8. Mam neke sestanke, vemu k čemu stremimo, sam bi mogli pa sestanki sami po sebi bit bolj pogosti. Pač, sama ogromno stvari vidim, vsaj v našem oddelku, ki bi morale se spremenit, ki pač so za spremenit. A ne? A veš? In sem včasih tut sama zmedena, ko mam včasih občutek, neki hočjo spremenit, pol včasih, se en tedn to dogaja, pol pa ubistvu pozabimo na to, pa rabi it čez cel proces do nekih na vrhu, ko tega pol sploh implementirajo ne. Pač po navadi je tk, da nimajo nekega posluha za spremembe, kako si neke stvari bi lahk olajšali, jih poenostavili. A štekaš? A veš, to je spet uno, ko v procesu sprememb ugotoviš, da če želiš neki spremenit, morš ponavljat isto stvar vsaj pol leta, če ne še več.

Spraševalec: Okej, okej. Razumem ja, pač ta hierarhija je kr nerodna. Vse skup dlje traja, če hočeš, da pride do kakršnihkoli sprememb.

B: Ja, ja, pač traja vse skup. Veš, kako dolg sm js rabla, da smo sploh neko platformo spremenili za zaposlovanje novih? 1 leto, 1 leto je trajalo, da smo spremenili. Ja, ampak to je sam zarad tega, ker smo želeli ohraniti bazo, ki smo jo že izgradili in potem nenehna usklajevanja z IT-jevc, da kk te podatke zdj prenest, pa kam jih shraniti. Ne vem, kaj še kaj. Noro, no. Pač ja, tk se šele zaveš, kaka kapljica v morje si. Tk noro, no.

Spraševalec: Zdaj pa sam še ena trditev za oceniti je, in sicer. Zadnja se glasi: *»I know who the most influential people are in my organization«*

B: Ja, ja, to tut vem, kdo je boss. Pač ja prvo naše podružnice, the big boss pa tut vem, kdo je. Pa glede našega oddelka, to tut vem, ja. Tk da nekje 10, mislim, da mi je vse jasno.

Spraševalec: Super, hvala. Načeloma je to to. Tk da hvala ti za sodelovanje.

B: Kaj? A sma že konc, ma, to je blo pa hitro.

Spraševalec: Ja, ja, to je to. Nič kaj več, razen, če želiš sama kaj dodat?

B: Ne mislim, ne, to je pol to.

Spraševalec: Hvala ti za tvoje odgovore in čas, ki si si ga vzela, da si sodelovala.

B: Ni kaj, ni problema.

Spraševalec: Hvala še enkrat in lepo se mej.

B: Tudi ti in ni problema, pač kamot lahk, če boš rabla še kaj, me lahk pa kamot vprašaj.

Spraševalec: Hvala, zaenkrat je to to. Če bo pa karkoli še nejasno, pa fajn vedet, da te lahko vprašam.

B: Ja, kamot, ti kr dej. Okej, adijo, lepo bodi.

Spraševalec: Enako, ja, ti tut. Adijo.

How do you agree/disagree with following statements, please rate them 1-10, with 10 being- I strongly agree and 1 being I strongly disagree.

Trditev	Ocena
I understand how to perform the tasks that make up my job	10
I understand which job tasks and responsibilities have priority	10
I know what my supervisor considers as good performance	10
I know what it takes to do well	10
I understand what all the duties of my job entail	10
Other workers have helped me on the job in various ways	9
My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice	9
Most of my coworkers have accepted me as a member of this company	8
My relationships with other workers in this company are very good	7
I believe most of my coworkers like me	10
I am familiar with the history of this organization	7
I know the internal structure of this organization	9
I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization	7
I understand this organization's objectives and goals	8
I know who the most influential people are in my organization	10

Priloga 6: Transkript intervjuja C

Interviewer: I have told you a little bit about the topic we will discuss today. Amm, so we will talk about organizational socialization in your company. I will first of all explain you what this is all about. Is it okay with you?

C: yes, I think it is ok, yes. We can start yes.

Interviewer: So, this, let's call it a process. is called organizational socialization. And this is a process of different activities organized by human resource management and through the process employee gains knowledge and skills, bahaviour, relationships- everything that is needed for him/her to adjust to new work environment. In this way the new employee differs from outsiders, meaning people that do not work in the company.

C: aha, interesting, I think I understand what is about, I mean the term is not so, not so used I think people do not use it quite frequently but I do understand what's the point.

Interviewer: great, so now I would like to shift you a bit back in time...

C: okaay...

Interviewer: ...I want you to imagine that it's your first day at [name of the company] and it is your first working day. How did your work start?

C: mm-hmm. Yes, okay, let's go back. It feels so long ago, but it was more than a year ago. Okay, let me think. I- on my first day I met with my supervisor. Yes I met [name of her supervisor], my supervisor. She was also my mentor, I would say. She taught me a lot. And I learned a lot from her. So she was there with me on my first day. She showed me the office, and building around our office, where are other operations carried out. I think we went to the guys of logistics, also some of the guys and girls in the production. So this was on my first day.

Interviewer: great, good...

C: so on my first day I kinda met with the team, I also met our manager, of the whole office here. He introduced himself to me, greated me in his office, but other than that that was pretty much it. Like on my first work day, that was it, yes. Pretty much.

Interviewer: okay, so you met your coworkers. Great.

C: yes, but, yes also, also other employees, not just coworkers, so those people in my office, it was also others.

Interviewer: okay, great, good point, thank you.

C: yes, but mostly I spent time with my mentor, like she was there showing me things on my computer. She was the one I could, I could rely on.

Interviewer: what about your work environment? Was your, was your table set up, waiting for you when you came to the office on your first day?

C: hm, yes, mostly yes, it was. I mean I had some difficulties when I logged inside to our data base, but yes the computer there was set up for me.

Interviewer: great, good, that is good. What about some kind of promo material?

C: hmm, no, that was not there. You mean for me? What do you mean by that?

Interviewer: hm, let's say some kind of notebook for writing down your notes or like pens and stuff?

C: no, no. I did not receive that. Like it was not there. And oh, you reminded me of one funny story, me and my coworker wanted to get like a notebook of somesort to write

down our notes, ofcourse for work, like work related stuff. So we asked our coworker, like we were assuming that a company could provide that and she asked our manager of the office if they are allowed us to give us notebooks. So they were super offended in a way that why do we need them. And yes it was indeed funny when they assumed we wanted notebook- a computer kind of version when we just wanted something in paper format to write down our notes.

Interviewer: ok, got it. thank you for sharing that story, language barriers I assume, maybe they translated via google translator?

C: hahaha, yes, yes, it was funny indeed.

Interviewer: So no promo material. What about this one? Were you a part of somekind of orientation program?

C: I am afraid I do not know what this is. What- what do you mean?

Interviewer: no problem. Let me explain. So orientation is usually part of the training but those are different processes. Like when company organize some kind of actiities, presentations to get a bigger picture of the company. Like organizing or explaining you the fundimentals of the organization. What are they doing, why they are doing that, and how the particular employee contributes to these efforts. Did someone explain this to you? How do you fit in and why are you, as an employee important?

C: ok, ok, now I get it. So this no, no one explained me those things. So I, no I didn't receive that. Like before I was hired I, I did my part, so to say. Amm, I researched the company, I looked through their website, but this was it. Like no one else told me. Like, with my mentor we, we were discussing my tasks, what will be my job task. So we did not talk about other things.

Interviewer: ok, thank you. I understand. As you already metioned your coworkers before I would like you to tell me more about them. Was your mentor the one introducing you to other people in your office?

C: hmm, yes, It was mostly her. But we didn't go to each one of them an, like yes. She didn't let me introduce myself to them. So it was mostly people that we met or crossed the path with when she was guiding me through the building and offices. Like you know, there are a lot of people working and everybody is doing their own job, so they do not want to be disturbed. So yes. Am, but yes this was it. Like she was guiding me through and also our manager he was the one who hired me, like our boss of our office here [mentioning the location of the office] he greated me also on my first day, and introduced me to my mentor and from that on. Like than it was mostly just us.

Interviewer: okay, great point. So you were introduced to your teammates?

C: yes I would say it was mostly this, yes. Like my mentor guided me through our offices and also production and introduced me to the new place, like you know, new work environment. Like, and like this is [name of the employee] and he is responsible for production line. Oh and this is marketing department and so on. And so if other employees gave me or like shook hands with me it's ok, if not, I think it is ok. So that was pretty much it.

Interviewer: great, thank you. So good what about the people from other offices? Were you introduced to them?

C: hmm, I think not so much. I mean not on my first day. Let's say, this was on my first

week or maybe my first month. Yes, like, my mentor organized like a meeting but this was like a regular meeting we have like every month. They do this, amm- to check like where they are like with, amm their goals so just to see if they accomplished, what they set for themselves. So on that kind of meeting I was just introduced to our purchasing team. And no I just met them, like this meeting was on regular basis. And like I was not a priority. Like oh yes, this is [name of participant] and she is our new purchasing administrator at this office. And they just greeted me and then we proceeded with other things. So I felt a bit dissapointed about that. Like I wanted to be amm. More included. If you understand me?

Interviewer: yes, yes I do understand acctually. Like you felt they would, need like to put more emphasis on like the people part like to meet the team?

C: yes excatly. Like that, yes and I did expected that. Like to me it was mostly people like there minding their own business like not puting in effort to the people part. Like I had a feeling they do not really care about me. You know like you are easily replacable or something?

Interviewer: oh, I see, so you were dissapointed with their approach?

C: yes, about that every time, yes, I remmember, like I have bad mamories about that period. Like now, as I got used to their approach, I'm fine with it. But like, I needed some time to get used to it. As in my country, in Azerbejan, in my country this is not normal. Like I feel that people are more appreciated. Of course, they treat you better, like at first you are greeted and presented to the whole team. Maybe here, it is not so common to do that. Or maybe because I, as an employee play so small part like, I think they should show me more respect at first. Even I think, like even beside my job is »just« purchasing administrator.

Interviewer: okay, please correct me, if I am wrong. You wanted them to present you the team you will be working with?

C: yes, like assumed this was normal. Like I do understand they can't do it for the most of the coworkers to greet new employee, but just the team you are closely working together-like on the regular basis- I wanted for them to do the quick »meet the team members« or something. Like I did expected that. I know it is quite difficult when people are working from different offices and different time zones but now the time got so far you have so many different activities to do when introducing newcomer to the team. Like yes I did expected them to do that but I was a bit dissapointed.

Interviewer: so sorry to hear you had bad experience with that. Was this position for you first one in English?

C: yes, as a matter a fact it was, I mean it still is, like as a time passed by I reall like it here. I mean if it was not because of my mentor, who is super nice to me and we go along so good I would've already left this job. Like, I mean, yes, is not something I would do for the rest of my life. Like as of now, I do kinda like it still here. But in the future I think I will move on.

Interviewer: so as you already mentioned you are coming from different country that you currently work in. Would you say people, I mean, like other coworkers, or, like, do they treat you differently than the rest of the team, because of your cultural background? Or not?

C: Yes. Ok, so when I first started on my department, there were only [nation of that country] people, I mean, we have different locations around the world, so we do communicate in English, so the language we use when we work, it's English. So for me, yes at first they were speaking only [language that people of that country use] so for me, I felt a bit left out to be honest, like I didn't now what they are talking about. I still do not know if they are talking about me. So it is a bit wierd. They think this is multinational company, but as I know, like I like to think that multinational companies use English on every location. Like a muticultural company, community- like a multinational company, with like an employees from all over the world. Like now, I do see some improvements, like now they had like a meeting to improve communication along our company. like they are trying to organize some kind of teambuildings, days to improve communication skills, to improve relationship among us, like the employees. And I think this is great for this company, as it is international company.

Interviewer: great, that sounds like an improvement, right? You see that they are at least trying. Like to build some kind of relationship with their employees?

C: yes, I think now it is improving, yes, that's right. I see that, yes, they are trying.

Interviewer: what about your work environment, who was there for you if something was not clear about your work environment?

C: at first it was our manager, like he is the boss here at the office, and, yes after time it was also my mentor, she was the one always available to me, if I had any questions. Like she was there, to help me out. And, yes, she was, like she also gave me notice like when we first meet. She gave me a feeling that I can ask her anything.

Interviewer: what about this? What, what if you had somekind of problem or issue to resolve?

C: like I think, yes, like those same people. Like my manager at first, but than after that my mentor, like she was there, yes.

Interviewer: what about your coworkers? Did they help you out or not?

C: no, no, not really, like in our office we do our think it is not so common to talk. No, yes, like you just sit and do your job. Like it is not like that that you ask around. I mean at first yes, there were there to resolve some issues or like some technical stuff, and also our IT department. But no, not really, I had a manual I had to follow and learn by it. so they, no they, I did not really need them. Like, I would say, no.

Interviewer: did you need some time to adjust to ask them if you needed some help? I mean your coworkers? Did you ask them after a while?

C: yes, maybe after I got adjusted. But I just mainly could rely on my mentor. As she is doing the same things, like the same, am-tasks. She was also familiar with everything. I think that's mostly why I did not bother other employees, I mean, coworkers with questions.

Interviewer: ok, I understand, yes, thank you. What about his next one. How did you know how to perform your job tasks? You already mentionad you had manual?

C: hm. Okay, so at first it was me just going through our manual, like we have it on my position, it is for like every administrative position the same, so you, like to get familiar with our tasks. How to do it, what to click, how you do certain tasks. So at first, I just learned or like was reading those. But that the tasks got harder. Like I, yes started easy,

like doing the easier tasks. But after few months, no, maybe every week, every day it got harder, not like harder, I could, amm, say, more challenging.

Interviewer: who did tell you what you have to do? Like what you need to do next or like how the things follow?

C: yes, as I was working closely with my mentor she was teaching me stuff, and yes, she was also giving me tasks. Yes, like she was giving me things to do. And also, after a while I started working with people in different locations, am-of our offices and on the same positions as me. Like the same departments but different locations. We were splitting some tasks with them so you feel quite supported, even though they are in the other country.

Interviewer: okay, great. So you felt you were not alone.

C: yes, exactly. Like at first I did kinda felt alone, but yes, as I told you it was because of my mentor as she was super nice with me, I felt supported, but from other coworkers not so much, as someone new came to the office, to our location, it was diffrent, but at that time as I was hired there were only [nation of that country] people. So I was hanging out with people from different department, as we were in the same situation. You feel like you are alone in this situation of being excluded. But I do feel people were trying to be nice to me. But people come and go and you cannot make any real connection. I guess I realised this here. It's like it's just business nothing personal, but as I was not used to this like from my country and yes, it was wierd for me at first so I had to get used to this.

Interviewer: yes, agree, I understand you completely. Did you like that you got like a mentor?

C: honestly, yes. I cannot imagine being any different, like in and different situation, than I was. Like she was there also if I needed to resolve some other things, not just job related. Like she was also managing stuff for me in her free time, and for that I will be forever grateful. She is just in general great person. You know? Sometimes you are like not person anymore because you work in such big corporation, but she managed to be a human at the first place which I really appreciate. So yes, I liked this approach I can't imagine to be it anyway different than that, yes.

Interviewer: thank you for that insight it is very much valuable. So I would like to ask you more about your coworkers as you already mentioned them. So you met your coworkers the same day you came to the office?

C: yes, that day. I mean I met the people that worked at the same office as me, so those are not exactly my coworkers. as coworkers are people from the same department as me? Right?

Interviewer: I mean all the people that work in the same company, am-I mean for the same company as you, those are your coworkers.

C: ok, so yes people working at the same location I met like hand shake and stuff with people in my office, just in space where my computer is. But other than that no. I mean, people from other departments here, in [country where the office is]. Other than that I met my coworkers- so people that work in the same department, but in different location I met on that meeting I was telling you before about, this was introduction meeting, beside it was general meeting, not like an introduction of a new team member. It was that time I met the rest of the team.

Interviewer: great, thank you. So what about this one. We explained this one briefly. But

could you tell me more about other coworkers. Did you have like different activities to meet other coworkers, from other offices of the company?

C: amm okay. From other offices and other departments than mine, no. Not really. And as I told you I wanted it also to be more interactive with our department than it was. But other than that no. I did not meet people from different location and different department than mine. But, oh, I remmembered. I mean, this is a bit off the topic, I mean the exact question. But we here, as a team in [country where the office is], we had a teambuilding right when I came to the office, it was really fun. It was mostly just the offices, so here from my department it is just me and [name of her mentor], but other than that it was people from different departments, but same location.

Interviewer: that't great, I assumed you found this activity effective?

C: yes, it was really fun and bonding to do something together. Even though we do not work closely together, we just share same space, where is our office. But yes, sometimes you need some technical stuff, which people from different department can resolve or help you out, as I am not, I mean at first did not know technical stuff. Now after some time, I leared the basic. And yes, in those situation is cool that you know who to contact if you have somekind of issue, so you don't know just name, but you know how do they look like.

Interviewer: so you liked that company organized different activities to socialize?

C: yes, deffenitely, it is different, I feel like they are putting in the effort. Even though I came here I was new, they invited me to the teambuilding. And I felt included which was nice. And also now they are expanding this activities, we do something fun each month. Like at least here at our office. They are getting better at this »social activities« part. Like I can feel it.

Interviewer: that is good. Right?

C: yes, yes, definitely.

Interviewer: you mentioned your coworkers treated you differently? Would you say this was because your culture? Like because of your cultural beckground?

C: hm-mm. No, I mean I would not say so. I think [nation of that country] people in general are a bit more closed as a nation. I mean I made friends first with my mentor, but when she was working from home I was hanging out or going for a lunch with other international employeers, which here, let's be honest is like only a few. Even if this company considers as international one. Like I would say they treat every non-[nation of that country] employee the same. I would not say I was treated differently because I am azerbaijani. It was the same also for my international friends here. They felt like they were alone. But than we hang out together, like the people that are in the same situation and it was nice. You feel you have your community and you feel supported. Because also in our office you hear that people are speaking only [language that people of that country use], but if they are talking to some of the international only then they change to English. And yes, you feel like you are a bit excluded. Even though every communication in the company online has to be in English because other departments and other offices in different location. Like they also must understand. So yeah, I don't bother with that anymore. It's fine. Like I have people I do get along in my job but what it's most important I have friends outside my work environment. Which is amazing and I do feel quite well.

Interviewer: great thank you. What about your task, what you had to do. Did you understand it right away or it took you some time?

C: hmm, yes. like mostly it took me some time. Like I had to go through the manual to find a solution or like to find a process in which was something is done. But, yes, ammm. Mostly it took me some time to adjust. Like I didn't understand it right away. But if I didn't understand something I asked my mentor.

Interviewer: ok, got it, thank you. I imagine it was quite stressful right?

C: yes, but no, not really, I was doing my work and I just asked if something was not clear or if it was like not in the manual. So no, like ofcourse, new environment and everything new. But like for my work, I didn't hesitate if something wasn't clear.

Interviewer: what about your company? Were you familiar with the internal organization of the company?

C: hmm, how like, hmm- what do you mean by that?

Interviewer: like how the company is internally organized, like what hierarchy is like, who are the people that are at the top of the company, who is the head of which department. Like those things.

C: aah, okay, I understand. Like our manager, he told some stuff. But mostly before I got here in [country where the office is], like to this office. So when we had a meeting like a job interview he told me about the company, what they do and stuff. And yes after that, or even before I have applied I did my research about the company, what they do and their locations of the offices. But regarding internal organization part I would say I got familiarized only when I got here and started to get to know the organization and when I started my work.

Interviewer: ok, good, thank you for your input. Were you familiar with what it takes to do well. Like, did you know right away what it means to do well on the job?

C: hm, no, definitely not right away, I needed some time to adjust, mostly my work environment. So not so much tasks. No, also. My tasks also, yes I needed some time to adjust. After some time and like few times checking with my mentor I knew what is important and what is considered as good. Or like what it means to be productive and great worker. So yes, I would say I needed some time.

Interviewer: regarding your tasks and connection to other coworkers. did they at least offer you assistance or somekind of advice? Beside work?

C: maybe. Yes, now thinking back. Yes they did. Like regarding my job tasks not really, but beside that. Yes, they were there for me. Like I could ask them or they did offered me advice even in the cases I did not needed one. They were like it gets better, you will get used to it or like, you will see it will get better, it is normal, since you are new to not know so much, you will learn. Like those words. So they were sharing some of their advices with me.

Interviewer: would you say your coworkers have accepted you?

C: hm, yes, they did. I mean to the point they are talking in English when I am in the room, no [laugh]. But other than that, they got used to me. Maybe this is the better term to describe the situation.

Interviewer: ok, totally normal. Yes. I understand. Would you say that most of your coworkers like you?

C: yes, I do not know for sure. Yes I would say yes. They do like me. I am really not in any conflict with any of our employee, so yes. I would assume they like me. But I am not sure. I can't be sure.

Interviewer: got it, yes. I agree. Would you say you are familiar with the unwritten rules of the company? like how to communicate with different stakeholders or like with the customers?

C: yes, like now, I am. But if we are talking about the time when I first got here, no. No one told me this. Like ofcourse you are friendla and being respectfull, but there is no manual for such thing.

Interviewer: would you say it would be valuable to have?

C: am, no. I do not think it is needed. You just need to be professional. Like you have to be friendly on everyday basis, so you should be friendly and polite also at your job. But, you know, people are different and you come in contact with different people on your job. So I think it is not the same for everyone, that this is common to think like that. And yeah some empoloyees especially the bosses are not realy nice. I mean mostly managers of other departments I see. But you can't really get the tone of the message it most of our communication is done via e-mail. Or like it is mostly written. So I just assume they are nice and go on with my day. For me, this is just easier. But, yeah people can be mean. Also, I have received some really mean e-mails.

Interviewer: were you familiar with who the most influential people in the company are?

C: I mean someone explained to me, I am pretty sure it was my mentor. She explained to me who are the bosses, like who is on the top of thic company. So I knew who they are from the picture they have on the job e-mail address.

Interviewer: did you have opportunity to meet them personally?

C: No, hm-no, actually I have never met them personally. Like I knew the history of the company, but no. Actually, I have never met them personaly. Also, while I was here they came to the office like talked to our manager, like our boss here in [country where office is] and they had meeting with heads of different departments, but we never talked or I was like never introduced to them.

Interviewer: mhm, okay. But would you like them to introduce themselves to you?

C: yes, I think so. I would appreciate it for sure.

Interviewer: would you feel more like a part of the company?

C: yes, definitely it would feel like more personal. Like I would feel I have a value, even though the company is big, but not so big you can introduce yourself to the new employees. Like they could do that. I think I am talking in the name of every new employee not just me, that you would feel more like a part of this big corporation.

Interviewer: I understand you. So you would feel more appreciated?

C: yes, like that. Just like so employee feel more like a part of the organization. It would be more appreciated for sure.

Interviewer: okay, great, thank you for that. We are getting to the end of our interview so one last question would you say you are familiar with the objectives and goals of the company?

C: hm, yes, I think yes. I mean, we do have goals we need to accomplish every week and on the regular basis we have, ammm- every quarter we have a obligatory like a department

meeting from every location we gather on online meeting and we set the goals and we check where are we standing, what still needs to be done. And like those kind of things, just to check we are on the right path.

Interviewer: thank you for your time, now just before we go, I would like to ask you if you have anything to add regarding the questions or about this topic we were discussing?

C: no, I don't think so, I think we did cover things that were the most challenging form me in this company. which assume will be more like an added value to you in your research. Right?

Interviewer: yes, ofcourse. Thank you for that input, yes indeed. Okay, so before we separate our ways I would like you to complete the table below, like how do you agree with the following statements below.

C: ok, will check them [reading and completing with numbers following table]

Statement	Ocena
I understand how to perform the tasks that make up my job	9
I understand which job tasks and responsibilities have priority	8
I know what my supervisor considers as good performance	9
I know what it takes to do well	9
I understand what all the duties of my job entail	10
Other workers have helped me on the job in various ways	7
My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice	8
Most of my coworkers have accepted me as a member of this company	7
My relationships with other workers in this company are very good	7
I believe most of my coworkers like me	9
I am familiar with the history of this organization	9
I know the internal structure of this organization	10
I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization	8
I understand this organization's objectives and goals	10
I know who the most influential people are in my organization	8

I think that is it. like this are my numbers. So are we done?

Interviewer: yes, we are. Thank you for your time. I really appreciate it.

C: oh, that was quick, no problem really, I was happy I could help. I hope my answers will be useful to you.

Interviewer: yes, I do not doubt it and please send me your e-mail address so you can have a coffee on me. And that's it, we are done.

C: great, it was nice meeting you and I wish you all the best completing your Masters thesis.

Interviewer: thank you, oh, thank you for nice wishes. Hopefully. I will let you know in a case I need some kind of clarification of answer or something like that.

C: yes, just write to me, no problem, whenever, I will try my best to help.

Interviewer: great, thank you. So take care and wishing you all the best in personal and also carrer wise. Take care and bye.

C: yes, wishing you the same, bye, bye. Enjoy the rest of the evening.

Priloga 7: Transkript intervjuja D

Spraševalec: Velja, hvala, no, torej organizacijska socializacija je proces, s katerim zaposleni pridobi znanje, veščine, odnose in obnašanja, skratka vse potrebno, da se lahko prilagodi na novo delovno mesto. Združuje aktivnosti, ki jih po navadi organizira oddelek upravljanja s človeškimi viri, pod angleško kratico HRM, skozi ta proces pa se zaposlen razlikuje od zunanjih akterjev, tako imenovanih outsiderjev.

D: Velja. Razumem, za kaj se gre.

Spraševalec: Sedaj pa bi rada s teboj prevrtela čas nazaj. Predstavljaš si ... da si lih vstopila čez prag [ime podjetja] in je tvoj prvi delovni dan. Kako se je pričel?

D: Uf, prvi dan. Ja čakaj, da se mal spomnem. Načeloma sem prvo spoznala ljudi, pričakal me je moj manager- u bistvu našega oddelka, on me je predstavil moji mentorci, pa mi na kratko mal razloži o podjetju, pa mi pokazal mojo pisarno, pa to. Potem pa me je moja mentorica peljala okrog, pa mi razkazala mal pisarne pa oddelke. Bolj kot ne sam pač po oddelkih, od marketinga do HR. Pač tako bolj na splošno. Itak potem bolj spoznaš ljudi, ko z njimi delaš. Nekako tako je potekal moj prvi dan. Bolj na spoznavanju.

Spraševalec: Kaj pa na primer oprema. Ali je bilo tvoje delovno mesto pripravljeno?

D: Ja, mislim, računalnik me je čakal, mela sem še en dodaten zaslon. Tako, da ja, pisalna miza je bila pripravljena zame. Uredili so mi tudi uporabniško ime in geslo, da sem lahko dostopala do našega sistema v bazo. To so mi tut naši IT-jevcji uredili, tko da sem se lahko že prijavila v naš sistem.

Spraševalec: Super, torej kaj vse je blo pripravljeno za tebe? Kaj pa kak promo material?

D: Ja, mislim take osnovne stvari, ki verjamem, da se pripravijo za vsakogar, ko pride v novo delovno okolje. Tk da ja, neki posebnega ne, sam pač te osnovne stvari, neki kuliji so že bli na pisalni mizi, neki ekstra posebej pa nisem dobila.

Spraševalec: Aha, razumem ja. Tako. Ali si bila deležna takega uvajanja?

D: Načeloma ne, mislim, pred samim pričetkom dela, preden sem zares se lotila dela, mojih konkretnih nalog na delovnem mestu, mi je itak mentorca pokazala pa razložila določene stvari. No, še prej sem pa itak dobila dostop do naše baze, kjer mam določena navodila, kako se določene in specifične naloge delajo. Tak manual, da ni treba zaposlenim razlagat na novo zaposlenemu od vsega začetka. Če pa mi, pa da mi ni blo od začetka jasno kaj, pa sem itak lahko vprašala. Tako, da je blo v redu.

Spraševalec: Torej uvajanja nisi bila deležna?

D: Ne, mislim kot takega ne. Bolj to, da sem si mogla stvari sama razložiti, sama jih najti. Sprva sem bila bolj sama, pa tut mentorca me je uvajala no, sam pač ona navodila sem si sama brala pa tk. Mislim, sprva pač sem hotla neke stvari prvo sama poskusiti pač ja, preden sem karkoli mojo mentor'co vprašala, no, ker pač vsak dela svoje stvari, pol pa se nekak čez čas opogumiš, pač vprašaš, se mi zdi, da je na nek način hitrej vse skup poteka.

Spraševalec: Torej, kot si že omenila, si mela v svojem procesu mentor'co. Kdo pa ti je bil na voljo, če karkoli ni bilo v redu v povezavi s tvojim delovnim okoljem?

D: Načeloma, bolj kot ne, tut moja mentorca, glede delovnega okolja, kako je to mišljeno?

Spraševalec: Načeloma, če kaj ni blo v redu v pisarni, kjer delaš ali pa je blo kaj s

konkretnimi sodelavci, ali pa nisi vedla, na koga se obrnit, pa to, take stvari?

D: Ja, ja to je bla moja mentorca, za vse take stvari sem jo lahko vprašala, mislim, tako, da ja, moja mentor'ca je bla za take stvari. No, tut še vedno je.

Spraševalec: Super, hvala za tole. Kaj pa glede tega. Ali si bila, a-mm, deležna kakega orientacijskega programa?

D: Ne orientacijskega programa pa nismo 'meli, mislim, vsaj kakega organiziranega ne. No, saj niti ne vem, če mislim prav, kaj naj bi to blo.

Spraševalec: Dovolj mi, da ti razložim. Orientacijski program je del samega usposabljanja, ampak gre za drug proces. Pri orientaciji zaposlenega podjetje seznani z večjo sliko podjetja. Predvsem razložijo temelje organizacije. Kaj počnejo, zakaj počnejo, kar počnejo, kako določen zaposlen prispeva k vsem tem zaslugam. Kako zaposlen paše v organizacijo in kako pomemben je zaposlen za organizacijo. Te je mogoč seznanil kdo s tem?

D: Ne, ne definitivno mi ni kdo povedal ali pač obrazložil karkoli v tem smislu. Bolj neka splošna navodila, kako samo delo poteka, to definitivno. Ker sam veš, ko prideš v neko večjo multinacionalko nekega vpliva, no, nekega velikega vpliva pač nimaš, če sem iskrena. In ja, tudi sama sem se tega zavedala. Da pač nimaš nekega takega vpliva. Pa tudi, kako pomemben si za organizacijo, ne. Ker dobiš kr občutek, da ne vem, nimaš velikega vpliva. No, vsaj meni so dali tak občutek. Sprva, sigurno imaš možnosti tist pa tist spremenit, potem ko pa pride, da bi dejansko lahko kaj svojega izrazo, pač ne.

Spraševalec: Razumem ja, potem se zavedaš, da ne moreš nekaj vplivat s svojim delom in prispevat k širši sliki.

D: Ja, nekako tako, ja, potem se začneš šele zavedat ja, m-hm, ko nekaj časa že delaš, ja.

Spraševalec: Kako pa je potekal proces uvajanja? A je potekal zgolj zate? Na daljavo, v pisarni?

D: Aha, okej, ja uvajanje je blo z mojo mentorco. Ona me je uvajala na novo delovno okolje pa ja, no, ni blo nekih posebnosti.

Spraševalec: Pa je potekalo samo zate?

D: Ja, tako. Z mentor'co sma ble same ja. Sam ona je bla z mano, ko me je uvajala v moje delo. Pa mi kazala stvari no, da mi jih je razlagala.

Spraševalec: A pa si ga mela v pisarni ali je potekalo na daljavo?

D: V pisarni ja, mislim začela sem moj prvi dan v pisarni, tako da sma tam začele pol tut z uvajanjem.

Spraševalec: Super, hvala. Kaj pa ljudje v vašem podjetju? Ali te je mentorica predstavila ljudem oziroma sodelavcem v vašem podjetju?

D: Je bil bolj to manager našega oddelka, on me je tut prvi predstavil mentorci, pa pol me je mentorca naprej sodelavcem, pač tistim v oddelku, ki delamo skupaj. S katerimi se vidimo na dnevni, no, pač ja vsak dan, skoraj, razen, če kdo dela od doma.

Spraševalec: Kaj pa sodelavce iz drugih oddelkov? Iz drugih lokacij? Kaj pa te? Kdo ti jih je predstavil?

D: A-mm, a veš da to pa nisem prepričana, da mi jih je kdo predstavil, mislim, ko mam te sestanke, pa je naš oddelek tudi na neki drugi lokaciji in ja, no, tiste ljudi sem pol spoznala, ko imamo te sestanke. In tem ljudem me je takrat spoznal naš manager našega oddelka. On

je bil tist, ki me je tut predstavil celotnemu teamu. Da pač ja to je naša nova, pomagala nam bo, da bomo lažje usklajevali stvari znotraj oddelka. Tako, da ja. Ampak to ni blo na moj prvi dan, ko sem prišla v podjetje. To je blo tam kje šele drug teden. Pač take klasične sestanke ko jih imamo, ne vem, vsaj enkrat na mesec, da si mal zastavimo, pogledamo kje smo. Pa take uradne stvari. Drgač pa men se je zdelo fajn, da sm spoznala ekipo, katere del sem, ker pol je tut laže, ko rabiš neko informacijo, veš, komu pisat za svari, ker pač komunikacija je bolj kot ne, v večimi pri nas pisna, pač večino stvari se zmen'mo prek maila.

Spraševalec: Kaj pa ostale sodelavce iz drugih oddelkov?

D: Ne vem, to pa načeloma ne. Mislim mentorca mi je tut pač razložila stvari, da vem, na koga se obrnit, če rabim kaj iz katerega oddelka, kdo je odgovoren al pa vsaj, kdo je manager katerega oddelka na kateri lokaciji. Sam se mi zdi, da to na začetku dobiš toliko informacij in je težje vse dojet, ker ti vsi neki govorijo in ja sigurno, kar si napišeš, sam pač ne utegneš vseh informacij si sprocesirat takih informalnih, kdo je za kaj odgovor'n. In ja, šele po nekem času, ko večkrat slišiš kaj, si tut zapomniš.

Spraševalec: A se ti zdi da so tebe kaj drugač v podjetju obravnavali kot ostale zaposlene? Predvsem tiste iz drugih oddelkov? Se ti zdi, da so bli drugač tretirani, če so iz drugačnega kulturnega ozadja kot ti?

D: Ne, vem, mislim pri nas v našem oddelku smo vsi Slovenci. Res pa je, da so oddelki oz. podružnice raztresene po različnih lokacijah. Pri nas je zlo mal tujcev zaposlenih, pač mamo pa po drugih pisarnah tut različne narodnosti pa različne kulture. Mogoč se js ne zavedam tolk takih kulturnih razlik, je pač dejstvo, da delujem med enakimi, mni, tko, da ne morem zares rečt. Res, da poudarjamo, da je pomembna kulturna raznolikost, je pa tko, da je vprašanje kolk je to pol, amm- v realnosti izvedljivo, kolk se izvaja dejansko. Ne vem, po mojem nisem nekak pravi naslov za tole vprašanje. Preveč poznam sam svojem okolje.

Spraševalec: Povsem razumljivo, hvala. Kaj pa, če ti ni blo kaj jasno glede tvojega delovnega okolja? Na koga si se lahko obrnila?

D: Ja, po navadi je bla to moja mentorca ali pa kar manager, saj tut sprva mi je pojasnil, da če bom mela karkol, da pač če je karkol za vprašat, kak dvom, al kaka nejasnost, da se lahk' obrnem na njega, kamot. In ne nikol mi ni bil problem, mislim, taki odprti osebi sta oba, tko da ni blo take panike. Sm jiva kamot lahk vprašala, če karkoli ni blo jasno.

Spraševalec: Super, hvala. Ja, za tole. kaj pa če je nastal kak problem, da si mela kako težavo za razrešit. Na koga si se lahk obrnila?

D: M-hm, ja to bi bla tut ista. Moja mentorca pa naš manager, isto. Sta bla oba mi na voljo, če bi blo karkoli, da se lahk na njiju obrnem. Mislim, prej moja mentorca, če je blo karkoli s strankami, pol šele manager, ker valda ma več stvari za opravljat, pa ni za to. Ona ja bla pa direkt zadolžena za mene, pa mi je pomagala tko, da ja. Bolj ona.

Spraševalec: Kaj pa tvoji sodelavci, so ti bili oni tut na voljo, če si rabla karkol? So ti oni tut pomagali?

D: Zdaj na začetku, bolj ne, mislim prve dni tk uno, ja saj bo, saj, pač če kaj ne veš, lahk tut nas vprašaš. Ja, itak, so mi tut rekli, da če rabim kaj, naj tut njih vprašam, pa mi bojo poskusli pomagat. Sam problem je, ko na začetku res nisem vedla, kaj kdo točno dela in zato tut nisem vedla, kaj sploh koga vprašat. Fajn je blo, da sem mela mentorco, njo sem prvo vse,

kar je blo v zvezi z mojimi nalogami vprašala. Sicer, mi je pa tut ona razložila pa dajala stvari, tk da je spremljala mal, koliko že obvladam, kaj mi lahk da pa to.

Spraševalec: Kaj pa poleg nalog? So ti pomagali karkoli izven službe?

D: Am, ja, no, mislim, kaj takega mi trenutno ne pade na pamet, ne vem, če. Mislim, bli so prijazni, pa valda neke formalnosti, kje mamo kake stvari, kako ne vem, kaka je praksa za kavo, kdo kaj kupuje, pa da ma pač vsak neke določene stvari na ših tu, pa glede pisarniškega materiala, da vemo, na koga se obrnit. Take formalnosti bi rekla ja, to so, ja. Sicer take, ko niso nujne, pa more bit tut porihtano, da veš, kaj pa kako.

Spraševalec: Kaj pa glede tvojih nalog? Kako si pač vedla, kako morš opravljat tvoje delo? Katere so tvoje zadolžitve v službi, naloge? Take stvari.

D: Amm- ja, mislim, to mi je vse sprva povedla, razložla moja mentorca, mislim skup, povedla mi je, kaj bom delala, za kaj bom pač odgovorna. Take stvari, pa na primer menle sma se, katere naloge bom delala. Bolj kot ne od nje, ona mi je povedla to.

Spraševalec: Aha, super, hvala. Kaj pa kak manual, a ste meli kaka navodila, katera si, preden si pričela delat, mogla pregledat ali pa se naučit'?

D: Ah-a ja, ja. Tist, ko sem že prej omenla, da sem se mogla v našo bazo prijavit, tam sem tut dostopala do takih dokumentov. Tako, da sem že na začetku dobla pač stvari, bolj tak dostop do njih, seveda v neki skupni bazi na našem strežniku skupnem, kjer so taki dokumenti. Ja, tisto, sem si mogla pregledat, da sem vidla prvo sploh, kaj pa kako delamo. Mislim, kako se stvari dela. Sicer sem že v programu, v katerem mi delamo, že prej delala kdaj. Sedaj pač ja sem bla prvič na novi poziciji, pa se te stvari mal drugač delajo, pa tko. Vsako podjetje mal drugač, mal po svoje. Te stvari sem mogla razumet.

Spraševalec: Super, hvala. Omenla si na začetku že, da si dobla ob pričetku dela svojo mentor'co. Me pa zanima, ali ti je blo to fajn?

D: Hm, ja. Mislim, a veš, da si niti ne predstavljam drugač. Fajn se mi zdi, da te nekdo spremlja skoz ta proces in ja. Blo je bolj tko, da je super, da veš, da maš nekoga, da ga lahk vprašaš stvari. Pa super se razumeva, tko da je pol lažje. Tko že prideš v podjetje pa maš v prvo nekoga, ko ti je blizu.

Spraševalec: Razumem ja, super. Hvala za to. Čisto razumljivo. Kaj pa glede neke dodatne podpore. Že prej sma mal debatirale o tvojih sodelavcih. A si jih spoznala skozi različne aktivnosti?

D: M-hm. Ja. Misliš take team buildinge pa to?

Spraševalec: Ja, ja take stvari, pa podobne aktivnosti, karkoli, da bi meli, da si spoznala sodelavce?

D: Ja, ja team buildingi so kr pogosti, mislim v našem oddelku mam pogosto, pač razne aktivnosti. Pogosto gremo na kak teambuilding ja. Pač odvisno od priložnosti, ampak vsaj enkrat na mesec 'mam to. Tu tut ja, spoznaváš sodelavce še iz drugih oddelkov, da tut veš, kdo kje kaj dela, pa ne da poznaš sam iz svojega, ampak tut iz drugod.

Spraševalec: Pa se ti zdijo te aktivnosti efektivne?

D: Ja, definitivno, pač lih to veš pol na koga se obrnit, pa spoznaš še drugačno plat sodelavcev.

Spraševalec: Kaj pa sodelavce iz drugih pisarn, si jih mela možnost spoznat?

D: Hm, ja, s tistimi pa ne. No, načeloma ne. Bolj tiste iz mojega oddelka, ampak iz drugih pisarn. Tiste, ja, sam nismo meli pa nekih posebnih aktivnosti, da bi se spoznali, pa da bi js vedla, kdo je kdo. Bolj sestanek, taka formalna predstavitev, pa da pol v svojem delu veš koga vprašat, če česa ne veš, če ti kaj ni jasno. Bolj to. Glede aktivnosti pa sam iz Slovenije. Sam mi mam skup te team buildinge pa razne aktivnosti. Mislim, skor vsaka aktivnost, ki jo delamo skup se imenuje, da gremo na team building.

Spraševalec: Kako so te pa tvoji sodelavci sprejeli?

D: Ja tisti, bi rekla, da so me kr lepo sprejeli, mislim, počutla sem se del ekipe takoj, ko sem prišla. Rabla sm sicer čas, da sm se navadla na sodelavce, kako z njimi delat, pa vse. Sam to se mi zdi tk normalno glede ne to, da prideš v neko novo okolje. Pač povsod, ko prideš nekam na novo, je tk, da se morš navadit na ljudi, s katerimi delaš.

Spraševalec: Se ti zdi, da je tvoj odnos s sodelavci dober?

D: Ja, to bi rekla, da mam z'lo dober odnos. Sicer z enim bolj, kot pa z drugimi, sam na splošno pa super, ja. Valda bojo povsod taki sodelavci, ko se pač ne morš z njimi strinjat. Sam to tut ni kaj narobe, logično je, da smo si različni.

Spraševalec: Ja, to, čisto razumljivo, ja. Kaj pa, a so ti bli pripravljene pomagat še glede kakih drugih stvari, ne sam glede dela? To sma sicer že prej mal pokrile, pa vseeno, če je še kaj takega, da se mogoč zdaj spomneš?

D: Ne, misim, da je to to. Čaki, kaj sem že omenla. Da ja, bli so mi na voljo za kak nasvet, kako se česa lotit, pa da razumejo, da rabim par dni, da se navadim na novo okolje. S takimi nasveti so mi pomagali, pa tut ja, no če sem rabla karkol, so mi bli tut na voljo, glede dela, glede samih nalog.

Spraševalec: Kaj pa glede ključnih deležnikov? Ali je podjetje organiziralo kakšne aktivnosti, da si spoznala ključne partnerje ali pa stranke, da si jih spoznala?

D: Hm, ne, ne vem če. Nekih dogodkov, kjer bi jih lahk spoznala, ne vem. Mislim, valda šefi so tam, nekateri ko se družijo s ključnimi strankami. In ne, js samega stika, vsaj direktnega nimam z glavnimi v našem podjetju. Mislim, če je karkoli se z mojo mentorco zmenimo ali pa z našim managerjem. Ključni deležniki pa niti ne vem, ne, nisem mela kake predstavitve, da bi mi jih predstavili.

Spraševalec: Aha, okej. Kaj pa generalnega šefa? Nekega glavnega v vašem podjetju? Si ga imela možnost spoznat?

D: Amm, ne, ne tudi njega nisem mela možnosti spoznat. Mislim, tut nima direktnega stika z mano. Ogromno ljudi je do njega, po neki lestvici in midva nimama kekega stika. Drugačne aktivnosti. Vem, kdo je. Nimam pa nobenega stika, niti ga nisem spoznala.

Spraševalec: Aha, okej. Velja. Hvala. Zdaj bi mela na tej točki še kaj dodat, krkoli, da sma se menle, pa nisi mela še možnosti izrait?

D: Ne, ne pade mi na pamet karkoli takega posebnega.

Spraševalec: Okej, velja. Potem bi te sam prosla, če bi povedla koliko se z naslednjimi trditvami strinjaš oziroma ne strinjaš.

D: Velja, okej.

Spraševalec: Torej, tole prvo, js bom kr v angleščini, saj ti je normalno, da lažje, da ne prevajama, pa se lahk da zgubi pol original. A ti je vrede tako?

D: Ja, ja, veš da je vredu.

Spraševalec: Torej v koliki meri bi rekla, da se strinjaš s trditvijo: *»I understand how to perform the tasks that make up my job«*

D: Hm, ja, vem, kaj vse morem delat, kake so moje naloge.

Spraševalec: S kolik bi torej ocenla?

D: Recimo nekje 9, razumem vse, kaj moje delo obsega, je pa dejstvo, da sem rabla čas, da sem dojela. Mislim, saj smo meli neka navodila, kot sem že omenla, sam pač, kaj vse moje delo obsega, je pa drugo, da dojameš, kako vlogo sploh maš, kje si. Saj mi je na začetku vse razložila moja mentorca, sam ni pa tega poteka. Tk da ne veš točno, kaj vse tvoje delo obsega. Rabiš čas, da dojameš take stvari.

Spraševalec: Čisto normalno ja, te razumem. Kaj pa glede te naslednje trditve: *»I understand which job tasks and responsibilities have priority«* s koliko bi rekla, da se lahko strinjaš?

D: Ja lih to, se mi zdi, da se kr navezuje ta trditev na prejšnjo. S tem sem mela na začetku kar težavo, tko da nekje 7. Ravno zarad tega se mi zdi, da rabiš nek, neki časa, da vidiš, kje pač, kje se nahaja tvoje delo. Kak pomen ma, kje prispevaš k neki širši sliki. In zato lih lahk šele čez čas vidiš, kje točno si in dojameš te stvari. Sicer sem mela tut srečo, da sem glede tega mojo mentorco vprašala lih, kaj je treba najprej zrihtat, da sem čez čas dojela, kaj je prioriteta za uredit. Ali pa mi je kdo od sodelavcev tut napiso kak rok, pač, do, do kdaj rabi kako informacijo in kak' nujno je.

Spraševalec: Super, hvala. Kaj pa tole. *»I know what my supervisor considers as good performance.«*

D: Amm, ja, ja definitivno. No ja. Mislim to je tut podobno. Rabla sem neki časa, da sem vedla, da sem se navadla na sistem. Kaj je sploh za njih dobro. Neko dobro opravljeno delo. Tut saj je logično, da na začetku ne moreš vedet, ko prideš, kaj je za njih dobro opravljeno delo. Pa ne vem. Saj čez čas sem vidla, kk se mentorca do mene obnaša, pa na nek tak način sem presodla, kaj je za njo pol uspešno. Ne vem, rabla sem pa neki časa. Pa pol tut, da me je pohvalila čez čas pa ali pa ne vem, dala mi kako spodbudno besedo, pol sem nekot vedla, da sem na pravi poti.

Spraševalec: Torej, kolk bi tole pol ocenla: *»I know what my supervisor considers as good performance.«*

D: Nekje 8, sem rabla čas, zdaj sicer razumem. No, saj to se pogovarjama, kako stanje je zdaj, a ne?

Spraševalec: Tako, ja zdaj, kako je ja. Mislim, fajn pa je, da deliš to z mano, kako si se počutla na začetku. Tako, da, to tudi super.

D: Aha, okej, pol vredu.

Spraševalec: Kaj pa tale trditev. S kolk bi rekla, da se strinjaš ali pa ne strinjaš. *»I know what it takes to do well.«*

D: Ja, mislim take stvari. Aja. Ocenla bi z 9. To mam pri nas fajn. Take sestanke mam skor vsak mesec, ko jih mam z oddelkom. Pač, našim oddelkom. Na teh tut razglabljam, kolk smo dosegli, kolk še mam, pa to. Tako, da je vsem jasno, kaj kdo dela in kolk še mam, da dosežemo nek cilj. Zdaj za mene, za mojo pozicijo je tko, da nisem nekak

neodvisna. Pač, ja, sem odvisna tut od drugih sodelavcev, tko da je moja produktivnost, pa nek moj output odvisen od drugih in če drugi tut dobro delajo, pol tut js dobro delam. In tut tega od začetka sama nisem mogla vedet. Ne moreš pač vedet s prve, kaj je zahtevano v službi, pa kaj se pričakuje, da bo dobro opravljeno delo. Zdaj itak da razumem, sprva pač nisem, ne.

Spraševalec: Super, hvala. Razumljivo ja. Kaj pa tale trditev: *»I understand what all the duties of my job entail.«*

D: Ja, ja, to bi tut rekla. Čeprav včasih se te linije zabrišejo. Tak, da nekje 7. Mislim, vem, kaj je u bistvu moja naloga, kaj morem delat. Sam se pa velikokrat zgodi, da morem namesto koga delat, ker pač realno gledano mislim, da se eni pač v svoji poziciji pošteno povedano prelagajo svoje delo drugim. In tut js sem bla tega deležna. In to se mi ne zdi kul. Čeprav tut, ko dobiš pogodbo, piše, ne vem, na pamet zdaj govorim, nekaj v smislu, da delaš naloge po navodilih nadrejenega. In te naloge so meni pošteno, mal *»too much«*. Pač delaj svoje delo. Sam ni tako, včasih pač moraš popraviti kaj za komu, pa čeprav ni tvoja naloga, no, pač ne tiče se tvojega dela. Ampak, ja, pač morš zrihtat tut take zadeve.

Spraševalec: Verjamem ja, pride kdaj tudi do tega. Pa se ti zdi pogosto. Mislim, se ti pogosto to dogaja?

D: Ma, ne, ne vem, včasih sem jezna, pa se razjezim glede tega. Sam valda, pa ne morem to nekomu starejšemu od mene rečt. Pa po možnosti. No, sigurno majo tut nekaj več izkušenj od mene. Tak da po navadi kar tiho to uredim, pa grem čimprej z mojimi zadolžitvami naprej. Ne vem, verjamem, da bi mogla kdaj tut kaj rečt, sam se mi iskreno ne da kregat.

Spraševalec: Verjamem, ja, čisto, ja. A bi še kaj želela dodat?

D: Ne, ne, saj to je bolj kot ne to. Pač včasih me razjezi. Ampak spremenim, pa tut vem, sama sem si kriva, pač ne spremenim kaj, kar vem, da bi lahk.

Spraševalec: Velja. Okej torej. Verjamem, ja, je težje spreminjat stvari, ki si jih navajena.

D: Ja, to se pa tut strinjam ja [smeh].

Spraševalec: S kolk bi rekla, da se strinjaš glede tvojih sodelavcev: *»Other workers have helped me on the job in various ways«*.

D: Hm, ja, so mi, ja. Pač, bli so tam zame. No, dali so mi na nek način pač vedet, da če rabim kaj, jih lahk vprašam. Nekje 8. Pač povedli so mi to, kaj sma že prej govorle. O čemer sma se prej pogovarjale. Sam pač neki ful pa ne. Se mi zdi, da to na začetku, ko sem začela delat, so bli vsi oh in sploh odprti, pač ja, povej, če boš rabla kaj. Sam pol pa ne vem, mal pozabiš na to. Js sm se kr na mojo mentorco ogromno zanašala. Predvsem, da je ona tam zato, da lahk na njo se obrnem, pač ja če bom rabla karkol.

Spraševalec: Super, to je tut dobro vedet, ja. Mela si torej ljudi, na katere si se obrnla. Tut glede stvari izven službe?

D: Ja, to pa ja. So bli mi na voljo, ja. Pa ja, tut pomagali so mi izven službe. Mislim, to ne vem, bolj tko taka druženja, taka neformalna ja. To so mi, ja. Mislim, smo se družli, pa tk. Tk da to je, ja, tut blo. No, pa še zdaj gremo na pijačo, pa na kavo al pa tk, tut izven službe, ja.

Spraševalec: Kaj pa: *»My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice.«*

D: Ja, ja, mislim tut to, kak nasvet al pa kako bližnico, da mi je kdo pomagal al pa take stvari me mal podučil. Ja tut z eno sodelavko sma se takoj zaštekale. In, ja, se pogovarjama izven službe veliko.

Spraševalec: S kolk bi torej ocenla tole: »*My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice.*«

D: Nekje 8, definitivno, če maš nekoga, je čist drugačna ta celotna izkušnja v podjetju. Pa velik pomaga k temu, pač pripomore, da se počutiš sprejetega.

Spraševalec: Super, lepo. Kaj pa: »*Most of my coworkers have accepted me as a member of this company*«

D: Ja, verjetno. Pač to so bolj mišljeni kot sodelavci v mojem oddelku, a ne?

Spraševalec: Ja, tako, ja. Tvoji sodelavci.

D: Ja, ker nas je veliko v podjetju. In, ja, s tistimi, ki delamo skupaj, verjamem, da so me sprejeli. Tk, da nekje 8. Sam je pa odvisno, kaki so odnosi. Z večino se kr vrede razumem. So pa tut taki, s katerimi si nismo tk blizu. Je pa res, da je to sam služba in morš sam pri sebi znat ločit. Da, da, to niso prijatelji, pač je zgolj in sam' služba.

Spraševalec: Super ja, tako da so odnosi po večini kar dobri?

D: Sigurno. Ja. Po večini definitivno, ja.

Spraševalec: Lih naslednja trditev se nanaša na to, kar si, kar si že sama omenla: »*My relationships with other workers in this company are very good*«

D: To sm že nekot omenla, ja. Definitivno so dobri. Nekje 9. Mislim, lahk bi b'li boljši. Se pa s tistimi, ko smo si blizu, menim, da se kar dobro razumemo, ja. Vidiš pa dejansko stvari, ki bi se lahk izboljšale, ne sam glede odnosov, bolj nasploh glede samega procesa, kako se stvari, bolj se stvari delajo, pa kako dolg traja, da se kaj sprejme. Drugač odnosi so pa vredi, ja. Mislim odnosi so pa ok, večinoma ja.

Spraševalec: Lepo, to je dobro. sigurno pa, ja, vidiš stvari, ki bi jih lahko izboljšali. Zadnja trditev glede tvojih sodelavcev: »*I believe most of my coworkers like me.*«

D: Ja, glede tega se mi tut zdi, kamot nekje 9. mislim, da, ja. Z večino se razumemo. Nekje 9 ja kamot, so pa tut pač nekateri, ki pač se ne razuememo tolk, zato mogoč 9. Čeprav to se mi ne zdi lih prav, da js ocenjujem, ker pač je vse bolj subjektivno, to bi verjetno mogli sodelavci povedat. Sam js mislim, da ja, da me pač so sprejeli dobro.

Spraševalec: Super, kaj pa zdaj, nekaj trditev še o organizaciji, o podjetju, kjer delaš. Kolk bi pa rekla, da se strinjaš s tole trditvijo: »*I am familiar with the history of this organization*«

D: Hm, tole pa nekje, bi rekla, da nekje 7. Se mi zdi, da neke stvari pač vem, poznam neko zgodovino. Valda, sm predn so me zaposlili, no, že pred samim razgovorom sama mal raziskala o podjetju, pa preiskala take stvari, bolj neke »fact-e«, sam, ko pa sm prišla v podjetje, mi je tut manager mal razložu stvari, pa to kk je blo s podjetjem, take bolj stvari, ko so pa mogoč' bolj za zaposlene, pa da niso za splošno javnost.

Spraševalec: Velja, hvala. Kaj pa na primer s to trditvijo, koliko bi se strinjala: »*I know the internal structure of this organization*«

D: Am, ja mislim, to sem tut bolj zvedla, ko sem sm prišla, no ,pač, ko sem začela delat. Prej pač nisem vedla, da je to tolk hierarhično urejeno. Maš velik teh managerjev- katerga mam tut js, sam vsak ma nek svoj oddelek in oni poročajo še nekomu in je kar veliko

hierarhije. Tako, da verjetno preden sem prišla, nisem vedla toliko o tem, koliko je dejansko tega in koliko ljudi odgovornih za neke oddelke, znotraj oddelkov in vsake lokacije.

Spraševalec: Torej te je to presenetlo? S koliko bi torej ocenila?

D: Ja, ja definitivno me je presenetlo. Mislim, prvo saj veš neki o tem, da je to veliko podjetje, sam si pa ne predstavljaš realno kolk, dokler nisi sam v tem. Nekje, ja, 7 bi rekla.

Spraševalec: Super, hvala, ja, kaj pa tole: *»I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization«*

D: Hm, ja. Mislim neka nenapisana pravila. Ja, ne vem. Mislim, teh dvomim. Ne, močno dvomim, da mi je to kdo predstavil. Torej nekje 6. Sicer pač, ja, menle sma se neki na začetku z mojo mentorco, sam to je pa bolj tko, površno. Pač bolj stvari, kako ona dela, ne celotna organizacija. Nimamo nekih pravil, kako pa zakaj. Bolj samo neke smernice, ki pa so podobne kot drugje v podjetjih. Pač, da si splošno spoštljiv, pa da ma stranka vedno prav, pa da delamo na tem, da mamo dobre odnose z dobavitelji na eni strani, pa tut, ja, itak strankami na drugimi. Pač, ja, tko ni kakih splošnih pravil. Mogoč bi blo tut super, če bi jih meli.

Spraševalec: Velja, razumljivo, super, hvala za tole. kaj pa glede te trditve, kolk se strinjaš s to trditvijo: *»I understand this organization's objectives and goals«*

D: Hm, ja, to pa definitivno 9, mislim, to mamo te redne sestanke, ko sem jih že prej omenla in, ja, tam tut debatiramo, kako daleč smo, pa kaj še mormo nardit, da nek cilj, ki smo si ga zadali, dosežemo in ja. To mi je kr jasno. Vem, za kaj se gre in nam je to tut predstavljeno, kako daleč smo še. Skos te sestanke, redne, ki jih imamo.

Spraševalec: Pa so ti sestanki samo za vaš oddelek?

D: Ja, bolj kot ne, ti redni so za naš oddelek ja. Ker sicer pa ostali neki cilji, ki so taki splošni, da se zadevajo celotnega podjetja, dobimo pa v nekih newsletterjih, tut mesečno, pač vsak zaposlen dobi. Da tut ostali vejo, kaj se kje po katerih oddelkih dogaja, pa kje smo, kaj smo dosegli. Pa razni update, so tut tam. To je tut drgač super stvar. Se počutiš kr bolj del podjetja, čutiš mal bolj pripadn podjetju. Tako pripadnost.

Spraševalec: Aha, razumem, zelo dobro. Hvala za tole. Kaj pa: *»I know who the most influential people are in my organization«*

D: Ja, to tut vem, vem, kdo je pač na vrhu te hierarhije, pa kdo je dejansko ta glavni pri nas v [ime podjetja] in, ja. Aja, ocenla bi torej z nekje 8.

Spraševalec: Si jih mela možnost spoznat?

D: Ne, načeloma ne. Mislim, pri nas imamo samo te team buildinge s sodelavci, pač tistimi, ki delamo skupaj. Načeloma se pa iz drugih lokacij ne družimo nekako. Sicer so prišli tut parkrat, odkar delam, ta glavni pogledat sm, pa da so se z našim managerjem družili, sam niso pa predstavljali nas tu vseh, niti imensko, zgolj tko, da je prišo pisarno, pa reko vsem pač »Hi«. Saj nekega stika z njim tut mi nimamo, mislim, tko moji sodelavci, niti ne js. Saj ne delamo direkt skupaj.

Spraševalec: Aha, super, hvala. Pa ti je ok tako?

D: Ne vem čisto. Pričakovala bi, da bi tut do nas takrat stopil, ko je bil že tukaj. Ne vem, mogoče se bi mi zdelo tako bolj prav. Tako da pač je tut on zgolj človek, pa da bi bil bolj

človeški na ta način. Ne vem, na pamet zdaj to govorim. Zdelo bi se mi bolj prav. Pa sama bi se počutla bolj del ekipe, pa da vem, za koga delam, tko. Ja, zdelo bi se mi bolj. Ja.

Spraševalec: Razumljivo, ja. Hvala za tole. prišle sva do konca in hvala ti za tvoje cenjene odgovore.

D: Ah, ni problema, kamot me lahk kontaktiraš, če boš mogoč še rabla kaj.

Spraševalec: Zaenkrat je to to. Hvala, drugače pa ti napišem, ja, če bo kaj takega. Hvala ti še enkrat in lep dan ti želim.

D: Ni problema, hvala enako, tut tebi. Lepo se mej. Adijo!

Spraševalec: Hvala in ,ja, enako, adijo.

How do you agree/disagree with following statements, please rate them 1-10, with 10 being- I strongly agree and 1 being I strongly disagree.

Trditev	Ocena
I understand how to perform the tasks that make up my job	9
I understand which job tasks and responsibilities have priority	7
I know what my supervisor considers as good performance	8
I know what it takes to do well	9
I understand what all the duties of my job entail	7
Other workers have helped me on the job in various ways	8
My coworkers are usually willing to offer their assistance or advice	8
Most of my coworkers have accepted me as a member of this company	8
My relationships with other workers in this company are very good	9
I believe most of my coworkers like me	9
I am familiar with the history of this organization	7
I know the internal structure of this organization	7
I am familiar with the unwritten rules of how things are done at this organization	6
I understand this organization's objectives and goals	9
I know who the most influential people are in my organization	8