

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KLJUČNIH FAKTORJEV UVAJANJA
NOVOZAPOSLENIH NA DALJAVO V ČASU PANDEMIJE
COVID-19**

Ljubljana, julij 2022

ŠPELA UŠAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Ušaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza ključnih faktorjev uvajanja novozaposlenih na daljavo v času pandemije COVID-19, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

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 7.7.2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES ZAPOSLOVANJA V ORGANIZACIJAH	4
1.1 Definicija in vloga procesa zaposlovanja	4
1.2 Kadrovanje v času pandemije COVIDA-19	5
2 UVAJANJE NOVOZAPOSLENIH	6
2.1 Definicija uvajanja novozaposlenih in ključne komponente.....	7
2.2 Lastnosti in dimenzije procesa uvajanja novozaposlenih.....	9
2.2.1 Vidik organizacije	9
2.2.2 Vidik novozaposlenih.....	10
2.3 Formalno in neformalno uvajanje.....	10
2.4 Splošno in personalizirano uvajanje	11
2.5 Uvajanje in socializacija	12
Socialni agenti	14
3 MODEL UVAJANJA NOVOZAPOSLENIH	15
3.1 Lastnosti in obnašanje novozaposlenih	15
3.1.1 Proaktivno vedenje	16
3.1.2 Notranja motivacija	17
3.2 Podpora uvajanju s strani organizacije	17
3.2.1 Orientacija	19
3.2.2 Mentorji	19
3.2.3 Nadrejeni	20
3.2.4 Povratne informacije	21
3.3 Prilagoditev posameznikov.....	21
3.4 Napake v procesu uvajanja	21
4 UVAJANJE NOVOZAPOSLENIH NA DALJAVO.....	22
4.1 Uvajanje na daljavo v času pandemije COVIDA-19	23
4.2 Ključne komponente uvajanja na daljavo	24
5 IZKUPIČEK PROCESA UVAJANJA.....	26
5.1 Percepcija vrednosti uvajanja.....	27
5.2 Zavezanost organizaciji	27

5.3	Zadovoljstvo pri delu.....	28
5.4	Podpora organizacije.....	28
6	ZNAČILNOSTI MLAJŠIH NOVOZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU.	29
6.1	Generacija Y.....	29
	Uvajanje generacije Y.....	30
6.2	Generacija Z.....	31
	Uvajanje generacije Z.....	31
7	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	32
7.1	Metodologija.....	32
7.2	Rezultati in ugotovitve empirične raziskave.....	34
	7.2.1 Podjetje A.....	35
	7.2.2 Podjetje B.....	41
8	DISKUSIJA IN IMPLIKACIJA RAZISKAVE.....	47
8.1	Ključni faktorji uvajanja na daljavo.....	47
	8.1.1 Proces zaposlovanja.....	47
	8.1.2 Način uvajanja novozaposlenih.....	48
	8.1.3 Strukturiran program uvajanja.....	49
	8.1.4 Personalizirani del uvajanja.....	51
	8.1.5 Vloga nadrejenih.....	52
	8.1.6 Vloga mentorjev.....	53
	8.1.7 Vloga novozaposlenih.....	54
	8.1.8 Uvajanje novozaposlenih na daljavo.....	55
	8.1.9 Proces socializacije na daljavo.....	57
	8.1.10 Prednosti uvajanja na daljavo.....	59
	8.1.11 Ključni izzivi pri uvajanju na daljavo.....	59
	8.1.12 Izkupiček procesa uvajanja.....	60
	8.1.13 Lastnosti mlajših novozaposlenih.....	61
	8.1.14 Izboljšanje procesa uvajanja.....	62
8.2	Model uvajanja novozaposlenih na daljavo.....	63
8.3	Doprinos raziskave, omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskovanje.....	64
	SKLEP.....	66
	LITERATURA IN VIRI.....	67

PRILOGE	1
---------------	---

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava ključnih dejavnikov uvajanja na daljavo med organizacijo A in organizacijo B	34
Tabela 2: Subjekti intervjujev v organizaciji A.....	35
Tabela 3: Subjekti intervjujev v organizaciji B.....	42
Tabela 4: Model uvajanja 4C v organizacijah.....	49
Tabela 5: Ključne komponente v procesu uvajanja na daljavo	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces uvajanja novozaposlenih v organizacijah.....	6
Slika 2: Koraki v procesu organizacijske socializacije	15
Slika 3: Krožni proces uvajanja novozaposlenih na daljavo	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Summary of the Master thesis (Povzetek v angleškem jeziku)	1
Priloga 2: Vprašanja za empirično raziskavo	3
Priloga 3: Povzetek empirične raziskave	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

UVOD

Pandemija COVIDA-19 je povzročila, da so države sprejele številne ukrepe, ki so popolnoma spremenili vsakdan posameznikov; zaprtje ne nujskih poslovnih dejavnosti, ustavitev javnega življenja, higienske regulacije, socialno distanciranje, šolanje na daljavo, omejevanje gibanja in številne ostale (Spurk & Straub, 2020).

Številne organizacije so bile tako zaradi pandemije COVIDA-19 prisiljene zapreti svoje fizične pisarne in opravljati delo na daljavo, obenem pa so morale poiskati nove načine zaposlovanja in uvajanja osebja. Svetovna pandemija je tako ponudila uvid, kako hitro se lahko organizacije prilagodijo uvedbi večine svojih delovnih procesov na daljavo. Čeprav so učinke dela v virtualnem okolju in socialne izolacije čutili vsi zaposleni, so se ti še posebno izrazili v postopku uvajanja novozaposlenih (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021).

Allen (2006) opisuje uvajanje kot proces, ki sestoji iz treh glavnih korakov – predhodnega uvajanja, ki poteka že pred podpisom pogodbe o zaposlitvi, srečanja z organizacijo, ki se zgodi ob vstopu v organizacijo, in obdobja prilagoditve, ko je novozaposleni v procesu uvajanja in adaptacije novemu organizacijskemu okolju. Vstop v organizacijo je za novozaposlene kritičen čas, ko se začnejo prilagajati novemu organizacijskemu okolju, ocenjujejo svoje zmožnosti prevzema odgovornosti novega delovnega mesta in potencial lastnega doprinosa k rezultatom podjetja (Klein & Heuser, 2008).

Pike (2014) dodaja, da imajo organizacije programe uvajanja novozaposlenih vzpostavljene z dvema ključnima ciljema; razumevanje lastnih delovnih odgovornosti in vloge znotraj organizacijske strukture ter kreiranjem optimalnega prilagajanja med posameznikom in podjetjem. Sledeče posledično vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, višjo stopnjo zavezanosti do organizacije, nižjo stopnjo fluktuacije zaposlenih, večjo uspešnost pri opravljanju delovnih nalog, višje stopnje produktivnosti in vzpostavitev kvalitetnih socialnih vezi. Coff in Kryscynski (2011) dodajata, da ima iz vidika organizacije učinkovito in hitro uvajanje posameznikov korist v tem, da prej, ko novozaposleni osvojijo ključno znanje, prevzamejo odgovornosti in se prilagodijo kulturi organizacije, prej bodo lahko prispevali k rezultatom delovanja organizacije in k doseganju konkurenčne prednosti.

Uvajanje je na ravni organizacije strateškega pomena, saj bo vtis, ki ga bodo skozi programe vkrcanja ustvarili na novozaposlene, vplival na nadaljnjo karierno pot posameznikov znotraj organizacije. Obdobje ustvarjanja vtisa na posameznike oziroma proces uvajanja traja od dneva podpisa pogodbe do naslednjih šest do dvanajst mesecev (Fyock, 2012).

Scott, Dieguez, Deepak, Gu in Wildman (2021) definirajo tri glavne dejavnike za ustvarjanje dobre podlage za uvajanje zaposlenih, in sicer vlaganje v znanje in zaupanje,

krepitev socialnih odnosov in skrb za dobro počutje zaposlenih. Omenjeni elementi so še toliko bolj pomembni v izrednih okoliščinah, ki novozaposlenim posameznikom predstavljajo dodaten stres. Tako je kritičnega pomena, da podjetje ustvari optimalne temelje za vpeljavo zaposlenih, kar pomeni, da mora zagotavljati strukturiran sistem prenosa znanja, zmanjševati občutek negotovosti, krepiti povezanost in se prilagajati spreminjajočim se okoliščinam.

Uvajanja se med organizacijami razlikujejo po stopnji strukturiranosti programov, načinih predaje znanja, številu obveznih izobraževanj, stopnji individualizacije procesa, trajanju programov uvajanja in številnih drugih (Bauer, 2010). Organizacije pa imajo skupno točko programov uvajanj v tem, da skozi te želijo novozaposlene vključiti v delovanje organizacije, kulturo in jim omogočiti dostop do informacij in resursov (Becker & Bish, 2019).

Skozi programe uvajanja želijo organizacije doseči, da novozaposleni pridobijo znanje in sposobnosti za uspešno opravljanje delovnih nalog, kot tudi, da se vključijo v socialno okolje organizacije (Jokisaari & Vuori, 2018). Cilj uvajanja je tako hitra in enostavna uvedba novozaposlenih v redne delovne procese, preko katerih bodo ustvarjali vrednost in pozitiven doprinos k rezultatom podjetja. V kolikor je sam proces uvajanja optimalno strukturiran, pomaga novozaposlenim zmanjšati stres in negotovost, povezano s prevzemom novih delovnih odgovornosti, ter poveča razumevanje in jasnost lastne vloge znotraj organizacije (Scroth, 2019). Učinkovito uvajanje novozaposlenih je kritično za uspeh organizacije, saj je konkurenca za talente velika (Edwards, 2009). Poleg omenjenega organizacije v sam proces uvajanja vlagajo veliko truda, denarnih resursov in časa (Becker & Bish, 2019).

Namen magistrskega dela je izboljšati razumevanje procesa uvajanja na daljavo tako v sklopu utečenih delovnih procesov kot izrednih delovnih razmer. Raziskovalno delo želi razjasniti, kako lahko organizacije ponudijo največjo vrednost virtualnega uvajanja novozaposlenim preko upoštevanja ključnih korakov procesa vkrcanja, kot tudi definirati glavne komponente, ki jih novozaposleni potrebujejo v samem procesu uvajanja. Dodatno analizira, kateri so ključni inputi, ki jih mora organizacija vzpostaviti za učinkovito virtualno uvajanje, in ponuja uvid v vidik razumevanja uvajanja iz strani novozaposlenih. Tako nadalje opredeljuje, katere dejavnike uvajanja mlajši novozaposleni potrebujejo iz strani organizacije in kako najbolje strukturirati celoten proces od trenutka vstopa novozaposlenih skozi celotno obdobje uvajanja za doseg optimalnih rezultatov procesa usposabljanja.

Cilj magistrskega dela je večstopenjski: (1) identificirati ključne dejavnike procesa uvajanja, (2) določiti glavne korake, ki jih mora vsak program uvajanja imeti vzpostavljene, (3) analizirati najpogostejše izzive pri uvajanju novozaposlenih, (4) izpostaviti faktorje, ki jih mlajši novozaposleni potrebujejo v postopku uvajanja, (5) poudariti izide dobro vzpostavljenega procesa vkrcanja in (6) določiti optimalno strukturo

virtualnega uvajanja novozaposlenih. Vrednost magistrskega dela je v priporočilih za boljše strukturiranje programov uvajanja, vpeljavo ključnih korakov in inputov vkrcanja na daljavo, kot tudi identificirati možnosti prenosa ključnih faktorjev v tradicionalen proces uvajanja.

Magistrsko delo je strukturirano glede na naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako najbolje strukturirati proces uvajanja novozaposlenih na daljavo?
- RV2: Kateri so ključni koraki virtualnega uvajanja, ki jih mora imeti organizacija vzpostavljene?
- RV3: Kako lahko organizacije izboljšajo proces prenosa znanja in socializacije novozaposlenih na daljavo?
- RV4: Kateri so ključni dejavniki uvajanja, ki jih mlajši novozaposleni potrebujejo iz strani organizacije?
- RV5: Katerim dejavnikom mlajši novozaposleni v procesu uvajanja pripisujejo bistven pomen?
- RV6: Katere dobre prakse uvajanja na daljavo morajo organizacije prenesti tudi v svoj tradicionalni proces uvajanja?

Magistrsko delo z namenom čim bolj obsežnega zajema informacij in podatkov združuje različne raziskovalne pristope preko nabora primarnih in sekundarnih virov. Sekundarni podatki so zbrani iz raziskovalnih člankov in publikacij. Magistrsko delo vsebuje obsežen pregled obstoječe literature na temo dela v času izrednih razmer pandemije COVIDA-19, uvajanja novozaposlenih, socializacije posameznikov znotraj organizacij, značilnosti mlajših novozaposlenih, opravljanja dela na daljavo, uvajanja novozaposlenih v virtualnem okolju, ključnih faktorjev postopka uvajanja, organizacijskih ciljev programov uvajanja in številne druge. Omenjeni pristop je nadgrajen z naborom primarnih podatkov preko poglobljenih intervjujev z novozaposlenimi, ki so v času pandemije COVIDA-19 podpisali pogodbo o zaposlitvi in so bili del postopka uvajanja na daljavo, ter njihovimi mentorji oziroma nadrejenimi. Rezultati kvalitativne raziskave, ki je obsegala intervjuje s šestimi zaposlenimi iz dveh slovenskih organizacij, ki delujeta mednarodno, so interpretirani s pomočjo obstoječe literature.

Tema magistrskega dela velja še za dokaj neraziskano področje. Večina obstoječih raziskav se nanaša na uvajanje novozaposlenih v normalnih okoliščinah ali na uvajanje novozaposlenih na daljavo. Trenutno je pomanjkanje literature na temo uvajanja na daljavo v izrednih razmerah, ki so zahtevale nenadno vzpostavitev novih procesov uvajanja znotraj organizacij. Poleg omenjenega se magistrsko delo izrecno nanaša na uvajanje v organizacijah, ki niso imele pred pandemijo COVIDA-19 vzpostavljene strukture dela od doma, in cilja na skupino mlajših zaposlenih, ne pa na splošne populacije novozaposlenih posameznikov.

Magistrsko delo je strukturirano na tri glavne dele. Prvi del se nanaša na pregled obstoječe literature iz področja uvajanja zaposlenih, vzpostavitve dela na daljavo, socializacije zaposlenih in značilnosti mlajših novozaposlenih. Drugi del naloge se nanaša na pregled metodologije in interpretacijo rezultatov empirične raziskave. Z namenom pridobitve primarnih virov naloge je bilo izvedenih šest poglobljenih intervjujev. Intervjuji so bili izvedeni s štirimi mlajšimi novozaposlenimi, ki so bili del procesa uvajanja na daljavo v času pandemije COVIDA-19 in so zaposleni v dveh različnih slovenskih podjetjih. Poleg njih so intervjuji obsegali tudi pogovor z dvema mentorjema oziroma nadrejenima, ki sta v času pandemije COVIDA-19 uvajala mlajše novozaposlene na daljavo. Zadnji del naloge se nanaša na predstavitev in analizo rezultatov empirične raziskave, ki je nadgrajena z diskusijo procesa uvajanja na daljavo. Naloga se zaključuje s predstavitvijo prispevka magistrskega dela, izpostavitvijo ključnih faktorjev uvajanja na daljavo z upoštevanjem vidika mlajših novozaposlenih in priporočili organizacijam za vpeljavo bistvenih korakov v proces uvajanja novozaposlenih v virtualnem okolju.

1 PROCES ZAPOSLOVANJA V ORGANIZACIJAH

Sledeči del naloge se osredotoča na proces zaposlovanja kot prvi korak v nadaljnjem postopku uvajanja in razvoja novozaposlenih oseb znotraj organizacije. Organizacije preko prvega vtisa skozi intervjuje zaposlovanja novozaposlenim podajo ključne informacije o prihodnjem delovnem mestu.

1.1 Definicija in vloga procesa zaposlovanja

Bauer (2010) definira proces zaposlovanja kot prvo točko procesa uvajanja novozaposlenih, preko katerega zaposleni stopijo v stik z organizacijo in začnejo s pridobivanjem informacij o podjetju, bodočih delovnih nalogah in odgovornostih. Tako posamezniki že od samega vstopa v podjetje pridobijo ključne vire za razumevanje kulture organizacije in svoje vloge znotraj te strukture. Bose (2015) dodaja, da preko strateškega upravljanja z najbolj cenjenimi sredstvi organizacije, s človeškimi viri, lahko podjetja pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja in doseganje organizacijskih ciljev. Ustrezno vzpostavljena selekcija in zaposlovanje novih ljudi je poleg dobro zastavljenih komplementarnih programov uvajanja in razvoja eden izmed ključnih dejavnikov doseganja konkurenčne prednosti in blaginje organizacije (Chalikias, Kyriakopoulos, Skordoulis & Koniordos, 2014).

Z zaposlovanjem znotraj organizacije se ukvarja področje managementa človeških virov, ki se nanaša na vse postopke, ki jih ima organizacija vzpostavljene z namenom upravljanja z optimalno skupino zaposlenih (DeCenzo & Robbins, 1988). Proces zaposlovanja v organizacijah predvideva potrebe po trenutni in prihodnji delovni sili in lahko poteka v obliki internega ali eksternega zaposlovanja posameznikov za določeno prosto delovno mesto (Chalikias, Kyriakopoulos, Skordoulis & Koniordos, 2014). Muscalu (2015) dodaja,

da je zaposlovanje človeških virov proces iskanja, spremljanja, identifikacije in privabljanja posameznikov z ustreznimi značilnostmi za določeno delovno mesto s končnim ciljem zagotavljanja optimalne organizacije dela v podjetju.

Zaposlovanje se začne s pridobivanjem pozornosti potencialnih kandidatov za prosto delovno mesto, ki lahko poteka preko referenc, objave na spletni strani organizacije, iskanja preko univerz, uporabe agencij za zaposlovanje in drugih medijev, ki omogočajo dostop do primernih posameznikov (Breaugh, 2013). Organizacija mora na začetku procesa zaposlovanja določiti, kakšne posameznike želi pridobiti. Faktorji targetiranja potencialnih zaposlenih se nanašajo na: (1) kakšni posamezniki bodo zainteresirani za določeno delovno mesto, (2) ali bodo posamezniki posedovali primerne sposobnosti in izkušnje za zaposlitev, (3) ali bi sprejeli ponudbo za zaposlitev, (4) koliko časa bodo ostali v organizaciji v primeru zaposlitve (Billsberry, 2007).

Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin in Jones (2005) ugotavljajo, da je prijava na delovno mesto povezana s posameznikovo percepcijo privlačnosti delovnega mesta kot tudi celotne organizacije. Pri slednjem se privlačnost organizacije nanaša na ugled organizacije kot signal dobrih lastnosti potencialnega delovnega mesta. V primeru privlačnosti pozicije pa se ta nanaša na možnost, da posameznik dobi prosto delovno mesto in možnost podobnih alternativnih zaposlitev.

Ugled in način upravljanja organizacije lahko pomembno vplivata na željo novozaposlenih za vstop v organizacijo, kar lahko podjetje neguje že med samim procesom izbire kandidatov in nadaljnjega uvajanja. Proces uvajanja lahko pomembno vpliva na privlačnost zaposlitve, ekipe in podjetja skozi izgradnjo prvega vtisa, interakcije in vzpostavitve odnosa z organizacijo. Privlačnost do organizacije se ne zgradi samo v procesu zaposlovanja, ampak se konstantno nadgrajuje skozi proces uvajanja in kasnejšega dela na izbrani poziciji. Vezano na to morajo organizacije neprestano skrbeti za doseganje zaželenosti iz strani novozaposlenih in skrbeti, da so njihove individualne vrednote, preference in cilji v skladu z delovnim mestom. Večja stopnja vključenosti v organizacijo se lahko že od samega vstopa novozaposlenih v organizacijo ustvari s tem, da posamezniki lahko do določene mere vplivajo in sooblikujejo izkušnjo uvajanja (Jeske & Olson, 2021).

1.2 Kadrovanje v času pandemije COVIDA-19

Proces zaposlovanja, ki se nanaša na pridobivanje, razvoj in zadrževanje usposobljenih zaposlenih, je bil pomembno zaznamovan z obdobjem izrednih razmer v času pandemije COVIDA-19, saj so morale organizacije popolnoma spremeniti svoj način izbire kandidatov, posledično zaposlovanje, način usposabljanja novozaposlenih in spremljanje njihovega razvoja znotraj organizacije. Poleg zagotavljanja hitre prilagoditve in fleksibilnosti so morala podjetja dati dodaten poudarek medsebojnemu sodelovanju in razvoju zaposlenih v času dela na daljavo. Kadrovska služba je v negotovih časih poleg podpore zaposlenim zadolžena tudi za organizacijo zmogljivih in učinkovitih skupin na

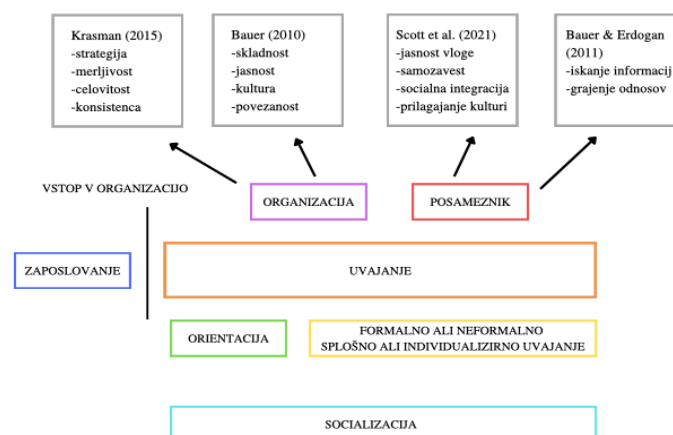
daljavo, skrbi za zavzetost zaposlenih, izmenjavo informacij in prenos znanja. Tako je bila v času pandemije kadrovske funkciji zaupana ključna vloga pri preoblikovanju organizacijskih procesov, uskladitvi strategije razvoja talentov v virtualnem okolju in olajšanja dela na daljavo (Brower, 2020).

Organizacije bi morale v izrednih časih svoje procese zaposlovanja vzpostaviti na elektronski način z namenom enostavnejšega zaposlovanja, izbire, uvajanja in spremljanja novozaposlenih. Dodatno morajo organizacije pregledati svoje tradicionalne kadrovske politike in prilagoditi le-te spremenjenemu načinu delovanja. V časih izrednih delovnih razmer mora zato podjetje in natančneje kadrovska služba definirati strategije za prenos procesov na delo od doma, uporabo informacijskih tehnologij, vzpostaviti ravnovesje med delom in prostim časom zaposlenih in posameznikom pomagati pri obvladovanju čustvenih skrbi (Butterick & Charlwood, 2021). Nadalje mora organizacija v času izrednih razmer zaposlenim omogočati dodatne informacije o spremenjenih razmerah dela, natančneje o novih vidikih dela na daljavo, ki se nanašajo na drugačen način medsebojne komunikacije in uporabo tehnoloških orodij. V času pandemije se mora proces kadrovanja osredotočiti na tri ključne vidike: dobrobit zaposlenih, delo na daljavo in komunikacijo. Slednje pomembno vpliva na spremembo vlog, praks in procesov znotraj organizacije (Brower, 2020).

2 UVAJANJE NOVOZAPOSLENIH

Poglavje definira koncept uvajanja novozaposlenih v tradicionalnem delovnem okolju znotraj organizacije, omejeno nadgrajuje z opredelitvijo ključnih komponent vkrcanja in podrobno opisuje model zaporednih korakov uvajanja ter inputov organizacije. Slika 1 povzema proces uvajanja novozaposlenih, katerega koraki so podrobneje opisani v dotičnem poglavju.

Slika 1: Proces uvajanja novozaposlenih v organizacijah



Prirejeno po Krasman (2015), Bauer (2010), Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman (2021) in Bauer & Erdogan (2011).

2.1 Definicija uvajanja novozaposlenih in ključne komponente

Življenje vključuje konstantne spremembe in pretok iz enega začasnega stanja v drugega. Ena izmed takšnih pomembnih življenjskih sprememb na ravni posameznika je tudi začetek dela v novi organizaciji (Adler & Castro, 2019).

Aktivnosti vpeljave novozaposlenih se skozi literaturo definirajo kot uvajanje, usposabljanje, vkrcanje, organizacijska socializacija, indukcija ali orientacija posameznikov (Klein & Polin, 2012; Acevedo & Yancey, 2011; Bauer & Erdogan, 2011). Omenjeni procesi se razlikujejo tako med organizacijami kot tudi znotraj ene same organizacijske strukture. Tako lahko novozaposleni pridobijo popolnoma drugačne izkušnje vkrcanja v sklopu ene organizacije na različnih delovnih pozicijah, v sklopu drugačnih načinov zaposlitve, delovanja znotraj različnih oddelkov, dela na različnih geografskih lokacijah kot seveda pri zaposlitvi v različnih organizacijah oziroma industrijah (Jeske & Olson, 2021).

Uvajanje je skupek formalnih in neformalnih procesov, postopkov in korakov, ki jih organizacija vpelje z namenom olajšave prilagoditve novozaposlenih (Klein & Polin, 2012). Chillakuri (2020) opisuje, da je uvajanje proces vpeljave novozaposlenih posameznikov v delovno mesto in seznanitev le-teh z organizacijsko politiko, vrednotami, pravili, odgovornostmi ter proces njihove socializacije v kulturo podjetja. Bauer (2010) nadalje opredeljuje uvajanje kot proces, skozi katerega se novozaposleni posamezniki hitro in brez težav prilagodijo izpolnitvam delovnih dolžnosti in socialnemu vidiku novega delovnega mesta. Snell (2006) dodaja, da je uvajanje povezava med obljubo o zaposlitvi novih talentov in resničnim doseganjem delovne produktivnosti. Glede na dejansko implementacijo procesa uvajanja v organizacijah pa lahko ta popolnoma variira od hitrega in dobro upravljanega procesa razvoja novozaposlenih do neučinkovitega in dragega postopka za organizacije. Scroth (2019) izpostavlja, da se uvajanje začne med trenutkom podpisa pogodbe in prvim dnem na novem delovnem mestu in se nadaljuje skozi začetno fazo zaposlitve. Klein in Polin (2012) dodajata, da proces organizacijske socializacije lahko traja od nekaj mesecev do dveh let.

Skozi proces organizacijske socializacije se posamezniki transformirajo iz zunanjih deležnikov v organizacijske zaveznike. Uvajanje novozaposlenim pomaga pridobiti znanja, sposobnosti in osvojiti vedenja, ki jih potrebujejo za doseganje uspeha znotraj nove organizacije (Bauer & Erdogan, 2011). V centru uvajanja je novinec oziroma oseba, ki se na novo pridružuje organizaciji od zunaj ali je že del same organizacije, vendar menja delovno pozicijo znotraj nje (Gregory, Strode, Alqaisi, Sharp & Barroca, 2020). Dejanja in informacije iz strani vrstnikov in nadrejenih posredujejo novozaposlenim signal o vrednotah, ciljnih, kulturi, poslanstvu, načrtih organizacije in pričakovanjih o bodoči vlogi novozaposlenega (Adler & Castro, 2019).

Uvajanje je kontinuiran, spreminjajoč se proces, ki iz strani organizacije zahteva nenehno spremljanje, posodabljanje in prilagoditev spreminjajočim se razmeram delovnih vlog, ekip, potreb trga kot tudi digitalizacije in dela na daljavo. Evaluacija in posodabljanje procesa vkrcanja lahko prinese organizaciji nove možnosti za učenje, saj novozaposleni v podjetje prinesejo določeno strokovno znanje in nov pogled na utečene metode delovanja. Tako lahko novozaposleni postanejo notranji svetovalci za proces uvajanja (Jeske & Olson, 2021).

Proces uvajanja novozaposlenih stremi k cilju usposobljenosti za opravljanje delovnih nalog in grajenju odnosov znotraj organizacije. Ključno vrednost pri slednjem pa ima recipročna vloga zaupanja; zaposlenega do organizacije, organizacije do novozaposlenega ter med osebjem organizacije, ki so v interakciji (Carlos & Muralles, 2022). V trenutku vstopa v organizacijo novozaposleni sprejmejo novo vlogo znotraj organizacijske kulture, ki se ob prihodu v organizacijo razlikuje od tiste, ki se oblikuje v pretečenem določenem časovnem obdobju, in je neodvisna od dejstva, ali so posamezniki brez preteklih izkušenj ali so strokovnjaki na določenem področju. Nova organizacijska klima od posameznika zahteva, da se preko organizacijske socializacije prilagodi normam in vrednotam podjetja ter zgradi socialni kapital z namenom povečanja svoje uspešnosti v novi delovni vlogi. Sledeče se zgodi preko pridobivanja informacij in aktivnosti, namenjenih grajenju medosebnih odnosov (Kowtha, 2018).

Cesário in Chambel (2019) dodajata, da mora biti uvajanje organizirano na treh ravneh: (1) na ravni celotne organizacije oziroma makro ravni, (2) na funkcionalni stopnji ter na (3) delovni oziroma mikro funkcionalnosti. Makro raven uvajanja vključuje seznanitev novozaposlenih s ključnimi informacijami o organizaciji, med drugim dobijo vpogled v poslanstvo, vizijo, kulturo, strukturo in poslovanje. Prvemu sledi funkcionalna stopnja, ki novozaposlene razdeli glede na področje zaposlitve, o katerem nato pridobijo ključna znanja za specifično delovno področje. Na mikro oziroma delovni ravni posamezniki, ki začenjajo novo delovno mesto, pridobijo opis dela, odgovornosti, informacije glede delovnih postopkov ter kriterije spremljanja delovnih rezultatov in cilje uspešnosti dela.

Bauer in Erdogan (2011) enačita uvajanje in organizacijsko socializacijo, medtem ko Klein in Polin (2012) definirata omenjeno kot dva ločena pojma. Avtorja identificirata socializacijo kot proces na ravni posameznika, uvajanje pa se nanaša na dejanja organizacije, da olajša proces socializacije. Nadalje dodajata, da je razlika med uvajanjem in socializacijo tudi vloga proaktivnosti posameznika v procesu socializacije, kjer mora na novo uvedeni zaposleni sam iskati informacije, plesti družbene vezi in opazovati ostale zaposlene pri delu. Na drugi strani uvajanje predvideva prakse in politike, vzpostavljene iz strani organizacije in njihovih predstavnikov – kadrovske službe, nadrejenih, mentorjev in administrativnih pomočnikov.

2.2 Lastnosti in dimenzije procesa uvajanja novozaposlenih

Pristop k uvajanju novozaposlenih mora biti strukturiran tako, da temelji na učnih potrebah posameznikov. Na začetku morajo organizacije posameznikom predati osnovne informacije o delovnem mestu in jih skozi proces nadgrajevati z učenjem poglobljenega znanja. V procesu uvajanja mora biti organizacija pozorna poleg dobrega strukturiranja programov uvajanja tudi na vidike, ki jih v sam proces vpeljejo novozaposleni, kot so osebne lastnosti, pretekle izkušnje in drugi (Bauer, 2010).

2.2.1 Vidik organizacije

Krasman (2015) definira štiri glavne značilnosti procesa uvajanja: strategija, merljivost, celovitost, konsistenca. Uvajanje novozaposlenih mora biti jasno strukturirano na ravni celotne organizacije, saj je učinkovita izvedba tega eden glavnih strateških virov organizacije. Jasno in detajlno načrtovano usposabljanje služi kot pomemben dejavnik prihodnje rasti organizacije. Poleg omenjenega celovitost uvajanja novozaposlenih leži v dejstvu, da je to proces, ki traja in ni samo enkratni dogodek. Tako se vložek in trud v vpeljavo novozaposlenih dokazuje skozi daljše časovno obdobje preko povečane produktivnosti in zadovoljstva novozaposlenih. Doslednost uvajanja se nanaša na redno spremljanje napredka uvajanja novozaposlenih, beleženje izpolnjenih ključnih korakov in zagotavljanje konstantne ravni pozornosti iz strani vodij. Uvajanje je treba redno spremljati in meriti, saj lahko le tako organizacija dobi kritičen vpogled v učinkovitost uvajanja in potencialne možnosti za nadaljnje izboljšave.

Bauer (2010) definira uvajanje kot model 4C, kar pomeni, da mora vsebovati štiri osnovne elemente: skladnost, jasnost, kulturo in povezanost. Prvi element, skladnost (angl. compliance), se nanaša na dejstvo, da zaposleni osvojijo osnovne pravne vidike poslovanja ter pravila in predpise delovanja organizacije. Sledi jasnost (angl. clarification), ki zajema razumevanje novega delovnega mesta in s tem povezanih nalog, odgovornosti in pričakovanj. Omenjeno dopolnjuje komponenta kulture (angl. culture), ki zagotavlja, da vsi zaposleni živijo formalne in neformalne organizacijske norme, vrednote, cilje. Sledeče nadgrajuje še dejavnik povezanosti (angl. connection), ki se nanaša na medosebne odnose in mrežo dostopa do informacij, ki jih morajo novozaposleni posamezniki ustvariti skozi proces usposabljanja. Vezano na realno aplikacijo sledečega modela avtor dodaja, da skoraj vse organizacije v svojem procesu uvajanja dosežejo prvo raven, drugo raven pokriva približno 50 % organizacij, raven povezave med zaposlenimi pa 20 %. Meyer in Bartels (2017) poudarjata, da je za zagotavljanje optimalnih rezultatov programov uvajanja ključnega pomena vsebnost štirih glavnih elementov modela uvajanja.

V trenutku podpisa pogodbe o zaposlitvi, ki definira uraden vstop posameznika v organizacijo, se med organizacijo in novozaposlenim sklenuje psihološka pogodba. Psihološka pogodba med novozaposlenimi in organizacijo, ki se nanaša na recipročne obveznosti obeh strank, je na strani novincev obremenjena s koristmi članstva v

organizaciji in prejetjem obljubljenih izidov iz strani organizacije (Shea-Van Fossen & Vredenburg, 2014). Preko izboljšanja procesa uvajanja in asimilacije novozaposlenih organizacije izrazijo spoštovanje psiholoških pogodb ter kreirajo interno klimo, ki je usmerjena v zadovoljitev potreb zaposlenih ob hkratnem doseganju ciljev na ravni podjetja (Caldwell, Peters & Sheard, 2018).

V primeru kršenja psihološke pogodbe iz strani organizacije novozaposleni kažejo nižje zadovoljstvo na delovnem mestu, upad zaupanja in predanosti organizaciji, padec uspešnosti pri delu ter večjo stopnjo fluktuacije (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Heffernan in Rochford (2017) omenjeno nadgrajujeta z dejstvom, da se kršenje psihološke pogodbe posledično kaže v višjih stopnjah odhoda novozaposlenih iz organizacije, kar vpliva na porabo dodatnih resursov in večje stroške zaradi potrebe po zaposlovanju in usposabljanju novih oseb.

2.2.2 Vidik novozaposlenih

Scott, Dieguez, Deepak, Gu in Wildman (2021) dajejo vpogled v vidik novozaposlenega, ki mora v procesu uvajanja osvojiti razumevanje štirih ključnih dejavnikov. Prvi dejavnik je jasnost vloge, ki se nanaša na razumevanje delovnih zahtev, nalog, odgovornosti. Novozaposleni mora nedvoumno razumeti svojo vlogo v organizaciji in imeti realna pričakovanja o rezultatih izvedenega dela. Drugi faktor lahko opredelimo kot samozavest v lastno delovno uspešnost in zaupanje v svoje znanje ter sposobnosti za uspešno izvedbo delovnih nalog. Tretji dejavnik je socialna integracija, in sicer se nanaša na občutek družbenega udobja in sprejetosti s strani organizacije kot tudi ostalih zaposlenih. Četrty element uvajanja zaposlenih je poznavanje in prilagajanje organizacijski kulturi, kar pomeni razumevanje organizacijske politike, ciljev in vrednot.

Po izsledkih Bauerja (2010) je prvih 90 dni odločilnih za to, ali bo novi zaposleni ostal v organizaciji, se prijavil na delovno mesto znotraj iste organizacije ali se vrnil na prejšnje delovno mesto. Za novozaposlene je ključnega pomena čas med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnevom, saj je to obdobje, ko lahko ob pomanjkanju informacij o naslednjih korakih procesa zaposlitve in o sami pripravi na delovno mesto osebe doživljajo občutek negotovosti in stresa. Krasman (2015) dodaja, da bi morale organizacije imeti implementirane trimesečne uvajalne načrte z merljivimi, specifičnimi in dosegljivimi cilji.

2.3 Formalno in neformalno uvajanje

Uvajanje lahko razdelimo na formalno, ki se izkazuje v obliki strukturiranega programa s časovno določenimi zaporednimi koraki, in neformalno, ki ne predvideva točno določenih aktivnosti uvajanja (Bauer & Erdogan, 2011). V formalne aktivnosti programov uvajanja so vključeni ostali člani ekipe, nadrejeni, višje pozicionirani zaposleni, predstavniki

kadrovske službe, zunanji partnerji, medtem ko neformalne oblike uvajanja ne predvidevajo ključnih entitet, vključenih v proces vkrcanja (Kowtha, 2018).

Krasman (2015) definira formalno usposabljanje novozaposlenih kot skupek politik, dokumentov in postopkov, ki so ustvarjeni z namenom prilagoditve zaposlenih na novo delovno mesto in njihovo umestitvijo v določeno delovno vlogo znotraj organizacije. Detajlno določeni, strukturirani postopki uvajanja pomagajo novozaposlenim pri osvajanju novih delovnih nalog kot tudi socializaciji znotraj organizacije. Začetek postopka formalnega usposabljanja je v trenutku, ko novozaposleni podpiše pogodbo o zaposlitvi. Bauer (2010) dodaja, da formalni način usposabljanja novozaposlenih predvideva, da ima organizacija vzpostavljen strateški načrt uvajanja, ki vsebuje korake in postopke, kako organizacija pristopi k razvoju delovnih sposobnosti in sprejetju organizacijske kulture iz strani novozaposlenih. Natančno oblikovani postopki vkrcanja, ki vsebujejo učenje znanj, organizacijskih norm in osvojitve kulture podjetja, veljajo za bolj učinkovite od neformalnega v smislu hitrejše usposobljenosti zaposlenih za opravljanje delovnih nalog. Po drugi strani Krasman (2015) identificira neformalni proces uvajanja kot postopek, v katerem novozaposleni pridobijo osnovne informacije o novem delovnem mestu, pri tem pa organizacija nima vpeljanega strukturiranega organizacijskega načrta uvajanja. Bauer (2010) dopolnjuje, da neformalnemu pristopu primanjkuje formalizirana strategija uvajanja, rutine in politike, kako učinkovito pristopiti k novozaposlenim, in posledično mora organizacija investirati več resursov, truda in časa v uvedbo novozaposlenih.

2.4 Splošno in personalizirano uvajanje

V kolikor je proces organizacijske socializacije posplošen in ne dopušča prilagoditev posameznikom, lahko to posledično povzroča neavtentično vedenje in notranji konflikt novozaposlenih oseb, kar lahko kasneje vodi v psihološko in kulturno izčrpajoče delovno okolje ter nezadovoljstvo na delovnem mestu. Da se izognejo slednjemu, morajo vodje od samega začetka v proces uvajanja vključevati posameznike in spodbujati njihovo identiteto, perspektivo, pretekle izkušnje, sposobnosti in znanje (Cable, Gino & Staats, 2013). S skrbno izbiro nalog in ciljev, prilagojenih na eni strani organizaciji in na drugi strani posamezniku, lahko organizacija vpliva na učinkovito orientacijo, dobro medsebojno prilagajanje in hitro uvedbo posameznikov v delovne procese (Carlos & Muralles, 2022). Lindelöw (2016) dodaja, da morajo organizacije uvajanje prilagoditi različnim potrebam posameznikov, tako na strani delovnih zahtev kot tudi osebne motivacije in sposobnosti za učenje. Zaradi omenjenega potrebujejo strukturiran proces uvajanja na ravni organizacije, ki pa je hkrati v določeni meri prilagojen osebi, ki se uvaja za specifično delovno mesto.

Pomen uvajanja ni le v zagotavljanju enotnega in izjemno strukturiranega programa, ampak, da je ta do določene mere prilagojen lastnostnim in preteklim izkušnjam posameznikom kot tudi specifičnim zahtevam različnih delovnih mest (Cable, Gino & Staats, 2013). Jeske in Olson (2021) predlagata razdelitev programa uvajanja na dva dela.

Uvajanje naj v prvem delu vključuje seznanitev novozaposlenih s splošnim delovanjem organizacije, pravili, vrednotami in cilji podjetja kot celote. Drugi del pa naj se nanaša na zagotavljanje podobnih, vendar posamezniku do neke mere prilagojenih izkušenj. V omenjeni fazi novozaposleni pridobijo ključne informacije o njihovi specifični delovni vlogi, odgovornostih in spoznajo sodelavce in direktno nadrejene osebe.

Uvajanje posameznikom predstavlja možnost jasnega pogovora z organizacijo, omogoča razjasnitev potencialnih nesporazumov, oblikovanje natančne predstave o delovanju podjetja in uskladitev obojestranskih pričakovanj. V kolikor se organizacije držijo nasprotnih, strukturiranih in formalnih pogovorov, ne dopuščajo veliko prostora za diskusijo z novozaposlenimi in upoštevanje njihovega videnja procesa uvajanja (Jeske & Olson, 2021).

Vstop novozaposlenih v organizacijo predstavlja trenutek največjega trenja med identiteto organizacije in posameznika. Preko spodbujanja večstranskega pretoka informacij lahko organizacije iz strani novozaposlenega pridobijo nov vir strokovnega znanja ter preko izpostavljanja posameznikovih močnih področij dosegajo boljše rezultate dela in večjo zavezanost do organizacije (Jeske & Olson, 2021). V raziskavi Cable, Gino in Staats (2013) je bilo ugotovljeno, da so bili rezultati uvajanja na strani tako organizacij kot posameznika boljši, če je proces dopuščal ekspresijo individualnih lastnosti. V kolikor organizacije dodajo vidik personalizacije v svoje uvajanje, to posledično povzroča pozitivne učinke na strani novozaposlenih, saj želijo v organizaciji ostati daljše časovno obdobje in izkazujejo boljše rezultate na delovnem mestu. Na nivoju celotne organizacije pa lahko slednje pomaga pri doseganju večje uspešnosti delovnih rezultatov in dolgoročne konkurenčne prednosti.

2.5 Uvajanje in socializacija

Uvajanje je način, kako organizacije predstavijo novozaposlene znotraj organizacije njenim funkcijam in jih skozi proces socializacije vključijo v posamezne skupine ter jim določijo naloge in cilje dela (Carlos & Muralles, 2022). Allen in Shanock (2012) poudarjata, da morajo organizacije pri vpeljavi taktik socializacije v procesu uvajanja novozaposlenih poleg komuniciranja norm, politik, pravil, kulture tudi upoštevati, da je to faza, ko posamezniki ustvarjajo odnos z organizacijo in pletejo mrežo družbenih vezi znotraj nje.

Klein in Polin (2012) trdita, da se socializacija nanaša na procese, ki podpirajo novince pri prilagajanju organizacijskemu okolju, v nasprotju pa uvajanje opišeta kot dejanja, ki jih izvaja organizacija z namenom učenja in prilagajanja delovnemu okolju. Drugič, uvajanje se prične z vstopom na novo delovno mesto, socializacija pa je konstanten proces skozi celoten čas zaposlitve. Tako je uvajanje le sredstvo za pospešitev procesa socializacije. Allen (2006) dodaja, da je socializacija proces, ki se nanaša na vse zaposlene v organizaciji, uvajanje pa specifično na novozaposlene posameznike. Socializacija znotraj

organizacije pomeni vstop, vključitev v organizacijo, razumevanje svoje vloge in poslovanja celotnega podjetja.

V sklopu organizacije grejo novozaposleni skozi proces sekundarne socializacije, natančneje poklicne socializacije, ki se začne s sprejetjem novozaposlenega v delovno skupino in se nanaša na učenje delovnih veščin ter razumevanja nenapisanih pravil in norm na delovnem mestu. Slednja se deli na formalno in neformalno profesionalno socializacijo. Formalna socializacija pomeni razumevanje delovnih nalog in svoje vloge na delovnem mestu preko izobraževanja ter učenja. Po drugi strani pa se neformalna poklicna socializacija nanaša na vključitev zaposlenega v delovno skupino in posebitev kulture organizacije preko osvojitve vedenja, mnenj in stališč podjetja (Bauer & Erdogan, 2011).

Socializacija novozaposlenih se med organizacijami razlikuje, lahko je načrtno strukturirana, prosto zastavljena ali pa individualno prilagojena oziroma neodvisna od vsakega posameznika. Organizacije, ki temeljijo na splošnih taktikah socializacije, uporabljajo programe s fiksnim in časovno definiranim zaporedjem korakov učenja norm, obnašanja in vloge v podjetju. Na drugi strani so individualizirane taktike socializacije posameznikom prilagojene taktike, ki predvidevajo, da ob vstopu novozaposlenih v organizacijo le-tem prepustijo več svobode in proaktivnosti pri grajenju odnosov (Bauer, 2010).

Proces socializacije vpliva na prihodnjo delovno uspešnost zaposlenih in njihovo dožemanje delovnega okolja ter odnos do organizacije. Socializacija znotraj organizacije ima pomembno vlogo pri občutku sprejetosti v podjetje in zadovoljstva na delovnem mestu. Tako ima uspešno izvedena organizacijska socializacija pozitiven vpliv na delovno učinkovitost zaposlenih in občutek pripadnosti organizaciji. Nasprotno slabo izvedena organizacijska socializacija vpliva na manjšo učinkovitost in nezadovoljstvo na delovnem mestu (Bauer & Erdogan, 2011). Socializacija novozaposlenih zmanjšuje dvoumnost vloge v podjetju, negotovost, izboljšuje delovno uspešnost skozi hitrejšo zmožnost opravljanja delovnih nalog in zmanjšuje verjetnost prostovoljnega odhoda zaposlenih iz organizacije (Kramer, 2010).

Van Maanen in Schein (1977) ter Allen (2006) razvrščajo in definirajo taktike socializacije novozaposlenih znotraj organizacij v šest ključnih skupin:

- Kolektivni ali individualni proces socializacije. Prva klasifikacija se nanaša na dejstvo, ali so novozaposleni del skupinske izkušnje socializacije ali imajo individualno izkušnjo socializacije, ki je izolirana od ostalih novozaposlenih.
- Formalna ali neformalna socializacija. Skupina se nanaša na vrsto pristopa organizacije k socializaciji, pri katerem ima formalni način točno določene aktivnosti, namenjene vključitvi novozaposlenih, ki jih ločijo od ostalih zaposlenih, pri neformalni pa so te prosto prepuščene nadrejenim, ostalim zaposlenim, aktivnosti novozaposlenih pa se ne razlikujejo od delovanja ostalih članov organizacije.

- Naključna ali strukturirana taktika socializacije. Zaporedno strukturiranje socializacijskih taktik pomeni, da le-te zagotavljajo časovno zaporedje učnih aktivnosti in točno določenih korakov, medtem ko se naključne aktivnosti zgodijo po presoji zaposlenega, ki je zadolžen za uvajanje novozaposlenega.
- Fiksna ali variabilna socializacija. Fiksna socializacija se nanaša na točno določen časovni okvir, na drugi strani pa se variabilni postopek socializacije prilagaja posameznikom glede na napredek in obvladovanje delovnih nalog.
- Serijska ali ločena socializacija. Serijski pristop se nanaša na dejstvo, da organizacija novozaposlenemu dodeli vzor, kateremu sledi, medtem ko ločena ne predvideva vzornikov v procesu.
- Investicijska ali dezinvesticijska. Pri prvi obliki organizacija želi graditi na obstoječi identiteti in lastnostih posameznika, medtem ko pri drugi želi organizacija oblikovati posameznikovo identiteto, da bo ta v skladu z organizacijsko.

Socialni agenti

Odnos med novozaposlenim in organizacijo temelji na teoriji socialne izmenjave, saj organizacija plačuje novozaposleno osebo v zameno za vložek v delo in opravljene storitve. Novozaposleni tako v procesu uvajanja od organizacije pričakujejo, kakšne dobrobiti bodo imeli od članstva v organizaciji in ali bo organizacija izpolnila svoje obljube ter dosegla pričakovanja novozaposlenih (Cropanzano, 2005).

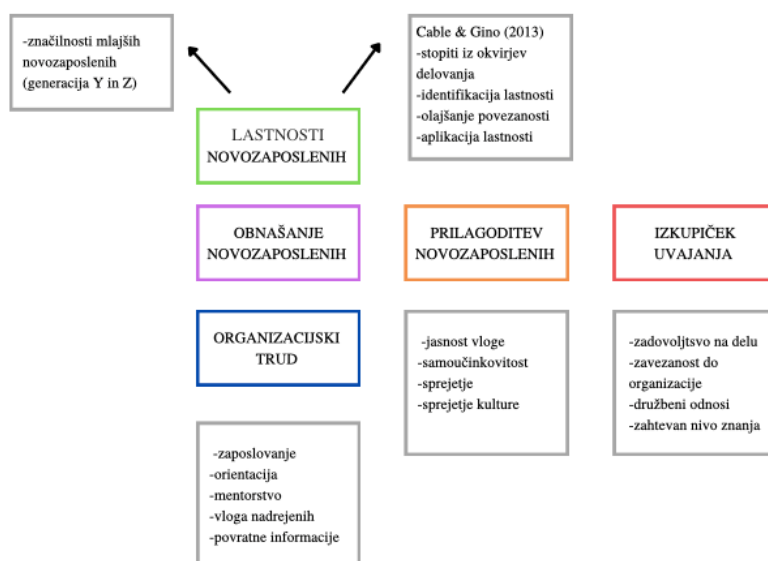
Socialni agenti so posamezniki ali skupine, ki olajšajo prilagajanje novozaposlenih v organizacijo skozi predajo ključnih podatkov, povratnih informacij, vzpostavitvijo družbenih odnosov in čustveno podporo. Mednje spadajo mentorji, člani delovne skupine, sodelavci, nadrejeni, pripadniki kadrovske službe, zaposleni znotraj iste organizacije in drugi (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Klein, Polin in Leigh Sutton (2015) dodajajo, da je prisotnost socialnih agentov povezana z organizacijsko zavezanostjo in nižjo fluktuacijo zaposlenih.

Klein in Heuser (2008) izpostavljata socialne agente kot eno ključnih entitet v procesu uvajanja, ki vpliva na vzpostavitev odnosa med organizacijo in novozaposlenim. Socialni agenti so posamezniki ali skupine znotraj organizacije, ki novozaposlenim pomagajo pri razumevanju okolja organizacije, predajajo informacije, nudijo podporo pri kreiranju družbenih odnosov ter olajšajo dostop do virov, potrebnih za opravljanje dela. Jokisaari in Vuori (2018) dodajata, da se preko socialnih agentov novozaposleni hitreje prilagodijo novemu delovnemu mestu in prej vzpostavijo družbene vezi znotraj organizacije. Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein in Song (2013) dodajajo, da je podpora sodelavcev in nadrejenih že od vstopa novozaposlenih v organizacijo ključnega pomena za prihodnje rezultate dela. Pomembno je, da organizacije držijo konstanten nivo podpore socialnih agentov skozi daljše časovno obdobje uvajanja novozaposlenih.

3 MODEL UVAJANJA NOVOZAPOSLENIH

V procesu organizacijske socializacije ali uvajanja ima pomembno vlogo več dejavnikov, ki jih lahko razdelimo na eni strani na lastnosti in vedenje novozaposlenih posameznikov ter na organizacijski trud na drugi strani. V procesu organizacijske socializacije se novozaposleni prilagodijo novi delovni vlogi in dosežejo cilje programov uvajanja, kar je podrobno prikazano na sliki 2 (Bauer & Erdogan, 2011).

Slika 2: Koraki v procesu organizacijske socializacije



Prirejeno po Bauer & Erdogan (2011) in Cable, Gino & Staats (2013).

3.1 Lastnosti in obnašanje novozaposlenih

Dimenzija se nanaša na dejstvo, da se novozaposleni med seboj razlikujejo po preteklih izkušnjah kot tudi osebnostnih lastnostih (Bauer & Erdogan, 2011).

Cable, Gino in Staats (2013) vpeljujejo v pojem uvajanja koncept socializacije preko osebne identitete (angl. personal-identity socialization), skozi katerega mora organizacija spodbujati novozaposlene, da izpostavijo svojo osebno perspektivo in uporabijo lastne prednosti na delovnem mestu. Delo predstavlja medij, preko katerega posamezniki poudarijo svoje karakteristike, znanje in sposobnosti. Preko vključitve karakteristik novozaposlenih v proces uvajanja organizacije povečajo zavzetost posameznikov za opravljanje dela in zadovoljstvo na delu, zmanjšajo možnost odhoda iz podjetja in napak pri delu.

Cable, Gino in Staats (2013) določajo sledeče korake za vpeljavo koncepta osebne identitete v proces uvajanja:

- (1) Stopiti iz ustaljenih okvirjev uvajanja: organizacije so sestavljene iz ljudi in vsak izmed zaposlenih ima določene kvalitete, na katerih mora organizacija graditi. Med slednje lahko spada specifičen način učenja, strokovno znanje, želja po pomoči drugim, obvladovanje tehnologije in podobne.
- (2) Identificirati edinstvene vidike novozaposlenih: naloga vodij znotraj organizacije je, da prepoznajo edinstvene lastnosti posameznikov in jih skozi proces uvajanja negujejo ter dodatno razvijajo. Omenjene lastnosti lahko nadrejeni prepoznajo preko individualnih pogovorov z novozaposlenimi.
- (3) Povezava z ostalimi člani organizacije: vodje morajo v postopku uvajanja novozaposlene predstaviti drugim članom ekipe. Predstavitve lahko strukturirajo tako, da posamezniki v svoji predstavitvi izpostavijo svoje avtentične lastnosti.
- (4) Aplikacija individualnih lastnosti v službeni kontekst: vodje lahko skupaj z novozaposlenimi razmislijo, kako specifična znanja in lastnosti uporabiti kot prednost na delovnem mestu.

Od posameznikov je odvisno, kako se prilagodijo novemu delovnemu mestu, razumejo kulturo organizacije, živijo norme in vrednote podjetja ter se vključijo v ekipo. Dejavniki obnašanja novozaposlenih se nadalje deli na iskanje informacij in grajenje odnosov. Dimenzija iskanja informacij se nanaša na opazovanje dela, postavljanje ključnih vprašanj v zvezi z novim delovnim mestom, postopki, vrednotami in kulturo organizacije, ki novozaposlenim pomaga pridobiti pomembne informacije ter poda drugim zaposlenim signal o proaktivnosti posameznikov. Grajenje odnosov se nanaša na aktivno vlogo novozaposlenih v procesu socializacije (Bauer & Erdogan 2011).

3.1.1 Proaktivno vedenje

Proaktivno vedenje posameznikov se nanaša na lastno prizadevanje za vzpostavitev družbenih odnosov in iskanje povratnih informacij o svojem delu (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013). Sutton in Griffin (2004) opredeljujeta, da se proaktivnost nanaša na vlogo, ki jo imajo novozaposleni pri prilagajanju lastnega delovanja, da bo ta v skladu z organizacijskim okoljem nove zaposlitve. Posamezniki vplivajo na svoja pričakovanja, sprejmejo korake za pridobitev ključnih informacij o svojem delu in najdejo smisel v svoji novi delovni vlogi. Proaktivnost izhaja primarno iz osebnostnih lastnosti posameznikov, lahko pa je dodatno spodbujena iz strani organizacije. Gruman, Saks in Zweig (2006) dodajajo, da posamezniki z višjo stopnjo samoučinkovitosti, ki se izkazuje preko proaktivnih načinov vedenja, kot je iskanje povratnih informacij, aktivno socialno mreženje in grajenje odnosov z nadrejenimi, v okviru organizacije dosegajo boljše stopnjo ujemanja s kulturo podjetja in večje zadovoljstvo pri delu.

Organizacije lahko pripomorejo k proaktivnemu vedenju posameznikov tako, da jim v procesu uvajanja zagotavljajo vse potrebne resurse in dobro podlago za vzpostavitev

družbenih odnosov (Klein & Polin, 2012). Novozaposleni, ki v sklopu uvajanja iz strani organizacije pridobijo večjo podporo, bodo posledično izkazovali bolj proaktivno vedenje. Poleg organizacijske podpore imajo na proaktivno vedenje v procesu uvajanja pomembno vlogo posameznikove osebne lastnosti, predhodne delovne izkušnje, nivo znanja, kar mora organizacija pri strukturiranju vkrcanja vzeti v zakup (Klein & Heuser, 2008). Nadrejeni in ostali zaposleni lahko pomembno vplivajo na vzpostavitev proaktivnega vedenja novozaposlenih skozi vzpostavitev občutka varnosti in podpore v procesu uvajanja. Preko vpliva na občutek sprejetosti novozaposlenih lahko organizacije dosegajo večjo delovno uspešnost in večjo organizacijsko zavezanost (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013).

3.1.2 Notranja motivacija

Cropanzano (2005) poudarja, da se notranja motivacija nanaša na vključevanje v dejavnosti ne samo zaradi dejavnosti samih, ampak tudi zaradi lastnega zanimanja in zadovoljstva, ki ga pridobijo s sodelovanjem. Zaposleni so znotraj organizacije v svoji delovni vlogi notranje motivirani zaradi možnosti osvojitve novih sposobnosti, razvoja znanj in povečanja svoje delovne uspešnosti. Dodatno se internistično motivirani zaposleni kažejo tudi kot posamezniki, željni predaje znanja in pomoči drugim, kar posledično vpliva na vsesplošen pretok znanja znotraj organizacije.

Gagné in Deci (2005) poudarjata, da socialno okolje znotraj organizacije vpliva na delovne rezultate zaposlenih preko delovanja na notranjo oziroma internistično delovno motivacijo, preko zadovoljevanja treh osnovnih psiholoških potreb posameznikov, ki so avtonomija, kompetence in povezanost, kar bo posledično vplivalo na večjo notranjo motivacijo zaposlenih za delo. Kuvaas in Dysvik (2009) dodajata, da organizacije, ki vlagajo v novozaposlene in jim nudijo dodatne priložnosti za razvoj sposobnosti, znanja in napredovanja, oblikujejo novozaposlene, ki so dodatno motivirani za vlaganje svojega truda, časa in energije v svoje delo. Piccolo in Colquitt (2006) dodajata, da je stopnja notranje motivacije zaposlenih povezana tudi z nivojem uspešnosti izpolnjevanja delovnih nalog in posledično vpliva na razvoj zavezanosti do organizacije ter zadovoljstvo na delovnem mestu.

3.2 Podpora uvajanju s strani organizacije

Novozaposleni v organizaciji potrebujejo iz strani organizacije kot ostalih deležnikov znotraj strukture socialno podporo, ki se nanaša na dejanja čustvene podpore in pretoka informacij, ki jim skozi uvajanje olajša proces spoznavanja novih ljudi in učenja delovnih nalog. Vidik organizacijskega truda se izkazuje v različnih načinih aplikacij formalnih programov uvajanja in taktik socializacije novozaposlenih (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013).

Organizacija mora imeti proces uvajanja podprt z vzpostavljenimi pisnimi načrti in postopki, ki določajo časovni okvir, ključne odgovornosti znotraj procesa in medije za podporo novozaposlenim in so organizirani v obliki rednih sestankov in spletnih orodij kot tudi socialnih dogodkov, namenjenih druženju novozaposlenih (Bauer & Erdogan, 2011).

Caldwell, Peters in Sheard (2018) definirajo organizacijski vložek v uvajanje kot skupek desetih ključnih inputov:

- Vzpostavitev odnosa pred vstopom v organizacijo. Od trenutka podpisa pogodbe mora organizacija novozaposleni osebi nuditi informacije o prihodnji zaposlitvi in biti na voljo za vprašanja v zvezi s prihodnjim delovnim mestom kot s splošnimi informacijami o organizaciji.
- Dodelitev mentorja. Organizacija mora v postopku uvajanja novozaposlenim dodeliti mentorja, ki je del organizacije že daljše časovno obdobje, z namenom prenosa znanja in lažje socializacije.
- Skrb za medosebne odnose. Uvajanje mora novozaposlenim nuditi možnosti za lažje kreiranje medsebojnih odnosov v organizaciji, kot tudi spodbujati obstoječe zaposlene, da vzpostavijo socialne vezi z novozaposlenimi.
- Materiali za uvajanje. Proces vkrcanja mora vsebovati ustrezno dokumentacijo, ki vsebuje nabor informacij in znanja za opravljanje delovnih nalog, predstavitev kulture, vrednot, misije, ciljev in strukture organizacije.
- Priprava orodij za delo. Že pred začetkom uvajanja mora organizacija za novozaposlenega pripraviti vso potrebno strojno in programsko opremo, dokumentacijo in ostale administrativne zadeve za začetek dela.
- Asistenca pri logističnih zadevah. Organizacija mora novozaposlenemu nuditi podporo pri realokaciji, v kolikor delovno mesto to zahteva.
- Prioritete in pričakovanja. Ob vstopu v organizacijo morajo biti novozaposlenemu jasno podana pričakovanja, odgovornosti, cilji dela, način meritve uspešnosti in jasna delovna vloga.
- Opolnomočenje in prepoznavanje vrednosti novozaposlenih. S spodbujanjem razvoja novozaposlenih in dajanjem pozitivnih povratnih informacij organizacije vplivajo na suverenost in proaktivnost posameznikov v procesu uvajanja.
- Vključitev vodstva v uvajanje. Preko komuniciranja organizacijskih vrednot in ciljev iz strani vodilnih v organizaciji bodo novozaposleni dodelili tem večjo vrednost in pomen.
- Spremljanje napredka. Mentor in nadrejeni morajo konstantno spremljati napredek uvajanja in nuditi podporo v procesu. Že od samega začetka uvajanja morajo biti tudi določeni načini merjenja uspešnosti in želeni rezultati procesa uvajanja.

3.2.1 Orientacija

Jaisinghani in Patel (2013) definirata proces orientacije novozaposlenih kot skupek nalog, preko katerih ti spoznajo naloge in odgovornosti, ki jih bodo v prihodnje opravljali. Slednje načeloma vključuje usposabljanje pod vodstvom mentorja oziroma inštruktorja. Orientacija zaposlenih je tako skupek formalnih aktivnosti z namenom predstavitve organizacije novozaposleni osebi in traja prvih nekaj tednov zaposlitve. Bauer in Erdogan (2011) dodajata, da orientacija nudi novozaposlenim osnovno vodilo glede prihodnjega delovnega mesta in splošnih vidikov organizacije, v katero vstopajo, nanašajočih se na strukturo, zgodovino, kulturo, cilje. Orientacija je sestavljena iz formalnih aktivnosti in vključuje tudi komponento socializacije preko predstavitve novozaposlenih ostalim članom organizacije.

Orientacija je prva priložnost, da organizacija začne oblikovati norme, vrednote in kulturno mišljenje posameznika, ki bo v skladu z organizacijskimi. Glavo bistvo orientacije je seznanitev s poslovnim procesom, organizacijsko strukturo, kadrovskimi politikami, delovnimi funkcijami, misijo, kulturo in vizijo podjetja. Kot začetni korak v samem procesu uvajanja preko orientacije novozaposleni pridobijo prvi stik z organizacijo in vpogled v njeno delovanje, kar se skozi nadaljnji proces uvajanja nadgrajuje (Srimannarayana, 2016).

3.2.2 Mentorji

Roberts (2000) mentorstvo opredeljuje kot formalno strukturiran proces, pri katerem zaposleni z več izkušnjami podpira, nadzira in spremlja učenje manj izkušene osebe z namenom podpore pri profesionalnem in osebnem razvoju. Bauer in Erdogan (2011) dodajata, da je mentorstvo način podpore novozaposlenim skozi družbene, organizacijske in delovne vidike nove zaposlitve. Cattermole (2019) poudarja, da dostopnost mentorjev ni ključnega pomena le v začetnih fazah uvajanja, ampak morajo biti ti na voljo novozaposlenim skozi daljše časovno obdobje. Organizacije morajo za mentorje poleg mlajših predstavnikov dodeliti tudi zaposlene, ki pripadajo organizaciji že daljše časovno obdobje, predstavljajo širši vir znanja, raznolikosti in strokovnosti podjetja (Jeske & Olson, 2021).

Cable, Gino in Staats (2013) natančneje definirajo vrste mentorstva na tri ločene nosilce funkcije: pred-uvajalni mentor, orientacijski mentor in usmerjevalni mentor. Dodelitev mentorstva lahko poteka že v procesu zaposlovanja osebe, kjer organizacija novozaposlenemu dodeli pred-uvajalnega mentorja. Omenjeni ima poseben pomen v primeru, da mora novozaposleni zaradi službe narediti geografsko realokacijo in zato potrebuje več informacij glede novega družbenega in socialnega okolja. V sklopu vstopa v organizacijo orientacijski mentor nudi novozaposlenim pomoč pri reševanju vseh administrativnih zadev, izpolnjevanju papirologije, pridobitvi dostopov do informacij in virov za delo, ureditvi tehnične opreme in ostalih. Nadalje uvajalni mentor prevzame vlogo

ključne entitete pri uvajanju novozaposlenega na specifično delovno mesto in tako mentorirancu predaja znanje o konkretnih delovnih nalogah in ga usmerja pri prevzemu delovnih aktivnosti znotraj organizacije.

3.2.3 Nadrejeni

V procesu uvajanja novozaposleni razjasnijo svojo delovno vlogo, se naučijo delovati v svoji novi profesionalni funkciji, razumejo kulturo organizacije, kar se zgodi ravno preko interakcije z ostalimi zaposlenimi in nadrejenimi. Posebnega pomena za nadaljnji razvoj zaposlenega znotraj organizacije je interakcija z nadrejenim, ki je za novozaposlene eden glavnih virov povratnih informacij in usmeritev pri delu (Jokisaari & Vuori, 2018).

Prehod na novo delovno mesto je za novozaposlene poln negotovosti in stresa. Skozi proaktivno delovanje nadrejenih lahko novinci pridobijo pomembne informacije, dobijo dodeljene mentorje in imajo podporo v procesu uvajanja (Jeske & Olson, 2021). Vpeljava novincev v ekipo vpliva na spremembo čustvene klime, socialno interakcijo, spremembe odgovornosti znotraj obstoječega tima, kot tudi sproži nove procese učenja zaradi spremembe delovnih vlog. Ena pomembnejših komponent v procesu preoblikovanja delovnih ekip so vodstvene kompetence nadrejenih, ki se kažejo preko načina posredovanja informacij in ponujene podpore (Adler & Castro, 2019).

Jokisaari in Nurmi (2009) dodajata, da imajo nadrejeni izjemno pomembno vlogo pri organizacijski socializaciji novozaposlenih posameznikov. V kolikor nadrejeni novozaposlenim nudijo podporo v procesu uvajanja, posledično vplivajo na večjo jasnost posameznikovih odgovornosti, boljše obvladovanje delovnih nalog in višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Pri omenjenem velja, da morajo nadrejeni z novozaposlenimi preživeti zadostno količino časa, da lahko razvijejo medsebojni odnos.

Preko delegiranja, ki daje posameznikom pooblastila in odgovornosti za opravljanje nalog, vodje novozaposlenim omogočajo samoodločanje, ki signalizira organizacijsko sprejemanje in zaupanje v posameznikove zmožnosti (Chen & Aryee, 2007). Jokisaari in Vuori (2018) dodajata, da lahko nadrejeni pospešijo proces uvajanja preko omogočanja avtonomije novozaposlenih in delegiranja delovnih nalog ter odgovornosti, kar bo posledično vplivalo tudi na večji obseg znanja, bolj jasno organizacijsko vlogo in povečano zadovoljstvo pri delu. Spreitzer (2008) poudarja, da v kolikor bodo novozaposleni pridobili pozitivne povratne informacije iz strani vodij, bo to vplivalo na povečan nivo motivacije za uspešno opravljanje svojih delovnih nalog. Caldwell, Peters in Sheard (2018) dodajajo, da bodo vodje, ki v procesu predaje znanja izkazujejo zaupanje v novozaposlene in njihovem razvoju posvečajo veliko pozornosti, dosegale večjo uspešnost programov uvajanja novozaposlenih.

3.2.4 Povratne informacije

Povratne informacije so ključnega pomena, da novozaposleni dobijo vpogled v svoj karierni razvoj in temu prilagodijo svoje prihodnje delovanje, obnašanje in vložek v delo (Bauer & Erdogan, 2011). Povratne informacije, ki jih nadrejeni pridobijo iz strani sodelujočih v procesu, lahko skupaj s kadrovskim oddelkom uporabijo za prestrukturiranje in nadgradnjo procesa uvajanja ter tako zagotovijo še boljše prakse za prihodnost. Dodatno preko pridobivanja povratnih informacij novozaposlenih vodje dobijo bistven vpogled v sam proces uvajanja, potencialne izboljšave in krepijo medsebojni socialni odnos (Jeske & Olson, 2021).

3.3 Prilagoditev posameznikov

Bauer (2010) dopolnjuje okvir uvajanja na strani organizacije s pogledom na strani novozaposlenih. Tako določa štiri glavne vrste prilagoditev posameznikov, ki vplivajo na končni izkupiček procesa uvajanja: (1) jasnost vloge, (2) samoučinkovitost, (3) sprejetje s strani vodij, (4) poznavanje organizacijske kulture. Nedvoumnost vloge pomeni, da se je novozaposleni skozi proces uvajanja dobro prilagodil na novo delovno mesto. Samoučinkovitost nakazuje na samozavest novozaposlenega v novi vlogi znotraj organizacije, saj zaupa v svoje sposobnosti za uspešen rezultat dela. Nadalje se novozaposleni skozi proces uvajanja želijo počutiti sprejete iz strani nadrejenih in drugih zaposlenih. Slednje dopolnjuje poznavanje organizacijske kulture, ki se kot eden glavnih ciljev socializacije novozaposlenih nanaša na razumevanje pravil, ciljev in vrednot podjetja.

3.4 Napake v procesu uvajanja

Caldwell, Peters in Sheard (2018) navajajo sledeče najpogostejše napake v procesu uvajanja novozaposlenih:

- Nerazumevanje stresa in negotovosti tranzicije. Organizacija mora v procesu vkrcanja vključiti tudi komponento obvladovanja stresa novozaposlenih, nuditi podporo tako pri delovnih procesih kot čustvenih vidikih novega delovnega mesta.
- Napake pri komuniciranju ključnih informacij. Prevelika teža komunikacije preko e-pošte, kar lahko prinese izgubo informacij in napake pri razumevanju, zaradi česar morajo organizacije dajati več poudarka direktnemu komuniciranju z novozaposlenimi.
- Neupoštevanje organizacijskih obljub. Organizacija se mora zavezati, da skozi proces uvajanja izpolni vse obljube, ki so bile podane novozaposlenemu v procesu zaposlovanja.
- Preobremenjenost novozaposlenih z informacijami. Organizacija mora optimalno časovno strukturirati proces predaje ključnega znanja in informacij. Ob preveliki

obremenitvi v začetni fazi uvajanja novozaposleni doživljajo frustracijo in stres v povezavi z novo delovno vlogo.

- Proces uvajanja ni organiziran. Proces uvajanja je slabo strukturiran, fragmentiran, nima določenih aktivnosti uvajanja, zaporednih korakov in podaja izključujoče si informacije.
- Nepripravljenost na vstop novozaposlenih. Podjetja velikokrat niso ustrezno opremljena za prihod novih zaposlenih v vidiku administracije, tehnične opreme, dostopa do internih vsebin in drugih.
- Časovno nestrukturiran proces. Organizacije ne podajo pomembnih informacij v pravem časovnem zaporedju. Osnovne in najpomembnejše podatke morajo podati že ob vstopu v organizacijo in jih skozi čas nadgrajevati z bolj zahtevnim znanjem.
- Uvajanje ne omogoča povratnih informacij. Skozi uvajanje je treba novozaposlenim podati ključne informacije o njihovi delovni uspešnosti, doseganju pričakovanj, saj lahko le tako svoje delovanje prilagodijo doseganju zahtevanih rezultatov.
- Ignoriranje izgradnje socialnih vezi. Organizacija mora v uvajanje vključiti tudi komponento socializacije in olajšati izgradnjo medosebnih vezi.

4 UVAJANJE NOVOZAPOSLENIH NA DALJAVO

Izbruh pandemije COVIDA-19 je ustvaril nepredstavljive globalne izzive, med katerimi je bila tudi največja socialna izolacija v zgodovini s skoraj 4 milijardami ljudi. Da bi se izognili širjenju virusa, so preko zaprtja javnega življenja in ne nujnih gospodarskih dejavnosti politike pomembno vplivale na interakcijo med posamezniki, pretok informacij in uporabo informacijskih tehnologij. Izredne razmere so dodatno poudarile obstoječe izzive v organizacijah ter prinesle številne nove ovire, saj so drastično vplivale na naravo opravljanja dela, fizično delovno okolje, način socializacije, počutje in duševno zdravje zaposlenih (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021).

Novozaposleni pri procesu uvajanja na daljavo začenjajo nove delovne vloge, medtem ko so fizično oddaljeni od ostalih zaposlenih, kar v veliki meri odpravlja možnost spontane izmenjave informacij, medsebojne komunikacije in opazovanja sodelavcev pri delu (Saks & Gruman, 2021). V procesu virtualnega uvajanja novozaposleni izgubijo možnost neformalnega kreiranja odnosov z ostalimi zaposlenimi, kot je pogovor pred sestankom, obisk v pisarni, skupno kosilo (Hemphill & Begel, 2011). Dodatno se v procesu uvajanja na daljavo posamezniki soočajo s težavami z uporabo tehnologije, iskanjem uporabne dokumentacije, oteženo komunikacijo in sodelovanjem ter s problemi pri vzpostavitvi povezanosti z ekipo (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021). Pri uvajanju na daljavo prihaja do oteženega vzpostavljanja globljih socialnih povezav z ostalimi zaposlenimi, primanjkuje tudi priložnosti za pridobitev informacij o normativnem vedenju ekipe, kar posledično lahko vpliva na slabšo družbeno sprejetost (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021).

V kolikor delo temelji na timskem delovanju, sodelovanje znotraj ekipe na daljavo poteka v sklopu virtualnih skupin, ki kot primarni medij za komunikacijo uporabljajo tehnološke rešitve, saj so geografsko, časovno in organizacijsko razdeljene, vendar imajo vsi sodelujoči cilj uresničevanja skupnih delovnih obveznosti. Zaradi omenjenega imajo novozaposleni omejene možnosti interakcije s sodelavci, kar posledično poslabša možnosti za izgradnjo medsebojnega zaupanja in prenosa znanja ter vpliva na manjšo verjetnost zanašanja na sodelavce za pomoč pri delovnih izzivih. Novozaposleni skozi proces uvajanja na daljavo nimajo možnosti neposredne primerjave svojega znanja in rezultatov dela z ostalimi sodelavci. Novinci v virtualnem okolju tako redkeje pokažejo rezultate dela, ki bi veljali za odlične in več od zahtevanih, saj težko dojemajo, kaj je od njih zahtevano v osnovi. Obenem pa se socialno izolirani novozaposleni izogonejo prevzemu slabih navad dela od ostalih zaposlenih, imajo manj distrakcij med samim delom in večkrat pokažejo inovativne rezultate ustaljenih procesov dela (Hemphill & Begel, 2011).

Hemphill in Begel (2011) navajata, da imajo virtualno uvajani novozaposleni pomanjkanje predstave, kakšna so pričakovanja o njihovi delovni uspešnosti, obenem pa njihove vodje oziroma mentorji nimajo uvida v hitrost in zmožnost osvojitve znanja iz strani novincev. Vodje imajo tako pri uvajanju na daljavo težavo pri spremljanju, usmerjanju in podpori novozaposlenim, saj v takšnem delovnem okolju lahko le preko njihovih direktnih inputov pridobijo informacije o izzivih, s katerimi se soočajo. Bauer in Erdogan (2011) dodajata, da se proces vključitve novozaposlenih, ki temelji na digitalni komunikaciji, kaže za manj učinkovitega v smislu razumevanja lastne delovne vloge posameznika znotraj organizacije kot tudi oblikovanja predstave o delovanju organizacije kot celote.

Pri novozaposlenih uvajanje na daljavo povzroča pomanjkanje zavedanja oziroma občutek nevidnosti, saj ti nimajo možnosti pridobivanja znanja preko opazovanja sodelavcev pri delu in posledično veliko informacij ostane neprenesenih. Obenem se pri virtualnem usposabljanju pojavlja težava s seznanjenostjo, kdaj so ostali sodelavci na voljo za pomoč pri delovnih izzivih. V virtualnem okolju se izgubijo pomembne priložnosti skupnega sodelovanja na delovnih izzivih, ustvarijo se težave pri oblikovanju primernih pričakovanj o tempu dela in pridobivanju povratnih informacij glede lastnega dela iz strani nadrejenih (Hemphill & Begel, 2011). Uvajanje na daljavo za novozaposlene pomeni, da bodo skozi organizacijsko podporo pridobili dobro osnovo za učenje in vzpostavitev socialnih vezi ali pa bodo pri delu prepuščeni sami sebi, kar lahko v skrajnem smislu pomeni učenje na način »potopiti se ali zaplavati« (Saks & Gruman, 2021).

4.1 Uvajanje na daljavo v času pandemije COVIDA-19

Izredne razmere v času pandemije COVIDA-19 so organizacijam poslale ključno sporočilo. Programi za uvajanje novozaposlenih morajo biti zasnovani tako, da omogočajo hitro prilagajanje poslovnemu okolju in enostavno implementacijo sprememb. Pandemija je povzročila, da je delo na daljavo in posledično tudi uvajanje z uporabo digitalnih orodij

norma in ne le več možnost. Hitra adaptacija digitalnih orodij za opravljanje dela je bila mogoča zaradi razvite informacijske tehnologije. V kolikor bi se pandemija zgodila v drugem zgodovinskem obdobju, bi bila prilagoditev bistveno težja zaradi manj učinkovitih tehnoloških rešitev (Richter, 2020).

Izkušnja novozaposlenih se tako v času pandemije bistveno razlikuje od realnosti novincev pred pandemijo, saj prvi niso prisotni na svojem delovnem mestu, za vsako informacijo morajo najti ustrezen kanal pretoka informacij in težje jim je vzpostaviti socialne povezave znotraj organizacije (Bhakta & Medina, 2021). Obdobje pandemije je tako skozi zahteve po socialnem distanciranju, učenju in delu na daljavo dodatno otežilo sam proces uvajanja novozaposlenih, saj so organizacije vse svoje utečene procese uvedbe novozaposlenih morale prenesti v oddaljeno nastavitvev preko virtualnih orodij (Carlos & Muralles, 2022).

Izredne zdravstvene razmere so postopek dela in uvajanja prenesle iz fizične vzpostavitve v domače okolje, kar je za novozaposlene pomenilo onemogočene ali izredno omejene osebne stike s svojimi sodelavci in tako velik izziv pri vzpostavitvi socialne vključenosti v delovno skupino. Uvajanje na daljavo v času pandemije ne predstavlja klasičnega modela dela in uvajanja na daljavo, saj moramo pri navedenem upoštevati tudi komponento oteženega vsakodnevnega življenja in pomanjkanja človeških povezav kot posledice socialnega distanciranja (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021). Zaradi izgube prostorske dostopnosti so se morali zaposleni zateči k tehnološkim rešitvam za medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Te so omogočale ohranjanje socialnih stikov, timsko delovanje na skupnih nalogah ter uvajanje novozaposlenih, vendar so po drugi strani lahko vodile v konflikt vlog, brisanje mej med delom in prostim časom ter digitalno izčrpanost. Pri uvajanju in delu na daljavo se je tako pojavil fenomen Zoom utrujenosti, kjer so utrujenost, tesnoba ali zaskrbljenost posledica prekomerne uporabe platform za virtualne videokonference (Wiederhold, 2020).

Uvajanje na daljavo novozaposlenim po drugi strani omogoča večjo avtonomijo dela, manjše prekinitve delovnih procesov in prilagodljiv urnik. Poleg omenjenega je bil velik izziv za zaposlene z otroci, ki so v času pandemije morali svoje delovne obveznosti usklajevati s šolanjem otrok. Kar dodatno razlikuje obdobje pandemije od tradicionalnega dela na daljavo je še psihološka komponenta tesnobe in travme v izrednih zdravstvenih razmerah. Vse navedeno ima velik pomen na komponento produktivnosti novozaposlenih (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021). Zaradi preventivnih zdravstvenih ukrepov so se številni novozaposleni morali vključiti v organizacijo, brez da bi videli svoje delovno mesto in se v živo srečali z zaposlenimi in nadrejenimi, kar je dodatno otežilo socialno interakcijo in prenos znanja (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021).

4.2 Ključne komponente uvajanja na daljavo

Prehod na virtualni način uvajanja je organizacijam postavil pritisk za uveljavitev sistematičnih planov vkrcanja, ki povezujejo vse korake procesa v navideznem poslovnem

okolju; od izbire kandidata do izgradnje organizacijske zavezanosti ob hkratnem upoštevanju socialnih odnosov in dobrega počutja novozaposlenih (Jeske & Olson, 2021). V kriznih časih je še posebnega pomena, da organizacije kontinuirano spremljajo implementacijo uvajalnih programov, povezanost novozaposlenih, nivo dobrega počutja in prenosa znanja (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021). Poleg pritiska na organizacije pa se je hkrati ustvarila povečana odgovornost vodij znotraj organizacij, da te vzpostavijo nove delovne rutine, sprejmejo pomembne strateške odločitve in učinkovito upravljajo medosebne odnose (Collings, McMackin, Nyberg & Wright, 2021). Uvajanje na daljavo ni samo dodatno izrazilo pomembnosti, kdo in na kakšen način predaja informacije novozaposlenim, ampak tudi kako ključna je gradnja vezi med zaposlenimi in vključenosti znotraj delovne ekipe (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021).

Scott, Dieguez, Deepak, Gu in Wildman (2021) izpostavljajo glavne faktorje s strani organizacije v procesu uvajanja novozaposlenih:

- (1) **Ustvarjanje strukture** (angl. create structure). Ob vstopu v podjetje se pri novozaposlenih osebah pojavijo negotovosti glede svoje prihodnje delovne vloge, organizacijske in timske kulture, v katero vstopajo. Pojav pandemije in uvajanje od doma je to še dodatno izrazilo in dodalo komponento negotovosti glede osebnega zdravja. Korak ustvarjanja strukture se nanaša na ozaveščanje novozaposlenih glede primarnih vidikov organizacije, kot so kultura, zahtevani cilji dela, potek dela, delovne odgovornosti, način komuniciranja in drugi. Ob razumevanju novozaposlenih dotični korak vpliva na zmanjšano skrb novozaposlenih glede svoje prihodnje delovne vloge v organizaciji.
- (2) **Povezovanje zaposlenih** (angl. connect people). Globalna pandemija COVIDA-19 je preko zahtev po socialni izolaciji in delu od doma organizacije prisilila v razmislek o novih načinih izgradnje družbenih povezav med zaposlenimi. Preko aktivnosti, ki so ciljno usmerjene v kreiranje socialne povezanosti, podjetja pripomorejo k izgradnji dobre družbene klime, identificiranju novozaposlenih z ekipo in organizacijo ter na sprejetje organizacijske kulture s strani novincev. Strukturirane iniciative socialnega povezovanja predstavljajo za novozaposlene platformo, namenjeno grajenju družbenih odnosov in pretoku informacij znotraj podjetja, kar posledično vpliva na večjo enotnost znotraj ekipe, večjo povezanost novozaposlenih z ostalimi člani delovne skupine, poveča zavezanost do podjetja in pozitivno vpliva na delovno uspešnost.
- (3) **Nadaljevanje prilagajanja** (angl. continue adapting). Za organizacije je temeljnega pomena, da neprestano spremljajo delovanje, ocenjujejo učinkovitost in vlagajo v izboljšave programov uvajanja novozaposlenih. Omenjeno je še večjega pomena v izrednih časih, ko normalna pravila delovanja ne več veljajo. Vrednotenje programov vkrcanja mora biti zasnovano tako, da oceni na eni strani učinkovitost programa in na drugi uspešnost novozaposlenih. Organizacije morajo z evalvacijo uvajalnih programov preveriti štiri ključne dejavnike: predvideno delovanje

programa v izrednih okoliščinah, časovni okvir programa uvajanja, zagotavljanje potrebnega znanja, orodij in informacij za uspeh ter prispevek konkretnih koristi programov uvajanja novozaposlenim in organizaciji.

5 IZKUPIČEK PROCESA UVAJANJA

Shufutinsky in Cox (2019) izpostavljata, da je eden izmed glavnih dejavnikov zadovoljstva pri delu in stopnje zadrževanja zaposlenih znotraj organizacije način, kako so zaposleni predstavljeni, uvedeni in asimilirani s podjetjem. Cesário in Chambel (2019) dodajata, da novozaposleni v organizacijo novozaposleni vstopajo kot obveznost, ki pa nato skozi proces uvajanja pridobijo ključna znanja ter sposobnosti za doseganje pozitivnega prispevka k podjetju. Učinkovito uvajanje zagotavlja novozaposlenim dostop do ključnih informacij, orodij in materialov za opravljanje svojega dela in posledično vpliva na vidik pridobivanja in zadrževanja zaposlenih.

V začetni fazi odnosa med zaposlenim in organizacijo le-te vplivajo na kreiranje prvega vtisa skozi proces uvajanja. V kolikor je ta dobro zasnovan, bo na dolgi rok vplival na zadovoljne in produktivne zaposlene (Cable, Gino & Staats, 2013). Organizacija mora z namenom optimizacije in izboljšanja lastnega procesa uvajanja tega dosledno spremljati in ocenjevati izkušnje vkrcanja novincev. Omenjeno je še večjega pomena v kontekstu spreminjajočih se razmer vkrcanja na daljavo (Jeske & Olson, 2021). Glede na omenjeno bi morale organizacije za optimalen rezultat procesa uvajanja preusmeriti svoj fokus iz celotnega podjetja na ključne entitete, novozaposlene, in cilje procesa vkrcanja. Preko izboljšanja procesa uvajanja lahko organizacije pomembno vplivajo na skrajšanje časa uvajanja novozaposlenih in preprečijo morebitne stroške, ki nastanejo zaradi slabo izvedenega procesa vkrcanja (Snell, 2006).

Optimalno strukturiran proces uvajanja za organizacijo predstavlja bistvene pozitivne učinke preko nižjih stroškov uvajanja, hitrejšega doseganje produktivnosti posameznikov in večjega zadovoljstva novozaposlenih na delovnem mestu (Snell, 2006). Nadalje se dobro izvedeno uvajanje kaže v učinkovitih novozaposlenih, ki imajo pozitiven odnos do dela in ki bodo v organizaciji ostali daljše časovno obdobje. Nasprotno se slab proces uvajanja kaže v neučinkovitih zaposlenih, ki bodo prežgodaj zapustili organizacijo, kar organizacijo posledično stane dodatnih resursov in časa (Bauer & Erdogan, 2011). Pomembno je, da organizacije poskrbijo, da se novozaposleni zavedajo vrednosti uvajanja, saj je to za organizacijo zagotovilo, da bodo motivirani za učenje, angažirani skozi celoten proces in da bodo absorbirali znanje in informacije, ki jih ponuja postopek vkrcanja (Klein & Polin, 2012). Hitreje kot posamezniki ob vstopu v organizacijo vzpostavijo zahtevani nivo znanja, razumejo svojo delovno vlogo in odgovornosti ter se asimilirajo s kulturo podjetja, hitreje lahko dosegajo dobre delovne rezultate in prispevajo k uspehu delovanja organizacije (Coff & Kryscynski, 2011).

Snell (2006) navaja sledeče prednosti dobro zastavljenega programa uvajanja:

- nižji vložek denarja, časa in truda iz strani oseb, vključenih v program vkrcanja,
- hitrejše in bolj natančne povratne informacije o uvajanju,
- konsistentnost s pravnimi in političnimi vidiki organizacije,
- izboljšana komunikacija med nadrejenimi in novozaposlenimi,
- enostaven dostop do vseh ključnih informacij za novozaposlene,
- manjši čas med vstopom v organizacijo in sposobnostjo opravljanja dela novozaposlenih,
- večja produktivnost in uspešnost na delovnem mestu,
- močnejša socialna povezanost z drugimi zaposlenimi,
- večje zadovoljstvo na delu in lojalnost do organizacije,
- izboljšana vključenost zaposlenih v delovne procese in daljše trajanje zaposlitve v organizaciji,
- pozitiven ugled delodajalca.

Po drugi strani pa preko slabo zastavljenih generičnih procesov uvajanja organizacije negativno vplivajo na zadrževanje novozaposlenih, kar posledično vpliva na povečane stroške, zmanjšano produktivnost, oslabljen ugled organizacije in nižjo moralo zaposlenih (Jeske & Olson, 2021). Slabo izveden proces uvajanja izniči vse koristi zaposlitve novih talentov ter vložen trud in sredstva v sam proces uvajanja (Smart, 2012).

Meyer in Bartels (2017) definirata, da lahko učinkovitost procesa uvajanja merimo skozi štiri ključne metrike: čas do produktivnosti, stopnjo vključenosti zaposlenih, stopnja odhoda novozaposlenih iz organizacije in oceno nadrejenih. Fyock (2012) dodaja, da lahko uspešnost programov uvajanja merimo tudi preko formalnih in neformalnih povratnih informacij, pridobljenih skozi individualne pogovore, fokusne skupine in anketiranje novozaposlenih kot tudi nadrejenih, vključenih v proces uvajanja.

5.1 Percepcija vrednosti uvajanja

Na strani organizacije se uspešno izvedeno uvajanje novozaposlenih izkazuje skozi višjo stopnjo zadržanja zaposlenih, povečano produktivnost pri delu in večje zadovoljstvo klientov in drugih entitet v delovnem procesu. Rezultati uspešnega uvajanja se na strani novozaposlenih kažejo kot večje zadovoljstvo pri delu, pripadnost in zavezanost do organizacije (Klein & Polin, 2012).

5.2 Zavezanost organizaciji

Klein in Polin (2012) definirata organizacijsko zavezanost kot stopnjo moči povezave med posameznikom in organizacijo, ki se ustvarja skozi časovno zaporedne dogodke v procesu uvajanja znotraj organizacije.

Novozaposleni, ki so deležni strukturiranega procesa uvajanja s časovno določenimi, zaporednimi aktivnostmi uvajanja in definiranim napredovanjem na zahtevnejše stopnje

programa, dosegajo višje stopnje zavezanosti do organizacije kot posamezniki, ki so del naključno zastavljenega, variabilnega procesa uvajanja (Bauer, 2010). Solinger, van Olffen, Roe in Hofmans (2013) sledeče dopolnjujejo z dejstvom, da so višje stopnje zavezanosti novozaposlenih do organizacije povezane z boljšim ujemanjem med posameznikom in organizacijo, ki ga podjetja lahko dosežejo z učinkovitim sistemom uvajanja, skozi katerega zaposleni dosežejo večjo internacijo kulture ter boljše razumevanje pravil in norm organizacije.

V kolikor novozaposleni pridobijo skozi proces uvajanja občutek organizacijske podpore, ustvarijo pozitivne socialne odnose in se počutijo vključene v kulturo in družbeno shemo podjetja, bo to posledično vplivalo na večjo stopnjo navezanosti na svoje delovno mesto. Tako lahko preko dobro vzpostavljene strategije uvajanja, ki cilja tudi kreiranje organizacijske zavezanosti, organizacije zadržijo novozaposlene znotraj podjetja daljše časovno obdobje (Allen & Shanock, 2012). Posamezniki, ki skozi proces uvajanja od sodelavcev pridobivajo pozitivne povratne informacije v primerjavi z novozaposlenimi, ki ne prejemajo zagotovil, nanašajočih se na njihovo sprejetost v organizacijo, izkazujejo višjo stopnjo zavzetosti do organizacije (Bauer, 2010).

Moč zavezanosti do organizacije temelji na vrednosti stopnje ujemanja med posameznikom in organizacijo. Posamezniki z nizkim ujemanjem z organizacijo so definirani kot tisti, ki opredeljujejo svojo odločitev za vstop v organizacijo kot slabo, imajo pomanjkanje alternativnih služb in visoke stroške odhoda iz organizacije. Po drugi strani pa je visoka zavzetost do organizacije povezana z dobrim ujemanjem med posameznikom in organizacijo in delovnimi odgovornostmi (Solinger, van Olffen, Roe & Hofmans, 2013).

5.3 Zadovoljstvo pri delu

Bauer (2010) ugotavlja, da ima organizacijska socializacija direkten vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu in željo zaposlenih po tem, da ostanejo del organizacije. Dodaja, da je pomemben dejavnik zadovoljstva jasnost lastne delovne vloge znotraj organizacije in sprejetost v njeno interno družbeno okolje. Jeske in Olson (2021) dodajata, da ob prihodu v organizacijo vsak posameznik s seboj prinese določena pričakovanja o delovnem mestu in možnostih nadaljnjega kariernega razvoja znotraj organizacije. Že v sklopu samega uvajanja morajo organizacije z namenom povečanja zadovoljstva na delu posameznikom predstaviti ne samo denarne koristi novega delovnega mesta, ampak tudi možnosti za razširitev spektra svojih znanj in prihodnjega profesionalnega napredovanja znotraj organizacijske strukture.

5.4 Podpora organizacije

Organizacije morajo v procesu uvajanja novozaposlenih oseb zagotoviti, da imajo le-te zadostno mero skupinskih učnih aktivnosti in interakcije z ostalimi daljše zaposlenimi

osebami znotraj podjetja. S pomočjo virtualnih orodij lahko omogočijo socializacijo z osebami na različnih stopnjah uvajalnega procesa ali na drugih geografskih oziroma časovnih lokacijah (Allen & Shanock, 2012).

Dobro zasnovan proces organizacijske socializacije vpliva na boljšo percepcijo podpore organizacije novozaposlenim, kar je še posebno pomembno v času negotovih, stresnih in omejujočih situacij. V času, ko je percepcija organizacijske podpore novozaposlenih visoka, posamezniki v procesu uvajanja izkazujejo nižji nivo stresa in negotovosti. Na percepcijo organizacijske podpore novozaposlenim lahko podjetja vplivajo preko dobro strukturiranega procesa uvajanja, ki se nanaša na osredotočeno predajo informacij novozaposlenih o delu, oddelku in organizaciji (Perrot in drugi, 2014). Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata in Rich (2012) dopolnjujejo sledeče s korelacijo med zaupanjem v organizacijo in zmanjšanjem negotovosti zaposlenih. Če imajo novozaposleni v procesu uvajanja podporo s strani organizacije, to vpliva tudi na večje zaupanje v lastne sposobnosti za osvojitve novih znanj in proaktivno vedenje v procesu uvajanja. Ko imajo novozaposleni zaupanje v organizacijo, bodo lažje postavljali vprašanja in pokazali svoje neznanje v procesu uvajanja. Posledično bodo tudi bili pripravljeni sprejemati večja tveganja in odgovornosti ter v proces vložiti svoje ideje in predloge za spremembe.

6 ZNAČILNOSTI MLAJŠIH NOVOZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

V sledečem poglavju se magistrsko delo osredotoča na opredelitev mladih novozaposlenih, in sicer podrobneje analizira značilnosti posameznikov, ki so pripadniki generacije Y in Z ter njihovih ključnih značilnosti na delovnem mestu in obnašanj v sklopu programov uvajanja znotraj organizacij.

6.1 Generacija Y

Različni avtorji drugače definirajo generacijo Y ali milenijce, za namen dela so to posamezniki, rojeni med letoma 1980 in 1995 (Smola & Sutton, 2002; Solka, Jackson & Lee, 2011; Myers & Sadaghiani, 2010). Generacija Y velja za skupino posameznikov, ki so vzgojeni v multikulturnem, finančno stabilnem in visoko tehnološkem okolju ter so zaznamovani z zgodovinskimi dogodki, kot je pojav interneta, gospodarska globalizacija, družbeni mediji, okolijska ozaveščenost ter številnimi drugimi (Naim & Lenka, 2018).

Generacija Y velja v kontekstu delovnega okolja za izjemno motivirane, samozavestne posameznike, ki želijo doseči visoke karijerne cilje, ampak imajo na drugi strani tudi največje zahteve od delovnega mesta, željo po podpori iz strani nadrejenih in potrebo po pogostih povratnih informacijah o svojem delu (Twenge, 2010). Barnes (2009) dodaja, da generacija Y na delovnem mestu ne ceni tradicionalne organizacijske hierarhije, ampak želijo nadrejene, s katerimi imajo lahko odprto komunikacijo. Myers in Sadaghiani (2010)

opredeljujeta, da želijo biti milenijci aktivno vključeni v socialne kroge v sklopu delovnega okolja in stremijo k sodelovanju na velikih projektih že na začetku svoje karijerne poti. Dodatno kot generacija, ki je bila že od zgodnje starosti v stiku s tehnologijo, se na delovnem mestu hitro prilagodijo uporabi tehnoloških rešitev in virtualnim načinom komunikacije.

Myers in Sadaghiani (2010) izpostavljata pozitivne lastnosti generacije Y na delovnem mestu, kot so zmožnost dobrega skupinskega sodelovanja na delovnih nalogah, visoka stopnja motiviranosti, želja po socialni povezanosti, odprti komunikaciji z nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi ter seznanjenost z uporabo tehnologije. Van de Bergh in De Wulf (2017) dodajata, da milenijska generacija od organizacije pričakuje visoko stopnjo personaliziranosti procesov, avtonomijo pri delu in podporo nadrejenih. Generacijo definira visoka stopnja samozavesti in je bolj kot k denarnim ciljem svojega dela usmerjena k dosegu višjega namena svojega dela ter si želi doseči dobro ravnovesje med delom in prostim časom. Ng, Lyons in Schweitzer (2012) dodajajo, da generacija Y stremi k nenehnemu profesionalnemu napredku in razvoju svojih sposobnosti, zato konstantno išče priložnosti za učenje in pospešeno napredovanje na svoji karierni poti.

Uvajanje generacije Y

Organizacija mora od trenutka vstopa milenijcev v organizacijo poskrbeti, da bodo le-ti ostali del nje tudi na dolgi rok. Za slednje mora podjetje od prvega stika z novozaposlenim vzpostaviti realna pričakovanja o prihodnjem delovnem mestu, pri čemer je treba dopuščati določeno mero fleksibilnosti dela, v kolikor bodo pričakovani rezultati dela doseženi. V sklopu uvajanja morajo vodje jasno komunicirati novozaposlenim, da imajo znotraj organizacije priložnost za rast in razvoj ter da jim bodo v procesu uvajanja kot tudi kasnejšega dela nudili podporo in mentorstvo (Kuhl, 2014). Chopra in Bhilare (2020) dodajata, da morajo organizacije svoj način uvajanja do določene mere prilagoditi generaciji Y z namenom zadrževanja talentov in ohranjanja višje stopnje produktivnosti. Priporočljivo je, da v svoje programe vkrcanja inkorporirajo večjo personaliziranost procesov, ustvarijo dobre pogoje za ustvarjanje medosebnih povezav, nudijo mentorstvo in omogočajo uporabo digitalnih platform z namenom večje fleksibilnosti dela.

Za generacijo Y velja, da je eden glavnih motivatorjev na delovnem mestu pomen lastnega dela. Organizacije morajo skozi proces uvajanja vrednote novozaposlenih povezati z organizacijskimi in jim približati cilje, kulturo in vizijo podjetja. Izjemnega pomena je v procesu zaposlovanja tudi medsebojna komunikacija med milenijskimi novozaposlenimi in nadrejenimi, za katero velja, da naj poteka preko povratnih informacij v realnem času in ne tradicionalnih sestankov pregleda uspešnosti. Poleg omenjenega želijo imeti milenijci jasno začrtana pričakovanja in odgovornosti za svoje delovno mesto ter konstruktivne informacije glede dejanskega doseganja zastavljenih delovnih ciljev. Generacija Y se želi v sklopu svoje vloge neprestano razvijati in napredovati, kar za nadrejene pomeni, da jim

morajo neprestano ponujati priložnosti za sodelovanje na zahtevnejših nalogah, ki jim bodo omogočale hitrejša napredovanja v organizaciji (Kuhl, 2014).

6.2 Generacija Z

Generacija Z vključuje posameznike, rojene po letu 1995 do leta 2010 (Mohr & Mohr, 2017; Lanier, 2017; Chillakuri & Mahanandia, 2018). Nanaša se na osebe, ki niso videli sveta brez interneta, in je v marsičem podobna generaciji Y. Pripadniki generacije Z veljajo za izjemno samostojne, tehnološko podkovane osebe, ki v sklopu svojega delovnega mesta cenijo avtonomijo, imajo podjetniško miselnost in so izjemno usmerjeni v rezultate svojega dela. Poleg omenjenega se pripadniki generacije Z želijo pridružiti organizaciji, ki ceni vrednote, etiko in ima širši družbeni vpliv (Chillakuri, 2020).

Pripadniki generacije Z želijo opravljati delo, ki zanje predstavlja višji smisel kot pa samo denarne koristi. Posamezniki iz generacije Z želijo opravljati smiselno in vznemirljivo delo ter želijo, da so njihove ideje in predlogi za izboljšave obstoječih procesov tudi upoštevane iz strani nadrejenih (Scroth, 2019). Grow in Yang (2018) dodajata, da se želijo zaradi velike seznanjenosti z digitalno tehnologijo pripadniki generacije Z tudi na delovnem mestu posluževati koristi virtualnega načina dela, ki omogoča fleksibilnost v smislu časa, geografske lokacije in omogoča večje ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Kljub omenjenemu pa še posebno v času vstopa v organizacijo posamezniki dajejo kritični pomen osebnemu stiku s sodelavci in nadrejenimi, saj se želijo preko osebnega stika prilagoditi načinu delovanja organizacije in vzpostaviti kakovostne medsebojne odnose.

Fratrièová in Kirchmayer (2018) ugotavljata, da so eden glavnih dejavnikov motivacije za delo generacije Z možnosti za nadaljnji profesionalni razvoj, zaradi česar morajo podjetja posameznikom nuditi številne priložnosti za dodatna izobraževanja, osvojitve novih sposobnosti in napredovanje na kariernem področju. Scroth (2019) dodaja, da posamezniki iz generacije Z cenijo tudi dobre odnose z nadrejenimi, ki posledično povečajo njihovo zavzetost na delovnem mestu, delovno uspešnost in motivacijo za opravljanje nalog.

Uvajanje generacije Z

Generacija Z v procesu uvajanja velja za posameznike, ki zelo učinkovito zbirajo informacije in enostavno združujejo svoje osebne in virtualne izkušnje v smiselno celoto. Od organizacije pričakujejo, da poseduje napredno razmišljanje in ima svoje procese vzpostavljene preko digitalne tehnologije. Generacija Z želi, da jim organizacija že v času pred uradnim vstopom v podjetje nudi konkretne digitalne vsebine, ki jim bodo pomagale vnaprej kreirati predstavo o organizaciji in jim bodo podale koristne informacije za nadaljnjo zaposlitev. Dodatno od kadrovske službe pričakujejo, da ima ta popolnoma strukturiran program virtualnega vkrcanja, ki pa bo skozi njihovo dejansko izkušnjo nadgrajen tudi s papirnatimi oblikami in predajo znanja v živo (Francis & Hoefel, 2018).

Skozi uvajanje morajo organizacije poskrbeti za vzpostavitev dobre komunikacije in razumevanje strateških ciljev, usmeritev in kulture podjetja, saj želijo novozaposleni iz generacije Z pripadati organizaciji, s cilji katere se skladajo tudi njihove osebne vrednote (Chillakuri, 2020).

V sklopu uvajanja je priporočljivo, da organizacije novozaposlenim predstavijo vse funkcije znotraj podjetja in omogočijo posameznikom priložnost, da spoznajo širšo sliko delovanja organizacije ter omogočijo socialno interakcijo tudi z različnimi višje zaposlenimi osebami (Scroth, 2019). Nadrejeni morajo novozaposlenim generacije Z neprestano poudarjati pomen njihovih nalog in prispevka, ki ga s svojim delom dodajajo k rezultatom celotne organizacije. V kolikor novozaposleni dobijo percepcijo, da so naloge, ki jih opravljajo, vsakdanje, rutinske, dolgočasne, bo to posledično vplivalo na zmanjšan trud in vložek energije v opravljanje svojih odgovornosti. Nadalje dobri medosebni odnosi in smiselne interakcije s sodelavci vplivajo na večjo inovativnost razmišljanja in kreativne delovne rešitve (Pradhan & Jena, 2019).

Novozaposleni, ki se pridružijo organizacijam in so jim na začetku dodeljene preproste naloge, želijo hitro najti načine kako le-te avtomatizirati. Obenem cenijo takojšnje povratne informacije o svojem delu in osebne, pogoste ter smiselne pogovore z nadrejenimi, saj želijo redno spremljati svoj karierni napredek, imeti jasen pregled nad možnostmi za nadaljnji karierni razvoj kot tudi graditi močne osebne odnose z nadrejenimi. Generacija Z je željna hitrega napredovanja znotraj organizacije, zato mora podjetje že od vstopa novozaposlenih skupaj s posamezniki orisati prihodnji karierni razvoj (Chillakuri, 2020).

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Raziskovalni del naloge se osredotoča na predstavitev metodologije, subjektov, rezultatov in glavnih ugotovitev empirične raziskave, ki temelji na delno strukturiranih poglobljenih intervjujih z novozaposlenimi iz dveh različnih slovenskih podjetij.

7.1 Metodologija

Empirična raziskava vključuje nabor primarnih podatkov preko poglobljenih delno strukturiranih intervjujev z novozaposlenimi na eni strani ter mentorji oziroma nadrejenimi novozaposlenih posameznikov na drugi. Z namenom pridobitve vpogleda v dejansko izvedbo uvajanja na daljavo znotraj organizacij je bilo izvedenih šest intervjujev. Subjekti intervjujev so bili štirje mlajši novozaposleni, ki pripadajo generacijama Y in Z, in so v času pandemije COVIDA-19 podpisali pogodbo o zaposlitvi ter bili del postopka uvajanja na daljavo. Poleg omenjenega so podatki pridobljeni tudi preko intervjujev z mentorjem in nadrejenim, ki sta v času pandemije COVIDA-19 uvajala novozaposlene na daljavo preko uporabe virtualnih orodij komunikacije. Šest raziskovalnih subjektov prihaja iz dveh

različnih slovenskih podjetij, ki zaposlujejo preko 250 oseb, in delujejo v mednarodnem gospodarskem prostoru. Prvo podjetje deluje znotraj energetske panoge, drugo pa v farmacevtski industriji. Subjekti intervjuja so zaposleni znotraj različnih oddelkov v omenjenih organizacijah, kar omogoča večjo raznolikost pridobljenih informacij. Intervjuji so bili izvedeni v začetku meseca junija 2022 preko virtualne komunikacijske platforme – Zoom in v živo. Povprečno trajanje intervjuja je bilo 45 minut. Organizaciji, katerim pripadajo sodelujoči v intervjujih, sta označeni z zaporednimi črkami, podjetje A in podjetje B. Subjekti intervjujev so simbolizirani z zaporednimi številkami, npr. subjekt 1. Vprašanja za intervjuje so izdelana na podlagi sekundarnih virov podatkov in raziskovalnih vprašanj magistrskega dela in so navedena v prilogi tega dela¹. Priloga magistrskega dela vsebuje tudi povzetke intervjujev.

Skozi empirično raziskavo želimo pridobiti ključne informacije o glavnih korakih, ki jih mora vsebovati uvajanje na daljavo, dobrih praksah uvajanja na daljavo, ključnih izzivih, s katerimi se soočajo novozaposleni in nadrejeni pri uvajanju, ter kateri so ključni faktorji virtualnega uvajanja, ki jih mora organizacija imeti implementirane v procesu. Dodatno dajejo intervjuji bistven vpogled v izkušnje novozaposlenih, ki so bili v času pandemije COVIDA-19 uvajani na daljavo, in njihove predloge za izboljšave, izpostavljajo pa tudi pomanjkljivosti procesa. Poleg vidika novozaposlenih magistrsko delo preko intervjujev z mentorji oziroma nadrejenimi poudarja tudi vidik oseb, ki so odgovorne za izvajanje procesa uvajanja. Preko izbranega raziskovalnega modela želimo pridobiti ključne informacije za oblikovanje optimalnega procesa uvajanja na daljavo, zaporednih korakov, ki jih morajo organizacije upoštevati, in definirati ključne vložke v proces uvajanja s strani organizacije in novozaposlenih.

Raziskovalni pristop je zasnovan na podlagi obsežnega pregleda obstoječe literature, ki je podrobneje opisana v predhodnih poglavjih magistrskega dela. Ključni podatki za empirični del naloge so bili pridobljeni skozi delno strukturirane intervjuje in so bili izvedeni v slovenščini in angleščini. Z namenom zagotavljanja strukturiranosti in objektivnosti so bila vprašanja pripravljena vnaprej. V kolikor se je v sklopu intervjuja pojavila priložnost za globlje razumevanje raziskovalne teme, so bila postavljena tudi podvprašanja. Prvi del intervjuja se je nanašal na proces zaposlovanja, nadaljeval se je z vstopom novozaposlenih v organizacijo ter se nadalje osredotočil na proces prenosa znanja, mentorstvo, vlogo nadrejenih in socializacijo. V zadnjem delu intervjuja so se vprašanja nanašala na proces uvajanja na daljavo v času pandemije COVIDA-19 in tudi na proces uvajanja po koncu pandemije. Intervju se zaokroži z vprašanji glede predlogov za izboljšave, percepcijo procesa uvajanja in izkupiškem programu uvajanja.

¹ Transkript intervjujev je zaradi anonimnosti intervjuvanih subjektov dostopen preko prošnje avtorju naloge.

7.2 Rezultati in ugotovitve empirične raziskave

V sledečem delu bo naloga povezala rezultate empirične raziskave z izsledki obstoječe literature na tematiko uvajanja novozaposlenih, ključnih korakov procesa uvajanja in socializacije novozaposlenih posameznikov ter povzela predloge za odgovor na ključno vprašanje naloge – kateri so glavni faktorji učinkovitega uvajanja novozaposlenih na daljavo. Skozi empirične rezultate delo opisuje tudi priporočila organizacijam za optimalno strukturiranje procesa uvajanja novozaposlenih na daljavo in vpeljuje lasten model uvajanja novozaposlenih na daljavo.

Rezultati empirične raziskave kažejo, da imajo različne organizacije glede na določene faktorje podobne programe uvajanja na daljavo, ki pa se v številnih ključnih komponentah bistveno razlikujejo. Izkupiček procesa uvajanja novozaposlenih v organizacijah nakazuje, da so razlike v določenih faktorjih uvajanja med organizacijo A in B ključne za vpliv na pripadnost do organizacije, rezultate delovne uspešnosti, socializacijo in zadovoljstvo na delu novozaposlenih. Skozi podrobno analizo posameznih faktorjev uvajanja delo daje podroben vpogled v razlike med implementiranimi programi uvajanja in vplivom ključnih faktorjev vpeljave v organizacijo na rezultate uvajanja novozaposlenih na daljavo. Ključni faktorji uvajanja novozaposlenih v organizaciji A in B so povzeti v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava ključnih dejavnikov uvajanja na daljavo med organizacijo A in organizacijo B

Faktor v procesu uvajanja	Organizacija A	Organizacija B
Informacije v procesu zaposlovanja	Izjemno malo	Zelo podrobne
Individualni sestanki z vodjo	Odvisno od oddelka, od enkrat tedenskih do enkrat na nekaj mesecev	Enkrat tedenski
Mentorstvo	Pomanjkljivo izvedeno	Da
Uvajanje na daljavo	Da	Da
Uvajanje v živo	Odvisno od oddelka	Da
Splošno uvajanje v zvezi z delovanjem organizacije	Da	Da
Personalizirano uvajanje	Da	Da
Začetni del uvajanja izveden na lokaciji	Ne	Da
Neformalna druženja organizirana iz strani vodje	Da	Ne
Kultura podjetja	Nedostopna, hierarhična	Kolegialna, prijateljska
Strukturiran program uvajanja	Da, a ni upoštevan v praksi	Da
Določitev ciljev, aktivnosti uvajanja z vodjo	Ne	Da
Spremljanje napredka uvajanja	Nestrukturirano	Ključne metrike
Enotnost informacij v procesu uvajanja	Ne	Da

Vir: lastno delo.

7.2.1 Podjetje A

Podjetje A ima več kot 5.500 zaposlenih in deluje v farmacevtskem sektorju ter je del mednarodne farmacevtske korporacije. Podjetje na slovenskem trgu deluje že več kot 75 let in je organizacijsko razdeljeno na proizvodne in poslovne funkcije. Podjetje je novozaposlene pred pojavom pandemije uvajalo v celoti v živo. Po pojavu pandemije COVIDA-19 so bile vse poslovne funkcije prestavljene v delo od doma, vendar za uvajanje od doma organizacija ni imela vzpostavljenih ustreznih struktur. Tehnična opremljenost, način prenosa znanja in mentorstvo se je tako vzpostavilo hkrati s pojavom pandemije in novim načinom dela od doma. Tudi po koncu pandemije procesi večinoma ostajajo v virtualnem okolju.

Prvi intervju je bil v podjetju A izveden z novozaposlenim, ki pripada oddelku poslovnega planiranja in analiz ter je svojo zaposlitev v podjetju začel v januarju 2021 in opravlja večinoma samostojne delovne zadolžitve. Drugi intervju v okviru podjetja A je bil izveden z osebo, ki pripada oddelku materialnega planiranja proizvodnje in je začela zaposlitev v marcu 2021, njeno delo pa je v večini strukturirano v obliki skupinskih nalog. V sklopu pridobitve primarnih podatkov v podjetju A je bil subjekt tretjega intervjuja mentor iz oddelka oskrbe kupcev, ki je v januarju 2021 v času pandemije COVIDA-19 mentoriral dva novozaposlena posameznika na daljavo.

V spodnji tabeli so povzeti subjekti intervjujev znotraj podjetja A.

Tabela 2: Subjekti intervjujev v organizaciji A

Subjekt intervjuja	Oddelek	Vloga v procesu uvajanja
Subjekt 1	Poslovno planiranje in analize	Novozaposleni
Subjekt 2	Materialno planiranje proizvodnje	Novozaposleni
Subjekt 3	Oskrba kupcev	Mentor

Vir: lastno delo.

Skozi primarni nabor podatkov je mogoče razumeti, da so novozaposleni znotraj organizacije A že v procesu zaposlovanja pridobili pomanjkljive informacije tako o splošnem delovanju organizacije kot o specifičnem delovnem mestu. Zaradi omenjenega so se pričakovanja o prihodnji zaposlitvi bistveno razlikovala od realnosti. Subjekt 2 pripoveduje: »Pred vstopom v organizacijo sploh nisem imel predstave, kaj bom dejansko delal. Ne samo, da se je dejansko delo razlikovalo od moje ideje, tudi obseg dela je bil bistveno drugačen.« Podobno subjekt 2 dodaja: »V procesu zaposlovanja sem pridobila samo res osnovne o tem, kdaj in kje naj se zglašim prvi delovni dan, kako bodo na splošno izgledale moje delovne odgovornosti ter višino plače. Ah, kje. O kakšni viziji, ciljnih in strukturi organizacije sploh ni bilo govora.«

Enotnost uvajanja v organizaciji A je pri dodelitvi splošnega začetnega dela uvajanja, ki je novozaposlenim dostopen na interni spletni strani. Ob vstopu v proces zaposlovanja vodja

novozaposlenim določi izobraževanja, ki so dostopna na interni platformi podjetja in se nanašajo na vidik organizacije, kot so cilji, vrednote, varnost pri delu, trajnost, skrb za paciente in podobne. Subjekt 2 omenja: »Na začetku te organizacija zasuje z nekakšnimi splošnimi izobraževanji, ki pa imajo v realnosti malo veze z dejanskim delom.« Nadalje izobraževanja novozaposlenim predajajo tudi znanje glede specifičnih nalog in programske opreme v sklopu delovnega mesta (uporaba programa SAP, oskrba končnih kupcev, distribucija produktov ...), vendar dodeljena izobraževanja ponujajo preveliko količino poglobljenih informacij in naprednega znanja, za katerega pa mentorji in novozaposleni menijo, da nima veliko vpliva na kasnejšo delovno uspešnost. Slednje bi morali novozaposlenim predstaviti postopoma in skladno z njihovim nivojem znanja. Subjekt 3 v zvezi z omenjenim komentira: »Novozaposlenim na začetku vodja dodeli preveliko količino izobraževanj, kar se na koncu izkaže samo v večji zmedenosti in negotovosti posameznikov. Ko opravijo splošno dodeljena izobraževanja, jim ni nič jasno in po dodatne razlage hodijo k mentorjem, kar dodatno zavleče celoten proces. Izobraževanja bi morali prilagoditi nivoju razumevanja novih oseb v organizaciji.« V procesu uvajanja v organizaciji A so subjektom dodeljena generična izobraževanja, ki vsebujejo ogromno količino informacij, ki jih morajo novozaposleni absorbirati že na začetku procesa. Pri tem pa organizacija pozabi na vidik posameznika in kakšno vrsto informacij potrebuje ob vstopu v organizacijo. Na omenjeno subjekt 2 dodaja: »Iskreno, še vedno ne vem, kako je razdeljena naša organizacija in katere vse funkcije vsebuje.«

Poleg omenjenega je uvajanje osredotočeno na delovanje organizacije kot celote in izgradnje znanja za delovanje na prihodnjem delovnem mestu, ni pa usmerjeno v predajo informacij glede konkretnih izzivov, s katerimi se posamezniki ob vstopu v organizacijo soočajo. Subjekt 1 omenja: »V začetnem delu uvajanja sem dobila ogromno količino informacij, a med temi dejansko nisem pridobil najbolj osnovnih. Po pol leta zaposlitve sem sam moral iskati informacije, kako se vpiše dopust, na koga se obrnem za bolniško odsotnost in kam lahko pokličem za tehnično pomoč.«

Skozi pogovor z intervjuvanci v organizaciji A je razvidno, da podjetju na splošno primanjkuje enotnosti pri predaji znanja, saj ima vsak mentor svoj način predaje informacij in tako dva mentorja predstavljata drugačne korake do istega cilja, kar v procesu uvajanja povzroča zmedo novozaposlenih. Subjekt 3 pripoveduje: »Mojim mentorirancem sem pokazala določene korake v procesu. Potem pa so čez nekaj dni prišli do mene in rekli, da so na sestanku z drugim zaposlenim isto stvar delali na popolnoma drugačen način in ne vedo, kakšnega načina naj se sedaj držijo.«

Nadalje so v določenih primerih novozaposlenim dodeljene predstavitve posameznih funkcij znotraj organizacije v sklopu splošnega dela uvajanja, drugi pa preidejo direktno na predajo znanja z izbranim mentorjem. Čeprav obstaja nekakšen interni dokument, kjer se zbirajo podpisi z opravljenimi dodeljenimi aktivnostmi uvajanja, nadrejeni ne pregledujejo opravljenih izobraževanj in ne sledijo napredku novozaposlenega v organizaciji. Subjekt 3 komentira: »Čeprav sem že jaz mentor na novozaposlenim posameznikom, niti sam nimam

opravljenih vseh uvajalnih predstavitev. Vodja me sploh nikdar ni vprašal, katere stvari sem v procesu uvajanja dokončal.«

Organizacija A je imela v primeru prvega intervjuvanca celotno uvajanje izpeljano na daljavo. Omenjeno je vplivalo na to, da se novozaposleni sploh ni imel priložnosti srečati s sodelavci, s katerimi dnevno opravlja službene zadolžitve, kot tudi dejansko videti same lokacije dela. Glede na omenjeno subjekt 1 pripoveduje: »Sploh še nisem videl proizvodnje, čeprav moja glavna delovna funkcija temelji njihovem delu.« Podjetje je imelo vzpostavljeno politiko uvajanja na daljavo, so pa vodje v določenih oddelkih znotraj podjetja našle načine, da so novozaposleni vsaj prvih nekaj dni uvajanje izvedli v pisarni. V primeru prvega subjekta se vodja ni dogovoril za začetek uvajanja v živo. Subjekt 1 pripoveduje: »V mojem uvajanju osnovnih informacij sploh ni bilo podanih. Po več kot enem letu dela v organizaciji še vedno ne vem, kje se nahaja moja pisarna.« V drugem oddelku organizacije, kamor je vstopil subjekt 2, pa je bila usmeritev vodje, da je novozaposleni prve tri dni uvajanja prišel v pisarno, kjer je spoznal nekaj sodelavcev, prevzel tehnično opremo za delo in začel splošen del uvajalnega programa. Subjekt 2 dodaja: »Z mentorjem sva se dogovorila, da sem lahko prve tri dni prišel v pisano. Tako sem lahko vsaj videl, kje bom delal, spoznal nadrejenega in vzpostavil prvi stik z sodelavci.«

Skozi intervjuje je mogoče razbrati, da so v organizaciji A nadrejeni svojo nalogo opravljali zadovoljivo. V primeru prvega intervjuvanca se je dober medsebojni odnos z nadrejenim vzpostavil kljub celotnemu procesu uvajanja na daljavo. Vendar pa medsebojni odnos večinoma temelji na reševanju službenih zadev. Glede na omenjeno subjekt 1 komentira: »Tudi ko z nadrejenim nisva imela sestankov v koledarju, mi je ta večkrat napisal sporočilo in preveril, če potrebujem pomoč pri delu. Velikokrat sem se tudi sam obrnil na njega za reševanje težav, saj mi je bil vedno pripravljen pomagati.« Izkušnje drugega posameznika pa se razlikujejo, saj je v procesu virtualnega uvajanja vzpostavil korekten službeni odnos z nadrejenim, ki pa se je s kasnejšim delom v pisarni poglobil na bolj kolegialno in prijateljsko raven. Subjekt 2 opisuje: »Z nadrejenim imava zelo prijateljski odnos. Občutek imam, da ga lahko vprašam kar koli, kadar koli. Mislim, da je bilo ključno, da sva v kasnejšem obdobju mojega uvajanja skupaj delala v pisarni in nekako sproti vzpostavila vedno boljši odnos.«

Uvajanje je imelo v primeru prvega subjekta v teoriji določene vsebine, ki bi jih mentorji z novozaposlenimi morali pokriti, ampak se je realnost precej razlikovala od tega. Dejanski program uvajanja, ki bi ga novozaposleni morali izvesti, je bil zastarel in ni pokrival dejanskih aktualnih procesov dela. »Obstajal je seznam ključnih znanj in vsebin, ki jih moramo pokriti v procesu uvajanja, ampak niti sami zaposleni niso imeli znanja o teh procesih. Seznam uvajanja je bil popolnoma neskladen in neposodobljen z dejanskim delom.« Vodja se je v primeru intervjuvanca odločil, da se njegovo uvajanje ne bo nanašalo na strukturiran program, ampak da bo skupaj z zaposlenimi določil tematike, ki jih je treba pokriti v procesu uvajanja. Subjekt 1 dodaja: »Najbolj cenim vidik

personalizacije mojega uvajanja, saj se moj nadrejeni ni oziral na knjižico uvajanja, ampak mi je direktno predajal konkretno znanje za moje specifično delovno mesto. Menim, da je to vplivalo, a sem se hitro uvedel v delovne procese.« Uvajanje v primeru drugega intervjuvanca v organizaciji A pa ni imelo implementiranih nobenih strukturiranih korakov procesa uvajanja, preko katerega bi mentorji in nadrejeni preverjali napredek pri razvoju. Mentorji oziroma zaposleni so prosto presodili, kakšne tematike bodo skozi uvajanje pokrili. Subjekt 2 komentira: »Predajo delovnih nalog bi opisal z eno besedo, spontano. Kar je bilo pač tisti dan za narediti, sem gledal.«

Bistvenega pomena v procesu uvajanja je vloga mentorja – kakšen je vložek mentorja v sam proces uvajanja, kakšno podporo nudi novozaposlenim skozi postopek vkrcanja in koliko bo vlagal v razvoj ter preverjal napredek novozaposlenega. Izkušnje novozaposlenih z mentorji v organizaciji A so tudi znotraj različnih oddelkov podjetja izjemno pomanjkljive. Skozi uvajanje je bilo intervjuvancem predano le najbolj osnovno znanje za opravljanje delovnih procesov, mentorstvo samo po sebi skoraj ni obstajalo. Za mentorstvo je intervjuvancu 2 vodja zadolžil osebo, ki je imela že izjemno veliko lastnih delovnih obveznosti in ni opravljala svoje odgovornosti predaje znanja. Subjekt 2 opisuje: »Mentor zame ni imel časa. Tudi ko smo imeli sklican sestanek za predajo, je preprosto odpovedal in rekel, da ima preveč drugega dela.« V procesu uvajanja se je posameznikom zgodilo, da niso dobili popolne predaje znanja, preko katere bi lahko suvereno opravljali nadaljnje delovne procese. Subjekt 1 komentira: »V procesu predaje mi mentor ni niti razložil, kako se uporablja osnovne programe za delo. Tako sem si sproti skozi opazovanje pri delu sam naredil zapiske, ki so mi kasneje pomagali pri prevzemu odgovornosti. Pa mentor, od katerega sem delo prevzel, ni nobenemu v organizaciji skomunciral, da odhaja. Še mesece so tako pisali napačnemu kontaktu.« Skozi lastno proaktivnost novozaposlenih, ki so iskali druge vire informacij in se obrnili na ostale zaposlene v podjetju, so lahko po določenem času pridobili zadosten nivo znanja za pričetek samostojnega dela. Nadrejeni morajo dodeljenim mentorjem razložiti, kakšen je pomen mentorstva in kaj se pričakuje od mentorjev. Nadalje morajo tudi preverjati, če je mentorstvo optimalno vzpostavljeno. Glede na omenjeno subjekt 2 dodaja: »Še dobro, da je z mano v oddelek vstopil še en novozaposleni, kateremu je bil dodeljen drug mentor in je odlično izvajal svoje uvajanje. Tako sem se pridružil njihovim sestankom, da sem se lahko sploh kaj naučil v procesu uvajanja. Če bi čakal na mojega, bi verjetno lahko začel delati čez par let.«

Oba intervjuvanca v organizaciji A sta imela dobro izkušnjo s svojimi nadrejenimi, saj sta njihovi vodji redno preverjali, če imajo kakšna nerešena vprašanja. Subjekt 2 opisuje: »Moram poudariti, da ko sem se uvajal na daljavo, je moj vodja redno preverjal napredek uvajanja in mi vsak dan napisal sporočilo, če imam kakšna nerešena vprašanja.« V virtualnem načinu delovanja je še toliko bolj pomembno, da nadrejeni redno spremljajo potek procesa uvajanja in nudijo novozaposlenim podporo v primeru vprašanj glede delovnih nalog. Tako bodo novozaposlenim dali pozitiven signal, da se zanimajo za njihov napredek in da se lahko nanje obrnejo v primeru izzivov v procesu učenja. Subjekt 1

dodaja: »Tudi ko z nadrejenim nisva imela sestankov v koledarju, mi je ta večkrat napisal sporočilo in preveril, če potrebujem pomoč pri delu. Velikokrat sem se tudi sam obrnil na njega za reševanje težav, saj mi je bil vedno pripravljen pomagati.«

Intervjuvanca v organizaciji A z nadrejenimi nista naredila plana prihodnjega profesionalnega razvoja in nista strukturirano spremljala doseganja rezultatov ključnih aktivnosti uvajanja. Subjekt 1 komentira: »Na sestankih z vodjo rešujeva večinoma odprta vprašanja v zvezi z delom. Nikoli nisva govorila o mojem prihodnjem razvoju in možnostih za napredovanje. Mislim, da je njegova skrb samo v tem, da so opravljene delovne naloge.« Dodatno morajo nadrejeni tudi dodeljenim mentorjem pomagati v procesu uvajanja novozaposlenih, jih usmerjati, jim določiti kakšno vrsto znanja in informacij morajo predati ter kako nuditi podporo svojim mentorirancem. V organizaciji A vodja mentorju ni nudil podpore pri svoji vlogi, zato je mentor svojo odgovornost opravljal glede na lastno presojo. Subjekt 3 komentira: »Vodja mi ni dal nobenih usmeritev in informacij, kako mora izgledati uvajanje. Zato sem uvajanje izvedel tako, kot se mi je zdelo najbolje. Svojemu mentorirancu sem predajal dejansko znanje, ki se je nanašalo na praktične primere, ki sem jih moral rešiti. Menim, da skozi prakso novozaposleni lahko osvojijo največ informacij in dobijo dobro popotnico za nadaljnjo delo.«

Skozi intervjuje v organizaciji A je mogoče opaziti, da intervjuvanci izpostavljajo prednost uvajanja na daljavo predvsem v dostopnosti virov informacij. Predlagajo, da je lahko določen del uvajanja, ki se nanaša na informacije, s katerimi se morajo srečati vsi v oddelku, vnaprej pripravljen in dostopen na interni platformi. Virtualno dostopen splošen del uvajanja, ki se nanaša na informacije o podjetju in ponavljajoče se delovne naloge, tako razbremeni vlogo mentorja. Subjekt 2 predlaga: »Splošen del uvajanja bi moral biti posnet in vedno dostopen. Specifično znanje pa predano na sestankih z mentorjem ena na ena.« Skozi posnetke, ki bi bili dostopni na internem kanalu, bi lahko vedno dostopali do ključnih informacij in novozaposleni bi posledično potrebovali manj podpore v celotnem procesu. Subjekt 3 povzema: »Najboljša stvar uvajanja je, da smo vse predaje znanja posneli in so tako novozaposleni lahko kadarkoli dostopali do ključnih virov znanj. Poleg tega pa smo se mentorji soočali z manjšo količino vprašanj in večjo lastno učinkovitostjo pri delu.«

V virtualnem načinu dela so imeli različni oddelki, katerim pripadajo subjekti raziskave, vzpostavljene skupinske tedenske sestanke. Na takšnih sestankih so znotraj oddelka preverili napredek dela, odprta vprašanja in predstavili novozaposlene. Subjekt 2 dodaja: »Na tedenskem sestanku sem se predstavil novozaposlenim, kar je vsega skupaj trajalo dobre dve minuti, in nato so nadaljevali z odprtimi vprašanji pri delu. Ni mi bilo jasno, kaj poslušam, kaj moram narediti, skratka nič.« V drugem oddelku so na tedenskih sestankih velikokrat reševali predvsem odprta vprašanja novozaposlenih, kar pa je po drugi strani postavljalo posameznike v neprijeten položaj, saj niso hoteli pred sodelavci izpostavljati nevednosti. Subjekt 1 komentira: »Odprta vprašanja smo reševali na tedenskih sestankih z ekipo. Na prvih sestankih sem veliko spraševal, a čez čas nisem hotel neprestano

izkazovati moje nevednosti. Želel bi si, da bi imeli s sodelavci na urniku sestanke, ki so namenjeni samo reševanju izzivov novozaposlenih in kjer si lahko tudi novi med sabo pomagamo.«

Uvajanje na daljavo v organizaciji A je novozaposlenim ustvarilo občutek ne samo fizične, ampak tudi psihološke oddaljenosti od svojih sodelavcev. Tako so imeli težavo prebiti led in ustvariti prvi socialni stik. Subjekt 2 pripoveduje: »Virtualni sestanki so naredili to, da nisem znal povezati glasov sodelavcev z obrazi, saj na sestankih nobeden ni uporabljal kamere. Šele ko sem jih videl v pisarni, sem ugotovil, s kom sodelujem na dnevni bazi.« Posledično je uvajanje v virtualnem okolju vplivalo na slabo povezanost z organizacijo in ostalimi zaposlenimi, čeprav po drugi strani uvajanje na daljavo nudi fleksibilnost in možnost zaposlitve v mednarodni ekipi. Subjekt 1 komentira: »Pisarne nisem nikoli videl, kaj šele ljudi, ki delajo z mano. Vseeno mi je, koliko vložim truda v delo, če nimam nobene zavezanosti do organizacije. Po drugi strani pa če uvajanje na daljavo ne bi obstajalo, jaz službe v tem trenutku ne bi imel, saj na koncu le delam za tujino.«

V organizaciji A so bile neformalne aktivnosti, namenjene socialnemu povezovanju novozaposlenih, vzpostavljene glede na proaktivnost vodij posameznih oddelkov. Prvi intervjuvanec dodaja, do so imeli vzpostavljena neformalna druženja enkrat tedensko, ki so bila namenjena izključno povezovanju med zaposlenimi znotraj oddelka. Problem takšnih virtualnih druženj pa je, da se novozaposleni težko povežejo z ustaljeno ekipo, saj niso nikoli imeli možnosti vzpostaviti začetnega socialnega stika v živo. Subjekt 2 pripoveduje: »Tudi ko smo imeli virtualne kavice, namenjene povezovanju med zaposlenimi, se novi nekako nismo mogli vključiti v skupino. Vzdušje je bilo izjemno neprijetno in raje se takšnih druženj sploh nisem udeležil.« Subjekt 3 dodaja: »Novozaposleni, ki so prišli na virtualne kavice, se sploh niso vključili v debato. Bili so opazovalci in nekako niso mogli prebiti ledu z ekipo. Kmalu se na takšnih srečanjih niso več prikazali.« V oddelku drugega subjekta pa takšnih druženj sploh niso imeli vzpostavljenih, zaradi česar je bil proces socializacije še veliko težji. Vzpostavljena ni bila niti platforma, preko katere bi lahko posamezniki navezali stik.

Iz pogovorov s subjekti v organizaciji A je razvidno, da se vložek v delo v virtualnem okolju razlikuje od tistega v pisarni. Posamezniki menijo, da njihov trud na daljavo ni prepoznan, saj imajo zaradi fizične razdalje občutek, da ne morejo svojim nadrejenim pokazati, koliko truda in časa vlagajo v delovne obveznosti. Subjekt 1 komentira: »V delo od doma vlagam minimalen trud, saj iskreno nimam občutka, da se morem truditi za več. Važno, da je narejeno dovolj dobro. Od sebe bi moral dati vse in še več, da bi pri delu od doma pokazal izjemne rezultate.« Bistvena komponenta pri omenjenem pa je tudi socialna naveza s sodelavci. Skozi pogovore je razvidno, da je eden glavnih dejavnikov zadovoljstva na delu kakovost družbenih odnosov v oddelku in organizaciji, kar posledično vpliva tudi na vložek truda in časa v delovne naloge. Subjekt 2 opisuje: »Moj trud in vložek na daljavo sploh niso bili prepoznani. Zato sem delal tako, da je bilo moje delo le na nivoju zadovoljivega. Po začetku dela v pisarni pa se je nekaj v meni spremenilo. S

sodelavci smo postali ekipa v pravem pomenu besede. Zato želim njim in nadrejenim dokazati, da zmorem vse in še več.«

V času, ko so se razmere pandemije COVIDA-19 umirile, so nekateri intervjuvanci nadaljevali z delom od doma, drugi pa so delo opravljali v pisarni. Omenjeno je bistveno vplivalo na vzpostavitev timskega duha. Subjekt 2 dodaja: »V virtualnem okolju je bila moja izkušnja z uvajanjem zelo slaba. Mentorstva nisem imel, s sodelavci se nisem niti malo povezal. Odkar sem šel v pisarno, pa se je situacija popolnoma spremenila. Izjemno cenim prijateljski odnos z ekipo. Verjamem, da se lahko v vsakem trenutku z vprašanji obrnem na kogarkoli znotraj ekipe. Skupaj nismo samo cel delovnik, ampak se družimo še po koncu delovnega časa.« Izkupiček procesa uvajanja je bil znotraj iste organizacije pri intervjuvanih subjektih drugačen. Razlog za omejeno lahko najdemo v drugačni izkušnji samega uvajanja, skozi katerega so se oblikovali drugačni socialni stiki in zavezanost do organizacije. Subjekt 1 komentira: »Socialnih odnosov s sodelavci nimam. Imam profesionalni službeni odnos. Počutim se kot samostojni podjetnik, ki ga najema organizacija. Res nisem del nje.«

Subjekti intervjujev v organizaciji A, ki pripadajo generaciji Y in Z, največji pomen na delovnem mestu pripisujejo denarni kompenzaciji, možnosti za nadaljnji razvoj in kakovosti medosebnih odnosov. Subjekt 1 opisuje: »Od organizacije, v kateri delam, pričakujem dobro denarno kompenzacijo za svoje delo, možnost napredovanja in profesionalnega razvoja.« Subjekt 2 dodaja: »Od delovnega mesta želim, da organizacija vlaga v moj razvoj, mi ponuja možnosti za osvojitve novih znanj in sposobnosti. Izjemno so mi pomembni tudi odnosi s sodelavci. Konec koncev na delu preživim večino ur svojega dneva in želim, da je to nekje, kjer se dobro počutim.« Kakovostni medosebni odnosi, ki se razvijajo v procesu organizacijske socializacije, bistveno vplivajo na sam potek procesa uvajanja kot tudi na izkupiček. Preko dobrih medosebnih odnosov novozaposleni zgradijo močno povezanost do organizacije in visoko stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu. Subjekt 2 pojasnjuje: »Niti pomislim ne, da bi menjala službo. Tukaj se vsak dan naučim nekaj novega, kot tudi vidim ogromno prilik za nadaljnji razvoj in napredovanje. Bistvo vsega pa je, da smo v oddelku postali res ena velika družina.« V kolikor je bil proces uvajanja slabo izveden, lahko to bistveno vpliva na zadovoljstvo posameznikov s samim procesom kot tudi na celotno organizacijo, v kateri delajo. Subjekt 2 dodaja: »Neprestano iščem prilike za boljšo zaposlitev. Razen dobre plače iskreno ne vidim veliko drugih pozitivnih strani.«

7.2.2 Podjetje B

Skupina, katere del je podjetje B, deluje na področju trgovanja z energijo in je prisotna na več kot 75 svetovnih trgih. Podjetje deluje od leta 2005 in je razdeljeno na 14 hčerinskih družb v posameznih državah delovanja. Podjetje B v Sloveniji zaposluje okoli 600 zaposlenih in je pred pojavom pandemije COVIDA-19 vse poslovne procese opravljalo v

pisarnah, v času izrednih razmer pa so zaposleni svoje funkcije opravljali na daljavo. Novozaposleni so bili v času pandemije deležni določenega dela uvajanja v živo, drugega dela uvajanja pa v virtualnem okolju. Vzpostavitev delovnih procesov na daljavo se je v organizaciji pojavila zaradi izrednih razmer. Po koncu pandemije se je ponovno vzpostavil normalen način dela v pisarnah, pri tem pa so ostali le določeni sestanki v virtualnem načinu komuniciranja.

V spodnji tabeli so povzeti subjekti intervjujev znotraj podjetja B.

Tabela 3: Subjekti intervjujev v organizaciji B

Subjekt intervjuja	Oddelek	Vloga v procesu uvajanja
Subjekt 1	Analitika trgovanja	Novozaposleni
Subjekt 2	Razvoj produktov	Novozaposleni
Subjekt 3	Dnevno trgovanje z električno energijo	Mentor

Vir: lastno delo.

Znotraj podjetja B je bil izveden četrti intervju empirične raziskave s posameznikom, ki je svojo zaposlitev v organizaciji pričel v sredini septembra 2021 in pripada oddelku analitike trgovanja z električno energijo. Subjekt petega intervjuja je novozaposleni, ki je službo v podjetju B pričel v novembru 2021 in opravlja funkcijo sodelavca za razvoj produktov. V sklopu svojega dela sodeluje na različnih projektih znotraj podjetja. Šesti intervju je bil izveden z vodjo oddelka za dnevno trgovanje z električno energijo v organizaciji B in je bil v času pandemije COVIDA-19 mentor šestim novozaposlenim.

V procesu zaposlovanja znotraj organizacije B so novozaposleni pridobili ne samo splošne, ampak tudi podrobne informacije o organizaciji in prihodnji delovni vlogi. Posamezniki so skozi intervjuje zaposlovanja pridobili vpogled v delovanje organizacije, strukturo in cilje, skozi praktično nalogo pa so dejansko spoznali konkretne službene zadolžitve. Praktična naloga v procesu zaposlovanja omogoča boljšo uskladitev pričakovanj in realnosti novozaposlenih. Subjekt 4 povzema: »Moj zadnji intervju je obsegal praktično nalogo. Tako sem dejansko že v procesu zaposlovanja videl konkretne zadeve, s katerimi bom imel opravka pri nadaljnjem delu. Zaradi praktične naloge sem vedel, kaj pričakovati v moji prihodnji delovni vlogi.« Subjekt petega pogovora se bo moral zaradi konkretne zaposlitve realocirati v Slovenijo. Zaradi statusa tujca je imel v procesu zaposlovanja že veliko izzivov z administrativnimi zadevami in urejanjem potrebne dokumentacije, a je skozi celoten postopek dobil izjemno podporo kadrovske službe. Subjekt 5 opisuje: »Znotraj kadrovske službe mi je bil dodeljen zaposleni, ki mi je pomagal skozi celoten proces realokacije. Brez njega ne vem, kako bi lahko uredil vso dokumentacijo in administrativne zadeve.« Skozi pogovor z vodjo je mogoče razbrati, da morajo ti proces uvajanja od vstopa novozaposlenih v organizacijo do določene mere prilagoditi lastnostim posameznikov. Subjekt 6 pojasnjuje: »Kadrovska služba mi je v primeru določenega novozaposlenega poudarila, da oseba ni samoiniciativna ter da se v svojem delu noče soočati z izzivi.

Omenjeno sem vzel v zakup, vendar sem vseeno pri sebi ohranil kanček dvoma, da moram osebo spoznati. In tako se je skozi samo uvajanje izkazalo popolnoma nasprotno. Novozaposleni je bil željen razvoja, konstantno je spraševal vprašanja in se sam ponujal za delo. Iz tega sem se naučil, da moram z vsakim novozaposlenim začeti iz nule in jih skozi proces uvajanja postopoma spoznati.«

V času pandemije COVIDA-19 je imela organizacija v celoti vzpostavljeno delo od doma. V primeru naših intervjuvancev pa so imeli posamezniki možnost izvedbe začetnega dela uvajanja v pisarni. Njihov vodja se je dogovoril, da so prvo obdobje preživeli v pisarni in tako so dobili priložnost, da ustvarijo prve socialne stike in začnejo spoznavati organizacijo ter osvajati znanje in veščine za delo. »Tudi če živim v tujini, se je vodja dogovoril, da sem v začetnem obdobju uvajanja trikrat prišel v pisarno. Najprej takoj po podpisu pogodbe za dva tedna, nato pa še v naslednjih treh mesecih dvakrat za obdobje enega tedna. Mislim, da je bil ta čas izjemno pomemben za mojo kasnejšo povezavo z ostalimi osebami v oddelku.« Primarni podatki nakazujejo, da ima podjetje B novozaposlene, ki so tudi v času pandemije COVIDA-19 prvi del procesa uvajanja opravili fizično v pisarnah, drugi del predaje znanja pa so imeli v virtualnem načinu. Intervjuvanci menijo, da je bilo ključnega pomena za učinkovito uvajanje dejstvo, da so opravili začetek uvajanja v živo. Slednje bistveno olajša prvo vzpostavitev socialnih stikov znotraj ekipe. Subjekt 5 pripoveduje: »Zame je bilo ključno, da sem prvi stik z ekipo imel v pisarni. Tako sem prve štiri tedne preživel v pisarni in imel priložnost spoznati ljudi in takoj začeti z učenjem delovnih nalog. Šele tam sem videl, kakšno je okolje, odnosi in dejansko delovanje podjetja.«

Organizacija B je že na samem začetku procesa uvajanja novozaposlene umestila v strukturiran program uvajanja, ki je bil izveden v pisarni. Takšen program je združil novozaposlene iz različnih funkcij podjetja, ki so se v približno istem času pridružili podjetju. Subjekt 6 dodaja: »Že prve dni sem spoznal večino funkcij v organizaciji, saj sem bil z ostalimi novozaposlenimi del strukturiranega programa uvajanja. Po končanem tem uradnem delu uvajanja mi je bilo že res jasno, kako organizacija deluje.« Strukturiran program uvajanja novozaposlenim predstavi splošne informacije o organizaciji kot tudi posamezne funkcije podjetja preko dela na praktičnem projektu. Subjekt 4 komentira: »Program uvajanja je zame predstavljal odličen začetek v organizaciji. Tako sem lahko iz prve roke videl, kaj se v podjetju dela, spoznal zaposlene in tudi ostale posameznike, ki v organizaciji ravno začenjajo svojo zaposlitev. Najboljša stvar pa je, da ima podjetje dejansko pisarne, namenjene samo izvedbi projekta. Res je bila to super prilika, da sem lahko tudi v času dela od doma šel za par tednov v pisarno in tako začel mojo pot v organizaciji.« Organizacija pa tudi za del uvajanja, ki naj bi bil določen vsem zaposlenim, dopušča določene prilagoditve. Subjekt drugega intervjuja v organizaciji B namreč ni šel skozi to izobraževanje, saj sta z vodjem določila, da zaradi časovne stiske v uvajanju čas v pisarni izkoristita drugače. Subjekt 5 komentira: »Moj vodja je izjemen v smislu, da ima res v prvem planu moje potrebe. Ker sem bil v času začetka uvajanja v Makedoniji, je moj

čas v Sloveniji izkoristil tako, da mi je v najkrajšem času ponudil največ znanja glede konkretnih zadolžitvev in me seznanil s sodelavci.«

Intervjuvanci v sklopu podjetja B so izjemno zadovoljni z delom svojih vodij. Ocenjujejo, da so v procesu uvajanja iz strani svojih nadrejenih dobili dobro podporo v procesu učenja, prav tako vodje vlagajo v njihov nadaljnji profesionalni razvoj. Na prvem individualnem sestanku so s svojim nadrejenim skupaj določili ključne aktivnosti programa uvajanja in želene rezultate. V sklopu podjetja B so vodje z intervjuvanci določili tudi kratkoročne in dolgoročne cilje napredovanja znotraj organizacije, ki ga nato četrtletno spremljajo. Poleg omenjenega so novozaposleni na sestankih z vodjo tudi redno preverjali odprta vprašanja v zvezi z delom. Subjekt 4 opisuje: »Z vodjo sva že na prvem skupnem sestanku določila cilje in ključne metrike razvoja in jih redno spremljala vsako četrtletje. Vsakič sva tudi šla čez moje delovne zadolžitve in rešila odprta vprašanja.« Vodje v organizaciji B so z novozaposlenimi redno spremljali napredek uvajanja preko individualnih sestankov. Dodatno so bili skoraj vsak dan v kontaktu s posamezniki in so preverjali, ali potrebujejo pomoč pri delovnih nalogah. Subjekt 5 povzema: »Z mojim nadrejenim nisva imela v koledarju sklicanih tedenskih sestankov, ampak sva se spotoma dogovorila za termine. Vsakič, ko sem potreboval njegovo pomoč, je v najkrajšem možnem času rezerviral klic zame. Zato mislim, da sploh nisva rabila tako formalno določenih srečanj.« Intervju z nadrejenim iz organizacije B je razkril, da je ključnega pomena, da imajo vodje vzpostavljen strukturiran način spremljanja napredka razvoja novozaposlenih. Z rednim preverjanjem procesa uvajanja vodja novozaposlenim da signal, da spodbuja postavljanje vprašanj in se zanima za njihov razvoj. Subjekt 6 pripoveduje: »Kot nadrejenemu mi je ključno, da pri poplavi vseh informacij in zadolžitvev imam strukturiran način, preko katerega lahko spremljam napredek mojih zaposlenih. Če ne bi imel formalnega načina spremljanja ciljev, ne bi za vsakega posameznika vedel, kako mu lahko pomagam in ga nadaljnjo razvijam.«

Predaja znanja preko mentorstva je bila v organizaciji B izjemno dobro sprejeta iz strani novozaposlenih. Ti menijo, da so dobili vse potrebne informacije kot tudi občutek podpore v procesu in odprtosti za postavljanje vprašanj. Subjekt 4 opisuje: »Z mentorji smo že v prvih tednih predaje v živo šli čez glavne tematike in aktivnosti, ki jih obsega uvajanje. Tako sem že od vstopa v organizacijo začel aktivno graditi na svojem znanju.« V procesu uvajanja je izjemnega pomena, da novozaposleni skozi preproste začetne naloge dobi suverenost za delo. V kolikor bodo te dobro opravljene, bodo pridobili dodatno zaupanje v svoje sposobnosti, mentorjem pa bodo dokazali svojo motiviranost za delo. Subjekt 5 opisuje: »Že mojo prvo delovno nalogo sem imel priložnost predstaviti pred člani uprave. Sicer me je oblival strah, ampak, ker je mentor zaupal vame, mi je to vlilo samozavest, da zmorem. In ne le to, tudi za nadaljnjo delo sem dobil neizmerno dozo motivacije, da še naprej dokažem, kaj zmorem. Res pa je, da so bila tudi vprašanja, na katere nisem imel odgovora, in takrat je mentor stal ob meni in rešil zadevo. Neizmerno sem mu hvaležna za vso podporo.«

Oba novozaposlena v organizaciji B dodajata, da je splošna klima v organizaciji izjemno kolegialna. Omenjeno je vplivalo, da tudi v virtualnem okolju niso imeli nobenih zadržkov pri vzpostavljanju medosebnih stikov kot tudi pri neformalnem komuniciranju z nadrejenimi. Subjekt 4 komentira: »Občutek imam, kot da sploh ni hierarhije v našem podjetju. Vsi smo nekako na istem nivoju. Med nami je izjemna klima medsebojne pomoči in na koncu tudi prijateljstva.« Na omenjeno subjekta intervjujev dodajata, da menita, da je na njihov sproščen občutek in enostavno komunikacijo z ostalimi zaposlenimi vplivalo dejstvo, da sta lahko prvi stik vsaj z nekaterimi sodelavci vzpostavila v živo, zaradi česar je bilo nato tudi v virtualnem okolju veliko bolj enostavno pristopiti do sodelavcev in vprašati za pomoč. Subjekt 5 dodaja: »Nisem si predstavljal, kakšna bo klima in kako težko se bo uvajati na daljavo. Ampak v realnosti je bilo vse skupaj enostavno. Vsakega lahko vprašam za pomoč in ne samo to. V koledar si kdaj skličemo sestanek tudi za kratek klepet o stvareh, ki niso povezane s službo. Mislim, da če ljudi ne bi videla že takoj na začetku uvajanja v živo, si ne bi kar upala pristopiti do njih.«

Skozi pogovore z intervjuvanci v organizaciji B je razvidno, da sta za dober proces uvajanja poglobitnega pomena dve strani. Na eni strani morajo biti mentorji motivirani, da namenijo čas in trud v razvoj novozaposlenih. Subjekt 6 komentira: »V procesu uvajanja spoznaš, kako so si novozaposleni različni med sabo. Nekateri se neprestano zanimajo za nove stvari in proaktivno pristopajo k procesu učenja, drugi pa delajo le toliko, da pokažejo mentorju, da so naloge dokončane.« V procesu uvajanja se mora tudi mentor zavedati svoje dolžnosti razvoja novozaposlenega do stopnje, ko lahko le-ta samostojno opravlja delovne naloge. Subjekt 4 dodaja: »Mentor se je neprestano zanimal za moj proces uvajanja. Vsak dan mi je napisal sporočilo, kako poteka učenje in če imam kakšna odprta vprašanja.« V procesu uvajanja morajo mentorji zagotoviti potrebno znanje za delo kot tudi vliti samozavest za delo in novozaposlenim priložnosti za nadaljnji razvoj. Na drugi strani pa morajo tudi novozaposleni pokazati veliko mero motivacije in proaktivnosti v procesu uvajanja. Subjekt 5 pripoveduje: »Vsak lahko v veliki meri vpliva na svoj proces uvajanja. Sama sem neprestano postavljala vprašanja, prosila za delovne naloge, iskala informacije in se trudila vzpostaviti čim več socialnih vezi s sodelavci.« Dodatno šesti subjekt poudarja, da je ne glede na uvajanje na daljavo ali v živo ključnega pomena, da je vodja suveren v svoji delovni vlogi in da je usmerjen v razvoj novozaposlenih, saj bo lahko posameznikom le tako ponudil največjo vrednost. Subjekt 6 dodaja: »Vodja mora biti samozavesten v svoje delo. Ko novozaposleni pokažejo dobre rezultate dela, jih je treba pohvaliti in jim pripisati zasluge. Ko pa se zgodijo napake v procesu, mora vodja prevzeti odgovornost in pomagati pri reševanju izzivov.«

Šesti subjekt pogovorov dodaja, da so imeli z ekipo vzpostavljene tedenske sestanke, na katerih so lahko predebatirali odprta delovna vprašanja. Poleg tedenskih sestankov se lahko vedno obrne na svojega mentorja ali vodjo za pomoč pri odprtih vprašanjih v zvezi z delom. Po drugi strani pa nimajo v organizaciji B vzpostavljenih neformalnih virtualnih druženj, namenjenih povezovanju med sodelavci. Subjekt 4 opisuje: »V ekipi je izjemno

prijateljska klima. Vedno se lahko na kogarkoli obrnem za pomoč.« Drugi novozaposleni dodaja, da so se kljub temu, da organizacija ni vzpostavila določenih neformalnih druženj v virtualnem procesu uvajanja, sodelavci med sabo spontano povezali. Subjekt 5 komentira: »Tudi če v sklopu uvajanja nismo imeli organiziranih neformalnih aktivnosti, smo se nekako ujeli. Sedaj si samo organiziramo virtualne kavice.«

Uvajanje je bilo strukturirano glede na presojo vodje. Subjekta opisujeta, da so na prvem sestanku šli čez seznam uvajalnih aktivnosti in predaje znanja, pri čemer je vodja v koledarju sklical sestanke, namenjene uvajanju z ostalimi zaposlenimi. Subjekt 4 opisuje: »Vodja mi je že prvi dan na delovnem mestu v koledar dodal sestanke z zaposlenimi, kateri so mi predstavljali določene tematike dela. Tako sem imela že strukturirano predajo znanja kot tudi olajševalne okoliščine za spoznati čim več zaposlenih.« Peti subjekt dodaja, da je njegovo mesto nekoliko specifično in da sta zato določila dodatne aktivnosti tudi izven lastnega oddelka, da bi lahko pridobil čim večjo količino informacij za uspešno nadaljnje delo. Subjekt 5 dodaja: »Z vodjo sva pregledala uvajalni seznam in zame posebej določila dodatne aktivnosti, ki mi bodo pomagale osvojiti znanje v zvezi s prihodnjim delom.«

Prednost uvajanja na daljavo novozaposlena izpostavljata v možnosti konstantnega stika z ljudmi, večji učinkovitosti sestankov, izrabi časa in sodelovanju v mednarodnem okolju. Subjekt 4 komentira: »V virtualnem uvajanju lahko dobim informacije od sodelavcev kadarkoli, kjerkoli.« Subjekt 5 dodaja: »Moja delovna ekipa je popolnoma mednarodna. Virtualno uvajanje nam omogoča, da smo geografsko popolnoma ločeni, a se hkrati učimo iste stvari.« Dodatno se delo v virtualnem okolju kaže tudi v veliko večji učinkovitosti dela, saj se na skupnih sestankih v krajšem času predela odprte zadeve. Subjekt 6 komentira: »Sestanki na daljavo so nepredstavljivo bolj učinkoviti. V koledar si v ekipi skličemo pol ure in v tistem času predelamo vse teme. Določeni sestanki morajo nujno ostati v virtualnem okolju tudi po vrnitvi v pisarno.«

Skozi pogovore z novozaposlenimi posamezniki je mogoče razbrati, da se je v procesu uvajanja razvila visoka stopnja zavezanosti do organizacije in zadovoljstva na delovnem mestu. Kljub temu, da je bila večina procesa uvajanja izvedena na daljavo, pa so se pozitivni izkupički procesa uvajanja izrazili. Subjekt 4 komentira: »Tudi če sem bil v pisarni samo tri tedne, se počutim del podjetja. Nekako mi je res všeč celotna kultura in okolje. Veselim se, da bom kmalu začel tudi delati v pisarni, kjer se bom lahko še toliko več naučil vsak dan.« Subjekt 5 komentira: »Organizacija in novo delovno mesto mi ponujajo vsak dan toliko, da želim tukaj ostati na dolgi rok. Vsak dan se naučim nekaj novega, sodelavci imajo zaupanje v mojo delo in odnosi so izjemni.«

V zvezi s faktorji, ki jih upoštevata pri iskanju delovnega mesta, se oba novozaposlena v organizaciji B strinjata, da je to možnost za rast in nadaljnji razvoj znotraj organizacije. Četrti subjekt dodaja, da je njemu med glavnimi faktorji denarna kompenzacija in aktivnosti, ki jih organizacija ponuja izven službenega časa. Subjekt 4 opisuje: »Najboljša stvar pri trenutni službi so mi vse športne dejavnosti in ugodnosti, ki nam jih organizacija

ponuja v prostem času.« Peti subjekt pred denarno kompenzacijo za delo postavlja ravnovesje med službo in delovnim časom ter kvaliteto medosebnih odnosov na delovnem mestu. Subjekt 5 dodaja: »Izjemno sem hvaležen, da organizacija zaupa vame in vlaga v moj razvoj ter mi obenem nudi optimalno razmerje med delom in zasebnim življenjem. Tudi ljudje so izjemni. Komaj čakam, da jih vidim tudi v živo.«

8 DISKUSIJA IN IMPLIKACIJA RAZISKAVE

Skozi empirično raziskavo je mogoče potegniti ugotovitev, da imajo različne organizacije drugačne pristope k programom uvajanja. Ti se razlikujejo med oddelki znotraj same organizacije. Iz primarnih podatkov je mogoče razbrati, da je zadovoljstvo novozaposlenih na delu, zavezanost do organizacije in dobro počutje v veliki meri povezano z načinom uvajanja. Eden izmed pglavitnih razlogov za pozitivne občutke novozaposlenih do organizacije je tako optimalno izveden proces uvajanja in vzpostavitev dobrih družbenih odnosov novozaposlenih znotraj organizacije. Na eni strani so rezultat uvajanja novozaposleni, ki doživljajo pozitivna čustva do organizacije in ocenjujejo, da so skozi proces uvajanja pridobili zadosten nivo znanja za uspešno opravljanje delovnih nalog ter si v organizaciji želijo ostati na dolgi rok. Na drugi strani pa se organizacije soočajo z novozaposlenimi, ki v procesu uvajanja niso pridobili podpore iz strani ostalih zaposlenih in nadrejenih ter niso bili deležni kakovostne predaje znanja, zaradi česar posledično iščejo druge zaposlitvene priložnosti.

8.1 Ključni faktorji uvajanja na daljavo

Z namenom razumevanja dejavnikov strukturiranja uvajanja novozaposlenih na daljavo delo izpostavlja ključne faktorje, ki se nanašajo na vložek s strani organizacije in novozaposlenih ter vplivajo na optimalen rezultat uvajanja novozaposlenih na daljavo.

8.1.1 Proces zaposlovanja

Skozi primarni nabor podatkov je mogoče razbrati, da se organizaciji A in B razlikujeta že v procesu zaposlovanja. Na eni strani so novozaposleni v organizaciji A v procesu zaposlovanja dobili pomanjkljive informacije tako o splošnem delovanju organizacije kot o specifičnem delovnem mestu. V sklopu zaposlovanja znotraj organizacije B pa so posamezniki pridobili podrobne informacije o organizaciji in prihodnji delovni vlogi. Omenjeno je v organizaciji A vplivalo na neskladje pričakovanj in realnosti delovnega mesta, medtem ko so novozaposleni v organizaciji B že v procesu zaposlovanja dobili jasno sliko o bodoči delovni vlogi znotraj organizacije.

Izbira pravega kandidata za določeno delovno mesto kot prvi korak v celotnem procesu adaptacije posameznika v organizacijo vzame podjetjem veliko mero časa in vloženih resursov, zato je izjemnega pomena, da na najboljši možen način podprejo

novozaposlenega v procesu uvajanja (Snell, 2006). Zaposlovanje je vstopna točka v proces uvajanja novozaposlenih. V sklopu intervjujev s kadrovske službo mora organizacija osvojiti novozaposlenega in obratno. Intervjuji z bodočo kadrovske službo, sodelavci in nadrejenimi posamezniku dajejo pomemben vpogled v delovne naloge, odgovornosti, delovanje organizacije, družbeno okolje, vizijo, cilje in številne druge aspekte bodočega delovnega mesta. Skozi pogovore v procesu zaposlovanja posamezniki ugotovijo, ali se njihove vrednote ujemajo z organizacijskimi, ali želijo prispevati k ciljem organizacije ter ali odgovornosti in naloge delovnega mesta ustrezajo njihovim pričakovanjem.

Čas med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnevom je za novozaposlenega kritičen čas, saj so dnevi čakanja na vstop v organizacijo lahko napolnjeni s stresom in negotovostjo. Dodatno ima proces zaposlovanja kot prvih nekaj dni v novi organizaciji velik vpliv na novozaposlenega, saj je to ključno obdobje, ki vpliva na posameznikovo dožemanje organizacije še več mesecev naprej (Krasman, 2015). V sklopu procesa zaposlovanja mora organizacija oziroma natančneje kadrovska služba novozaposlenim nuditi pomoč pri ureditvi zaposlitvene dokumentacije, administrativnih zadevah in splošnih vprašanjih glede prihodnjega delovnega mesta. Omenjeno je še toliko večjega pomena, v kolikor se mora novozaposleni zaradi delovnega mesta realocirati.

V začetni fazi odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki se zgodi že med samim procesom zaposlovanja, podjetja vplivajo na kreiranje prvega vtisa. V kolikor je ta dobro zgrajen, bo na dolgi rok vplival na zadovoljne in produktivne zaposlene (Cable, Gino & Staats, 2013). Proces zaposlovanja novincem zagotavlja informacije o organizaciji, v katero vstopajo, in jim pomaga oblikovati realna pričakovanja o svoji prihodnji delovni vlogi znotraj organizacije. V kolikor organizacije novozaposlenim v procesu kadrovanja zagotovijo natančne informacije o njihovi bodoči vlogi v podjetju, se s tem izognejo konfliktu novozaposlenih med pričakovanji in realnostjo delovnega mesta. Eden izmed glavnih faktorjev dobrega počutja novozaposlenih je stopnja ujemanja med pričakovanji o bodočem delovnem mestu, ki se oblikuje skozi proces zaposlovanja ter z dejanskim delom in njihovo vlogo v podjetju (Caldwell, Peters & Sheard, 2018). Z namenom čim boljše uskladitve pričakovanj posameznikov z realnostjo, ki se zgodi skozi proces začetnega stika z organizacijo, je priporočljivo, da organizacije v procesu uvajanja dodelijo praktične naloge. Na takšen način bodo bodoči zaposleni imeli direkten uvid v konkretno vsebino dela, organizacija pa bo lahko natančneje ocenila znanje in sposobnosti posameznika.

8.1.2 Način uvajanja novozaposlenih

Analizirani organizaciji A in B v empirični raziskavi lahko glede na obseg ključnih faktorjev uvajanja po Bauerju (2010) umestimo v eno izmed treh možnih kategorij: pasivno uvajanje, uvajanje z visokim potencialom in proaktivno uvajanje. Vrsta uvajanja v organizacijah je definirana glede na obseg skladnosti, jasnosti, kulture in povezanosti v programih uvajanja.

Pasivno uvajanje. Organizacije, ki imajo uvajanje na pasivni stopnji, podajo novozaposlenim informacije o prihodnji delovni vlogi, vendar uvajanje ne vključuje kulture podjetja in povezave med zaposlenimi. Neformalni načini vzpostavljanja kulture in povezovanja med zaposlenimi se v organizaciji sicer sčasoma lahko spontano razvijejo, ampak v sklopu uvajanja ni usklajevanja omenjenih dveh komponent z namenom dosega največjega uspeha pri usposabljanju. Pasivno uvajanje je glavni način asimilacije novozaposlenih pri približno 30 % organizacij in velja za funkcionalen, a nesistematičen pristop.

Uvajanje z visokim potencialom. Za uvajanje sta skladnost in jasnost dobro pokrita s formalnimi praksami, dodatno pa so vzpostavljene tudi aktivnosti za prenos kulture in zagotavljanje socialne povezave med zaposlenimi. Celoten proces sicer vključuje vse štiri ključne komponente uvajanja, vendar pa ni vzpostavljen na sistematičen način v celotni organizaciji. Približno 50 % organizacij je na stopnji visokega potenciala uvajanja.

Proaktivno uvajanje. Vsi štirje ključni faktorji uvajanja so obravnavani enakopravno. Organizacija pristopa k uvajanju novozaposlenih sistematično in strateško. Takšnih podjetij je približno 20 %.

Glede na raziskavo organizacija A spada v skupino uvajanja z visokim potencialom. Njeni programi uvajanja konsistentno vsebujejo skladnost in jasnost, vendar se pri uvajanju med oddelki razlikuje stopnja zaznamovanosti vidikov kulture in povezovanja med novozaposlenimi. Organizacija B se umešča v kategorijo proaktivnega uvajanja, saj ima sistematično vpeljane dejavnike skladnosti, jasnosti, kulture in povezave v svoje programe uvajanja. V tabeli 2 so povzeti glavni dejavniki modela uvajanja 4C po Bauerju (2010).

Tabela 4: Model uvajanja 4C v organizacijah

Stopnja uvajanja	Skladnost	Jasnost	Kultura	Povezava
Pasivno	Da	Nekaj	Malo ali nič	Malo ali nič
Visok potencial	Da	Da	Nekaj	Nekaj
Proaktivno	Da	Da	Da	Da

Prيرهjeno po Bauer (2010).

8.1.3 Strukturiran program uvajanja

Proces uvajanja mora biti detajlno strukturiran preko časovno določenih aktivnosti prenosa znanja. Organizacija mora določiti tudi ključne odgovornosti v procesu, vlogo nadrejenih in mentorjev ter natančno opredelitev tematike in znanja, ki mora biti v procesu uvajanja predano. Program uvajanja mora imeti vzpostavljene tudi metode spremljanja napredka novozaposlenih in zastavljene končne cilje. Natančno definiran plan uvajanja je lahko dostopen na interni spletni platformi organizacije, kjer imata novozaposleni, mentor in vodja vpogled v ključne korake procesa.

Pomembno je poudariti, da se obdobje pandemije razlikuje od klasične vzpostavitve dela na daljavo. Takšno obdobje je prineslo tudi socialno izoliranost zaposlenih, kar onemogoča kakršne koli možnosti obiska pisarne in omejene priložnosti za vzpostavitev socialnih povezav z ostalimi zaposlenimi znotraj organizacije (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021). Organizacija B novozaposlene že ob vstopu v podjetje umešča v strukturiran program uvajanja, ki pa je bil tudi v času pandemije COVIDA-19 izveden v živo. Preko sodelovanja v prvem delu uvajanja v živo lahko novozaposleni enostavneje vzpostavijo socialni stik z ostalimi zaposlenimi in imajo olajševalne okoliščine za osvojitve novega znanja. Winterman in Bucy (2019) poudarjata, da uvajanje poleg vseh ključnih vidikov orientacije vključuje tudi komponento socializacije znotraj organizacije, kar pomeni, da zaposleni poleg osvajanja znanj in veščin za dotično delovno mesto pridobijo tudi občutek povezanosti z organizacijo in razvijejo medosebne odnose z ostalimi zaposlenimi.

V sklopu organizacije B so novozaposleni že na prvem sestanku z nadrejenim določili ključne aktivnosti uvajanja, čas za izvedbo in cilje. Na rednih tedenskih sestankih so z vodjo preverjali napredek v procesu in odprta vprašanja, povezana z delovnimi nalogami. Z namenom čim večje učinkovitosti uvajanja morajo imeti organizacije vzpostavljen natančno definiran in podrobno strukturiran plan uvajanja, ki določa ključno znanje, aktivnosti in izobraževanja, ki jih morajo posamezniki opraviti. Nadalje mora natančno definirati tudi časovnice izpolnjevanja aktivnosti in načine spremljanja opravljenih korakov procesa. Poleg omenjenega morajo vodje na začetku procesa določiti kratkoročne in dolgoročne cilje uvajanja in na individualnih sestankih z novozaposlenimi spremljati napredek. Klein in Polin (2012) ugotavljata, da so boljši rezultati uvajanja povezani s strukturiranimi praksami, ki točno definirajo zahtevane aktivnosti, znanje in časovnice za izpolnitev korakov programa. Bolj kot so prakse uvajanja v določeni organizaciji raznolike, boljše rezultate uvajanja ponujajo.

Empirična raziskava je pokazala, da ima organizacija A znotraj vseh oddelkov dodeljeno splošno izobraževanje na interni spletni strani. V sklopu organizacije A so bila novozaposlenim dodeljena omenjena izobraževanja, nobeden pa ni spremljal napredka. Novozaposleni v organizaciji A se morajo poleg določenih splošnih izobraževanj na spletni strani udeležiti tudi predstavitev sestankov z različnimi funkcijami znotraj organizacije, ki so sklicani v koledarju. Nobeden od nadrejenih ne sledi številu opravljenih aktivnosti v procesu programa uvajanja. Klein, Polin in Leigh Sutton (2015) dodajajo, da se v realnosti številne organizacije soočajo z diskrepanco med teoretično strukturiranimi programi uvajanja in dejansko implementiranimi uvajanjimi novozaposlenih. Neujemanje lahko nastaja na eni strani zaradi pomanjkljivega delovanja mentorjev, ki ne posredujejo vsega zahtevanega znanja in informacij, na drugi strani pa zaradi zaposlenih, ki se ne udeležujejo dodeljenih aktivnosti. Zaradi omenjenega morajo imeti organizacije vpeljan strikten mehanizem spremljanja aktivnosti uvajanja. Dodatno morajo organizacije neprestano evalvirati uvajalne prakse in izboljšati tiste, ki ne dostavljajo želenih rezultatov. Toscano in

Zappalà (2020) poudarjata, da morajo zaradi pomanjkanja primerjave s sodelavci pri delu od doma nadrejeni vzpostaviti objektivne sisteme določanja delovne uspešnosti.

V sklopu uvajanja morajo organizacije vzpostaviti sistem, ko novozaposleni skupaj z vodjo določijo cilje kratkoročnega in dolgoročnega razvoja novozaposlenih znotraj organizacije kot tudi načine spremljanja procesa uvajanja. Pri tem je treba določiti tudi metrike spremljanja rezultatov in v praksi redno vzpostaviti preverjanje rezultatov dodeljenih aktivnosti.

8.1.4 Personalizirani del uvajanja

Novozaposleni morajo skozi proces uvajanja pridobiti razumevanje delovanja celotne organizacije in njihove individualne vloge znotraj nje. Uvajanje znotraj večjih organizacij je optimalno strukturirano na dva dela. V prvem delu uvajanja novozaposleni spoznajo splošne informacije o organizaciji, v katero vstopajo. Preko pridobitve informacije o ciljnih, viziji, vrednotah, kulturi in strukturi organizacije se posamezniki lahko poistovetijo z vizijo organizacije in asimilirajo z njeno kulturo. Preko razumevanja svoje vloge znotraj organizacije bodo novozaposleni videli večji pomen v učenju in pridobili motivacijo za doseganje delovne uspešnosti. Drugi del uvajanja pa se lahko osredotoči na predajo specifičnih informacij za določeno delovno mesto in zahtevnejšega znanja. Pike (2014) pojasnjuje, da mora formalno strukturirano uvajanje novozaposlenih posameznikom približati aktivnosti na individualni ravni, kot so delovne naloge in odgovornosti ter osnove delovanja na ravni celotne organizacije, ki se nanaša na razumevanje poslovanja, kulture in vrednot.

Uvajanje v organizaciji A je bilo razdeljeno na dva dela. V prvem delu so bili novozaposleni del splošnega uvajanja, kjer so pridobili informacije o organizaciji na splošno, kot so vizija, cilji, kultura in odgovornost. V naslednjem delu uvajanja pa so novozaposleni prešli v del uvajanja, ki je bil individualno prilagojen njihovemu delovnemu mestu in kjer so znanje pridobili preko dodeljenih mentorjev. Organizacija B je ravno tako imela vpeljana uvajanje, ki je razdeljeno na splošen in personalizirani del. V prvem delu so novozaposleni spoznali organizacijo, drugi del pa se je podrobneje osredotočil na dotične delovne odgovornosti posameznikov. Cable, Gino in Staats (2013) poudarjajo, da optimalna izvedba in posledični rezultati uvajanja za organizacije predstavljajo veliko odgovornost, saj podjetja v proces iskanja, zaposlitve in uvajanja investirajo veliko truda, časa in resursov. Preko izboljšanja procesa s tehnikami personalizacije lahko vplivajo na boljše končne rezultate procesa vkrcanja. Spodbujanje avtentičnosti posameznikov skozi proces uvajanja se na ravni posameznikov kaže v večji povezanosti z ostalimi zaposlenimi, pozitivno percepcijo organizacije, večjim zadovoljstvom pri delu in nižjim nivojem stresa. Gledano iz strani organizacije pa pomaga doseči večjo agilnost in prilagodljivost celotnega podjetja.

Nivo predaje znanja se mora ozirati na čas, ki je potekel od vstopa novozaposlenih v organizacijo. Uvajanje mora v začetnih fazah podati preprostejše znanje in informacije, ki se skozi postopek nadgrajujejo. Tudi prva samostojna naloga v organizaciji je za novozaposlene velikega pomena, saj morajo prvič samostojno povezati vso osvojeno znanje iz procesa uvajanja s praktično zadolžitvijo in dostaviti želene rezultate. V kolikor je ta enostavna, je večja verjetnost, da jo bodo novozaposleni uspešno opravili, kar bo posledično vplivalo na večjo samozavest in motivacijo za delo. Klein, Polin in Leigh Sutton (2015) poudarjajo, da mora biti trajanje programa uvajanja novozaposlenih prilagojeno glede na prehodne izkušnje in na zahtevnost posameznega delovnega mesta skozi časovno obdobje nekaj mesecev. Strukturirani pa morajo biti tako, da na začetku uvajanja novozaposleni pridobijo osnovno znanje, ki ga nato skozi čas uvajanja postopoma nadgrajujejo. V preučevani organizaciji A trajanje uvajanja in ključne aktivnosti niso bile natančno določene, zaradi česar so se novozaposleni posledično srečali s prevelikimi količinami informacij že na začetku procesa. Na drugi strani je organizacija B svojim novozaposlenim določila ključne aktivnosti za njihovo specifično delovno mesto in je imela izpolnjeno časovnico ključnih korakov procesa uvajanja.

Izražanje posameznikovih edinstvenih lastnosti v procesu uvajanja vpliva na povečanje samozavesti novozaposlenih in vložka energije v delo (Cable, Gino & Staats, 2013). Bistvena naloga vodij in mentorjev je, da pri vsakem posamezniku prepoznajo kvalitete, šibke točke in potencial za nadaljnji karierni razvoj. Vsak novozaposleni se razlikuje po formalni izobrazbi, preteklih delovnih izkušnjah, osebnostnih lastnostih, motivaciji za delo, željah za prihodnji karierni razvoj in številnih drugih. Tako se potrebe in želje novozaposlenih bistveno razlikujejo med sabo, kar morajo nadrejeni pri strukturiranju procesa uvajanja upoštevati. Priporočljivo je, da je prvi bolj splošen del uvajanja enak za vse novozaposlene, drugi del pa je personaliziran glede na specifično delovno mesto kot tudi posameznikove lastnosti.

8.1.5 Vloga nadrejenih

Novozaposleni v začetnih fazah uvajanja potrebujejo podporo iz strani nadrejenih. V času izrednih delovnih razmer pa mora biti ta še bolj izrazita, da lahko posamezniki enostavno vstopijo v socialno distancirano ekipo (Martyniuk, Moffatt & Oswald, 2021). Ključno je, da v procesu uvajanja vodje redno spremljajo napredek novozaposlenih pod njihovim okriljem. Priporočljivo je, da imajo v procesu uvajanja vodje individualne sestanke z novozaposlenimi na tedenski bazi. Na takšnih sestankih lahko rešijo odprta vprašanja, povezana z delom, spremljajo napredek uvajanja in preverijo dobro počutje posameznikov. Dodatno morajo vodje poleg rednih sestankov v začetnem obdobju uvajanja čim večkrat napisati sporočilo novozaposlenim, da preverijo, kako gre uvajanje. Z rednim preverjanjem in spremljanjem procesa bodo novozaposlenim dali signal, da se zanimajo za njihov razvoj in jim nudijo potrebno podporo v procesu. Ključno je tudi, da na enem izmed prvih sestankov vodje z novozaposlenimi določijo cilje, ključne aktivnosti in glavne korake

uvajanja ter časovnico za izpolnitev. Na takšen način bosta obe strani lahko transparentno spremljali razvoj in merili uspešnost.

Vodje so se v organizaciji A zanimale za napredek novozaposlenih v procesu uvajanja in spremljale proces učenja ter nudili podporo pri službenih izzivih. Po drugi strani pa vodje niso določili ciljev dolgoročnega razvoja novozaposlenih znotraj organizacije. Na drugi strani pa so vodje v organizaciji B že ob samem vstopu novozaposlenih v organizacijo določili cilje profesionalnega razvoja znotraj organizacije in ključne aktivnosti za doseg ciljev. Napredek procesa so z vodjo tudi preverjali četrtletno. Na začetku procesa uvajanja morajo nadrejeni z zaposlenimi postaviti kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje razvoja znotraj organizacije, preko česar bo vodja lahko spremljal napredek posameznikov in jim nudil oporo, informacije in resurse za nadaljnji profesionalni razvoj. Na drugi strani pa bo to za novozaposlene motivacija in signal, da organizacija vlaga v njega trud in resurse. Jokisaari in Vuori (2018) poudarjata, da se delegiranje delovnih nalog s strani nadrejenih ter predaja odgovornega in smiselnega dela v procesu uvajanja posledično izkazuje z večjo jasnostjo vloge novozaposlenih kot tudi višjim nivojem znanja in zadovoljstva znotraj organizacije.

Vodje so v primeru obeh organizacij tudi poskrbele za vključitev novozaposlenih v delovno skupino skozi redne tedenske sestanke. Korte in Lin (2013) dodajata, da se nadrejeni pri vzpostavitvi socialne povezanosti znotraj ekipe soočajo z izzivom, da novozaposlenim ob vstopu v organizacijo primanjkuje razumevanje strukturnih, medosebnih in kognitivnih povezav znotraj skupine sodelavcev. Omenjene dimenzije je najbolj enostavno razviti preko izgradnje dobrih medčloveških povezav v skupini in mentorstva.

8.1.6 Vloga mentorjev

Izkušnje novozaposlenih z mentorji so bile v organizaciji A izjemno pomanjkljive. Tako je bilo skozi uvajanje predano le najbolj osnovno znanje za opravljanje delovnih procesov, mentorstvo samo po sebi pa skoraj ni obstajalo. Skozi lastno proaktivnost novozaposlenih, ki so iskali druge vire informacij in so se obrnili na ostale zaposlene v podjetju, so lahko po določenem času pridobili zadosten nivo znanja za pričetek samostojnega dela. Skozi pogovor je razvidno, da v organizaciji A primanjkuje enotnosti pri predaji znanja, saj ima vsak mentor svoj način predavitve znanja. Tako dva mentorja predstavljata drugačne korake do istega cilja delovnih nalog. Predaja znanja preko mentorstva je bila v organizaciji B izjemno dobro sprejeta iz strani novozaposlenih. Ti menijo, da so dobili vse potrebne informacije kot tudi občutek podpore in odprtosti za nadaljnja vprašanja v procesu učenja. Dodatno verjamejo, da je glavna misija mentorjev, da spodbujajo njihov razvoj.

Organizacije se pri upravljanju socialnih procesov znotraj ekipe soočajo z izzivom, da novozaposleni ob prihodu v podjetje ne poznajo strukturnih, medčloveških in kognitivnih

dimenzij znotraj delovne skupine. Učenje omenjenih dimenzij pa najlažje poteka direktno preko razvoja dobrih medčloveških odnosov in mentorstva. Vzpostavitev dobrih socialnih odnosov znotraj organizacije ne vpliva le na zadovoljstvo na delovnem mestu, ampak tudi omogoča dostop do večje količine informacij in resursov (Korte & Lin, 2013).

Preko dodelitve prijatelja v sklopu programa uvajanja lahko organizacije poskrbijo za boljši prenos znanja in olajšajo proces socializacije. V kolikor je novozaposlenemu že dodeljen mentor, je lahko funkcija prijatelja, da ga vodi skozi proces prilagoditve novi delovni vlogi. Tako mu lahko nudi osnovne informacije, ki jih kot zaposleni v podjetju potrebuje – med drugim kje se vzame kosilo, kako se vpiše bolniška odsotnost, kje se zaprosi za dopust, splošne informacije o celotni organizaciji, v katero spadajo organizacijska struktura, vizija, cilji. Dodatno prijatelj pomaga novozaposlenemu z vpeljavo v socialni vidik organizacije in ga vključi v mrežo družbenih vezi. Prijatelj je lahko iz istega oddelka znotraj organizacije ali opravlja drugačno funkcijo od novozaposlenega. V kolikor novozaposlenemu ni dodeljen mentor, lahko prijatelj poleg zgoraj navedenih informacij posamezniku pomaga tudi z informacijami o specifičnem delovnem mestu, mu preda znanje in ga izobražuje o bodoči delovni vlogi. Poleg omejenega je novozaposlenemu na voljo tudi za vprašanja v zvezi z delovnim mestom in tekočimi delovnimi izzivi.

Poleg individualnih sestankov z nadrejenimi naj imajo novozaposleni v procesu uvajanja tudi individualne sestanke z ostalimi člani ekipe. Vodja lahko znotraj skupine določi, da bo vsak izmed zaposlenih odgovoren za predajo znanja na določeno tematiko in skliče sestanke v koledarju. Tako bo razbremenil delo mentorja in obenem vzpostavil priložnost za kreiranje socialnih odnosov med novozaposlenimi in člani ekipe. Tako lahko vodje načrtno strukturirajo proces učenja, olajšajo postavljanje vprašanj in pomagajo vzpostaviti občutek pripadnosti ekipi.

8.1.7 Vloga novozaposlenih

Skozi pogovore v organizaciji B so posamezniki poudarili, da je ključnega pomena za uspešen proces uvajanja vloga dveh strani. Na eni strani morajo biti mentorji in nadrejeni aktivno vpleteni v proces uvajanja in motivirani za razvoj novozaposlenih. Na drugi strani pa je ključen tudi vložek novozaposlenih v proces uvajanja. Skozi postavljanje vprašanj, iskanje delovnih zadolžitev in priložnosti za ustvarjanje socialnih stikov morajo pokazati svojo motiviranost v procesu uvajanja ter biti proaktivni v iskanju resursov in informacij za delo. Scroth (2019) opisuje, da je odnos med zaposlenim in organizacijo dvosmeren. Na eni strani organizacije od svojih zaposlenih pričakujejo velik vložek truda in časa v delovne naloge, zavzetost za razvoj svojih sposobnosti in sledenje organizacijskim ciljem. Na drugi strani pa zaposleni od organizacije pričakujejo poštenost, priložnosti za razvoj in napredovanje, vložek v širitev znanj, povratne informacije o delovni uspešnosti in plačilo za opravljene naloge.

Velik pomen pri učinkovitem uvajanju novozaposlenih v organizacijo imajo tudi oni sami. Preko posedovanja zaželenih lastnosti na delovnem mestu, kot sta notranja motivacija in proaktivno vedenje, lahko bistveno vplivajo na rezultate procesa. Nadalje se posamezniki med seboj bistveno razlikujejo glede na osebne značilnosti. Nekateri so ekstrovertirani in že po naravi bolj nagnjeni k vzpostavljanju medosebne komunikacije, drugi so analitični in želijo pri delu opravljati izjemno tehnične naloge, tretji so dobri javni govorci in imajo odlične zmožnosti retorike. Skozi uvajanje morajo odgovorni prepoznati močne lastnosti posameznikov kot tudi šibke točke in prilagoditi razvoj v organizaciji njihovim potrebam. Na takšen način bodo zagotovili najboljši možen rezultat uvajanja na strani novozaposlenih kot na strani organizacije. Lee in Bruvold (2003) analizirata, da je vlaganje v razvoj zaposlenih ključnega pomena za razvoj veščin, razširitev znanja in osvojitve novih sposobnosti tako na individualni ravni kot na nivoju celotne organizacije. Zaposleni, ki verjamejo, da so organizacije, katerih so del, zavezane k razvoju njihovih sposobnosti in predaji znanja, izkazujejo večjo stopnjo motivacije za delo, zavezanosti do organizacije in zadovoljstva.

Nadrejeni, mentorji in ostali zaposleni morajo novozaposlene spodbujati, da v procesu uvajanja izkazujejo proaktivnost preko postavljanja vprašanj. Dodatno mora biti v organizaciji zaželeno samoiniciativno in proaktivno vedenje novozaposlenih, ki se nanaša na dejstvo, da novozaposleni sami poskušajo stopiti v stik z zaposlenimi in splesti čim več socialnih vezi. Preko vzpostavljanja velike družbene mreže bodo novozaposleni lažje prišli do ključnih informacij in resursov. V kolikor organizacija pri novozaposlenih ustvari občutek, da je postavljanje vprašanj pozitiven signal motiviranosti in radovednosti, bodo le-ti imeli manj zadržkov pri vzpostavljanju takšnega vedenja. Pri takšnem vedenju pa je treba upoštevati tudi vidik ostalih zaposlenih, ki lahko preko pogostih distrakcij pri delu dosegajo manjšo učinkovitost in se soočajo z izgubo fokusa, zaradi česar morajo mentorji in nadrejeni že v procesu uvajanja vzpostaviti dobro prakso zbiranja informacij. Novozaposlenim naj predlagajo, da si pripravijo spisek vprašanj, ki so se jim porajala v določenem dnevu, skličejo sestanek z zaposlenimi in predebatirajo vse nejasnosti.

8.1.8 Uvajanje novozaposlenih na daljavo

Izredne razmere pandemije COVIDA-19 so organizacije nenadoma prisilile, da svoje procese uvajanja novozaposlenih prestrukturirajo in jih prestavijo v virtualno okolje brez prehodnih izkušenj ali smernic, kako optimalno vpeljati takšen proces na daljavo (Petrilli, Galuppo & Ripamonti, 2022). Ustrežno uvajanje na daljavo je pomembno iz vidika uspešnosti organizacije in njenega poslovanja kot tudi z moralnega in etičnega stališča preko podpore duševnega zdravja in dobrega počutja novih zaposlenih v težavnih časih globalne pandemije (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021).

Eden izmed osnovnih temeljev za zagotavljanje optimalnega procesa uvajanja je hitra ureditev vse potrebne dokumentacije za delo, dostopov do internih portalov ter strojne in

programske opreme za delo. Le preko pridobitve vseh potrebnih resursov v najkrajšem možnem času lahko novozaposleni hitro vstopijo v proces uvajanja v vlogi aktivno sodelujočih subjektov in ne le pasivnih opazovalcev (Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford, 2021). Organizacija A je imela v določenih oddelkih celotno uvajanje izpeljano na daljavo, v drugih oddelkih pa so bili po vzpostavitvi nekoliko omiljenih zdravstvenih razmer novozaposleni dobrodošli v organizaciji. V primeru prvega intervjuvanca ta ni imel možnosti videti svoje lokacije dela, otežen je bil prenos znanja, komunikacija znotraj ekipe, dostop do ključnih informacij in resursov za delo kot tudi vzpostavljanje socialnih stikov. Pri slednjem se je soočal z veliko težavami glede dostopov do ključne programske opreme za delo. Toscano in Zappalà (2020) opisujeta, da naj bodo virtualni kanali poleg poglobitve naloge opravljanja dela in ohranjanja socialnih odnosov namenjeni tudi pomoči novozaposlenim, ki se soočajo s tehnološkimi in administrativnimi izzivi pri delu. Organizacije morajo za vzpostavitev uspešnega uvajanja od doma zagotavljati tudi ustrezna usposabljanja in podporo za uporabo tehnoloških rešitev.

Z namenom zagotavljanja enotnih in ažurnih informacij vsem novozaposlenim v določenem oddelku je priporočljivo, da se ustvari knjižica znanja. Na takšen način bodo imeli mentorji generalno orientacijo in podlago za prenos znanja. Na drugi strani pa lahko novozaposleni že skozi zbirko znanja pridobijo splošne informacije o delu, ki jih nato z mentorjem poglobljajo. Knjižica naj vsebuje veliko slikovnega gradiva, preko katerega so postopki čim bolj natančno in nazorno opisani. Dodatno naj imajo oddelki na internem kanalu shranjene video posnetke uvajanj, ki kažejo zaporedne korake določenih delovnih postopkov. Rodeghero, Zimmermann, Houck in Ford (2021) dodajajo, da mora zbirka znanja omogočati enostavno iskanje podatkov, se neprestano posodabljati in biti dostopna vsem zaposlenim na enem mestu. V primeru uvajanja na daljavo imajo tako lahko zaposleni dostop do ključnih resursov in informacij na interni platformi, do katere lahko dostopajo kjer koli in kadar koli.

Skozi primarne podatke naloga ugotavlja, da so imeli novozaposleni znotraj organizacije B izveden določen del uvajanja v živo. Novozaposleni v podjetju B menijo, da je bilo ključnega pomena, da so lahko začeli proces uvajanj v živo, kar je olajšalo celoten postopek tudi v virtualnem načinu. V živo so tako lahko vzpostavili prve socialne kontakte in pridobili vpogled v prihodnje delovne zadolžitve. Intervjuvanca dodajata, da je takšen začetek uvajanja vzpostavil občutek, da sta postala del organizacije. Hafermalz in Riemer (2021) poudarjata, da morajo v procesu uvajanja na daljavo novozaposleni začeti sebe dojemati kot člana ekipe in organizacije, zgraditi občutek organizacijske pripadnosti in posebiti cilje, vrednote in vizijo podjetja, čeprav se pri omenjenem soočajo z geografsko in fizično oddaljenostjo.

Posamezniki iz organizacije A pa izpostavljajo, da sebe skozi celoten proces uvajanja na daljavo niso dojemali kot člana organizacije. V virtualnem načinu delovanja kljub rednim sestankom z ekipo se niso počutili del nje. Omenjeno je posledično vplivalo tudi na nižji vložek truda v delovne zadolžitve. Hafermalz in Riemer (2021) poudarjata močno

povezavo med socialno izolacijo in nivojem stresa posameznikov na delovnem mestu. Toscano in Zappalà (2020) slednje postavljata v kontekst pandemije, kjer stresni dejavnik družbene izoliranosti med sodelavci lahko posledično vpliva na znižanje nivoja zadovoljstva na delu. Dodatno socialna izoliranost vpliva tudi na percepcijo zaposlenih o lastni delovni produktivnosti in zadovoljstvu dela na daljavo. V kolikor zaposleni, ki same sebe pri delu od doma dojemajo kot produktivne in uspešne zaposlene, izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva do načina dela v virtualnem okolju.

Skozi empirično raziskavo je razvidno, da imata organizaciji podobne določene komponente uvajanja na daljavo, v drugih pa se bistveno razlikujeta. Ključne komponente uvajanja na daljavo v organizaciji A in B glede na opredelitev Rodeghero, Zimmermann, Houck in Ford (2021) so popisane v tabeli 3.

Tabela 5: Ključne komponente v procesu uvajanja na daljavo

Priporočila za uvajanje na daljavo	Organizacija A	Organizacija B
Spodbujanje komunikacije in postavljanje vprašanj	Da	Da
Vključena kamera na sestankih	Večinoma samo na prvem sestanku, ko se je novozaposleni predstavil	Velikokrat, a ne na vseh sestankih
Individualni sestanki z vodjo	Da	Da
Zagotavljanje informacij o organizaciji	Večinoma izvedeno ob vstopu v organizacijo	Že v procesu zaposlovanja in nato v procesu uvajanja
Uvajalni prijatelj (angl. Buddy)	Ne	Ne
Dodelitev mentorja	Da, ki pa v določenih primerih ni opravljal svoje funkcije	Da, zagotavljanje dobrega prenosa znanja
Različna hitrost uvajanja za različne novozaposlene	Ne	Da
Dodelitev preproste prve delovne zadolžitve	Ne	Da, skozi proces zaposlovanja
Zagotavljanje posodobljene dokumentacije	Ne	Da

Prirjeno po Rodeghero, Zimmermann, Houck & Ford (2021).

8.1.9 Proces socializacije na daljavo

Uvajanje na daljavo je novozaposlenim v organizaciji A ustvarilo ne samo občutek fizične, ampak tudi psihološke oddaljenosti od svojih sodelavcev. Tako so imeli težavo prebiti led in ustvariti prvi socialni stik. Posledično je uvajanje v virtualnem okolju vplivalo na slabo povezanost z organizacijo in ostalimi zaposlenimi. Solinger, van Olffen, Roe in Hofmans (2013) definirajo, da se skozi celoten proces uvajanja med novozaposlenim in organizacijo ustvarja povezava, ki se utrjuje skozi čas, proces pa lahko definiramo skozi tri ključne faze: vnaprejšnja socializacija, srečanje, prilagoditev. V fazi vnaprejšnje socializacije posameznik še ni vstopil v organizacijo, ampak se že predstavlja v vlogi novozaposlene

osebe znotraj določenega podjetja. Ključen izziv omenjene faze je, da ima posameznik realistično predstavo glede prihodnje delovne pozicije. Za ohranjanje interesa in zavezanosti do nove zaposlitve imajo pomembno vlogo že aktivnosti pred uvajanjem (Jeske & Olson, 2021). V primeru organizacije A posamezniki niso imeli ujemanja med pričakovanji in realnostjo, medtem ko so v organizaciji B novozaposleni ujemanje ustvarili.

Na drugi stopnji, imenovani stopnja srečanja, ki se zgodi v trenutku vstopa novozaposlenega v podjetje, se od posameznika pričakuje prilagoditev realnih pričakovanj in zahtev novega delovnega mesta. Omenjena stopnja se sooča z izzivom posredovanja pravih informacij o delovnih obveznostih, odgovornosti in vlogi osebe v organizaciji. Proces zaokroži stopnja prilagoditve, na kateri novozaposleni osvoji in ponotranji pričakovana obnašanja, zaželen odnos do dela in vrednote organizacije (Solinger, van Olffen, Roe & Hofmans, 2013). V primeru organizacije A prvi posameznik ni prejel zadostnih informacij in ni ustvaril zaželenega odnosa do dela in zavezanosti do organizacije, prav tako ni ustvaril dobrih družbenih povezav. V primeru drugega intervjuvanca v podjetju A je ta ustvaril povezavo šele v kasnejši fazi uvajanja v živo. Nasprotno pa so novozaposleni v organizaciji B v virtualnem načinu uvajanja ustvarili kakovostne družbene vezi in povezavo z organizacijo. Korte in Lin (2013) dodajata, da nova delovna vloga od posameznikov zahteva, da osvojijo znanje in sposobnosti za opravljanje delovnih zadolžitvev kot tudi razumejo pričakovanja glede svojega dela in nenapisana pravila obnašanja znotraj organizacije.

V organizaciji A so novozaposleni v procesu uvajanja znotraj določenih oddelkov imeli enkrat tedensko vzpostavljene skupinske virtualne kavice, namenjene druženju med zaposlenimi in vzpostavitvi dobrih medosebnih odnosov. Scott, Dieguez, Deepak, Gu in Wildman (2021) poudarjajo, da morajo organizacije pri delu od doma najti načine, kako vzpostaviti in ohraniti socialne stike med zaposlenimi, kar lahko poteka preko uporabe videokonferenc, neformalnih virtualnih odmorov, socialnih skupin, namenjenih klepetu o izven službenih tematikah in podobnih. Martyniuk, Moffatt in Oswald (2021) dodajajo, da grajenje kakovostnih družbenih odnosov znotraj organizacije za novozaposlene predstavlja poleg profesionalnih tudi čustvene koristi. Pozitivni medosebni stiki lahko pri novozaposlenih vplivajo na zmanjšanje občutka stresa in negotovosti pri vstopu v novo organizacijo.

V sklopu uvajanja je pomembno poudariti komponento socialne povezanosti z ekipo. Omenjena pomembno vpliva na dostop do informacij, resursov za delo, pospeši proces učenja in dobro počutje novozaposlenih preko kakovostnih družbenih odnosov. Priporočljivo je, da vodje v sklopu delovne ekipe organizirajo enkrat tedensko skupne sestanke, ki so namenjeni izključno druženju in vzpostavljanju socialnih vezi. Na takšnih sestankih pa mora vodja spodbujati komunikacijo, saj so novozaposleni na začetku lahko nekoliko zadržani pri komunikaciji z delovno skupino in še ne razumejo družbene klime. Ko zdravstvene razmere omogočajo, je priporočljivo, da organizacije planirajo skupinske

aktivnosti, namenjene medsebojnemu spoznavanju in kreiranju dobrega duha v organizaciji. Dobri družbeni odnosi med sodelavci bodo posledično pozitivno vplivali na večje zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.

Pri uvajanju na daljavo predstavitve novozaposlenih na skupinskih ali individualnih sestankih niso dovolj, saj posameznikom v virtualnem okolju primanjkuje možnosti za opazovanje sestankov in interakcije med ostalimi zaposlenimi v ekipi. Spremenjene razmere dela tako otežujejo gradnjo medsebojne solidarnosti in poglobljenih socialnih odnosov (Hafermalz & Riemer, 2021). Intervjuvanci iz podjetja B opisujejo, da je splošna klima v organizaciji izjemno kolegialna, čemur pripisujejo razlog v vzpostavitvi prvega socialnega stika v živo. Omenjeno je vplivalo na to, da tudi v virtualnem okolju niso imeli nobenih zadržkov pri vzpostavljanju medosebnih stikov kot tudi pri neformalnem komuniciranju z nadrejenimi. Korte in Lin (2013) trdita, da se socializacija novozaposlenih nanaša na integracijo v delovno skupino in ne na celotno organizacijo, saj preko te posamezniki pridobijo razumevanje kulture na delovnem mestu in dostop do kakovostnih virov informacij. Vstop na novo delovno mesto od posameznikov zahteva, da spoznajo delovne naloge, pričakovanja drugih glede svojega dela ter dešifrirajo nenapisana pravila in norme znotraj organizacije. Kakovostni medosebni odnosi na delovnem mestu vplivajo ne le na zadovoljstvo novozaposlenih znotraj organizacije, ampak vplivajo tudi na dostop do informacij in resursov za delo.

8.1.10 Prednosti uvajanja na daljavo

Skozi intervjuje je mogoče opaziti, da intervjuvanci v organizaciji A izpostavljajo prednost uvajanja na daljavo predvsem v dostopnosti virov informacij, intervjuvanca iz organizacije B pa izpostavljata možnosti konstantnega stika z ljudmi, večje učinkovitosti sestankov, izrabe časa in možnosti sodelovanja v mednarodnem okolju. Toscano in Zappalà (2020) poudarjata, da delo in uvajanje na daljavo lahko na eni strani omogočata določene prednosti, kot so večja fleksibilnost pri delu, povečano zadovoljstvo pri delu in večjo učinkovitost zaposlenih. Po drugi strani pa se lahko uvajanje in delo na daljavo izkazujeta v profesionalni izolaciji, manjših možnostih za napredovanje, slabših medosebnih odnosih ter v konfliktu med delom in zasebnim življenjem. Organizacija B je tudi po vzpostavitvi normalnih delovnih razmer ohranila določene sestanke v virtualnem načinu delovanja, saj so na takšen način veliko bolj časovno učinkoviti in omogočajo sodelovanje z mednarodno ekipo zaposlenih. Petrilli, Galuppo in Ripamonti (2022) dodajajo, da bo imela vzpostavitev virtualnega načina delovanja v nekaterih organizacijah dolgoročne učinke, saj bodo lahko določen vidik delovanja na daljavo ohranile tudi v času normalnega delovanja organizacije.

8.1.11 Ključni izzivi pri uvajanju na daljavo

Skozi empirično raziskavo v podjetju A je mogoče videti, da novozaposleni menijo, da njihov trud in vložek v delo ni prepoznan, zaradi česar posledično vlagajo manjše količine

energije in časa v samo delo. Dodatno se je skozi pogovore razkrilo, da se preko virtualnega načina uvajanja ni vzpostavila socialna povezanost s sodelavci in povezava z organizacijo.

Meyer in Bartels (2017) poudarjata, da ima socializacija novozaposlenih močen vpliv na razvoj zavezanosti do organizacije. V primeru dobrega ujemanja med organizacijo, bodočo delovno vlogo in novozaposlenimi je večja verjetnost razvoja višje zavezanosti novozaposlenih do organizacije.

Nenaden premik dela na virtualne platforme za zaposlene predstavlja dodaten stres, saj ti nimajo na voljo določenega obdobja tranzicije in s tem adaptacije ter časa za izgradnjo zadostnega nivoja znanja glede novih tehnoloških rešitev (Mello, 2007). V procesu uvajanja mora vodja ekipe spodbujati uporabo videa na skupnih sestankih in sam dajati zgled članom ekipe preko uporabe svoje kamere. Tako se lahko novozaposleni hitreje vključijo v družbeno okolje in že takoj ob vstopu v organizacijo vidijo zaposlene, s katerimi bodo tudi v prihodnje sodelovali, ter enostavnejše pridobijo vpogled v dinamiko ekipe.

Priporočljivo je, da organizacija novozaposlenim nudi začetek programa uvajanja v živo, v kolikor je to mogoče. Preko ustvarjanja prvega stika z novozaposlenim v živo mu tako nudi boljši prenos znanja, olajševalne okoliščine za reševanje izzivov in postavljanje vprašanj ter vzpodbudno okolje za ustvarjanje družbenih vezi. Novozaposleni lahko preko začetnega dela uvajanja v pisarnah nemudoma vzpostavijo stik z zaposlenimi, začutijo kulturo organizacije in nenapisana pravila ter začnejo z aktivnim procesom učenja. Po začetnem delu uvajanja v živo pa lahko organizacije pričnejo s poglobljeno predajo znanja na daljavo. Klein in Heuser (2008) opisujeta, da se taktike socializacije znotraj organizacije nanašajo na strukturiranje izkušenj in oblikovanje vedenja novozaposlenih z namenom prilagajanja organizaciji. Klein in Polin (2012) dopolnjujeta, da je socializacija vseživljenjski proces, ki je pa v kontekstu delovnega okolja najbolj intenzivno izražen ob vstopu v novo organizacijo, spremembi delovne vloge, naloge ali službenega konteksta.

8.1.12 Izkupiček procesa uvajanja

Vstop na novo delovno mesto je vznemirljiva in obenem zastrašujoča izkušnja. Novozaposleni posamezniki skozi proces vkrcanja pridobijo nova znanja, veščine, ustvarijo družbene vezi in pomembno prispevajo k delovanju celotne organizacije. Obenem pa vpeljava v organizacijo prinaša tudi poklicne in socialne izzive ter številne stresne situacije. Učinkovito uvajanje omogoča hitro vpeljavo novih oseb v organizacijo, uspešno opravljanje delovnih obveznosti, vpeljavo v družbeno okolje organizacije ter zmanjšanje stresa in negotovosti ob prihodu na novo delovno mesto (Scott, Dieguez, Deepak, Gu & Wildman, 2021). Proces uvajanja v organizaciji A je dal bistveno drugačne rezultate. Na eni strani imamo novozaposlenega, ki je skozi popolnoma virtualni proces pridobil znanje, a ni ustvaril socialnih vezi in zavezanosti do organizacije. Na drugi strani

pa imamo novozaposlenega iz organizacije A, ki je ustvaril močno povezavo s svojo delovno ekipo in izraža visoke stopnje zadovoljstva na delovnem mestu. Toscano in Zappalà (2020) definirata, da je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu negativno povezano s socialnim distanciranjem. V času pandemije in izrednih razmer je korelacija še dodatno okrepljena z zaskrbljenostjo glede lastnega zdravja in socialno izolacijo tudi izven delovnega mesta.

Skozi pogovore z novozaposlenimi iz organizacije B je razvidno, da so skozi proces osvojili znanje in sposobnosti za opravljanje svojih delovnih zadolžitev ter ustvarili dobre medosebne povezave z ostalimi zaposlenimi. Lindelöw (2016) opisuje, da optimalen proces uvajanja omogoča na eni strani, da organizacija doseže zastavljene cilje delovne uspešnosti in konkurenčnost na trgu, na drugi strani pa omogoča zaposlenim, da se poleg osvojitve znanja in zagotovitve produktivnosti povežejo tudi z organizacijskimi vrednotami. Tako mora uvajanje poleg zagotavljanja formalnih ciljev, vezanih na delovno uspešnost, zagotavljati tudi ustvarjanje občutka pripadnosti organizaciji. Ustrezno vzpostavljen program uvajanja na strani novozaposlenih vpliva na zmanjšan stres in boljše medosebne odnose, kar posledično ustvari boljše temelje za uspešno opravljanje delovnih nalog.

Optimalno strukturiran proces uvajanja mora zagotavljati doseganje osnovnih ciljev uvajanja, kot so določen nivo znanja, sposobnost opravljanja delovnih nalog, izpolnitev zahtevanih izobraževanj. Med cilje uvajanja pa spadajo tudi dolgoročni učinki na strani posameznikov, ki se kažejo kot zavezanost do organizacije, zadovoljstvo na delu, kakovost družbenih odnosov, suverenost pri opravljanju delovnih zadolžitev, samozavest na delovnem mestu in produktivnost. Graybill, Carpenter, Offord, Piorun in Shaffer (2013) pojasnjujejo, da programi uvajanja v organizacijah ciljajo na štiri ključne izkupičke procesa; da se novozaposleni počutijo dobrodošlo in sprejeto v organizacijo, da pridobijo ključne informacije za nadaljnjo učinkovito delovanje na svojem delovnem mestu, da razumejo identiteto organizacije ter da poznajo kulturo, vrednote in delovanje organizacije. Preko procesa uvajanja novozaposleni pridobijo razumevanje ciljev, odgovornosti in posledic svojega dela v sklopu širšega organizacijskega okolja. Organizacija v proces iskanja talentov in zaposlovanja vlaga veliko časa in resursov, zato je ključnega pomena zadrževanje novozaposlenih znotraj organizacije in njihova pripravljenost na delo, ki se zgodi ravno v procesu uvajanja.

8.1.13 Lastnosti mlajših novozaposlenih

Skozi analizo intervjujev v organizacijah je razvidno, da mlajši novozaposleni cenijo na svojem delovnem mestu podobne faktorje. Iz pogovorov je mogoče razbrati, da novozaposleni pri organizaciji cenijo dobre družbene odnose, priložnosti za profesionalni razvoj, dodatne aktivnosti, namenjene učenju novih znanj in sposobnosti, možnosti nagrajevanja, aktivnosti izven delovnega časa in ravnovesje med delom in prostim časom.

Sutcliffe in Dhakal (2018) navajata, da je za milenijsko generacijo na delovnem mestu pomembno spodbudno okolje, ki neguje medsebojne odnose in dopušča večjo fleksibilnost dela, obenem pa zagotavlja podporo nadrejenih, jasna in izčrpna navodila ter cilje, ki omogočajo določeno mero avtonomije.

Posamezniki, ki pripadajo generaciji mlajših novozaposlenih, izjemno cenijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, ki je omogočeno preko fleksibilnosti dela na daljavo, saj vidijo v individualnem prilagajanju delovnih obveznosti posledične koristi povečane učinkovitosti in produktivnosti na delovnem mestu (Berge & Berge, 2019). Ng, Lyons in Schweitzer (2012) dodajajo, da morajo glede na visoko izrazite lastnosti individualizma mlajših posameznikov organizacije že v procesu zaposlovanja in pri oblikovanju psihološke pogodbe v zakup vzeti pričakovanja pripadnikov določene generacije. Organizacije morajo že pri strukturiranju procesa uvajanja upoštevati lastnosti mlajših zaposlenih, saj lahko preko vpliva na ključne faktorje posledično vplivajo na zadovoljstvo s procesom uvajanja kot tudi na dolgoročno zavezanost organizaciji.

8.1.14 Izboljšanje procesa uvajanja

Skozi intervjuje v organizaciji A je mogoče razbrati, da so možne izboljšave v sklopu uvajanja hitrejša ureditev dostopov do programske opreme in strukturiran proces spremljanja uvajanja. Dodatno subjekta menita, da bi moral biti prvi stik z ostalimi zaposlenimi v živo. Snell (2006) določa sledeče korake za izboljšanje procesa uvajanja: (1) analiza procesa, (2) implementacija, (3) integracija, (4) evaluacija.

Analiza procesa. Prvi korak izboljšanja se nanaša na pregled obstoječih korakov procesa uvajanja in vlog vseh strani, ki so vključene v proces. Ključni vložki v proces tako vključujejo:

- plače in ugodnosti: določitev višine plače, sistema nagrajevanja, bonusov za uspešnost pri delu;
- sedež organizacije: pridobitev parkirnega dovoljenja, dodelitev delovnega prostora;
- dostop: dodelitev dovoljenja za dostop do službenih prostorov in virov za opravljanje dela;
- usposabljanje: izvedba programa uvajanja za določeno delovno mesto;
- člani ekipe in mentorji: vzpostavitev socialnih stikov in prenosa znanja;
- oddelek za tehnično podporo: dodelitev računalniške strojne in programske opreme.

Implementacija. Faza vključuje vzpostavitev možnih izboljšav v dejanskem planu uvajanja. Sledeče se lahko nanaša na izboljšanje tehnologije, spremembo administrativnih postopkov, izboljšanje načina prenosa znanja, vzpostavitev internega portala za novozaposlene in podobno.

Integracija. Korak vključuje vpeljavo podatkov o novozaposlenih osebah v vse interne ter eksterne portale organizacije kot v korespondenco s ključnimi strankami.

Poročanje. Stopnja poročanja se nanaša na zagotavljanje metrik in analitike, ki omogočajo učinkovito spremljanje procesa uvajanja.

8.2 Model uvajanja novozaposlenih na daljavo

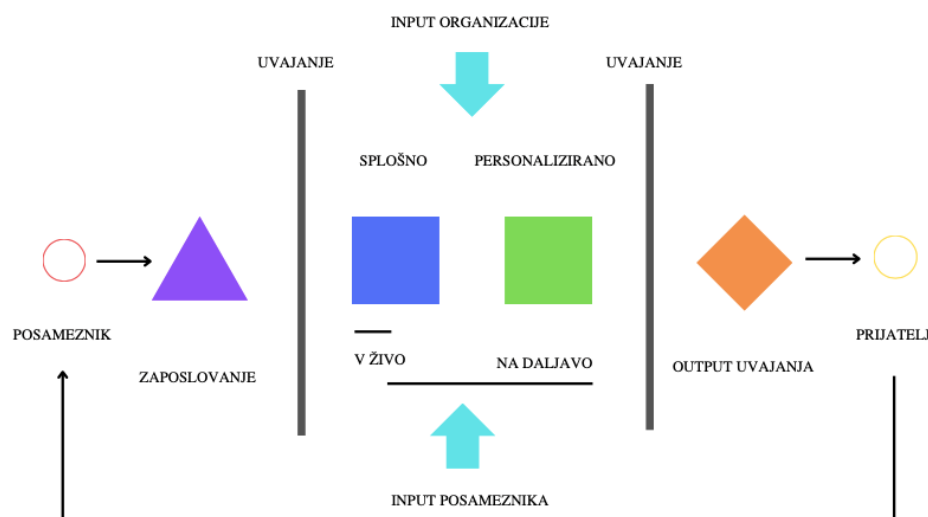
Model optimalne strukture in ključnih faktorjev procesa uvajanja na daljavo je izpeljan iz primarnih in sekundarnih virov magistrskega dela.

Posameznik vstopa v organizacijo in s seboj prinaša določeno formalno izobrazbo, pretekle delovne izkušnje in osebnostne značilnosti. Skozi proces zaposlovanja pridobi ključne informacije o bodočem delovnem mestu in organizaciji, v katero vstopa. Po podpisu pogodbe se začne proces uvajanja. Prvi del uvajanja na daljavo naj bo, v kolikor je mogoče, izveden v pisarni. Uvajanje naj bo strukturirano na dva dela. Prvi del, ki je splošen za vse novozaposlene, in drugi, personalizirani del, kjer je uvajanje prilagojeno specifičnemu delovnemu mestu kot tudi individualnim značilnostim posameznika. V prvem delu naj bodo posameznikom predstavljene splošne informacije o organizaciji in že določene informacije o specifičnem delovnem mestu. V času uvajanja na daljavo naj se proces fokusira na predajo poglobljenega znanja za delo, ki temelji na praktičnih primerih. Dve ključni strani vlagata v proces uvajanja; na eni strani imamo organizacijski trud, kulturo, vrednote, način komunikacije, strukturiranost planov uvajanja, vložek nadrejenih in mentorjev ter druge. Dodatno pa je pomemben input v proces uvajanja tudi novozaposleni sam. Preko stopnje motivacije, samoiniciativnosti in drugih osebnostnih lastnosti lahko pomembno vpliva na izkupiček uvajanja. Po končanem uvajanju, ki traja nekje tri do štiri mesece, posamezniki dosežejo rezultate, ki se kažejo kot zavezanost do organizacije, produktivnost pri opravljanju delovnih nalog, suverenost in strokovnost na delovnem mestu. Na koncu procesa uvajanja novozaposleni postanejo organizacijski zavezniki in tako širijo kulturo organizacije, živijo njene vrednote in pomagajo uresničevati organizacijske cilje. Tako iz posameznikov, ki vstopajo v organizacijo preko procesa uvajanja, dobimo prijatelje, ki bodo lahko drugim novozaposlenim nudili podporo in pomoč pri uvajanju. Uvajanje tako ni enosmeren, ampak krožen proces.

V sklopu procesa uvajanja novozaposlenih je priporočljivo, da organizacija goji odprto kulturo medsebojne pomoči in spodbuja novozaposlene k postavljanju vprašanj ter izkazovanju lastne proaktivnosti. V sklopu virtualnih sestankov morajo organizacije skrbeti za ustvarjanje okolja, ki nudi pogoje za vzpostavitev dobrih medosebnih odnosov in socialne povezave znotraj ekipe. To lahko storijo preko uporabe kamere na sestankih in organizaciji neformalnih virtualnih druženj. V kolikor razmere omogočajo, morajo nadrejeni določen del uvajanja izvesti v živo in organizirati skupinske aktivnosti za oddelek. V sklopu uvajanja mora imeti nadrejeni vzpostavljen strukturiran plan uvajanja, ki predvideva ključne aktivnosti, izobraževanja, zahtevano znanje za določeno delovno

mesto ter časovnice izpolnitve korakov procesa. Nadalje mora nadrejeni z novozaposlenim določiti kratkoročne kot dolgoročne cilje razvoja znotraj organizacije in jih redno preverjati na individualnih sestankih. Takšni sestanki z nadrejenim morajo biti vzpostavljeni tudi z namenom reševanja odprtih vprašanj pri delu, ki jih lahko novozaposleni dodatno postavljajo tudi v skupni virtualni klepetalnici oddelka. V sklopu uvajanja jim mora biti dodeljen mentor, ki jim bo poleg predaje znanja nudil tudi podporo v učnem procesu. Priporočljivo je, da je sam proces uvajanja strukturiran na dva dela. Prvi, splošen del uvajanja, se nanaša na informacije o organizaciji, kot so vizija, cilji, vrednote, in znanju o bodoči delovni vlogi in je lahko dostopen na interni spletni strani. Drugi del uvajanja pa se nanaša na specifično delovno mesto in je prilagojen potrebam posameznika ter se izvaja preko mentorstva. V sklopu virtualnega uvajanja naj ima organizacija vzpostavljeno tudi knjižnico znanja, ki na enem mestu zbira ključne informacije in korake za opravljanje delovnih nalog. Model uvajanja novozaposlenih na daljavo, ki temelji na raziskavi primarnih in sekundarnih podatkov, je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Krožni proces uvajanja novozaposlenih na daljavo



Vir: lastno delo.

8.3 Doprinos raziskave, omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskovanje

Vrednost naloge sega dlje od podrobne analize obstoječih raziskav na preučevanem področju in raziskave načinov uvajanja novozaposlenih na daljavo v dveh slovenskih organizacijah. Izsledki magistrskega dela dajejo organizacijam pomemben vpogled v ključne faktorje uvajanja novozaposlenih na daljavo, optimalno strukturiranje programov uvajanja, glavnih vložkov v proces iz strani podjetja kot novozaposlenih ter najpogostejše izzive, s katerimi se soočajo pri implementaciji uvajanja na daljavo. Glede na omenjeno lahko organizacije izboljšajo svoje obstoječe procese uvajanja na daljavo in ključne pozitivne dejavnike takšnega uvajanja prenesejo tudi v normalno okolje delovanja podjetja.

Omejitve magistrskega dela so v kratkem časovnem obdobju od začetka pandemije COVIDA-19 in s tem pomanjkanja raziskav specifičnega področja. Delo preučuje ključne inpute, ki bi jim morale organizacije v procesu uvajanja nameniti več pozornosti, identificira faktorje učinkovitega virtualnega uvajanja novozaposlenih in analizira pogled na uvajanje iz strani mlajših novozaposlenih. Študija je glede na velikost vzorca omejena zaradi raziskovalnih metod, zaradi česar je ni mogoče posploševati na vse slovenske organizacije.

Raziskovalno delo se nanaša na časovno obdobje, ko organizacije niso imele vzpostavljene strukture uvajanja na daljavo, kar bi bilo mogoče nadgraditi s ponovno analizo procesa v daljšem časovnem obdobju, ko so organizacije lahko bolj vzpostavile svoje delovanje na daljavo. Skozi preučevanje novozaposlenih, ki so se v času pandemije COVIDA-19 uvajali na daljavo, bi lahko na daljši rok analizirali vpliv ključnih faktorjev uvajanja na izkupiček samega procesa, in sicer na socializacijo, zavezanost zaposlenih do organizacije, produktivnost pri delu, odhod iz organizacije in dodano vrednost na ravni celotne organizacije. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo mogoče tudi primerjati izsledke empirične raziskave novozaposlenih v virtualnem načinu uvajanja z izkušnjami novozaposlenih v istih oddelkih organizacije pri uvajanju v živo. Skozi empirično raziskavo je mogoče opaziti, da so nekateri novozaposleni izpostavili problem nevidnosti v virtualnem načinu dela in uvajanja, zaradi česar so posledično vlagali manjše količine energije, truda in časa v delovne zadolžitve. Nadaljnja analiza se lahko osredotoči na raziskovanje virtualnih načinov, kako novozaposlenim povečati občutek odgovornosti do rezultatov dela in povečanja vključenosti novozaposlenih v proces uvajanja.

Novozaposleni so skozi empirično raziskavo poudarili pomen vloge vodij in mentorjev v procesu uvajanja. Nadaljnje raziskovanje bi se tako lahko osredotočilo na korelacijo med vlogo vodij in izkupičkom procesa virtualnega uvajanja. Jokisaari in Vuori (2018) ugotavljata, da so vodje z visoko percepcijo podpore iz strani organizacije motivirani za prenos znanja in delegiranje delovnih nalog, kar bo posledično vplivalo na boljšo prilagoditev novozaposlenih v organizacijo, večjo jasnost vloge in zadovoljstvo na delu. Ko imajo nadrejeni visoke stopnje percepcije, so bolj motivirani, da recipročno pozitivno prispevajo k organizaciji preko kakovostne podpore pri uvajanju novozaposlenih. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch in Rhoades (2001) definirajo percepcijo podpore organizacije kot prepričanje zaposlenega, da organizacija ceni delovni trud, dobro počutje, nudi potrebne delovne resurse in podporo. Nadrejeni z visokimi stopnjami percepcije imajo ustrezno mero samozavesti, virov in časa, da bodo svoje delovanje usmerili v razvoj novozaposlenih, saj verjamejo, da organizacija ceni njihov trud in vložek v uvajanje novozaposlenih. Jokisaari in Vuori (2018) povzemata, da imajo vodje z visokimi stopnjami percepcije na voljo organizacijske vire, ki omogočajo prenos odgovornosti na novozaposlene ter posedujejo zadostno mero motivacije, da podpirajo posameznike v procesu organizacijske socializacije.

SKLEP

Izredne okoliščine, kakršna je bila pandemija COVIDA-19, prisilijo organizacije, da reevalvirajo utečene metode delovanja in prilagodijo svoje interne ter eksterne procese spremenjenim razmeram. Tako so podjetja v času pandemije na virtualne platforme poleg rednega delovnega protokola prenesle tudi proces izbire novozaposlenih in njihovo vpeljavo v delo. V primerjavi s tradicionalnim načinom uvajanje novozaposlenih na daljavo vpliva na ključne dejavnike, povezane z učinkovitostjo in zadovoljstvom posameznikov – prenos znanja, usposobljenost za opravljanje delovnih nalog, razumevanje svoje vloge v podjetju, ozaveščenost o kulturi, vrednotah in strukturi organizacije kot tudi kreiranje družbenih odnosov z ostalimi zaposlenimi.

Uvajanje novozaposlenih na daljavo se začne s procesom zaposlovanja, skozi katerega posamezniki pridobijo splošne informacije o organizaciji in bodočem delovnem mestu. S trenutkom podpisa pogodbe o zaposlitvi posameznik postane del programa uvajanja, katerega izid je odvisen od dveh pomembnih ključnih entitet. Na eni strani so to značilnosti novozaposlenih, kot so motivacija, osebnostne lastnosti in pričakovanja, na drugi strani pa organizacijski vložek, ki je med drugim struktura uvajanja, personalizacija programov, podpora nadrejenih in mentorstvo, kar bistveno vpliva na izkupiček programov uvajanja.

Skozi magistrsko delo je preučevano uvajanje na daljavo v dveh večjih slovenskih podjetjih preko poglobljenih intervjujev z novozaposlenimi in njihovimi mentorji ter nadrejenimi. Rezultati empirične raziskave kažejo, da morajo organizacije uvajanje novozaposlenih na daljavo skrbno strukturirati. Uvajanje mora vsebovati vnaprej določene informacije in strokovno znanje, časovno določene aktivnosti, obvezna splošna izobraževanja, metrike spremljanja napredka uvajanja ter izhodne cilje procesa uvajanja. Optimalno uvajanje novozaposlenih na daljavo je strukturirano na dva glavna dela. V prvem delu uvajanja posamezniki pridobijo splošne informacije o organizaciji, v katero vstopajo. Nanašajo se na vizijo, cilje, vrednote, strukturo in kulturo organizacije. Poleg omenjenega novozaposleni pridobi tudi začetno znanje o bodočem delovnem mestu. Skozi drugo fazo uvajanja novozaposleni pridobijo informacije o specifičnih delovnih nalogah, odgovornostih in se postopoma asimilirajo s kulturo organizacije in vključijo v družbeno kulturo podjetja. Skozi proces uvajanja je novozaposleni del hkratnega procesa socializacije z ostalimi zaposlenimi, ki poleg pomembnih družbenih stikov predstavljajo tudi vir informacij in znanja. Priporočljivo je, da podjetja prvo fazo uvajanja izvedejo v živo. V kolikor je druga faza uvajanja novozaposlenih izvedena na daljavo, mora imeti dobro vzpostavljeno podporo s strani mentorjev in nadrejenih ter mora ustvarjati ugodne pogoje za kreiranje družbenih vezi med zaposlenimi. Pomemben vidik celotnega uvajanja je tudi podpora mentorjev in nadrejenih. Mentorji morajo skozi proces z novozaposlenimi poleg osvojitve visokega nivoja znanja poskrbeti tudi za socialen vidik in podporo. Dodatno morajo nadrejeni za optimalen izkupiček uvajanja celoten proces od začetka skrbno spremljati in ga oblikovati glede na potrebe posameznikov.

Za zaključek je pomembno upoštevati, da je bilo izvedeno omejeno število intervjujev. Iz analiziranih rezultatov magistrskega dela je mogoče ugotoviti, da ima uvajanje novozaposlenih na daljavo številne izzive, zaradi česar je velika verjetnost, da v prihodnosti ne bo popolnoma nadomestilo uvajanja v živo. Magistrsko delo daje pomemben vpogled v ključne faktorje uvajanja novozaposlenih na daljavo, vendar bi bilo pred aplikacijo rezultatov treba preveriti raziskovalna vprašanja na večjem vzorcu organizacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Acevedo, J. M. & Yancey, G. B. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 349–354.
2. Adler, A. B. & Castro, C. A. (2019). Transitions: a theoretical model for occupational health and wellbeing. *Occupational Health Science*, 3(2), 105–123.
3. Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2012). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
4. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
5. Barnes, G. (2009). Guess who's coming to work: generation Y. Are You ready for them. *Public Library Quarterly*, 28, 60.
6. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V S. Zedeck (ur.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 51–64). Washington, DC: American Psychological Association.
7. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. Alexandria: SHRM Foundation.
8. Becker, K. & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
9. Berge, Z. L. & Berge, M. B. (2019). The economic abcs of educating and training generations x, y, and z. *Performance Improvement*, 58(5), 44–53.
10. Bhakta, K. & Medina, M. S. (2021). Preboarding, orientation, and onboarding of new pharmacy faculty during a global pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(3), 8510.
11. Billsberry, J. (2007). *Experiencing recruitment and selection*. Hoboken: Wiley.
12. Bose, T. (2015). Emergence of HRM as a business driver: mechanism towards corporate growth. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(2), 2319–7668.
13. Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416.
14. Brower, T. (2020, 7. junij). HR's compelling new role in response to the coronavirus. *Forbes*. Pridobljeno 9. januarja 2021 iz <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/>

15. Butterick, M. & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847–856.
16. Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Management Review*, 54(13), 23–28.
17. Caldwell, C., Peters, R. & Sheard, G. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
18. Carlos, A. R. & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-1. *International Federation of Library Associations and Institutions*, 48(1), 33–40.
19. Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262.
20. Cesário, F. & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479.
21. Chalikias, M., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M. & Koniordos, M. (2014). Knowledge management for business processes: employees' recruitment and human resources' selection: a combined literature review and a case study. V A. Krevets, M. Shcherbakov, M. Kultsova & T. Iijima (ur.), *Knowledge-Based Software Engineering* (str. 505–520). Cham: Springer.
22. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
23. Chen, Z. & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context in mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.
24. Chillakuri, B. & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34–38.
25. Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296.
26. Chopra, A. & Bhilare, P. (2020). Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 272–288.
27. Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.
28. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J. & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 18.

29. Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P. & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15.
30. Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116–128.
31. Cropanzano, R. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
32. DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1988). *Personnel/human resource management* (3. izd.). Prentice-Hall: Englewood Cliffs
33. Edwards, G. (2009). The benefits of great onboarding. *Personnel Today*, 22.
34. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
35. Francis, T. & Hoefel, F. (2018). True gen': generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. Pridobljeno 22. januarja 2021 iz <http://www.drthomaswu.com/uicmpaccsmac/Gen%20Z.pdf>
36. Fratrièová, J. & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.
37. Fyock, C. D. (2012). Managing the employee on-boarding and assimilation process. *SHRM Newsletter*. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz www.shrm.org/templatestools/toolkits/pages/onboardingandassimilationprocess
38. Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
39. Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M. & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218.
40. Gregory, P., Strode, D., Alqaisi, R., Sharp, H. & Barroca, L. (2020). Onboarding: how newcomers integrate into an agile project team. V V. Stray, R. Hoda, M. Paasivaara & P. Kruchten (ur.), *International Conference on Agile Software Development* (str. 20–36). Cham: Springer.
41. Grow, J. M. & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22.
42. Gruman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90–104.
43. Hafermalz, E. & Riemer, K. (2021). Productive and connected while working from home: What client-facing remote workers can learn from telenurses about 'belonging through technology'. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 1–11.

44. Heffernan, M. & Rochford, E. (2017). Psychological contract breach and turnover intention: the moderating effects of social status and local ties. *The Irish Journal of Management*, 36(2), 99–115.
45. Hemphill, L. & Begel, A. (2011). Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams. *Microsoft Technical Report*. Pridobljeno 22. januarja 2020 iz <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2016/02/Not20Seen20and20Not20Heard20MSR-TR-2011-136.pdf>
46. Jaisinghani, J. & Patel, S. (2013). Training new-hire medical information specialists in the pharmaceutical industry: A benchmarking survey. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 47(3), 356–362.
47. Jeske, D. & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76.
48. Jokisaari, M. & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544.
49. Jokisaari, M. & Vuori, J. (2018). Leaders' resources and newcomer socialization: The importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 161–175.
50. Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
51. Klein, H. J. & Heuser, A. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. V J. J. Martocchio (ur.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (str. 279–336). Bingley: Emerald Group Publishing.
52. Klein, H. J. & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? V C. R. Wanberg (ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (str. 267–286). Oxford: Oxford University Press.
53. Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
54. Korte, R. & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407–428.
55. Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106.
56. Kramer, M. (2010). *Organizational socialization: joining and leaving organizations*. Cambridge: Polity Press.
57. Krasman, M. (2015). Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14.
58. Kuhl, J. S. (2014). Investing in millennials for the future of your organization. *Leader to Leader*, 71, 25–30.

59. Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.
60. Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.
61. Lee, C. H. & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
62. Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Lund: Studentlitteratur AB.
63. Martyniuk, J., Moffatt, C. & Oswald, K. (2021). Into the unknown: onboarding early career professionals in a remote work environment. *Partnership*, 16(1), 1–11.
64. Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261.
65. Meyer, A. M. & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10–27.
66. Mohr, K. A. & Mohr, E. S. (2017). Understanding generation Z students to promote a contemporary learning environment. *Journal on Empowering Teaching Excellence*, 1(1), 9.
67. Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351–359.
68. Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238.
69. Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455.
70. Ng, E., Lyons, S. T. & Schweitzer, L. (ur.). (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
71. Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3), 247–273.
72. Petrilli, S., Galuppo, L. & Ripamonti, S. C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability*, 14(9), 5684.
73. Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.

74. Pike, K. L. (2014). *New employee onboarding programs and person-organization fit: an examination of socialization tactics* (seminar paper). Rhode Island: University of Rhode Island.
75. Pradhan, S. & Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, 44(1), 30–40.
76. Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55, 102157.
77. Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring and Tutoring*, 8(2), 145–170.
78. Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: remote onboarding of software developers during a pandemic. V *2021 IEEE/ACM43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)* (str. 41–50). Madrid: IEEE.
79. Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic? *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 217–220.
80. Scott, C., Dieguez, A. T., Deepak, P., Gu, S. & Wildman, J. (2021). Onboarding during COVID-19. *Organizational Dynamics*, 100828.
81. Scroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
82. Shea-Van Fossen, R. J. & Vredenburgh, D. J. (2014). Exploring differences in work's meaning: an investigation of individual attributes associated with work orientations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 15(2), 101–120.
83. Shufutinsky, A. & Cox, R. (2019). Losing talent on day one: onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37, 33–52.
84. Smart, B. D. (2012). *Topgrading: the proven hiring and promoting method that turbocharges organizations*. New York: Penguin.
85. Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.
86. Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
87. Solinger, O., van Olffen, W., Roe, R. A. & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: a taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640–1661.
88. Solka, A., Jackson, V. P. & Lee, M. Y. (2011). The influence of gender and culture on Generation Y consumer decision making styles. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(4), 391–409.
89. Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. V J. Barling & C. Cooper (ur.), *The Sage*

Handbook of Organizational Behavior (str. 54–72). Thousand Oaks: Sage Publishing House.

90. Spurk, D. & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435.
91. Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620–632.
92. Sutcliffe, J. E. & Dhakal, S. P. (2018). Youth unemployment amidst aged care workers shortages in Australia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(2), 182–198.
93. Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493–514.
94. Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
95. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201–210.
96. Van den Bergh, J. & De Wulf, K. (2017). Millennials at work. *Research World*, 63, 19–21.
97. Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
98. Wiederhold, B. K. (2020). Connecting through technology during the coronavirus disease 2019 pandemic: avoiding “zoom fatigue”. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(7), 437–438.
99. Winterman, M. & Bucy, R. (2019). Welcome aboard: A program for improving the new hire experience for academic librarians. *Library Leadership & Management*, 33(4), 1–16.
100. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The Impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

PRILOGE

Priloga 1: Summary of the Master thesis (Povzetek v angleškem jeziku)

The Master Thesis titled “*Analysis of the key factors of remote onboarding of new employees during the COVID-19 pandemic*” aims to improve the understanding of key factors and processes of remote onboarding of new employees, both in the context of established work processes and extraordinary work conditions such as the COVID-19 pandemic. The research seeks to clarify how organizations can offer maximum remote onboarding value to new employees by considering the key steps of the process, as well as to define the main components that new employees need in onboarding programs. It further analyzes the key inputs that affect the results of the introduction of new employees and defines the main challenges that arise in the process of organizational socialization through virtual platforms. Lastly, it offers suggestions on how to structure the virtual onboarding process to achieve optimal results.

Exceptional circumstances force organizations to reevaluate established work methods and adapt their internal and external processes to the changed conditions. Thus, during the pandemic, in addition to transferring the majority of their regular business processes to a remote setting, companies also needed to establish the selection and later onboarding of new employees in a virtual mode. The introduction of new employees in a remote work setting begins with the recruitment process, through which individuals obtain general information about the organization in their future workplace. At the point of signing the employment contract, the individual becomes a part of the organisation and onboarding program, which is notably affected by the two key entities of the process. One major aspect is the characteristics of new employees, such as motivation, personality traits, and expectations; and the second major component is an employee’s organizational input, which includes implementation structures, personalization of programs, support of the superiors, establishment of mentoring, and socialization activities. Compared to traditional methods, the remote deployment of new employees significantly affects key factors related to the efficiency and satisfaction of individuals. Key factors include knowledge transfer, the ability to perform work tasks, understanding one's role within the company, awareness of the culture, values, and structure of the organization, and the creation of social relationships with other employees.

This Master's Thesis is structured into three main parts. The first part refers to the review of the existing literature in the field of employee onboarding, the establishment of remote work, socialization of employees, characteristics of younger employees, and key inputs of the deployment process by the organization as well as by new employees. The second part of the thesis refers to the review of the methodology and interpretation of the results of empirical research. In order to obtain the primary sources of the thesis, six in-depth interviews were conducted with younger new employees, mentors, and superiors which were taking a part in the process of virtual onboarding during the COVID-19 pandemic. The third and final part of the paper refers to the presentation and analysis of the results of empirical research, which is upgraded with a discussion of the key factors of remote

deployment and the circular model of remote onboarding. Results of the empirical research show that different organizations have similar remote deployment programs, but differ significantly in many key components. The results of the process of introducing new employees in organizations indicate that the differences in certain factors of introduction between organizations A and B are key to the impact on membership in the organization, performance, socialization, and satisfaction of new employees. Through a detailed analysis of individual factors of introduction, this thesis gives detailed insight into the differences between the implemented programs of introduction and the impact of new factors of introduction on the results of the integration of new employees.

Employment is the entry point into the process of introducing new employees. In this stage, the organisation must give the individual insight into future work tasks, responsibilities, the structure of the organization, social environment, company vision, goals, and many other aspects of the future job. In order to better match the expectations of individuals with reality, it is recommended that organizations assign practical tasks in the recruitment phase. After the new employees enter the organisation, they officially become a part of the onboarding program. It is advised for such programs to be structured in detail through time-bound knowledge transfer activities. The organization must also determine the key responsibilities in the process, the role of superiors and mentors, and precisely define key steps of knowledge transfer. They also need to have methods in place to monitor the progress of new employees in addition to setting the ultimate goals of the onboarding program. Optimally structured onboarding processes must ensure the achievement of basic goals, such as a certain level of knowledge, ability to perform work tasks, and fulfillment of the required training. The goals of the introduction also include long-term effects on the part of individuals, which are manifested as commitment to the organization, job satisfaction, quality of social relations, sovereignty in performing work duties, self-confidence in the workplace, and productivity.

Priloga 2: Vprašanja za empirično raziskavo

1. Proces zaposlovanja

- a) Kdaj si se pridružil podjetju? Kakšna je tvoja delovna funkcija? Ali delo opravljaš večinoma sam ali v skupini? Kakšna je bila tvoja izkušnja v procesu zaposlovanja – začetnih intervjujev?
- b) Kakšna pričakovanja si imel o svojem prihodnjem delovnem mestu med procesom zaposlovanja? Ali realnost ustreza pričakovanjem?
- c) Koliko časa je poteklo med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnevom? Ali si bil v tem času v komunikaciji s podjetjem?

2. Proces uvajanja

- a) Kako je izgledal prvi dan na delovnem mestu? Kakšno vrsto informacij si pridobil?
- b) Ali si skozi proces uvajanja pridobil ustrezne informacije o pravilih, rutinah, politiki organizacije?
- c) Kako bi definiral trajanje svojega uvajanja? Kdaj se je tvoje uvajanje v podjetju začelo in kdaj končalo?
- d) Ali si ime pred prvim dnevom zaposlitve že kakršnokoli pred-uvajanja oziroma oz. te je podjetje seznanilo s kakšnimi informacijami glede njihovega delovanja, strukture, načina dela, vizije, ciljev?
- e) Kako pogosto si imate skupinske sestanke z delovno skupino? Ali so te na prvem skupinskem sestanku ob začetku zaposlitve predstavili skupini?
- f) Kako pogosto si v sklopu svojega uvajanja bil deležen individualnih sestankov s svojim nadrejenim? Kako bi definiral vlogo svojega nadrejenega v sklopu uvajanja? Kakšne informacije si pridobil od njega? Kaj meniš, da je bilo pomanjkljivega v njegovemu delovanju?
- g) Ali je bilo tvoje uvajanje formalno oz. neformalno? Ali je bilo splošno ali personalizirano?
- h) Ali si med uvajanjem imel občutek, da se lahko z vprašanji obrneš na mentorja, nadrejenega, ostale zaposlene?
- i) Ali ti je bil v procesu uvajanja dodeljen mentor, prijatelj?
- j) Se je tvoja percepcija organizacije spremenila skozi proces uvajanja? Zakaj?

3. Uvajanje na daljavo

- a) Ali si bil v celoti uveden na daljavo ali si imel tudi možnost določenega dela vkrcanja v živo?
- b) Kako si doživljal vpeljavo na novo delovno mesto na daljavo med COVID-19 in kako to vpliva na občutek povezanosti s preostalo ekipo?
- c) Kako je organizacija olajšala proces vzpostavitve družbenih vezi na daljavo?
- d) Kakšni so bili glavni izzivi, s katerimi ste se srečali pri uvajanju na daljavo?
- e) Ali si se pri uvajanju na daljavo počutil socialno povezanega z ekipo?

- f) Kakšno je tvoje mnenje glede uvajanja na daljavo? Kakšne so po tvojih izkušnjah prednosti oziroma slabosti?
- g) Na kakšen način je potekal prenos znanja za opravljanje delovnih nalog na daljavo?
- h) Kako si se naučil neformalnih pravil in norm obnašanja v organizaciji?
- i) Ali je organizacija planirala tudi kakšne dodatne neformalne aktivnosti namenjene socializaciji?

4. Izboljšanje procesa

- a) Ali si mnenja, da si skozi uvajanje pridobil vse ustrezne informacije in znanje za opravljanje svojega dela?
- b) Kaj meniš, da je bilo dobro izvedeno in kaj bi lahko organizacija izboljšala v procesu uvajanja?
- c) Ali se po koncu uvajanja počutiš del ekipe in organizacije?
- d) Ali se počutiš povezanega z organizacijo, zaposlenimi? Ali se po koncu uvajanja počutiš del ekipe in organizacije?

5. Značilnosti mlajših novozaposlenih na delovnem mestu

- a) Kaj najbolj ceniš na delovnem mestu?
- b) Kaj želiš, da ti organizacija v kateri delaš nudi? Možnosti za razvoj, napredovanje, denarne nagrade, izzive na delovnem mestu, dobre socialne odnose?
- c) Ali si zadovoljen s svojim delovnim mestom? Ali bi želel zamenjati zaposlitev?

6. Čas pandemije COVID-19 in normalnih delovnih razmer

- a) Kako se je tvoje uvajanje in delo spremenilo po koncu pandemije COVID-19?
- b) Ali sedaj opravljaš delo v pisarni?
- c) Kakšni so socialni odnosi po koncu izrednih razmer dela?

Priloga 3: Povzetek empirične raziskave

1. Podjetje A

Prvi intervju je bil v podjetju A izveden z zaposlenim, ki spada v oddelek poslovnega planiranja in analiz ter je svojo zaposlitev v podjetju začel v januarju 2021. Delo večinoma opravlja samostojno.

V procesu zaposlovanja je imel subjekt več intervjujev s kadrovskim predstavnikom ter en intervju z nadrejenim. V sklopu intervjujev zaposlovanja subjekt ni pridobil skoraj nobenih informacij o organizaciji, v katero vstopa. V kadrovskem postopku ga tako niso seznil z vrednotam, cilji, kulturo in strukturo same organizacije. Skozi pogovore v procesu zaposlovanja je pridobil samo nekaj glavnih informacij o tem, kakšne bodo njegove prihodnje delovne odgovornosti, opis dela, plačilo za opravljene delovne naloge ter se bežno spoznal z nadrejenim. Pričakovanja, ki jih je intervjujanec oblikoval pred vstopom v podjetje in realnost dela so se glede delovnih zadolžitev in odgovornosti ujemala, obseg dela pa je v realnosti večji od pričakovanega. Med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnevom sta potekla dva meseca, v tem času je intervjujanec bil v stiku z organizacijo zaradi ureditve potrebne dokumentacije, vendar dejansko ni pridobil glavnih dostopov do virov informacij ter tehnične in programske opreme potrebne za začetek dela. Prvi dan na delovnem mestu je intervjujanec šel na lokacijo in prevzel tehnično opremo ter spoznal svojega nadrejenega. Subjekt je zaposlitev začel prvi delovni dan januarja 2021, ampak je dostop do računanika dobil po petih dneh, dostop do vseh programov za delo pa v roku meseca dni. V prvih dneh zaposlitve tako ni mogel opravljati nobenih izobraževanj, nadaljno pa je bilo tudi kasnejše uvajanje izjemno omejeno zaradi čakanja na dostope do virov za delo.

Proces uvajanja se je začel naslednji dan po vzpostavitvi tehnične opreme, ko se je subjekt priključil na tedenski klic delovne ekipe preko platforme Microsoft Teams in se predstavil svoji novim sodelavcem. V procesu uvajanja je imel subjekt dodeljena izobraževanja, ki jih je moral opraviti preko interne spletne strani in so se nanašala tako na splošne informacije glede celotne organizacije kot tudi na bolj poglobljeno znanje za specifično delovno funkcijo. Poleg omenjenega je proces uvajanja vključeval tudi individualno predajo znanja za specifično delovno mesto. Trajanje uvajalnega procesa bi subjekt definiral kot obdobje treh mesecev. Zaključek uvajanja intervjujanec definira s prevzemom večine odgovornosti in samostojnim opravljanjem delovnih nalog.

Vstop v organizacijo je za intervjujanca pomenil, da nadomesti zaposlenega, ki odhaja na drugo pozicijo znotraj iste organizacije. Predaja znanja in delovnih nalog je bila narejena po principu »shadowing-a«, torej opazovanja izkušenega zaposlenega pri opravljanju delovnih nalog preko deljenja zaslona na platformi Microsoft Teams. Na vsakem sestanku mu je zaposleni pokazal, kako opravlja korake v delovnem procesu in kje pridobi ključne informacije za delo. Vse skupne sestanke sta posnela in shranila na virtualno platformo v

skupni rabi. Intervjujanec dodaja, da se je z vprašanji glede dela obrnil na sodelavce v ekipi oziroma na nadrejenega. V sklopu skupnih sestankov se je najbolj socialno zblížal z enim sodelavcem, na katerega se je posledično tudi največ obračal za pomoč pri delu. V sklopu uvajanja so subjektu bila najprej dodeljena izobraževanja na interni spletni strani, nato pa je imel z mentorjem individualne klice. Za namen vkrcanja novozaposlenih je bila pripravljena lista ključnih procesov in znanj, katero so pregledali na skupinskih sestankih in se z vsemi sodelavci v ekipi dogovorili, kdo bo novozaposlenemu predal določeno tematiko. Lista je bila pripravljena že pred nekaj leti in je bila neposodobljena, saj niti sami zaposleni v ekipi niso točno vedeli, kaj določene stvari na seznamu pomenijo. Intervjujanec dodaja, da so v prvem mesecu predaje potekali sestanki, ki niso bili vnaprej strukturirani, ampak so mu preko klicev zaposleni kazali, kako opravljanje dnevne naloge. V drugem mesecu uvajanja je subjekt sam delal in delil svoj zaslon z zaposlenim, ki ga je spremljal pri delu oziroma je sam naredil preproste naloge in je zaposleni za njim preveril rezultate dela. Tretji mesec uvajanja pa je sam opravljal naloge in jih dal v preverbo sodelavcem oziroma nadrejenemu. Individualne sestanke z nadrejenim je subjekt pogovora imel zelo redko, ocenil bi, da je to bilo približno dvakrat v roku treh mesecev. Je pa po drugi strani bil deležen vsakodnevnih skupinskih sestankov z ekipo, kjer je lahko vprašal za pomoč, rešil nejasne stvari in na katerem je tudi vsakodnevno prišel v stik z nadrejenim. Sestanki z nadrejenimi so bili neformalni in načeloma se je pogovor nanašal na odprta delovna vprašanja. Vloga nadrejenega v sklopu uvajanja se mu je zdela zadostna, saj so ključne stvari glede dela predelali tudi z ostalimi zaposlenimi ali pa se o njih pogovorili na skupinskih sestankih. Dodaja, da je bil njegov nadrejeni vedno pripravljen pomagati in bi medsebojni odnos definiral kot kolegialni in ne izrazito hierarhičen. Intervjujanec bi svoje uvajanje definiral kot neformalno in nestrukturirano. S svojim uvajanjem je do določene mere zadovoljen, saj je nudilo vse potrebno znanje za nadaljnjo delo. Dodatno, bi uvajanje opredelil kot izjemno personalizirano, saj se zaposleni za predajo znanja niso bazirali na knjižico uvajanja, ampak so direktno prešli v praktične primere konkretnih delovnih nalog. Preko uvajanja je dokaj hitro dobil občutek, da je sposoben za opravljanje delovnih obveznosti in obenem, da ima podporo ostalih zaposlenih, v kolikor se bodo pojavili kakršnikoli delovni izzivi. Dodaja, da je bil v procesu uvajanja slab pretok informacij, saj je komunikacija še par mesecev prihajala do drugih zaposlenih, ki dela niso že dolgo več opravljali, ampak je bilo že delo njemu predano v celoti. Percepcija do organizacije se mu skozi proces uvajanja ni bistveno spremenila, saj je že od procesa zaposlovanja naprej pričakoval, da zadeve ne bodo optimalno strukturirane. Subjekt je mnenja, da je iz strani ekipe pridobil vse ključne informacije in izjemno ceni individualen pristop k njegovemu uvajanju ter neformalnost odnosov. Intervjujanec je razočaran je nad dejstvom, da ni pridobil informacij o širši organizaciji, drugih oddelkih in stopil v proces uvajanja v kontakt z ljudmi s katerimi je tudi kasneje sodeloval. Poleg omenjenega dodaja, da mu je izjemno manjkala stik z ljudmi, saj se je bilo preko virtualnih načinov komuniciranja izjemno težko povezati s sodelavci. Njegovo uvajanje je bilo v celoti izvedeno na daljavo in tudi po koncu razglašene pandemije vse delo opravlja na daljavo.

Največji izziv pri uvajanju na daljavo je po njegovem mnenju socialna povezanost, pomanjkanje pripadnosti do oddelka in organizacije, otežen način učenja in postavljanja vprašanj ter neopaznost v smislu izkazovanja vloška in truda v delo. Na drugi strani bi kot prednost uvajanja na daljavo intervjujanec definiral fleksibilnost in možnost sodelovanja v geografsko ločeni mednarodni ekipi. Zaradi slednjega intervjujanec doda, da sam opravlja delo z minimalnim vložkom truda, dokler so delovne naloge opravljene, saj meni da nadpovprečenega truda na daljavo nobeden ne opazi. Subjekt dodaja, da je bilo prve mesece zaposlitve njegovih delovnih zadolžitev za polovični delovni čas. Nobeden ni spremljal njegovega napredka, koliko ima dodeljenih obveznosti, nalog. Počuti se, da je bil nekako prepuščen sam sebi in odvisen od tega koliko dela bo sam poiskal. Neformalne načine obnašanja v oddelku je spoznal preko opazovanja skupinskih sestankov. Ko so razmere dopuščale so imeli dve druženi oddelka v živo, vendar je bilo vzdušje zelo nesproščeno in odnosi izjemno formalni. V sklopu aktivnosti namenjenih spoznavanju so imeli v treh mesecih uvajanja tri virtualne sestake namenjene medsebojnemu druženju. Intervjujanec meni, da je socialne stike spletel zaradi lastne prokativnosti, saj organizacija v njegovem primeru ni ponudila skoraj nobenih priložnosti za ustvarjanje družbenih vezi.

Od organizacije v kateri je zaposlen pričakuje dobro denarno kompenzacijo, možnosti nagrajevanja in močne medsebojne odnose s sodelavci. Po koncu uvajanja bi zase rekel, da se ne počuti niti del ekipe niti organizacije. Dodaja, da je to eden pglavitnih razlogov zaradi česar je neprestano na lovu za boljšimi zaposlitvenimi priložnostmi. Meni, da bi lahko v njegovem primeru organizacija izboljšala proces uvajanja z izbrom osnovnih podatkov za delo v obliki uvajalne knjižice in video posnetkov. Tako bi lahko na enem mestu bili popisani koraki za uporabo ključne programske opreme in načini opravljanja ponavljajočih se delovnih nalog.

Drugi intervju v okviru podjetja A je bil izveden z osebo, ki priprada oddelku materialnega planiranja proizvodnje in je začela zaposlitev v marcu 2021 ter katere delo je v večini strukturirano v obliki skupinskih nalog. Izkušnja intervjujanca v procesu zaposlovanja je bila zelo površinska, saj je kadrovski proces vseboval samo en intervju, na katerem so mu predstavili na zelo skop način bodoče delovne odgovornosti, vizijo, cilje in strukturo organizacije ter možnosti za nadaljnji karierni razvoj. Intervju bi opisal kot zelo prepričljiv, saj so dobro predstavili možnosti za napredovanje in razvoj, kljub temu, da niso v procesu zaposlovanja podrobno opisali delovnih nalog. Med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnem je poteklo par dni in v vmesnem času ni bil na vezi z organizacijo. Pričakovanja pred vstopom v podjetje so se od realnosti razlikovala v količini usklajevanja delovnih nalog med različnimi oddelki. Dodatno je bil subjekt izjemno pozitivno presenečen nad odnosom med vodjo in zaposlenimi, saj ni pričakoval tako prijateljskega odnosa.

V času pandemije COVID-19 je imelo podjetje striktno določeno delo od doma, ampak se je vodja z organizacijo in našim intervjujancem dogovoril, da je le-ta prve tri dni uvajanje začel v pisarni. Tako je na hitro dobil vse potrebne dostope za delo ter spoznal sodelavce,

ki so mu v živo predstavili svoje področje dela. Po prvih dneh, ki so obsegali bolj splošno predstavitev dela, se je začelo bolj podrobno uvajanje na virtualen način pri katerem je intervjuvanec dobil dodeljenega mentorja. Intervjuvanec bi zase rekel da je še vedno v procesu uvajanja, saj se vsak dan nauči ogromno novih znanj povezanih z delom. Ostalim zaposlenim v oddelku se je predstavil v okviru mesečnih sestankov. Dodaja, da imajo znotraj oddelka, tri manjše ekipe, ki se tedensko sestajajo. Subjekt opisuje, da je njegovo delo bazirano na projektih, zato je v sklopu uvajanja dokaj hitro stopil v stik z ostalimi sodelavci, ki sodelujejo na istem projektu. V kolikor bi bila narava dela drugačna, bi sodelavce spoznal le na tedenskih sestankih. Individualne sestanke z nadrejenim je imel skozi proces uvajanja enkrat tedensko oziroma mu je nadrejeni večkrat tedensko napisal sporočilo za preverbo napredka uvajanja. V procesu uvajanja mu je bil dodeljen mentor in sicer je bil to zaposleni, od katerega je prevzel delovne naloge. Intervjuvanec dodaja, da od svojega mentorja ni dobil popolnoma nobene podpore in predaje znanja. Na vnaprej sklicane virtualne sestanke preko platforme Microsoft Teams se mentor sploh ni pojavil, ni odgovarjal na sporočila in vse to z izgovorom, da preprosto nima časa za uvajanje. V primerih, ko je mentor predajal znanje, je bilo to storjeno na napačen način, saj se je nato izkazalo, da je pridobil napačne kontakte ali se naučil nepravilnega potopka dela. Slednje je vplivalo na veliko napak pri delu v procesu uvajanja. Iz omenjenega se je intervjuvanec naučil, da vse informacije dodatno preveri še pri ostalih zaposlenih. Subjekt dodaja, da je bila v njegovem primeru edina sreča, da je ob istem času v oddelek vstopil še en novozaposleni s katerim sta bila redno na vezi in ga je le-ta vključil na njegove sestanke predaje znanja. Na takšen način sta imela skupaj uvajanja ter si obenem tudi skozi celoten proces nudila moralno podporo in pomoč pri delovnih izzivi. Intervjuvanec dodaja, da je dobil informacije, da je njegov mentor imel veliko delovnih obveznosti in predlaga, da morajo nadrejeni vnaprej preveriti delovne obremenitve zaposlenih preden jih dodelijo za mentorstvo novozaposlenim. Subjekt dodaja, da je nadrejeni z njim redno preverjal, kako napreduje uvajanje, a obenem mu ni upal priznati dejanskega stanja, ker je menil, da bi se to slabo obrestovalo v nadaljnjem kariernem razvoju znotraj organizacije. Hkrati pa si tudi sam ni predstavljal kaj bi moralo uvajanje točno vsebovati, kako izgleda dobro uvajanje in kakšna vrsta znanja bi mu morala biti predana. Na začetku postopka predaje znanja v oddelku niso imeli nobenega seznama tematik, ki jih mora uvajanje pokriti, ampak je bilo slednje prosto prepuščeno presoji mentorjev. Intervjuvanec opisuje, da je bilo njegovo uvajanje najprej usmerjeno na splošna izobraževanja glede organizacije, ki so potekala na interni virtualni platformi podjetja. Nadajno je bilna virtualen način preko mentorja seznanjen s tematikami, ki so specifično povezane z njegovim delovnim mestom. Z mentorjem sta tako pogledala naloge, ki so se spotoma odpirale na dnevni bazi, ni pa bila predaja tematik vnaprej strukturirana. Uvajanje bi intervjuvanec opisal kot zelo splošno, saj se njegov mentor ni nič oziral na njegov nivo znanja, predhodne delovne izkušnje oziroma iskal povratne informacije glede uvajanja. Intervjuvanec je skozi čas ugotovil, da je skozi uvajanje dobil le del znanja, ki ga zahtevajo njegove delovne naloge. Skozi predajo je dobil samo osnovne informacije, da je lahko začel opravljati najbolj splošne in enostave delovne naloge v čim krajšem času, ampak se mentor ni oziral na osvojitev širše slike dela in

njegov potencial za nadaljni profesionalni razvoj. Intervjujanec opisuje, da njegovo delo obsega določene osnove, ki jih mora vsak novozaposeni obvladati, zato predlaga, da bi zaposleni naredili video posnetke in jih naložili na skupni kanal, kjer bi bili vsem vsem kadarkoli dostopni. Del znanja bi lahko tako bil pokrit preko video vsebin, ki so splošne za vse zaposlene v njihovem oddelku. Poleg tega, bi z dodeljenim mentorjem vsak novozaposleni predelal vsebine, ki so specifične za točno določeno delovno mesto, na primerih konkretnih delovnih zadolžitev.

Ko je organizacija v času pandemije COVID-19 le omogočala določen del prisotnosti v pisarnah, se je subjektovo uvajanje nemudoma preselilo v pisarno. Tako je bilo uvajanje za intervjujanca prve tri mesece popolnoma virtualno, kasneje pa je potekalo v živo. Subjekt poudarja, da se občutek povezanosti med zaposelnimi znotraj oddelka v načinu dela na daljavo sploh ni ustvaril. Socialna povezanost se je ustvarila do mere, da so zaposleni medseboj komunicirali le glede službenih obveznosti. Ko je imel priložnost priti v pisarno in v živo spoznati sodelavce, je to naredilo izjemno razliko v kvaliteti medsebojnih odnosov. Z zaposlenimi v oddelku so se tako zblížali tudi na osebni ravni. Kasneje, tudi, ko so bili vezi preko virtualnih platform je medsebojni odnos s sodelavci popolnoma drugačen, saj so imeli priložnost vzpostaviti stik v živo. Meni, da je ključno, da so v živo prebili led in sedaj lahko izjemno povezano sodelujejo tudi v virtualnem okolju. Dodaja, da so ob istem času so v oddelek vstopili trije posamezniki, ki so v procesu uvajanja imeli svoj klepet na virtualni platformi in si medseboj delili ključno znanje, kot tudi moralno podporo in vzpostavili prijateljski odnos. Čeprav ima oddelek za vprašanja pri delu vzpostavljen skupinski kanal, se je subjekt za informacije vedno direktno obrnil na posamezne zaposlene, zaradi strahu pred signaliziranjem neznanja ostalim članom ekipe. Prenos znanja je večinoma potekal preko opazovanja zaposlenih pri delu in kasneje opravljanja nalog, ki jih je dal v preverbo mentorju. Glede prednosti uvajanja na daljavo intervjujanec dodaja, da sam ne vidi nobene. Meni, da je proces uvajanja na daljavo izjemno otežen zaradi iskanja informacij in vzpostavitve družbenih odnosov. Dodaja, da ima delo na daljavo prednost fleksibilnosti, ko je nekdo že suveren pri opravljanju svojih delovnih nalog in lahko tako na bolj učinkovit način porabi svoj čas. Nadrejeni je v ekipi vzpostavil neformalna socialna druženja v obliki odmora za kavo enkrat tedensko po pol ure. Omenjeno virtualno druženje bi intervjujanec opisal kot zelo zadržano, saj se novozaposleni niso znali vključiti v obstoječo skupino zaposlenih. V kolikor ni bilo ene zelo zgovorne osebe na sestanku, so se posamezniki hitro odklopili iz druženja z izgovorom, da imajo nujne službene zadeve. Meni, da od svojega mentorja v času uvajanja ni dobil dovolj informacij za samozavesten prevzem delovne vloge. Dodaja, da je preko samoiniciativnega iskanja informacij in postavljanja vprašanj v roku treh mesecev osvojil zadovoljiv nivo znanja za začetek dela. Skozi uvajanje je tako večkrat pristopil do zaposlenih, saj je bilo veliko dnevov, ko ni imel dodeljenih nobenih izobraževanj ali predaj. Meni, da bi se temu pri uvajanju v pisarni izognil.

Pri organizaciji intervjujanec najbolj ceni možnost profesionalnega razvoja, izzive na delovnem mestu in podporo sodelavcev ter nadrejenih. Po koncu uvajanja se intervjujanec počuti izjemno povezan z ekipo, glede zavezanosti do organizacije pa dodaja, da je le-ta vezana bolj na vizijo delovnih projektov, kot pa podjetja kot celote. Subjekt poudarja, da je izjemno zadovoljen z delovnim mestom zaradi ljudi s katerimi dnevno sodeluje. Meni, da je za njega osebno to poglobitveni faktor zadovoljstva na delovnem mestu, saj verjeme, da ima okoli sebe izjemno socialno mrežo, na katero se lahko obrne tako za prijateljsko in moralno podporo, kot tudi za pomoč v primeru napak pri delu.

V sklopu pridobitve primarnih podatkov v podjetju A je bil subjekt **tretjega intervjuja** tudi mentor iz oddelka oskrbe kupcev in je v januarju 2021 mentoriral dva novozaposlena posameznika na daljavo. Intervjujanec kot dodeljeni mentor iz strani vodje oddelka ni dobil nobenih navodil, kako naj sploh začne uvajanje, katere so tematike, ki jih mora skozi uvajanje pokiriti, kakšni so ključni koraki uvajanja. Prenos znanja je tako bil prosto prepuščen njegovi presoji, saj oddelek ni imel vzpostavljenega nobenega plana uvajanja, ki bi služilo za orientacijo in lažje spremljanje napredka v procesu.

Subjekt intervjuja dodaja, da je problem uvajanja na daljavo, da v določenem trenutku se soočiš s primeri pri delu, ki bi bili koristni tudi za učnje novozaposlenih, ampak zaradi delovanja v virtualnem okolju, ne veš kdaj so posamezniki dosegljivi oziroma nimajo drugega uvajanja na sporedu. Dodatno, je skozi proces uvajanja na daljavo izjemno težko pridobiti povratne informacije o osvojenem nivoju znanja novozaposlenih, stopnji jasnosti delovnih nalog kot tudi posameznike pripraviti, da se počutijo udobno pri postavljanju vprašanj. Nasprotno, lahko pri predaji znanja v pisarni že preko obrazne mimike signalizirajo, ko jim nekaj ni jasno. Poleg omenjenega, intervjujancu v vlogi mentorja velikokrat ni bilo neprijetno, saj ni vedel, ali ga mentoriranci sploh poslušajo na sestankih. Subjekt dodaja, da kot mentor tudi velikokrat nimaš občutka, kdaj novozaposleni preide iz faze opazovanja v fazo zmožnosti opravljanja samostojnega dela. Zaradi tega bi organizacije morale v planu uvajanja imeti vzpostavljene tudi časovnice in način preverjanja napredka.

Na skupinskih sestankih vodja oddelka ni nikoli spodbujal uporabe kamere, zato se je celotna ekipa navadila takšnega načina komunikacije. Tudi sam se je v vlogi mentorja le na prvem uvajanju preko videa srečal z novozaposlenimi, nato pa so sestanki predaje bili brez kamere. Pri uvajanju na daljavo, je bilo intervjujancu jasno, da mora novozaposleni v procesu predaje čim prej pokazati način uporabe programske opreme, ki je podlaga za nadaljnjo delo. Problem pri tem pa je nastal, ko so novozaposleni dostop do programov dobili šele po več kot mesecu dni od vstopa v organizacijo in so zato na sestankih lahko samo opazovali. Intervjujanec je mentorske sestanke posnel in se s tem izognil namenjanju dodatnega časa za vprašanja glede tematik, ki so bila v procesu uvajanja že pokrite.

Subjekt meni, da bi optimalno uvaanje na daljavo morali biti strukturirano tako, da bi bil določen del uvajanja generalen in na določenem kanalu dostopen vsem zaposlenim v

oddelju, sledeči del, ki se nanaša na določeno delovno mesto pa izveden iz strani mentorja. Tako bi individualen del uvajanja moram biti prilagodljiv glede na inpute in nivo znanja novozaposlenih.

Intervjujanec dodaja, da so novozaposleni pri vstopu v oddelek dobili uvajalni list, ki je obsegal spisek obveznih izobraževanj z ostalimi oddelki znotraj podejetja in ta so jim bila avtomatsko dodeljena v koledar. Na takšnih izobraževanjih je vodja posameznega oddelka predstavil funkcijo svojega oddelka. Subjekt dodaja, da je problem, ker novozaposleni na začetku ne razumejo predstavitev, saj so le-te namenjene osebam, ki že poznajo delovanje organizacije in bi zato morala biti dodeljena novozaposlenim po preteku določenega časovnega obdobja v organizaciji. Dodatno, nadrejeni v realnosti ne spremljajo udeležbe in napredka izobraževanj, saj novozaposleni po več kot enem letu v organizaciji še vedno nimajo izpolnjenih izobraževanj. Intervjujanec meni, da novozaposleni dobijo na začetku preveliko količino splošnih izobraževanj, ki nimajo bistvenega učinka na kasnejšo učinkovitost pri opravljanju dejanskih delovnih nalog. Meni, da organizacija nameni novozaposlenim na začetku procesa takšna izobraževanja, da nekako zapolni čas uvajanja. Dodaja, da pri opazovanju ostalih mentorjev tudi vidi, da zasujejo novozaposlene s preveč naprednega znanja v prekratnem času. Tako novozaposleni postanejo zmedeni, prestrašeni in preobremenjeni s količino informacij in potrebujejo dodatno razlago za razumevanje procesov. V kolikor bi bilo uvajanje postopno in nivo znanja izobraževanj prilagojen času pridružitve organizaciji bi to olajšalo sam proces učenja. Intervjujanec dodaja, da imajo zaposleni že izjemno veliko obremenitev z svojimi delovnimi nalogami in čeprav bi po eni strani radi, da jih novozaposleni veliko sprašujejo, jim po drugi strani to konstantno prekinja utečen delovni proces in povzroča izgubo fokusa. Iz uvajanja novozaposlenih na daljavo je mogoče opaziti, da so virtualno novozaposleni veliko bolj razdražljivi in občutljivi. Iz njihove komunikacije je mogoče razbrati, da menijo, da mentorji pozabljajo na njih in jim ne namenijo dovolj časa. V kolikor bi bili situirani v pisarni takšnega občutka najverjetneje ne bi imeli. Subjekt dodaja, da je v virtualnem okolju res težko vzpostaviti prvi stik z novozaposlenimi, kot jih tudi vključiti v družbeno okolje oddeka. Na prvem skupinskem sestanku so se novozaposlenim predstavili, ampak je na vseh naslednjih virtualnih srečanjih komunikacija ostala bazirana na službi. Nadrejeni je vzpostavil tudi virtualne kave namenjene medebojnemu povezovanju zaposlenih, vendar je pogovor na takšnih srečanjih tekkel med obstoječo ekipo, pri čemer so novozaposleni ostali zapostavljeni.

Intervjujanec dodaja, da, ko je pandemija COVID-19 omogočala določen del uvajanja iz pisarne ni bilo nobenega interesa iz strani mentorjev, da pridejo fizično na lokacijo dela, saj to vpliva na njihovo manjšo delovno učinkovitost in izgubo časa. Mentorji, ki so prišli na lokacijo pa se sploh niso imeli časa se posvetiti mentorirancem, ampak so bili le-ti prepuščeni svoji proaktivnosti za postavljanje vprašanj. Vzdušje je bilo tudi zelo hladno in neprijetno, saj so se z novozaposlenimi, ki so bili že več mesecev del podjetja, prvič srečali v živo.

2. Podjetje B

Četrty intervju naloge je bil izveden s subjektom, ki je svojo zaposlitev v organizaciji B pričel v sredini septembra 2021 in pripada oddelu analitike trgovanja z električno energijo. Večina sodelavcev s katerimi subjekt sodeluje so zaposleni na različnih geografskih lokacijah, zato je uvajanje na daljavo v določeni meri podobno tudi kasnejšemu delu, ki večinoma poteka preko tehnoloških rešitev. Subjekt dopolnjuje, da bo v naslednjih tednih začel redno delati v pisarni. To mu je bilo do sedaj onemogočeno, saj zaradi spremenjene vzpostavitve dela, ni imel dodeljenega fizičnega prostora v pisarni. Proces zaposlovanja je obsegal tri intrvjuje. Prvi je bil s kadrovsko službo, kjer mu je bilo predstavljeno delovno mesto in nekatere splošne informacije o podjetju. Na drugem intervjuju pa se je srečal z bodočim nadrejenim. Na zadnjem pogovoru pa se je srečal s članom uprave, preko katerega je dobil vpogled v delovanje organizacije, misijo, vizijo, kulturo in strukturo podjetja. Subjekt dodaja, da si je skozi sam proces zaposlovanja oblikoval pričakovanja, ki so ustrezala kasnejši realnosti zaposlitve. Prvi dan na delovnem mestu je intervjujanec opravil v pisarni, kjer je uredil vso potrebno dokumentacijo in tehnične dostope za gladek vstop v novo delovno vlogo. Pridobil je tudi vse informacije in navodila, kako do dostopati do ključnih virov informacij in sistemov za delo. Intervjujanec bi trajanje celotnega procesa uvajanja definirjal kot štirimesečno obdobje, ki se je začelo dva dni po podpisu pogodbe. Uvajanje je bilo v njegovem primeru strukturirano na dva dela; prvi del, ki je potekal v pisarni v živo in drugi del, ki se je dogajal v virtualnem okolju. Podjetje je novozaposlenim omogočalo, da so določen del uvajanja tudi med časom pandemije COVID-19 opravljali v živo ob upoštevanju zdravstvenih ukrepov. Subjekt se je celotni ekipi predstavil na virtualnem tedenskem sestanku preko platforme Microsoft Teams. Takšni sestanki so v oddelku vzpostavljeni z namenom reševanja odprtih vprašanja v zvezi z delom in pregleda nalog, ki jih morajo zaposleni v kratkem opraviti. V času uvajanja v pisarni so bili novozaposleni iz različnih oddelkov, ki so se pridružili v istem časovnem obdobju, na začetku uvajanja deležni skupnega ABC² uvajanja. ABC je štiritedenski program uvajanja, strukturiran v obliki rotacije po različnih funkcijah podjetja z namenom osvojitve širšega znanja, ustvarjanja družbenih vezi med novozaposlenimi posamezniki in vpogleda v delovanje različnih funkcij znotraj organizacije. Že na začetku imajo novozaposleni možnost ustvarjanja vezi z različnimi oddelki v organizaciji, s katerimi bodo v prihodnje tudi sodelovali. V sklopu programa je bil novozaposlenim dodeljen projekt, na katerem z mentorji spoznavajo delovne procese različnih funkcij. Intervjujanec dodaja, da so delovanju projekta namenjene posebne pisarne. Intervjujancu so bili z namenom prenosa poglobljenega znanja dodeljeni različni mentorji iz ključnih področij, ki jih bo pokrival v svoji zaposlitvi. Z nekaterimi so se dobili v prvih tednih uvajanja v živo, z drugimi je uvajanje opravil preko videoklicev in snemanja vsebin. Subjekt dodaja, da je najprej opazoval, kako mentorji opravljajo delovne zadolžitve, kasneje so mu bile dodeljene preproste naloge, ki jih je po dokončanju predal mentorju v pregled. Tudi v

² Z namnom zagotavljanja anonimnosti podjetja je program označen z ABC.

sklopu celotnega procesa uvajanja se je v primeru nerešenih vprašanj obrnil direktno na svojega nadrejenega oziroma ostale sodelavce v delovni skupini.

Individualne sestanke z nadrejenim je imel dvakrat tedensko, kjer sta reševala tekoča vprašanja povezana z delom in spremljala napredek pri uvajanju. Intervjujanec dodaja, da sta na prvem sestanku z nadrejenim z namenom njegovega optimalnega profesionalnega razvoja zastavila OKR – ključne cilje in rezultate razvoja novozaposlenih (ang. objectives and key results). Omenjen sistem se nahaja na virtualnem profilu novozaposlenega na interni spletni strani organizacije, kjer nadrejeni vpisuje ključne aktivnosti, cilje in spremlja napredek posameznika v profesionalnem razvoju. Rezultate dodeljenih aktivnosti in uspešnost pri delu se nato z nadrejenim pregleda četrtletno. Tedenski sestanki z nadrejenim so sicer primarno namenjeni reševanju službenih izzivov, ampak so strukturirani zelo neformalno in vzdušje z vodjo je izjemno kolegialno. Intervjujanec dodaja, da v sklopu uvajanja na daljavo niso imeli organiziranih neformalnih druženj namenjenih pogovoru med sodelavci. Ko so zdravstvene razmere omogočale je organizacija imela organizirano druženje, da se je lahko širša skupina zaposlenih spoznala tudi v živo. Intervjujanec ocenjuje, da je kljub večjemu delu uvajanja izvedenega na daljavo, klima med sodelavci zelo prijateljska in verjame, da se lahko na vsakega v ekipi obrne s prošnjo za pomoč pri delu. Meni, da je ključ v tem, da organizacija na splošno goji izjemno sproščeno družbeno klimo. Subjekt dodaja, da je po njegovem mnenju glavno bistvo v občutku, da ni stroge hierarhije znotraj organizacije, ampak, da so odnosi zelo kolegialni.

Po koncu pandemije zaposleni večinoma hodijo v pisarno, kar se občuti v vse večji povezanosti znotraj ekipe. Določeni sestanki še vedno ostajajo preko virtualnih platform, kar po drugi strani zaposlenim omogoča določeno mero fleksibilnosti pri kreiranju svojega delovnega urnika in opravljanja dela od doma določene dni v tednu. Intervjujanec je mnenja, da je bilo za njegovo pozitivno izkušnjo s procesom uvajanja ključno, da je prvi stik s samo organizacijo in ostalimi zaposlenimi vzpostavil v živo in nato nadaljeval z uvajanjem na daljavo. Meni, da bi bila možna izboljšava samega procesa, da novozaposleni lahko na enem mestu najde zbrane ključne kontakte razdeljene po odgovornostih. Predlaga, da organizacija vzpostavi priročnik z ključnimi informacijami in odgovornostmi, s čimer se novozaposleni izognejo konstantnemu postavljanju vprašanj nadrejenim.

Subjekt bi kot glavno motivacijo na delovnem mestu definiral možnost sodelovanja na dodatnih aktivnostih izven rednega delovnega časa. Dodatno, velik pomen pripisuje tudi denarni kompenzaciji za opravljeno delo in vložku organizacije v njegov profesionalni razvoj. Bistven dejavnik dela je tudi fleksibilnost, saj meni, da je pri samostojnem delu veliko bolj produktiven pri delu na daljavo.

Peti intervju je bil izveden s subjektom iz podjetja B, ki je zaposlitev začel v novembru 2021 in opravlja funkcijo sodelavca za razvoj produktov. V sklopu svojega dela sodeluje na različnih projektih znotraj podjetja. Proces zaposlovanja je v primeru dotičnega

intervjujanca obsegal tri intervjuje. Prvi je bil s kadrovske službo, naslednji je obsegal praktično nalogo in zadnji je bil z nadrejenim. V sklopu procesa zaposlovanja so intervjujanca tudi usmerili na drugo delovno pozicijo, ki je bolj ustrezala njegovim izkušnjam in za katero je kasneje tudi podpisal pogodbo. Intervjujanec dodaja, da je skozi proces zaposlovanja dobil izjemno veliko splošnih informacij o prihodnji delovni poziciji, organizaciji v katero vstopa, kot tudi skozi praktično nalogo dobil natančen vpogled v prihodnje delovne zadolžitve. Meni, da je bila praktična naloga ključnega pomena, da so se njegova pričakovanja o zaposlitvi popolnoma ujela z realnostjo. Subjekt dodaja, da je med podpisom pogodbe in prvim delovnim dnevom preteklo zelo malo časa, ampak je bila njegova situacija zelo specifična, saj je moral v začetnem obdobju zaposlitve urediti ogromno administrativnih zadev, zaradi realokacije iz Makedonije. Z namenom urejanja vse potrebne dokumentacije, mu je organizacija dodelila zaposlenega iz kadrovske službe, s katerim je bil v konstantnem stiku in mu je bistveno olajšal celoten proces zaposlitve. Subjekt pogovora dodaja, da sta se z nadrejenim dogovorila, da v začetnem obdobju svojega uvajanja pride trikrat fizično na lokacijo dela. Prvič je na sedež organizacije prišel nekaj dni za podpisom pogodbe in sicer za obdobje dveh tednov. Poleg tega je na uvajanje v živo prišel še dvakrat za en teden v sklopu prvih treh mesecev na delovnem mestu. Intervjujanec razlaga, da je prvi dan na novi delovni poziciji potekal v živo in tako je že nemudoma imel možnost spoznati svojega nadrejenega, ki ga je kasneje predstavil tudi sodelavcem v oddelku. Nadrejeni se je s sodelavci dogovoril, da so prišli v pisarne in so tako lahko že začeli s predajo znanja. Subjekt dodaja, da je bilo začetno obdobje zaznamovano z veliko količino informacij in novih obrazov, ampak je že takoj prvi dan dobil izjemno dober občutek na delovnem mestu, zaradi izjemno pozitivnega, prijateljskega in kolegialnega odnosa. Posledično je tudi sam pri sebi doživljal zadovoljstvo, da bo del tega oddelka in organizacije. Preko odnosa s sodelavci je pridobil občutek, da je sodelavcem všeč in da lahko računa na njihovo podporo pri vstopu na novo delovno mesto.

Z namenom predaje znanje je bil intervjujancu dodeljen mentor, ki je hkrati tudi subjektov nadrejeni. Mentor je za novozaposlenega oblikoval dokumentacijo za uvajanje, ki je vsebovala vse ključne tematike in znanja, ki jih v procesu mora osvojiti. Nadaljno, se je nadrejeni dogovoril z vsemi zaposlenimi za predajo določenih tematik uvajanja in sklical sestanke. Tako se je subjekt že v prvih dveh tednih dela srečal s številnimi sodelavci in dobil mnoge informacije za nadaljnjo delo. Na prvem individualnem sestanku z nadrejenim sta tudi določila četrletne cilje. Intervjujanec dodaja, da je uvajanje in delo na daljavo resda fleksibilno, ampak je bilo za njegov uspešen vstop v novo delovno pozicijo ključnega pomena, da je bil prvo obdobje zaposlitve fizično v organizaciji in tako imel priložnost vzpostavitev prvega stika s sodelavci v živo. Nadaljnjo je lahko pri uvajanju v pisarni direktno spremljal njihove delovne zadolžitve, kar je posledično omogočalo sprotno postavljanje vprašanj. Intervjujanec dodaja, da si ne predstavlja, kako težko bi bilo začeti novo zaposlitev, če bi to moral storiti v popolnoma virtualnem okolju. Intervjujanec poudarja, da sam izjemno ceni individualni pristop in sproščeno komunikacijo med

sodelavci, saj je težko začeti na delo na novi poziciji, v novi organizaciji in na koncu novi državi. Meni, da je ključnega pomena vzpostaviti prvi kontakt v živo, ki pa lahko kasneje zelo dobro funkcionira tudi preko virtualnih platform.

Ker intervjuvanec ni bil lociran v Sloveniji, je bilo uvajanje prilagojeno njegovim individualnim potrebam. Z nadrejenim so se dogovorili, da preskoči del splošnega organizacijskega uvajanja in se osredotoči na prevzem znanja v zvezi z njegovim oddelkom in prihodnjim delovnim mestom. Na začetku uvajanja sta se z nadrejenim dogovorila, katere teme mora uvajanje pokriti in dodala cilje ter ključne aktivnosti na profil novozaposlenega, ki se nahaja na interni spletni strani. Zaradi omenjenega je bilo enostavno tudi spremljati napredek in opravljena izobraževanja v procesu uvajanja. Subjekt je mnenja, da je njegovo uvajanje v celoti trajalo približno šest mesecev. Prenos znanja je bil strukturiran tako, da mu je mentor najprej razložil, kako se opravlja določene naloge, v drugem koraku je intervjuvanec sam opravil naloge, ki so bile nato pregledane iz strani mentorja. Dodaja, da je skozi uvajanje zelo hitro začel delati na konkretnih praktičnih primerih, kar meni, da je v njegovem primeru vplivalo na kasnejše dobre rezultate pri delu. V sklopu uvajanja je dobil tudi gradivo s praktičnimi primeri, ki so služili za orientacijo pri kasnejšem delu. Individualnih sestankov z nadrejenim ni imel vnaprej določenih, ampak sta se sproti dogovorila za termin pogovora. Kljub temu, pa je skoraj vsak dan dobil sporočilo iz strani nadrejenega, ki je preverjal, kako poteka uvajanje in če ima kakršnakoli odprta vprašanja. V sklopu oddelka imajo tedenske skupinske sestanke, kjer se rešujejo odprte zadeve. Vsakič, ko se na sestankih postavi vprašanje je nekdo, ki priskoči na pomoč. Subjekt dodaja, da je pozitivna stvar pandemije, da je celotno delovanje organizacije postavila v virtualno okolje in takšen način uvajanja omogoča tudi, da lahko kadaroli kogarkoli iz organizacije vpraša za pomoč. Dodaja pa, da je ena stvar opravljati delo na daljavo, ko poseduješ zadostno mero znanja za opravljanje nalog, druga pa, ko si v procesu uvajanja. Takrat je ključnega pomena, da lahko nekoga neposredno spremljaš pri delu in sproti rešuješ odprta vprašanja. V pisarni lahko kogarkoli od sodelavcev vprašaš za pomoč in dejansko vidiš, kakšne naloge opravljajo sodelavci, kot tudi komunikacija je veliko enostavnejša. Subjekt meni, da so v njegovem primeru sodelavci in nadrejen vzpostavili izjemno močno komunikacijsko mrežo tudi v virtualnem svetu. Nadaljnjo opisuje, da ima njegova ekipa tudi po vzpostavitvi normalnih razmer, ki omogočajo delo v pisarni glavne sestanke še vedno na daljavo. Meni, da je takšen način veliko bolj učinkovit in da je ta vidik dobro ohraniti tudi v prihodnosti.

Svoje virtualno uvajanje bi opredelil kot zelo pozitivno in uspešno izkušnjo, saj se dobri rezultati uvajanja že kažejo pri delu in čuti, da imajo znotraj oddelka izjemno kvalitetne medosebne odnose. Svoj največji izziv pri uvajanju vidi v realokaciji in s tem povezanimi administrativnimi zadevami, s katerimi pa bi brez tolikšne podpore organizacije imel še veliko več nevšečnosti. Dodaja, da se že od prvega trenutka vstopa v organizacijo počuti, da je del nje. Pred vstopom je pričakoval, da bodo medosebni odnosi hladni, sodelavci nedostopni, ampak je dejanska izkušnja popolno nasprotje tega. Intervjuvanec meni, da ima

okoli sebe izjemne ljudi, ki so mu ogromno pomagali v celotnem procesu uvajanja. Dodaja, da je med sodelavci v virtualnem načinu dela vzpostavljenih veliko neformalnih druženj.

Intervjujanec poudarja, da morajo za dober rezultat uvajanja poskrbeti dve strani. Na eni organizacija, ki mora zagotoviti dober prenos znanja in olajšati vzpostavitev socialnih odnosov. Na drugi strani pa mora novozaposleni vložiti veliko truda, energije in biti proaktiven v svojem procesu uvajanja. Tako je poleg vložka nadrejenega, pomemben del uvajanja tudi input novozaposlenega, ki mora skozi celoten proces izkazovati zanimanje na osvojitve znanja, biti odprt za nov način komuniciranja, veliko spraševati, sprejeti način razmišljanja organizacije in samoiniciativno pristopiti k ustvarjanju družbenih vezi. Subjekt sebe opisuje kot izjemno proaktivno osebo, saj je v procesu uvajanja iskal informacije, pristopil do zaposlenih in vprašal za dodelitev delovnih nalog ter poskušal vzpostaviti čim večjo socialno mrežo. Verjame, da tudi nadrejeni si v uvajanju želijo takšnih novozaposlenih, ki pokažejo veliko mero motivacije za delo. Od organizacije v katero vstopa pričakuje, da mu bo nudila zvestobo in prijetno delovno okolje. Na prvem mestu želi delati z ljudmi, ki se medsebojno podpirajo, iz strani nadrejenega pa želi dobiti veliko mero podpore ter razumevanja. Za subjekt je denarna kompenzacija drugorazrednega pomena, saj si primarno želi ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Šesti intervju je bil izveden s subjektom iz organizacije B, ki zaseda delovno mesto vodje oddelka za dnevno trgovanje z električno energijo in je bil v času pandemije COVID-19 mentor šestim novozaposlenim. Intervjujanec je mnenja, da največ, kar lahko kot mentor storiš v procesu uvajanja je to, da novozaposlenim vliješ samozavest, zaupanje in jih poskušaš maksimalno razviti. Tako sam v procesu uvajanja vedno poskuša najti priložnosti, kako novozaposlene v dobri luči predstaviti sodelavcem in višjim osebam znotraj organizacije. V zadnjem procesu uvajanja novozaposlenega je tako nalogo le-ta sam predstavil pred člani uprave in v kolikor so se postavila težja vprašanja je kot mentor vskočil in olajšal proces.

Z vsakim novozaposlenim se je tudi v času pandemije COVID-19 dogovoril, da so bila vsaj prva dva tedna uvajanja izvedena v pisarni. Meni, da je prvo obdobje uvajanja nujno opraviti v živo, saj na takšen način poteka sama predaja znanja veliko bolj učinkovito. Novozaposleni ima v pisarni tudi nemudoma možnost vzpostaviti družbene vezi z ostalimi zaposlenimi. Na začetku vsakemu novozaposlenemu v organizaciji dodelijo ABC program uvajanja, skozi katerega posamezniki spoznajo vizijo, trajnostno usmerjenost, organizacijsko strukturo in tudi vzpostavijo prve socialne stike.

Intervjujanec dodaja, da je rezultat procesa uvajanja v veliki meri odvisen tudi od lastnosti posameznikov. Nekateri mentoriranci veliko sprašujejo, želijo dodatne naloge in sami poskušajo vzpostaviti medosebne stike. Na drugi strani pa se sooča z novozaposlenimi, ki delajo le nujne zadeve, samo naloge, ki so jim dodeljene in komunicirajo z ostalimi zaposlenimi le na skupinskih sestankih. Subjekt dodaja, da je po njegovem mnenju

uvajanje najboljše strukturirati tako, da obsega splošen in personaliziran del. V prvem delu je potrebno novozaposlenemu dodeliti izobraževanje, ki se nanaša na cilje, vizije, strukturo organizacije, da se lahko na takšen način posameznik asimilira z novim delovnim okoljem. V nadaljevanju je novozaposlenim potrebno predstaviti osnovno delovno znanje in programsko opremo, kar se lahko zgodi preko opazovanja zaposlenega pri delu ali snemanja uvajalnih video posnetkov. Nato sledi del programa uvajanja, ki ga je treba prilagoditi posamezniku in njegovim specifičnim delovnim nalogam. Pri tem delu je ključnega pomena, da vsak mentor dodela plan razvoja z novozaposlenim in konstantno spremlja napredek uvajanja. Naloga vodje je, da za vsakega novega posameznika v oddelku pripravi plan uvajanja, ključne korake procesa, informacije in znanje, ki jih mora dobiti v procesu ter časovnico ključnih aktivnosti. Napredek plana uvajanja sam spremlja vsaka dva tedna. Intervjujanec izpostavlja, da je za uspešno uvajanje ključno, da je mentor oziroma nadrejeni suveren v svoje delo. Samo tako, bo lahko maksimalno vlagal v razvoj svojih zaposlenih, jih spodbujal na poti profesionalnega napredka in obenem odgovarjal za njihove napake. Najslabše je, da je novozaposlenemu dodeljen mentor, ki se dokazuje. Tako bo za dobro opravljeno delo sam prevzel pohvale, za napake pa krivil ostale.

Intervjujanec dodaja, da za vsakega novozaposlenega mora vodja določiti ključne cilje in rezultate uvajanja, ki se na primer lahko nanašajo na razvoj orodja, osvojitev določenega znanja, specifične rezultate nalog. Dodatno pojasnjuje, da ima z vsakim novozaposlenim individualen sestanek enkrat tedensko, na katerem preverita doseganje ključnih korakov in ciljev ter rešita morebitna odprta vprašanja pri delu. Intervjujanec poudarja, da morajo biti individualni sestanki z novozaposlenim do določene mere strukturirani, saj se mora redno spremljati ključne metrike uvajanja. Poleg omejenega skoraj vsak dan napiše sporočilo svojim menotirancem in preveri, če ima kdo kakršnekoli odprte zadeve, kjer mu lahko pristopi na pomoč. Poleg slednjega imajo v na Microsoft Teams platformi odprt tudi skupinski pogovor, kjer lahko novozaposleni sprašujejo za informacije. Tam je tudi za vsakega novozaposlenega odprta svoja mapa s ključnimi viri za delo, saj bi se v nasprotnem primeru v poplavi komunikacijskih kanalov in virov informacij posamezniki izgubili.

Subjekt izpostavlja, da je eden glavnih dejavnikov uspešnega uvajanja, da mentor oziroma nadrejeni že ob vstopu v organizacijo prepozna, s kakšnimi osebnostnimi lastnostimi posameznika ima opravka in oceni, kaj lahko ponudi novozaposlenemu, da bo ta dosegel največjo korist od organizacije, kot tudi kaj lahko tudi k organizaciji novozaposleni prispeva.

Bistvo je, da skozi uvajanje novozaposlenim mentorji dajo občutek, da lahko vedno vprašajo karkoli in da se udobno počutijo v novi delovni vlogi. Tako je potrebno skozi uvajanje negovati vzajemen občutek zaupanja in podpore. Čeprav skozi celotno uvajanje ne bodo mentorji neprestano na voljo, morajo vsaj v začetnih fazah prioritizirati reševanje izzivov z novozaposlenimi, da lahko z njimi čim hitreje zgradijo občutek samozavesti pri delu in zadosten nivo znanja.