



Kaip *jie* tampa *mes*: naujų darbuotojų socializacijos veiksniai

Agota Giedrė Raišienė¹, Jolita Gečienė², Kristina Gruodė³

¹ Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, 08303 Vilnius, agotar@mruni.eu

² Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, 08303 Vilnius, geciene.j@mruni.eu

³ Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, 08303 Vilnius, Krista724@gmail.com

Anotacija. Veiksminga naujų darbuotojų socializacija leidžia organizacijai efektyviau siekti tikslų, padidinti darbuotojų įsipareigojimą bei sumažinti darbuotojų kaitą. Straipsnyje siekiama nustatyti, kokie veiksniai turi reikšmingiausios įtakos naujų darbuotojų socializacijai. Šiuo tikslu anketinės apklausos pagrindu straipsnyje analizuojamas Baltijos šalyse veikiančių organizacijų naujokų socializacijos atvejis. Tyrimo rezultatai parodė, kad sklandžiai socializacijai įgyvendinti svarbūs tiek institucionalizuotos socializacijos veiksniai, tiek paties darbuotojo proaktyvumas. Straipsnyje pristatomas tyrimo rezultatų pagrindu parengtas empirinis naujų darbuotojų socializacijos modelis.

Esminiai žodžiai: *naujų darbuotojų socializacija, socializacijos veiksniai; socializacijos modelis.*

Įvadas

Naujų darbuotojų socializacija – procesas, kurio metu organizacijos naujokai įtvirtina įgūdžius, būtinus darbui atlikti, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, pasiekia palankią socialinę sąveiką su bendradarbiais ir iš esmės perima tai organizacija būdingas vertybes, elgesio normas bei veiklos būdus (Taormina, 1997). Dėmesingai naujų darbuotojų socializacija besirūpinančios organizacijos ilgainiui įgyja konkurencinį pranašumą, kadangi nauji darbuotojai tokiose organizacijose greičiau tampa pasirengę efektyviai atlikti jiems paskirtas užduotis (Perrot et al., 2014). Sklandi ir sparti naujų darbuotojų socializacija taip pat yra svarbi didinant darbuotojų įsipareigojimą, mažinant darbuotojų kaitą ir valdant darbo sąnaudas (Bauer ir Berrin, 2014; Wang, Kammeyer-Mueller, Liu ir Li, 2015). Sėkminga socializacija svarbi ne tik organiza-

cijai, bet ir naujam darbuotojui, nes padeda jam prisitaikyti naujoje organizacijoje profesiniu ir socialiniu aspektais, didina pasitenkinimą darbu bei įgalina sumažinti neapibrėžtumą (Ratkovic ir Kostic, 2014; Wang, Zhan, McCune ir Truxillo, 2011). Ir priešingai – nepakankamas institucinis dėmesys naujoko socializacijai gali lemti tokias neigiamas pasekmes kaip neefektyvus darbas, įsitraukimo ir / arba atsakomybės trūkumas, tarpasmeniniai konfliktai, žemas pasitenkinimo darbu lygmuo, psichologinė įtampa ir net liga (Ganster ir Rosen, 2013).

Įvairius socializacijos aspektus tyrinėjantys mokslininkai pastebi, jog socializacijos charakteristikos keičiasi ir pasižymi tam tikrais ypatumais, priklausančiais ir nuo gyvenamojo laikotarpio, ir nuo geografinės kultūrinės terpės (Kim, Cable ir Kim, 2005). Dėl to moksliniai socializacijos tyrimai išlieka aktualūs. Atsižvelgiant į tai, straipsnyje siekiama empiriškai nustatyti, kokie veiksniai turi esminės įtakos naujų darbuotojų socializacijai. Šiuo tikslu straipsnyje analizuojamas Baltijos šalyse veikiančių organizacijų naujų darbuotojų socializacijos atvejis.

Tyrimo duomenys surinkti apklausiant tiriamųjų organizacijų darbuotojus, pradėjusius dirbti atstovaujamoje organizacijoje ne seniau nei prieš vienerius metus. Išanalizavus ir apibendrinus apklausos rezultatus parengtas naujų darbuotojų socializacijos empirinis modelis.

Straipsnį sudaro keturios dalys: darbuotojų socializacijos tyrimo teorinis pagrindimas, tyrimo metodologija, respondentų apklausos rezultatų analizė ir išvados.

Naujų darbuotojų socializacija: teoriniai požiūriai, tyrimų sritys ir vertinimo kryptys

Darbuotojo socializacija – tai procesas, kurio metu organizacijos narys plėtoja savo žinias, socialines nuostatas ir laukiamą elgesį, siekdamas veiksmingai dalyvauti organizacijos veikloje (Van Maanen ir Schein, 1979). Sėkminga darbuotojo socializacija daro pozityvų poveikį jo pasitikėjimui organizacija ir veiklos rezultatyvumui (Werff ir Buckley, 2017).

Tyrėjai laikosi skirtingų požiūrių į darbuotojų socializaciją. Vieni autoriai vadovaujasi požiūriu, kad socializacija vyksta etapais, tokiais kaip išankstinė socializacija, susidūrimas, pasikeitimas, prisitaikymas ir integracija (pvz., Feldman, 1976; Schein, 1971; Katz, 1980). Šių etapų metu naujas darbuotojas nuosekliai vysto gebėjimus, reikalingus tinkamai atlikti jam pavestas užduotis, užmegzti pozityvius santykius su bendradarbiais, taip pat vis geriau suvokia ir perima vyraujančią kultūrą organizacijoje. Kiti tyrėjai socializacijos neskaido į etapus, bet analizuoja kaip vientisą procesą, vykstantį skirtingose dimensijose (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ir Gardner, 1994; Lapointe ir Vandenberghe, 2018). Vienas šio požiūrio autoritetų R. J. Taormina (1997) apibrėžia keturis pagrindinius socializacijos komponentus: 1) formalus ir neformalus mokymasis, 2) supratimas (angl. *understanding*), arba darbo vaidmens aiškumas,

gebėjimas prisitaikyti prie grupės normų ir vertybių, techninės, socialinės, kultūrinės informacijos įgijimas bei grįžtamojo ryšio siekimas ir kt., 3) emocinė, moralinė bei instrumentinė bendradarbių parama ir 4) galimybės realizuoti save organizacijoje ateityje.

Galiausiai dar kito požiūrio šalininkai teigia, kad socializacija yra daug dedamųjų turintis reiškinys, kurį svarbu ne struktūruoti, o gerai suvokti, atsakant į klausimą, kaip konkretus darbuotojas tampa tikroju organizacijos nariu: kokiomis sąlygomis naujokas yra organizacijos asimiliuojamas ir kokios individualios darbuotojo paskatos lemia sėkmingą jo socializaciją (Reichers, 1987; Ashforth, Sluss ir Saks, 2007). Čia svarbu paminėti, kad organizacijoje taikoma praktika naujokų socializacijos atžvilgiu gali būti institucionalizuota arba individualizuota.

Vykstant institucionalizuotai socializacijai darbuotojas dalyvauja organizacijoje nustatytose procedūrose ir / arba jam padeda mentorius (Son, 2016; Wang et al., 2015). O individualizuota socializacija reiškia paties individo proaktyvumą, pradedant informacijos ir grįžtamojo ryšio siekimu, derybomis dėl darbo permainų ir santykių su vadovais kūrimu ir baigiant bendradarbių tinklų kūrimu (Ashforth et al., 2007). Svarbu pažymėti, jog tyrimai neduoda tikslaus atsakymo, kuri socializacijos forma yra veiksmingesnė. Vienu tyrimų rezultatai rodo, kad institucionalizuota socializacija veiksmingiau nei individualizuota socializacija mažina naujokų netikrumo jausmą, leidžia greičiau perprasti organizacijos politiką, skatina laikytis organizacijos normų ir padeda visapusiškai suprasti organizacijos tikslus, uždavinius ir vertybes (Peng, Pandey ir Pandey, 2015; Kim, Cable ir Kim, 2005), tačiau kiti autoriai skelbia kitokius rezultatus (Liden, Bauer ir Erdogan, 2004). Prieštaringus rezultatus, pasak T. Y. Kimo ir bendraautorių (2005), greičiausiai lemia tiriamųjų šalies kontekstas. Pavyzdžiui, dėl Azijai būdingos kolektyvistinės kultūros, institucionalizuotame socializacijos procese naujokų ir senbuvų sąveika sukuria sinergiją, tačiau individualistinėse kultūrose ji nebūtinai randasi. Šis pastebėjimas išryškina poreikį tirti socializacijos fenomeną skirtingose šalyse.

Kalbant apie darbuotojų socializacijos tyrimų sritis galima pastebėti, kad mokslininkai dažniausiai koncentruojasi į socializacijos taktikų ir naujų darbuotojų įvedimo programų veiksmingumo bei vadovų ir bendradarbių sąveikos charakteristikų analizę.

Socializacijos taktikos. Mokslininkų (van Maanen ir Schein, 1979; Miller ir Jablin, 1991; Cooper-Thomas ir Anderson, 2006; Wang et al., 2017; Kowtha, 2018 ir kt.) tyrimai rodo, kad darbuotojų pasitelkiamos socializacijos taktikos dažniausiai siejasi su informacijos siekiu ir santykių kūrimu. Kaip pastebi R. W. Kowtha (2018), disponavimas reikalinga informacija, geri santykiai su bendradarbiais bei profesinis mokymas didina darbuotojo suvokto darbo vaidmens aiškumą ir skatina organizacinį įsipareigojimą. Savo ruožtu D. Wangas ir kt. (2017) perspėja, kad nuo organizacijos pasirinktos naujų darbuotojų socializacijos taktikos sėkmės priklauso ne tik darbuotojų pasitenkinimas darbu, bet ir darbuotojų tekamumas. Vis dėlto dar J. van Maanenas ir E. H. Scheinas (1979), priešpriešindami bendruomeniškumą ir individualizmą, formalumą ir

neformalumą ir kt. aspektus, pabrėžė socializacijos taktikų bipoliškumą. Nepaisant taikomų taktikų, naujokai natūraliai atsiduria priešingoje nei senbuviai pusėje. Tai lemia naujokų poreikis ir organizacijos reikalavimas perprasti ir priimti organizacijos specifiką bei senbuvių kaip rodančiųjų pavyzdį vaidmuo. Taigi, iš esmės socializacijos sėkmę parodo naujoko tapsmo tikruoju organizacijos nariu sklandumas ir trukmė.

Naujų darbuotojų įvedimo programos. Tai institucionalizuotos organizacinės priemonės, skirtos suteikti naujam darbuotojui žinių apie organizaciją, pasirūpinti jo gera savijauta naujoje aplinkoje ir užtikrinti reikiamą darbo atlikimo meistriškumą. Darbuotojai, kurie tokiose programose dalyvauja, organizacijose socializuojasi sėkmingiau (Klein ir Weaver, 2000). Nustatyta, kad formalios biurokratinės procedūros yra mažiau veiksmingos, nei neformalus darbuotojo supažindinimas su organizacijoje nusistovėjusiomis tvarkomis ir procedūromis (Kowtha, 2018). Svarbu pažymėti, jog darbuotojų socializacijos sėkmė priklauso nuo *socialinės sanglaudos*, orientuotos į kolegialius santykius, panašų požiūrį į bendradarbius ir bendrą tikslų supratimą (Cooper-Thomas, van Vianen ir Anderson, 2004; Pollock, Whitbred ir Contractor, 2000).

Santykiai su vadovais ir bendradarbiais turi didelę reikšmę socializacijai (Cooper-Thomas ir Anderson, 2006; Ashforth et al., 2007; Wang et al., 2015; Livi, Theodorou, Rullo, Cinque ir Alessandri, 2018). Socialinė sanglauda – santykių su kolegomis kūrimas ir socialinis įtraukimas į susiformavusias grupes bei kolegų pagalba ir palaikymas yra esminiai naujokų socializacijos rezultatams (Jokisaari ir Vuori, 2018). Ypač svarbus yra naujo darbuotojo santykis su asmeniu, atsakingu už įvedimą į darbą ir su vadovais. Nuo santykių su vadovais priklauso naujoko organizacinė savivoka ir ypač darbo vaidmens aiškumas (Jokisaari ir Vuori, 2018; Cooper-Thomas ir Anderson, 2006; Livi et al., 2018; Nasr, Akremi ir Coyle-Shapiro, 2019). Organizacijos vadovų parama padeda naujiems darbuotojams įsilieti į socialinį bendradarbių tinklą, įgyti kompetencijos jausmą ir pasitikėjimą bei jaustis priimtiems (Allen, 2006; Cable ir Parsons, 2001; Sluss ir Thompson, 2012).

Kalbant apie darbuotojų socializacijos vertinimo tyrimus pažymėtina, kad naujausioje literatūroje autoriai remiasi originaliais tyrimų instrumentariais, parengtais teorinės analizės pagrindu (Nasr et al., 2019; Li et al., 2019; Kennedy ir Widener, 2019).

Vis dėlto galima pastebėti, kad kai kurie ankstesnio laikotarpio tyrimai ir tyrimų priemonės neretai naudojami kaip įgyvendinamų naujų tyrimų pagrindas. Vienas plačiausiai taikomų tokių instrumentarijų yra R. Taorminos (1994) pasiūlytas ir vėliau išplėtotas (Taormina, 1997; 2009; 2019) darbuotojų socializacijos vertinimo modelis, vadinamas organizacinės socializacijos aprašu (angl. *Organizational Socialization Inventor*, toliau tekste OSI). OSI išskirti keturi metmenys, kurie, pasak autoriaus, turi didžiausios įtakos naujų darbuotojų socializacijai. Tai mokymų, supratimo, bendradarbių paramos ir ateities perspektyvų metmenys.

Savo tyrimuose OSI modeliu remiasi daugelis mokslininkų (Bigliardi, Petroni ir Ivo Dormio, 2005; Lisbona, Morales ir Palací, 2009; Judeh, 2011; Villavicencio-Ayub,

Jurado-Cárdenas ir Valencia-Cruz, 2014; Tomietto, Rappagliosi, Sartori ir Battistelli, 2014; Spagnoli, Livi, Farnese, 2018; Sagberg, 2016; Schriber, Bauer ir King, 2019 ir kt.), tad jis nepraranda aktualumo tyrinėjant darbuotojų socializacijos ypatybes.

Apibendrinus išanalizuotas mokslines publikacijas, keliamos dvi tolesnio tyrimo prielaidos:

1. Naujų darbuotojų socializacijos metmenų (Taormina, 1994, 1997) ir kitų socializacijos rodiklių (Wang et al., 2017; Cooper-Thomas ir Anderson, 2006; Pollock et al., 2000 ir kt.) vertinimas tarpusavyje koreliuoja;
2. Naujų darbuotojų socializaciją reikšmingai veikia tokie veiksniai kaip naujo darbuotojo proaktyvumas (Gruman, Saks ir Zweig, 2006; Ashforth et al., 2007), už įvedimą į darbą atsakingo asmens gebėjimas palengvinti naujoko socializaciją bei vadovų parama (Jokisaari ir Vuori, 2018; Cooper-Thomas ir Anderson, 2006; Livi et al., 2018; Nasr et al., 2019), taip pat bendradarbių pagalba – sanglauda (Jokisaari ir Vuori, 2018).

Teorinės analizės ir suformuluotų prielaidų pagrindu toliau buvo siekiama empiriškai iširti ir apibrėžti naujų darbuotojų socializacijos veiksnius ir jų sąryšius.

Tyrimo metodologija

Naujų darbuotojų socializacijos veiksnių ir jų ryšių nustatymo tikslais buvo atliktas atvejo tyrimas. Atvejo tyrimui pasirinktas Baltijos šalyse veikiančių 18 dukterinių verslo organizacijų tinklas, kuriame dirba 1911 darbuotojų. Toks tiriamų organizacijų pasirinkimas leido surinkti informaciją, viena vertus, iš artima kultūrine terpe pasižyminės populiacijos (kultūrinės aplinkos svarbą aptarė, pvz., Kim et al., 2005), kita vertus, įgalino neapsiriboti tik vieno atvejo analize.

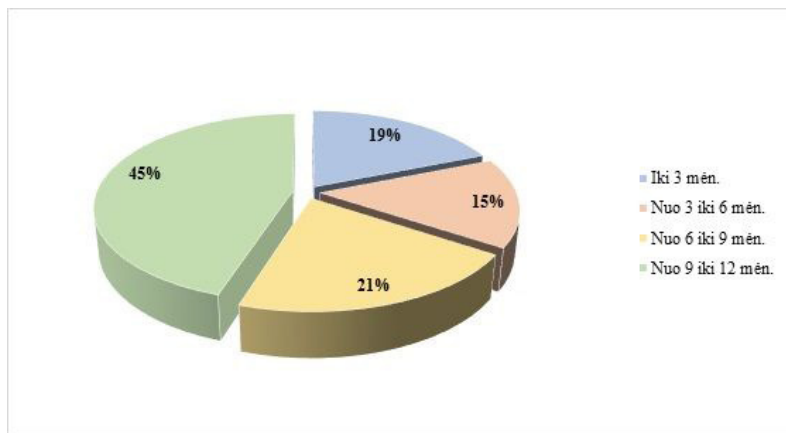
Pasak A. M. Ellis ir bendraautorių (2015), naujų darbuotojų socializacija aktyviausiai vyksta pirmąjį darbo naujoje organizacijoje pusmetį, tačiau procesas nenutrūksta ir vėliau, tik kinta jo intensyvumas. Tad tyrime pakviesti dalyvauti darbuotojai, dirbantys organizacijoje iki 12 mėnesių. Laikyta, kad toks laikotarpis yra optimalus, respondentui vertinant savo kaip naujo organizacijos darbuotojo socializaciją bei jai daugiausiai įtakos turinčius ir turėjusius veiksnius. Išsiaiškinta, kad tyrimo metu organizacijose dirbo 148 ši kriterijų atitinkantys darbuotojai. Pagal populiacijos dydį suskaičiuota reikalinga tyrimo imtis (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011):

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q}$$

Čia: n – imties dydis; N – populiacijos dydis; 1,96 – atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. patikimumo lygmenį; $p \times q = 50\%$ respondento patekimo / nepatekimo į imtį tikimybė; ε – pageidaujamas tikslumas 5 proc.

Nustatyta, kad tyrimo imtis, reikalinga reprezentatyviems duomenims apie populiaciją gauti, yra 107 respondentai. Apklausiant respondentes taikytas anketavimo metodas. Siekiant suteikti vienodą galimybę visiems mažiau nei metus dirbantiems darbuotojams dalyvauti tyrime, anketa buvo patalpinta internetiniame apklausų portale, o nuoroda į apklausą bei kvietimas dalyvauti išsiųsti į visus tiriamųjų organizacijų padalinius. Iš viso gauta 111 kokybiškai užpildytų anketų.

Respondentų, atitinkančių apibrėžtą naujoko kriterijų, pasiskirstymas pagal darbo naujoje darbovietėje trukmę iliustruojamas 1 paveiksle.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo naujoje organizacijoje trukmę

Šaltinis: autorių skaičiavimai, 2019.

Išanalizavus tyrimo duomenis taip pat nustatyta, jog anketas užpildė 105 moterys (94,6 proc.) ir 6 vyrai (5,4 proc.). Tokia lyčių disproporcija gali būti vertinama kaip tyrimo apribojimas, kadangi lyčių įtaka socializacijai nebuvo nagrinėta. Pagal demografines charakteristikas daugiau nei pusė (59,9 proc.) tyrimo dalyvių atstovavo 20–25 metų amžiaus grupei, 18 proc. respondentų atstovavo 26–30 metų amžiaus grupei, 10,8 proc. – 31–35 metų amžiaus grupei ir 7,2 proc. buvo sulaukę 36 ir daugiau metų amžiaus.

Aukštąjį išsilavinimą buvo įgiję 34,2 proc. respondentų, aukštesnįjį – 10,8 proc., vidurinį – 7,2 proc., o profesinį – 4,5 proc. tyrimo dalyvių.

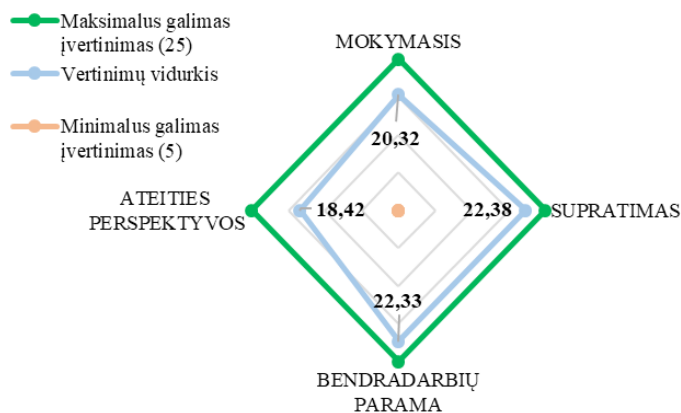
Anketose tyrimo dalyviams pateikti 17 teorinės analizės pagrindų suformuluotų uždarojo tipo klausimų įvertinimui Likerto skalėje, kurioje skaitinės reikšmės nuo 1 iki 5 atitiko žodinių vertinimų nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. Taip pat surinkta bendroji informacija apie respondentes: amžius, lytis, darbo naujoje darbovietėje trukmė, išsilavinimas.

Apdorojus iš respondentų gautų anketų rezultatus, buvo įvertintas bendras vidinis klausimyno teiginių suderinamumas. Nustatyta, kad bendras teiginių suderinamumas yra aukštas (*Cronbach* $\alpha = 0,933$) ir todėl tinkamas analizuoti kintamųjų ryšius.

Tyrimo duomenys apdoroti SPSS (angl. *Statistical Package of Social Science*) programos 23.0 versija. Šia programa buvo tikrinamas klausimyno vidinis suderinamumas apskaičiuojant Kronbacho alfa (angl. *Cronbach* α) koeficientą. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojamas Pirsono (angl. *Pearson*) ir Spirmeno (angl. *Spearman*) koreliacijos koeficientai.

Tyrimo rezultatų analizė

Išanalizavus keturis pagrindinius socializacijos metmenis, remiantis R. Taorminos (1997) modeliu, nustatytas bendras respondentų atsakymų apie socializaciją vertinimas (2 pav.). Lyginant įverčius galima pastebėti, kad mokymosi ir ateities perspektyvų metmenis respondentai vertino šiek tiek prasčiau nei supratimą ir bendradarbių paramą. Tiriant socializacijos ir sociodemografinių kintamųjų sąsajas, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp socializacijos ir respondentų darbo stažo ($r_s = 0,369^{**}$, $p = 0,000$). Pastebėta, kad respondentai, dirbantys organizacijoje ilgesnį laiką, geriau vertina mokymosi ir bendradarbių paramos metmenis.



2 pav. Apibendrinti socializacijos metmenų vertinimo rezultatai

Šaltinis: autorių skaičiavimai remiantis Taormina (1997) modeliu.

Toliau analizuojant apklausos duomenis buvo tikrinami ryšiai tarp socializacijos veiksnių ir OSI metmenų ir nustatyta, kad egzistuoja reikšmingi ryšiai tarp:

- darbuotojo proaktyvumo bei mokymosi, supratimo ir bendradarbių paramos metmenų;
- mentoriaus kompetencijų bei visų keturių socializacijos metmenų;
- vadovo pagalbos ir paramos bei visų keturių socializacijos metmenų;
- socialinės sanglaudos bei visų keturių socializacijos mtmenų (1 lentelė).

1 lentelė

Socializacijos veiksnių ir socializacijos metmenų ryšiai.

Veiksniai	Mokymasis	Supratimas	Bendradarbių parama	Ateities perspektyvos
Darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas (proaktyvumas)	r=0,324**p=0,001	r=0,322** p=0,000	r=0,333** p=0,000	r=0,201* p=0,034
Už įvedimą į darbą atskingo asmens (mentoriaus) kompetencijos	r=0,448**p=0,000	r=0,336** p=0,000	r=0,374** p=0,000	r=0,422** p=0,000
Vadovo pagalba ir parama	r=0,245** p=0,010	r=0,322** p=0,001	r=0,338** p=0,000	r=0,301** p=0,001
Socialinė sanglauda (bendradarbiavimas)	r=0,366** p=0,000	r=0,445** p=0,000	r=0,571** p=0,000	r=0,382** p=0,000

Šaltinis: autorių skaičiavimai, 2019.

Pažymėtina, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp socializacijos metmenų ir tokių socializacijos veiksnių kaip mentoriaus asmeninės savybės, paties darbuotojo asmeninės savybės bei išankstinės žinios apie darbą ir organizaciją neaptikta. Atlikus sociodemografinių rodiklių ir socializacijos metmenų bei kitų socializacijos veiksnių vertinimo sąsajų analizę buvo nustatyta, kad įtakos turi tik darbo naujoje organizacijoje trukmė. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų, kurie organizacijoje dirba iki 3 mėn., supratimo ir bendradarbių paramos metmenų vertinimai yra žemesni, palyginti su ilgiau dirbančiais respondentais. Šiuo atžvilgiu tyrimas patvirtina R. Taorminos (1997) išvargą, kad kuo ilgiau naujas darbuotojas dirba organizacijoje, tuo jis geriau suvokia savo darbo vaidmenį bei pačią organizaciją ir pozityviau vertina bendradarbių paramos metmenį.

Antrajame tyrimo rezultatų analizės etape buvo tikrinamos respondentų socializacijos ir jautimosi tikruoju nariu vertinimų sąsajos. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp analizuotų kintamųjų ($r_s=0,576^*$, $p=0,000$). Galiausiai buvo analizuojama, kaip tyrimo dalyviai vertina pačius socializacijos veiksnis ir kaip šie vertinimai atspindi sąryšyje su respondentų bendruoju socializacijos vertinimu (2 lentelė).

Paaiškėjo, kad respondentai žemiau nei kitus socializacijos veiksnis vertina tiesiogiai su darbu ir veikla organizacijoje nesusijusių darbuotojų reikšmę, išankstinės

informacijos apie darbą bei įmonę reikšmę ir mentoriaus asmeninių savybių reikšmę. O geriau nei vidutiniškai įvertinti tokie veiksniai kaip paties darbuotojo proaktyvumas ir asmeninės savybės, mentoriaus kompetencijos bei vadovų parama ir kolegų pagalba bendradarbiaujant.

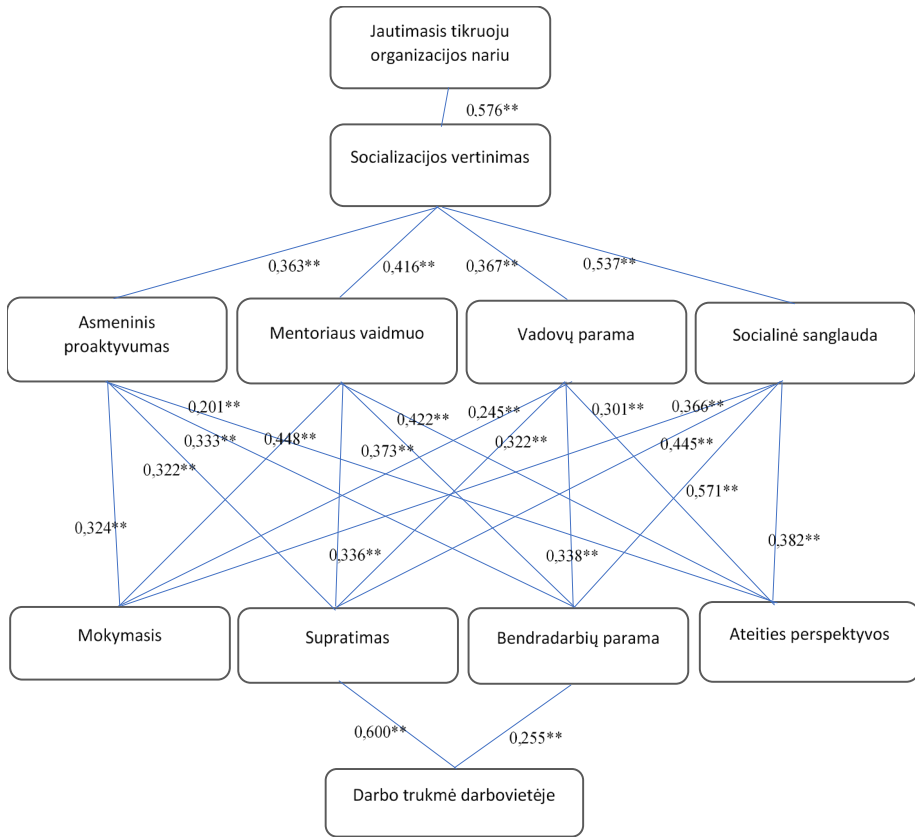
2 lentelė

Socializacijos veiksnių svarba ir jų sąsajos su respondentų bendruoju socializacijos vertinimu

Socializacijos veiksniai	Vidurkis	Stand. Nuokrypis	Min. Reikšmė	Maks. reikšmė	Koreliacija su socializacijos vertinimu
Išankstinė informacija apie darbą bei įmonę	3,45	1,142	1	5	r=0,177 p=0,063
Darbuotojo asmeninės savybės	4,46	0,658	3	5	r=0,115 p=0,230
Darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas	4,50	0,686	3	5	r=0,363** p=0,000
Už įvedimą į darbą atskingo asmens (mentoriaus) kompetencijos	4,21	0,896	2	5	r=0,416** p=0,000
Už įvedimą į darbą atskingo asmens asmeninės savybės	3,97	0,909	1	5	r=0,272* p=0,017
Vadovo pagalba ir parama	4,46	0,784	1	5	r=0,367** p=0,000
Socialinė sanglauda (bendradarbiavimas)	4,50	0,645	3	5	r=0,537** p=0,000
Tiesiogiai su darbu ir veikla organizacijoje nesusiję kolegos	3,15	1,200	1	5	r=-0,042 p=0,661

Šaltinis: autorių skaičiavimai, 2019.

Apibendrinus tyrimo rezultatus sudarytas naujų darbuotojų socializacijos empirinis modelis (3 pav.), demonstruojantis, jog mokymąsi, supratimą, bendradarbių paramą ir ateities perspektyvas ir tokius socializacijos veiksnius kaip darbuotojo proaktyvumas, mentoriaus kompetencijos, vadovų parama ir socialinė sanglauda sieja statistiškai reikšmingi ryšiai. Iš modelio matyti, kad mentoriaus vaidmuo yra svarbiausias naujoko mokymosi ir ateities perspektyvų atžvilgiu, o socialinė sanglauda – darbuotojo vaidmens supratimo ir bendradarbių paramos atžvilgiu.



3 pav. Naujų darbuotojų socializacijos veiksmių modelis

Šaltinis: parengta autorių, 2019.

Modelis taip pat rodo egzistuojant reikšmingas sąsajas tarp respondentų bendro socializacijos vertinimo ir darbuotojo proaktyvumo, mentoriaus kompetencijų, vadovų paramos ir socialinės sanglaudos. Pažymėtina, kad tokie veiksniai kaip mentoriaus kompetencijos ir socialinė sanglauda su socializacijos vertinimu susiję stipriausiu sąryšiu. Statistiškai reikšmingu ryšiu taip pat pasižymi bendras socializacijos vertinimas ir tapsmas tikroju organizacijos nariu. Įdomu pastebėti, kad socializacijos veiksmiams įtakos neturėjo respondentų demografinės ypatybės, išskyrus darbo atstovaujamoje organizacijoje trukmę. Respondentų atsakymų analizė parodė, kad, laikui bėgant, naujas darbuotojas geriau supranta atliekamą darbą ir organizacijos poreikius, taip pat geriau vertinama ir bendradarbių parama.

Išvados

Tyrimu nustatyta, kad, remiantis R. Taorminos (1994, 1997) apibrėžtais socializacijos metmenų vertinimais ir teorine analize, apibrėžtų socializacijos veiksmų vertinimai analizuotu atveju koreliuoja. Atskleista, kad mentoriaus vaidmuo yra svarbiausias naujoko mokymuisi ir ateities perspektyvoms, o socialinė sanglauda – darbuotojo vaidmens supratimui ir bendradarbių paramai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad bendram naujokų socializacijos vertinimui reikšmingiausios įtakos turi darbuotojo proaktyvumas, mentoriaus kompetencijos, vadovų parama bei socialinė sanglauda. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp respondentų socializacijos vertinimų ir savęs suvokimo tikruoju organizacijos nariu. Naujų darbuotojų demografiniai rodikliai neturi reikšmingesnės įtakos socializacijai.

Apibendrinant akcentuotina mentoriaus kompetencijų ir socialinės sanglaudos reikšmė naujų darbuotojų socializacijai. Tai pagrindžia institucionalizuotos socializacijos svarbą. Kita vertus, paties darbuotojo proaktyvumas pasirodė esąs reikšmingas socializacijos veiksnys, susijęs su naujo darbuotojo formaliu bei neformaliu mokymusi, jo nuovoka organizacijos tikslų, procesų ir organizacinės kultūros atžvilgiu, taip pat siekiant bendradarbių pripažinimo ir paramos bei svarstant ateities perspektyvas.

Literatūra

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237–256.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. ir Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462. doi:10.1016/j.jvb.2007.02.001.
- Bauer, T. N. ir Berrin, E. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 439–457. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251
- Bigliardi, B., Petroni, A. ir Ivo Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424–441.
- Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-9955-19-242-8.
- Cable, D. M. ir Parsons, C. K. (2001). Organization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–23.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. ir Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Cooper-Thomas, H. D. ir Anderson, N. (2006). A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492–516, DOI 10.1108/02683940610673997.

- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A. ir Anderson, N. (2004). Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52–78.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ir Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 308.
- Feldman, D. CH. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.
- Ganster, D. C. ir Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39, 1085–1122.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. ir Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104.
- Jokisaari, M. ir Vuori, J. (2018). Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0274>
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171–181.
- Katz, R. (1980). Time and work: toward an integrative perspective. *Research in Organizational Behavior*, 2, 81–127.
- Kennedy, F. A. ir Widener, S. K. (2019). Socialization mechanisms and goal congruence. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.01.004>
- Kim, T. Y., Cable, D. M. ir Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person – organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.232>
- Klein, H. J. ir Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level. Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53, 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106. DOI: 10.1111/ijtd.12120
- Lapointe, E. ir Vandenberghe, Ch. (2018). Trust in the supervisor and the development of employees' social capital during organizational entry: a conservation of resources approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2503–2523. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244097
- Li, H., Fan, J., Yao, X. ir Zheng, L. (2019). Newcomers' trait positive affectivity and social assimilation in organizations: testing the mediating role of proactive relationship building behaviors. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 306–322.
- Liden, R., Bauer, T. ir Erdogan, B. (2004). The role of leader–member exchange in the dynamic relationship between employee and employer: Implications for employee socialization, leaders, and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor ir L. Tetrick (Red.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (p. 226–250). Oxford: Oxford University Press.
- Lisbona, A., Morales, J. ir Palací, F. (2009). Engagement as a consequence of organizational socialization. *International Journal of Psychology & Psychological Therapy*, 9(1), 89–100.

- Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L. ir Alessandri, G. (2018). The rocky road to prosocial behavior at work: The role of positivity and organizational socialization in preventing interpersonal strain. *PLoS ONE*, 13(3).
- Miller, V. D. ir Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1).
- Nasr, M. I., El Akremi, A. ir Coyle-Shapiro, J. A. N. (2019). Synergy or substitution? The interactive effects of insiders' fairness and support and organizational socialization tactics on newcomer role clarity and social integration. *Journal of Organizational Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/job.2369>
- Peng, S., Pandey, S. ir Pandey, S. K. (2015). Is there a nonprofit advantage? Examining the impact of institutional context on individual-organizational value congruence. *Public Administration Review*, 75(4), 585–596.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B. ir Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. In *Group & Organization Management*, 1–27.
- Pollock, T. G., Whitbred, R. C. ir Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics: a test and integration of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26(2), 292–330.
- Ratković, B., Jegovan, N. ir Kostić, B. (2014). Impact of organization socialization towards employees' social adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 4(1), 34–40.
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278–287. DOI: 10.2307/258535
- Sagberg, I. (2016). Newcomer psychologists and organizational socialization: can a content model capture the experience? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 8. DOI: <http://doi.org/10.16993/sjwop.1>
- Schein, E. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401–426. <http://dx.doi.org/10.1177/002188637100700401>
- Schriber, S., Bauer, F. ir King, D. R. (2019). Organisational resilience in acquisition integration-organisational antecedents and contingency effects of flexibility and redundancy. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12199>
- Sluss, D. M. ir Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 114–125.
- Son, S. J. (2016) Facilitating employee socialization through mentoring relationships. *Career Development International*, 21(6), 554–570. <doi.org/10.1108/CDI-02-2016-0014>.
- Spagnoli, P., Livi, S. ir Farnese, M. L. (2018). How do newcomers and full member employees conceive organizational socialization? Measurement invariance and construct validity of the newcomer socialization questionnaire in Italy. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 25(4), 485–502.
- Taormina, R. (2019). Helping shy employees with career success: the impact of organizational socialization. *Psychological Thought*, 12(1), 41–62. <https://doi.org/10.5964/psyc.v12i1.317>
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3).
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1).

- Taormina, R. J. (2009). Social and personality correlates of gambling attitudes and behavior among Chinese residents of Macau. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17.
- Tomietto, M., Rappagliosi, C. M., Sartori, R. ir Battistelli, A. (2014). Organizational socialization in the first three years of nursing profession: strategies to decrease turnover intention. *Professioni Infermieristiche*, 67(4), 195–202.
- Van Maanen, J. ir Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–266.
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S. ir Valencia-Cruz, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience Engagement y síndrome de desgaste ocupacional: Su relación con la socialización organizacional y resiliencia psicológica. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45–55.
- Wang, D., Hom, P. W. ir Allen, D. G. (2017). Coping with newcomer “Hangover”: How socialization tactics affect declining job satisfaction during early employment. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 196–210.
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y. ir Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3–25. DOI: 10.1177/2041386614528832
- Wang, M., Zhan, Y., McCune, E. ir Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers’ adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P–E fit variables. *Personnel Psychology*, 64, 163–189.
- Werff, L. ir Buckley, F. (2017). Getting to know you: a longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization. *Journal of Management*, 43(3), 742–770. DOI: 10.1177/0149206314543475

How you Change to we: The Model of Newcomers’ Socialization

Agota Giedrė Raišienė¹, Jolita Gečienė², Kristina Gruodė³

¹ Mykolas Romeris University, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania, agotar@mruni.eu

² Mykolas Romeris University, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania, geciene.j@mruni.eu

³ Mykolas Romeris University, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania, Krista724@gmail.com

Summary

Effective socialization of new employees enables the organization to achieve its goals more effectively, increase employee commitment and reduce employee turnover. The article aims to determine what factors influence the socialization of newcomers. For this purpose, the article analyzes the case of socialization of new employees of organizations operating in the Baltic States. The results of the study showed that both the factors of institutionalized socialization and the proactivity of the employee himself are important for smooth

socialization. The empirical model of socialization of new employees was developed on the basis of the research results.

Keywords: *socialization of newcomer; factors of socialization; socialization model.*

Gauta 2019 06 07 / Received 07 06 2019

Priimta 2019 07 31 / Accepted 31 07 2019