

Neža Jenko

SPLETNO ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

»Strukturirano in načrtovano spletno organizacijsko ušlaševanje je zelo pomembno pri vkljuèevanju novega zaposlenega ter pri doloèanju dolgoroènega odnosa med njim in organizacijo. Uspešna vkljuèitev novega zaposlenega v delovno okolje namreè pomembno prispeva k uspešnosti organizacije. V tujini je spletno organizacijsko ušlaševanje pogosto uporabljen pristop, ki prinaša koristi za zaposlene in organizacije, v slovenskem okolju pa je metoda le redko poznana in uporabljena.«

Klasièno ušlaševanje je v organizacijah prisotno že več desetletij, v preteklih letih pa je v večini organizacij, zaradi neprièakovanih sprememb in prilagoditev dela, ki so posledica pandemije covid-19, v ospredje stopilo organizacijsko ušlaševanje prek spleta (angl. *online onboarding* ali *remote onboarding*). V skladu z napredkom v telekomunikacijski programski opremi delo na daljavo in oblikovanje virtualnih timov postaja vedno bolj priljubljeno. Organizacijsko ušlaševanje na daljavo poteka predvsem prek aplikacij (npr. Zoom in Microsoft Teams), e-pošte in telefonskih klicev. Je izredno pomemben proces in izkušnja za novega zaposlenega, saj lahko pomembno vpliva na njegovo motivacijo za delo, občutek pripadnosti, produktivnost in posledično uspešnost organizacije. Prenos ušlaševanja novih zaposlenih iz fiziènega v virtualno okolje kljub temu predstavlja izziv mnogim organizacijam, saj spletno ušlaševanje onemogoèa doloèene možnosti za novo zaposlene, npr. pomanjkanje možnosti sprotne opazovanja dela zaposlenih, interakcije, neformalne komunikacije, takojšnjih odgovorov in vpogleda v stvari (Goodermote, 2020).

Spletno organizacijsko ušlaševanje se med organizacijami razlikuje, saj vsaka uporablja svoj pristop, po katerem bo v svoje delovanje uvedla novega zaposlenega. V zadnjih letih je pomen spletnega organizacijskega ušlaševanja v porastu, s povečevanjem dela na daljavo pa bo njegov pomen v prihodnosti še večji.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Organizacijsko ušlaševanje je v zadnjem desetletju relativno nov pojem, v preteklosti pa je bil ta proces preučevan pod drugo besedno zvezo, in sicer kot organizacijska socializacija. Pionirja raziskovanja organizacijske socializacije, Van Maanen in Schein (1977), le-to opredeljujeta kot proces, v katerem posameznik pridobiva socialna znanja in veščine, ki so potrebni za prevzem določene organizacijske vloge. Raziskovanje organizacijske socializacije oz. ušlaševanja se je pričelo v 80. letih prejšnjega stoletja, ko sta se ekonomija in struktura organizacij začeli hitreje spreminjati (Slana in Petrovčič, 2020). Na raziskovanje metode sta vplivala tudi razvoj in povečanje mobilizacije, ki sta v ospredje postavila pomen zaposlovanja talentov in potencialov ter ohranjanja ključnega kadra. V slovenski strokovni literaturi organizacijska socializacija oz. ušlaševanje predstavlja postopek, v katerem novega zaposlenega seznanimo z organizacijo, njenimi pravili, socialnim in fizičnim okoljem, obenem pa ga tudi uvedemo v delo. Nekateri avtorji kot sopomenko za ušlaševanje uporabljajo pojem orientacija zaposlenega (Dessler, 2015).

V zadnjih petih letih se je na kadrovske področju pojavil nov pojem – organizacijsko ušlaševanje na daljavo oz. spletno organizacijsko ušlaševanje. Opredelili so ga kot »proces, ki pomaga novemu zaposlenemu, da se prilagodi na socialne in izvedbene vidike novega delovnega mesta« (Bauer, 2010). Organizacijsko ušlaševanje na daljavo se je najbolj razmahnilo v letu 2020, predvsem zaradi novih razmer, ki so nastale kot posledica globalne pandemije. Proces ušlaševanja na daljavo je enak kot ušlaševanje na sedežu organizacij, razlika je le v tem, da ušlaševanje zaposlenih na daljavo poteka v virtualnem okolju in ne fizično na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uspešno uglasavanje novega zaposlenega je odvisno od številnih dejavnikov (Bauer in Erdogan, 2011). Ključno vlogo igrajo značilnosti posameznika, aktivnosti zaposlenih ter vključevanje organizacije v te aktivnosti. Raziskav, ki bi vključevale prakse in strategije organizacijskega uglasavanja zaposlenih na daljavo, je malo (Rodeghero idr., 2021), kljub temu so v nadaljevanju predstavljeni nekateri najnovejši izsledki.

Socialna interakcija (predvsem neformalna) je ključna za uspešno virtualno delovanje in uglasavanje na daljavo (Hemphill in Begel, 2011). Posamezniki, ki se na novo priključijo določeni delovni ekipi, se soočajo z zmanjšanimi možnostmi za pridobivanje informacij o delovnih procesih in neformalno komunikacijo ter občutkom »nevidnosti«, kar lahko vpliva na socialne odnose in delo celotne ekipe. Med uglasavanjem na daljavo se redkeje, ali sploh ne, pojavljajo vsakodnevne neformalne dejavnosti (na primer klepetanje, obiski sodelavca v pisarni med delavnikom, skupne malice in kave ipd.), ki jih novi zaposleni običajno doživljajo s sodelavci na delovnem mestu. Proces uglasavanja na daljavo organizaciji otežuje tudi opazovanje, usmerjanje in ocenjevanje novincev (Hemphill in Begel, 2011).

V eni od najnovejših študij o procesu spletnega organizacijskega uglasavanja v podjetju Microsoft (Rodeghero idr., 2021) ugotavljajo, da je večina novih zaposlenih šla skozi proces uglasavanja, ne da bi kadarkoli v živo srečala svojo ekipo ali fizično stopila v poslovalnico. Kljub pomanjkljivi interakciji novih zaposlenih z ekipo je večina čutila povezanost, sprejetost in podporo s strani ekipe. Novozaposleni so se med spletnim uglasavanjem soočali z **izzivi tehnološke narave**, imeli so težave pri iskanju uporabne dokumentacije, komunikaciji, sodelovanju in vzpostavljanju dobrih odnosov z ekipo. Raziskava je izpostavila tudi nekaj prednosti dela na daljavo – večjo delovno avtonomijo, manj prekinitev med delom in fleksibilen urnik dela.

Oranburg in Kahn (2020) sta v svoji študiji preučevala **proces spletnega organizacijskega uglasavanja** direktorjev. Avtorja izpostavljata, da mora organizacija ključne sestavne dele uglasavanja, ki so se uporabljali pred pandemijo covid-19, prilagoditi oz. prenesti v virtualno okolje.

Poleg tega so nekatere metode spletnega organizacijskega uglaševanja novih direktorjev manj zamudne in učinkovitejše od tradicionalnih praks. Tudi pri povrnitvi delovanja organizacij v prejšnje, normalno stanje lahko načrtovalci organizacijskega uglaševanja uporabljajo spletne tehnike in metode ter so bolj učinkoviti in bolje opremljeni za obvladovanje nepredvidljivih okoliščin. Spletne alternative ponujajo večjo fleksibilnost v procesu uglaševanja, zaradi česar je korak k večji avtonomiji bolj naraven. Načrtovalci in izvajalci organizacijskega uglaševanja morajo biti v tem času predvsem prilagodljivi, odprtih misli, zavzeti in pozorni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABLJAMO?

Cilj organizacijskega uglaševanja je povečanje storilnosti ter socialno-kulturno-psihološka integracija posameznika in organizacije, ki poteka prek socialnih aktivnosti in informiranja (Šraj Mihelčič, 2016). Metodo spletnega organizacijskega uglaševanja organizacije uporabljajo pri zaposlitvi novega posameznika, da mu pomagajo razumeti organizacijo v širšem pomenu, njeno delovanje v preteklosti in sedanjosti, njeno kulturo, strategijo in vizijo. Vodje, sodelavci in ekipa novega zaposlenega spremljajo, mu nudijo pomoč ter ga seznanjajo z novim delovnim okoljem in nalogami, kar mu zagotavlja občutek, da je v organizaciji dobrodošel, zaželen in da je del tima.

Metodo uporabimo, da posamezniku zagotovimo osnovne informacije za učinkovito delovanje na delovnem mestu, na primer dostop do e-maila, osebne pravice, bonitete in pričakovanja glede vedenja pri delu (Dessler, 2015), prav tako pa tudi informacije v zvezi z delovanjem organizacije. Namen spletnega organizacijskega uglaševanja je uspešno integrirati novega zaposlenega, spodbuditi njegovo produktivnost ter posledično uspešnost organizacije, rezultat pa je opolnomočen posameznik, ki čuti pripadnost delovnemu mestu in je povezan s sodelavci (Dessler, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda spletnega organizacijskega uglaševanja je namenjena vsem posameznikom, ki prevzamejo delovno mesto v novi organizaciji, ali tistim, ki pričnejo z delom na novem delovnem mestu v isti organizaciji. Metoda je uporabna za vse organizacije, v katerih zaposleni pri svojem delu vsaj občasno uporabljajo računalnik in delo opravljajo na daljavo – tako v javnem kot zasebnem sektorju in ne glede na njihovo področje delovanja.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Metoda organizacijskega uglaševanja nima jasno začrtanega poteka, zato lahko vsaka organizacija prilagodi proces svojih zahtevam, željam in potrebam delovnega mesta. Organizacije se razlikujejo glede na kompleksnost in dolžino zastavljenega procesa uglaševanja. Razlike se pojavljajo tudi v samem procesu, in sicer v vključenosti določenih korakov v proces uglaševanja (Bauer, 2010). V strokovni literaturi je opredeljenih kar nekaj programov, procesov oz. modelov organizacijskega uglaševanja, vendar sem smernice za izvedbo spletnega organizacijskega uglaševanja smiselno združila v štiri ključne korake.

Pred-uglaševanje (pre-onboarding) oziroma priprava na novega zaposlenega

Pred načrtovanjem in izvedbo procesa organizacijskega uglaševanja na daljavo je pomembno, da ima organizacija vzpostavljeno dobro sistematizacijo delovnih mest, razvit kompetenčni model in analizo po posameznih delovnih mestih.

Proces spletnega organizacijskega uglaševanja se lahko prične že pred prvim delovnim dnevom oziroma pred formalnim vstopom zaposlenega v organizacijo. Uglaševanje na daljavo se lahko prične že pred selekcijskim postopkom, in sicer ko delodajalec stopi v stik s kandidatom prek različnih virtualnih kanalov (najpogosteje uporabljena platforma je LinkedIn). Pri odločitvi posameznika za potencialno sodelovanje z organizacijo igra pomembno vlogo tudi blagovna znamka delodajalca, prek katere organizacija sporoča svoje vrednote, vizijo in način delovanja.

Sledi selekcijski postopek, v okviru katerega je treba kandidatom predati **realne in konkretne informacije o delovanju organizacije**, njeni viziji,

vrednotah in kulturi. Pomembno je, da kandidata seznanimo tudi s pričakovanji, zahtevami delovnega mesta in z njegovimi nalogami. Dobro je, da organizacija kandidatu pojasni, s čim lahko doprinese k uspešnosti organizacije. Organizacija naj opredeli namen, cilje in želene rezultate organizacijskega ušlaševanja na daljavo ter koristi procesa. To je treba jasno in konkretno predstaviti vodstvu, zaposlenim in sprejetim kandidatom. Na podlagi tega organizacija oblikuje sistematičen, celovit in natančen načrt organizacijskega ušlaševanja na daljavo ter ga prilagaja glede na potrebe in specifikke delovnega mesta. Pri oblikovanju načrta se pogovorimo s celotno ekipo in upoštevamo njihove želje, potrebe. V načrt spletnega organizacijskega ušlaševanja zajamemo naslednje vsebine: organizacijsko kulturo, delovanje organizacije, strukturo organizacije po oddelkih in delovnih mestih, socialno integracijo, vsebine, vezane na delovne naloge novega zaposlenega, delovna orodja, razvoj kompetenc in veščin ter možnosti za karierni razvoj. Opredelimo tudi, kdo bo zadolžen za izvedbo določenega dela procesa in vsebino nalog ter novemu zaposlenemu določimo mentorja, ki bo izvajal organizacijsko ušlaševanje. V tem delu naj bodo zaposleni obveščeni o prihodu novega člana.

Pri oblikovanju načrta spletnega organizacijskega ušlaševanja naj sodeluje tudi novi zaposleni (npr. skupaj z mentorjem pregledata celoten načrt in korake procesa, določita cilje, pričakovanja ...). Organizacija novega zaposlenega lahko preseneti že pred uradnih prihodom na delovno mesto oz. pred prvim delovnim dnem, npr. z informativnim pismom, opisom prvih delovnih dni, paketom dobrodošlice (ki lahko npr. vsebuje opremo, pripomočke in potrebne informacije, da se novinec lahko že vnaprej pripravi na svoje prve delovne dni).

Orientacija novega zaposlenega – prvi delovni dnevi

Pri ušlaševanju zaposlenega je treba nameniti pozornost predvsem prvim dnem (Bauer, 2010). Dobro je, da je uvajanje postopno, da sprti vrednotimo uspešnost, uporabimo razpoložljivo tehnologijo, jasno opredelimo cilje, vloge in odgovornosti novega zaposlenega ter v sam proces intenzivno vključimo tako novega zaposlenega kot tudi ostale zaposlene.

Prvi delovni dan naj neposredni vodja posamezniku predstavi sedež organizacije in njene prostore. Predhodno mu lahko pošlje zemljevid poslovalnice ali organizira »virtualni« obisk organizacije in ga tako

seznanani z arhitekturno razporeditvijo prostorov. V prvih delovnih dneh je treba poskrbeti, da se **novinec virtualno sestane z mentorjem**, vodjo ekipe in zaposlenimi v kadrovske službi. Prvi sestanek naj bo naravnani bolj neformalno (npr. v obliki »virtualne kave«), da bo posameznikov začetek dela čim bolj sproščen. Prek virtualnih aplikacij naj se novinec sestane tudi s sodelavci, s katerimi bo pri svojem delu najpogosteje sodeloval. Načrtovalci procesa spletnega uglaševanja naj bodo pozorni, da je v vsakem tednu vsaj en termin (npr. med malico ali pred pričetkom dela) namenjen neformalnemu druženju ekipe in spoznavanju z novimi zaposlenimi. Če je novincev v organizaciji več, je priporočljivo, da se čim prej spoznajo ter tako izognejo občutkom strahu, neprijetnosti in ne vključenosti. Podpora v prvih delovnih dneh je zelo pomembna, saj tako novi zaposleni dobi občutek pripadnosti in sprejetosti v ekipi.

Organizacijsko uglaševanje

V procesu organizacijskega uglaševanja se novemu zaposlenemu predstavijo natančno določen urnik dela ter delovni cilji, ki jih mora doseči. Na tedenski ali mesečni ravni se zanj lahko oblikuje seznam obveznosti in ciljev, ki določajo, kaj se od njega pričakuje. Novincu je smiselno predati informacije o njegovem potencialu za napredovanje ter priložnostih za strokovni razvoj določenih kompetenc, znanj in veščin. Mentor naj z njim organizira pogoste, vendar **kratke, informativne sestanke**. Tako spremlja njegovo delo ter mu pomaga pri začetniških dilemah in težavah. Pomembno je, da se na tedenski ravni sestane tudi celotna ekipa, kjer vsak član dobi vpogled v delo novega sodelavca. Skupni sestanki krepijo timski duh in občutek pripadnosti. Znotraj organizacije je dobro vzpostaviti tudi »buddy« sistem, kar pomeni, da je novincu za določeno obdobje na voljo izkušen sodelavec, ki mu svetuje ter pomaga pri dilemah in opravljanju dela, ko novinec to potrebuje.

Nadaljnja podpora pri uvajanju in evalvacija procesa

V zadnji stopnji procesa organizacijskega uglaševanja na daljavo je izredno pomembna podpora novemu zaposlenemu. Organizacija naj zaposlenim ponudi priložnosti, ki spodbujajo razvoj odnosov v ekipi. V procesu spletnega organizacijskega uglaševanja je pomembna tudi

sprotna evalvacija oziroma povratna informacija s strani novega zaposlenega. Poda jo lahko v intervjuju s kadrovsko službo ali v pogovoru z nadrejenim. Organizacija lahko oblikuje tudi kratek vprašalnik, ki ga vsakodnevno pošlje svojim zaposlenim po koncu njihovega delovnika, da svoje delo na kratko ovrednotijo.

PRIMER UPORABE METODE

Slovensko podjetje Optiweb je proces spletnega organizacijskega uglasovanja v svoje delovanje že aktivno vpeljalo. Psihologinji, ki je v organizaciji zaposlena kot specialistka na področju HR, sem zastavila vprašanje o konkretnem poteku izvedbe uglasovanja na daljavo. Razvil se je pogovor, ki ga povzemam v nadaljevanju.

V letu 2020 je bil Optiweb v procesu standardizacije organizacijskega uglasovanja na daljavo, ki je bil skrbno načrtovan in strukturiran. V organizaciji se načrt organizacijskega uglasovanja na daljavo oblikuje glede na delovno pozicijo vsakega novega zaposlenega. Novi zaposleni dan pred pričetkom rednega dela po pošti prejmejo presenečenje v obliki paketa dobrodošlice. Prejmejo tudi pozdravno e-sporočilo s strukturiranim zapisom njihovega delavnika v prvem tednu, začetnih in nadaljnjih korakov dela ter kadrovskih postopkov. Čeprav se načrti za posamezno delovno mesto nekoliko razlikujejo, obstajajo koraki, ki jih morajo opraviti vsi novinci. Skupaj s kadrovico pregledajo priročnik za zaposlene in priročnik za delo od doma ter razjasnijo morebitne dileme in vprašanja novega zaposlenega. Poleg tega jih kadrovica seznanja z delovnimi programi in orodji, ki se uporabljajo za delo na ravni celotne organizacije. Prvi dan je vedno namenjen spoznavanju ekipe, celotni prvi teden pa spoznavanju vodij in sodelavcev drugih ekip.

Novim zaposlenim se na enem od prvih sestankov predstavi proces pričetka dela in program organizacijskega uglasovanja. Optiweb organizira virtualne jutranje kave z mentorjem, vodjo delovne ekipe in kadrovnikom. Mentor novih zaposlenih je oseba, ki je že prestala poskusno delo v organizaciji, torej je zaposlena že vsaj 6 mesecev, poleg tega pa ima razvite kompetence, potrebne za svojo delovno pozicijo in za mentoriranje. Mentor z novincem deli izkušnje z lastnim uvajanjem na delovno mesto oz. uglasovanjem. Ker delo na daljavo v veliki meri onemogoča socialne

stike (v primerjavi z delom v pisarni), v organizaciji za povezovanje novih zaposlenih z drugimi sodelavci in spoznavanje le-teh skrbijo prek rednih jutranjih kav, skupnih spletnih malic in drugih druženj.

Vzpostavljen imajo tudi »buddy« sistem, kjer je novemu zaposlenemu na voljo določen zaposleni, ki mu pomaga in svetuje. Novo zaposleni posameznik ima z vodjo ekipe, mentorjem in kadrovsko službo tudi pogoste »follow-upe«, kjer skupaj ovrednotijo njegovo delo in pregledajo načrte za prihodnje delovne dni. Za lažjo komunikacijo in bolj uspešno delovanje v organizaciji v okviru spletnega organizacijskega uglasčevanja uporabljajo komunikacijsko orodje Slack ter aplikacije Google Meet, Zoom in Google Koledar.

VLOGA PSIHologa

Psiholog v rednem izobraževanju prejme številna znanja, veščine in kompetence, ki mu pri izpeljavi procesa koristijo in zaradi česar se uspešno znajde tako v kadrovske vlogi kot v vlogi mentorja. Sodeluje lahko že v začetku načrtovanja uglasčevanja, in sicer v fazi selekcijskega postopka, ko izvede analizo delovnega mesta ter določi znanja, veščine in osebnostne lastnosti, ki jih razpisano delovno mesto zahteva od zaposlenega. V selekcijskem postopku je pomembno, da izhajamo iz ustreznega kompetenčnega modela, ki so psihologom prav tako poznani. Profil psihologa je ustrezen tudi za izvedbo psihološkega testiranja, vrednotenje rezultatov in podajanje povratnih informacij kandidatom. Pomembno je, da je v procesu prisotna oseba, ki bo znala oceniti ujemanje kandidata z vizijo in vrednotami organizacije.

Po končanem selekcijskem postopku psiholog oblikuje proces spletnega uglasčevanja tako, da se bo novo zaposleni v novem delovnem okolju in ekipi počutil kar se da sprejeto. Ob tem lahko novincu preda ustrezne informacije, orodja in pripomočke za učinkovito opravljanje dela. Z uporabo različnih metod lahko psiholog poskrbi, da se zaposleni spozna s kulturo organizacije in svojimi sodelavci.

Psiholog ima prav tako razvite veščine in znanja za prepoznavo področij, veščin, znanj in kompetenc kandidata, kjer je prisoten prostor za dodaten razvoj. Organizira lahko treninge, delavnice, izobraževanja, sestance, ki so vezani na razvoj kompetenc novinca in povezovanje članov

ekipe. Dobro je, da ima novo zaposleni mentorja oz. sodelavca (»online buddy«) s svojega področja, ki pozna delo in ga bo usmerjal ter mu bil v začetku na voljo za vprašanja. Mentorja novincu lahko določi psiholog na podlagi ujemanja osebnostnih lastnosti, z namenom čim bolj sinhronega medsebojnega delovanja. Psiholog prav tako lahko sproti vrednoti sam proces uglasovanja prek podanih povratnih informacij, preverjanja klime v organizaciji, zadovoljstva novega zaposlenega in tima, delovne učinkovitosti ipd.

Največja vrednost psihologa je (v nekoliko večji meri kot pri posameznikih drugih strok) v tem, da je pozoren na psihološke dejavnike (kot so motivacija, obremenitve, zadovoljstvo itd.), ki vplivajo na učinkovitost procesa uvajanja novega zaposlenega in na njegovo delovno uspešnost.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Veliko delodajalcev se še vedno sooča z virtualnimi izzivi in se v celoti še niso prilagodili na delo na daljavo. Ravno zaradi nenadnega premika dela na splet in pomanjkljivega procesa spletnega uglasovanja so novinci v takih organizacijah lahko prikrajšani, saj so v začetnem obdobju dela prepuščeni sami sebi. Pojavi se zmedenost, saj pri delu nimajo priložnosti pridobiti takojšnjega odziva ali nasveta, se spoznati in povezati s sodelavci, saj je njihova interakcija omejena na virtualno okolje. Posledično lahko doživljajo občutke socialne izoliranosti in nepovezanosti z ekipo, kar lahko zniža njihovo motivacijo za delo in vpliva na občutek pripadnosti ekipi in organizaciji. Poleg tega so določeni posamezniki pri delu od doma manj produktivni kot pri opravljanju dela v poslovnih prostorih.

Veliko organizacij procesa ne pozna dobro in se vpeljuje spletnega organizacijskega uglasovanja loti nesistematično in nestrokovno. Zato vpeljava novince morda ni tako učinkovita, kot bi lahko bila ob sistematičnem, strokovnem in celovitem programu uglasovanja. Lahko se zgodi, da organizacija nima občutka, koliko informacij novincu posredovati naenkrat ali pa jih ta pridobi z več različnih virov, ki med seboj niso skladni. Lahko pride tudi do prenasičenosti z novimi informacijami, zaradi česar je pri opravljanju dela zmeden in deluje neučinkovito. Počuti se lahko ne vključeno, nima pravega občutka varnosti in zato oblikuje obrambne mehanizme (Šraj Mihelčič, 2016).

Naslednja omejitev metode je neustrezna izbira izvajalca. Morda organizacije za izvedbo procesa nimajo primerne kadra ali za to najamejo zunanjšega sodelavca, za katerega je verjetno, da ne pozna dobro delovanja organizacije, njene kulture, politike, pravil in internih specifik. Prav tako ni seznanjen z vsemi zaposlenimi, njihovimi odnosi, delovnimi nalogami, organizacijsko dinamiko in klimo. Za izpeljavo procesa organizacijskega uglasševanja je zato dobro zadolžiti posameznika oz. posameznike, ki že dlje časa delujejo v organizaciji. Dobro je, da je za organizacijsko uglasševanje zadolženih več zaposlenih. Oviro predstavlja tudi nezadostna seznanjenost vseh zaposlenih s cilji spletnega organizacijskega uglasševanja, saj v tem nekateri zaposleni morda ne vidijo dodatne vrednosti ter jim metoda predstavlja le dodatno skrb in obremenitev.

Metoda spletnega organizacijskega uglasševanja je s strani organizacij pogosto nezaželena, predvsem zaradi velikih stroškov in nagnjenosti k napakam, do katerih pri izvedbi v živo morda ne pride. Prav tako ni pogosto prisotna v organizacijah, v katerih prevladuje starejši kader (nad 50 let), ki je slabše seznanjen s spletnimi aplikacijami in računalniki. Metoda poleg tega ni primerna za zaposlene, ki pri delu ne uporabljajo računalnika, in tiste z nižjo stopnjo izobrazbe, ki prav tako nimajo dobro razvitih kompetenc s področja informacijske tehnologije in je spletno uglasševanje za njih brezpomensko.

LITERATURA

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. in Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, 51–64. doi:10.1037/12171-002
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14. izdaja). Person Education.
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: Process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives, 10*(5), 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>
- Hemphill, L. in Begel, A. (2011). *Not seen and not heard: Onboarding challenges in newly virtual teams*. Researchgate.net. <https://andrewbegel.com/papers/notseen-noheard-msrtr11.pdf>

- Oranburg, S. C. in Kahn, B. P. (2020). Online onboarding: Corporate governance training in the COVID-19 era. *Corporate and Business Law Journal*, 2(1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3648687
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., in Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: *Remote onboarding of software developers during a pandemic*. 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP). <https://doi.org/10.1109/icse-seip52600.2021.00013>
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglasovanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene – psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282 – 296). Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Šraj Mihelčič, M. (2016). *Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=86328&lang=slv>
- Van Maanen, J. S. in Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press Inc.

ONLINE ONBOARDING

Classical onboarding has been present in organizations for several decades, but in the last two years, due to developments resulting from the COVID-19 pandemic, online or remote onboarding has become more common. In line with advances in telecommunications software, telecommuting and virtual team building are also becoming increasingly popular. Online onboarding is done primarily through applications (e.g. Zoom and Microsoft Teams), email, and phone calls. It is an extremely important process and experience for a new employee, as it can significantly affect their motivation for work, sense of belonging, productivity and, consequently, the success of the organization. However, transferring the onboarding process from the physical to the virtual environment is a challenge for many organizations, as online onboarding has certain limitations for new employees, such as a lack of opportunities to observe their colleagues working, limited interaction and informal communication, and difficulties with regard to obtaining immediate, real-time responses and insights. Online onboarding differs among organizations, as each uses its own approach to introduce a new employee into its operations. In recent years, the importance of online onboarding has grown, and with the increase in telecommuting, it will only become more important in the future.