

## SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ ASMENŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE YPATUMAI

**Irena Žukauskaitė**

Doktorantė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
El. paštas: irenaizuk@yahoo.com

**Dalia Bagdžiūnienė**

Socialinių mokslų daktarė, docentė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
El. paštas: dalia.bagdziuniene@gmail.com

*Tyrimo tikslas – išanalizuoti organizacijos aplinkos veiksnių sąsajas su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais, atsižvelgiant į šių darbuotojų darbo patirtį. Tyrime dalyvavo 33 asmenys, dirbantys pirmoje darbovietėje, ir 38, dirbantys ne pirmame darbe. Tyrimo rezultatai rodo, kad pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos lygis, pasibaigus bandomajam laikotarpiui, yra vienodas, tačiau šios grupės tarpusavyje skiriasi kitų socializacijos rodiklių įverčiais: nors dirbantieji pirmoje darbovietėje gauna daugiau informacijos apie organizaciją, patiria didesnę nerimą dėl darbo. Taip pat nustatyta, kad skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacija susijusi su darbo grupės dydžiu – kuo grupė mažesnė, tuo socializacija spartesnė. Tačiau kitų veiksnių sąsajos su pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių darbuotojų socializacija yra skirtingos. Pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos rodiklius geriausiai prognozuoja darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė ir nedidelė inovacinės kultūros raiška. Ne pirmoje darbovietėje dirbančiųjų socializacijos sėkmingumą geriausiai prognozuoja dalyvaujantis vadovavimo stilius. Tai rodytų, kad būtina individualizuoti darbuotojų socializacijos procesą.*

**Pagrindiniai žodžiai:** *naujas darbuotojas, socializacija organizacijoje, socializacijos veiksniai, darbo patirtis.*

Šiandieninė situacija darbo rinkoje, kai daugybė specialistų emigruoja į užsienį, pasižymi dar ir tuo, kad vis dažniau į darbą priimami nepatyrę ir jokios specialybės neįgiję asmenys. Pirmoji darbo vieta turi labai didelę įtaką tolesnei asmens profesinei karjerai – formuoja ne tik darbo įgūdžius, bet ir vertybes bei nuostatas darbo atžvilgiu. Pagal patirtį pirmoje dar-

bo vietoje susidaro lūkesčiai būsimoms darbovietėms ir ten dirbančiųjų elgesiui su pačiu darbuotoju. Darbinės karjeros pradžia susijusi su patiriamu stresu, nežinomybe, abejonėmis dėl savo pasirinkimo dirbti vieną ar kitą darbą. Todėl pradedančių darbinę karjerą socializacijai teiktinas ypatingas dėmesys.

Darbuotojų socializacija – „procesas, ku-

rio metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti“ (Van Maanen and Schein, 1979, p. 211). Šį apibrėžimą papildoma R. J. Taormina (1997), teigdama, kad šio proceso metu asmuo įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę bendradarbių paramą ir iš esmės perima joje priimtą elgesio būdą. Kitaip tariant, tai naujoko transformacija į senbuvį, tikrąjį organizacijos narį (Rollag, 2004).

Socializacijos svarba naujiems darbuotojams pasaulyje susidomėta praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje, kai buvo atkreiptas dėmesys, kad asmens tapatinimasis su organizacija susijęs su ekonomine ir finansine nauda (pvz., didesnis darbo efektyvumas, mažesnė darbuotojų kaita, didesnis atlygis už darbą) (Allen, 2006; Ashforth et al., 1997; Morrison, 1993). Socializacija susijusi ir su psichologiniais padariniais – didesniu pasitenkinimu darbu (Chao et al., 1994), išpareigojimu organizacijai (Allen and Meyer, 1990; Louis et al., 1983), profesinės kompetencijos, socialinės integracijos jausmais (Chan and Schmitt, 2000) ir pan., kas savo ruožtu taip pat naudinga organizacijai. Lietuvoje padidėjęs praktikų domėjimasis darbuotojų socializacija pastebėtas prieš 5–6 metus, tačiau mokslinėje literatūroje šiai sričiai iki šiol buvo skirta mažai dėmesio. Šiame straipsnyje pristatomi rezultatai – tik dalis duomenų, gautų atliekant tyrimus įvairiose Lietuvos organizacijose 2006–2007 metais.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima skirti tris socializacijos tyrimų kryptis: 1) bandoma atsakyti į klausimus, kokie yra socializacijos rodikliai ir kiek jų iš viso yra; 2) siekiama įvertinti padedančius ar trukdančius socializacijai individualius ir organizacinius veiksnius; 3) atsižvelgiant į praktikų poreikį, ieškoma priemonių, kurios galėtų pagreitinti naujokų socializacijos procesą.

Jau pats socializacijos apibrėžimas rodo,

kad pažanga šiame procese gali būti vertinama įvairiais rodikliais, kurie dažniausiai priskiriami prie subjektyvių rodiklių grupės. Klasikiniuose socializacijos modeliuose (pvz., Feldman, 1981; Morrison, 1993) pabrėžiama, kad naujas darbuotojas turi išmokti atlikti darbo užduotis, susipažinti su organizacija ir užmegzti santykius su kitais darbuotojais. Aukšti šių sričių įverčiai kartu rodo sėkmingą darbuotojo socializaciją. G. T. Chao ir kt. (1994) išskiria šešis socializacijos rodiklius: išmokimas atlikti savo darbo užduotis, geri santykiai su kitais nariais, organizacijos istorijos, tradicijų, papročių, mitų, ritualų įsisavinimas, profesinės kalbos bei unikalaus organizacijai būdingo žargono perėmimas, informacijos apie formalius ir neformalius darbo santykius ir valdžios struktūrą įsisavinimas bei vertybių ir tikslų perėmimas. J. D. Kammeyer-Mueller ir C. R. Wanberg (2003) aprašo tokius socializacijos rodiklius:

- Darbo užduočių išmokimas – žinojimas, kokios užduotys priklauso darbuotojui, kur jo atsakomybės ribos.
- Darbo vaidmens aiškumas – žinojimas, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojo darbe. Aiškumo nebuvimas verčia jaustis neapibrėžtai, žmogus gali patirti nerimą, stresą, norą palikti darbą ir pan.
- Socialinė integracija – grupės narių asmeninių bruožų, jos dinaminių procesų, narių interesų supratimas.
- Organizacijos kultūros įsisavinimas – išreikštų ir neišreikštų normų, standartų, neformalių taisyklių, elgesio modulių, papročių, ritualų, mitų, simbolių ir t. t. perpratimas.

R. J. Taormina (1997) savo modelyje teigia, kad socializacija yra keturių procesų – su darbu susijusių įgūdžių ir gebėjimų lavinimo; žinių apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą suvokimo ir taikymo; emocinio, moralinio ir instrumentinio kitų narių palaikymo, taip su-

mažinant nerimą, baimę ar abejones; palankių karjeros galimybių savo organizacijoje numatymo – rezultatas.

Taigi, nėra vienareikšmių atsakymų į klausimus, ką laikyti socializacijos rodikliu ir kiek jų iš viso yra. Analizuodamos ne tik teorinių modelių, bet ir tyrimais praktikoje paremtą literatūrą aptinkame, kad daugiau dėmesio tenka pavienių rodiklių įvertinimui. Iki šiol daug dėmesio skirta asmens profesinei kompetencijai (Orpen, 1997), darbuotojo nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu (Wanous et al., 1992) bei turimoms žinioms apie darbą ir pačią organizaciją (Ostroff and Kozlowski, 1993; Morrison, 1993), bet neatsakyta į klausimus, apie ką ir kiek naujasis darbuotojas turi žinoti, kaip socializacijos rodikliai susiję tarpusavyje – ar visi yra vieno hierarchinio lygmens, ar kuris nors iš jų yra svarbesnis ir apibendrina kitus.

Kitas mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjamas klausimas – koks yra socializacijos kontekstas, kas padeda ir kas trukdo naujiems darbuotojams socializuotis? Literatūroje minimus veiksnius galima sugrupuoti taip:

- organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (organizacinė kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, darbo grupės klimatas ir pan.);
- socializacijos priemonės (orientavimo programos, mokymai, mentorystės<sup>1</sup> sistema ir pan.);
- individualūs veiksniai (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija ir pan.).

Dažniausiai tyrimuose ieškoma socializacijos rodiklių sąsąjį su vadovavimo stiliumi (pvz.,

Bauer and Green, 1998; Major et al., 1995), vadovo ir pavaldinio santykių kokybe (pvz., Cogliser and Schriesheim, 2000), organizacinės kultūros charakteristikomis (pvz., O'Reilly et al., 1991; Lok and Crawford, 1999; Wooten and Crane, 2003), darbo grupės klimatu (pvz., Louis, 1980; Reichers, 1987; Sleutel, 2000) ar grupės dydžiu (pvz., Shadur and Kienzle, 1999). Apibendrinant tyrimus galima teigti, kad į santykius orientuotas vadovavimas, į pasiekimus orientuota bei teikianti paskatinimus organizacinė kultūra, šiltas grupės klimatas, optimalus darbo grupės dydis (5–7 darbuotojai) yra veiksniai, glaudžiai susiję su naujų darbuotojų socializacijos organizacijos rezultatais.

Moksliniuose straipsniuose tiriama ir socializavimo priemonių efektyvumo problema (pvz., Jones, 1986; Ashforth et al., 1997), ieškoma skirtumų tarp mokymų darbo vietoje (Louis et al., 1983; Taormina, 1997) ir specialiuose mokymo centruose (Reichers, 1987), analizuojama mentorystės svarba naujų darbuotojų socializacijai (Chatman, 1991; Chao et al., 1992). Pastarieji tyrimai rodo, kad mentoriaus ir naujo darbuotojo tarpusavio panašumas (Feldman et al., 1999), mentoriaus profesinė kompetencija susiję su greitesniu tapsmu tikruoju organizacijos nariu.

Individualūs veiksniai taip pat turi įtakos naujokų socializacijai: aktyvumas ir asmeninė motyvacija kuo greičiau įsijungti į kolektyvą (Chan and Schmitt, 2000), individualūs bruožai, darbo patirtis – tai tik keletas charakteristikų, kurios sulaukė tyrėjų dėmesio.

Pradedančių darbinę karjerą asmenų socializacijos rodiklių tyrimai ir palyginimas su turinčių patirtį darbuotojų rodo, kad ką tik studijas baigę ir neturintys darbo patirties asmenys naudoja kitokius informacijos gavimo būdus (klausinėjimas, stebėjimas) negu turintys darbo patirties (Morrison, 1993), o didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai sėkmingiau

---

<sup>1</sup> Mentorystė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo (Alerd et al., 2000).

naudoja informaciją, susijusią su organizacine kultūra (Anakwe and Greenhaus, 2000). Vis dėlto tyrėjai atkreipia dėmesį į faktą, kad ne visuomet ankstesnė darbo patirtis padeda geriau socializuotis naujoje darbo vietoje.

J. L. Polach (2004) kokybiniu tyrimu nustatė, kad pradedančius darbo karjerą asmenis stebina suteikiama atsakomybė patiems planuoti savo darbus, jie patiria frustraciją dėl to, kad reikia išsivinti daugybę naujos informacijos, tačiau ji nepakankamai struktūruota (kitai negu studijų metu). Jie suvokia, kad draugiški santykiai su bendradarbiais (draugų radimas, santykių užmezgimas) yra jautimosi tikroju organizacijos nariu pagrindas ir tam deda daug pastangų. Pradedantys darbinę karjerą asmenys stokoja atgalinio ryšio – nežino, ar sėkmingai jų veikla, nesmagiai jaučiasi, kad tenka prarasti darbų atlikimo specifiką, o ne būti tikroju pridėtinės vertės kūrėju (Polach, 2004).

Kalbėdamas apie organizacinių veiksmų įtaką neturinčių darbo patirties asmenų socializacijai, A. E. Reichers (1987) atkreipia dėmesį į palankaus darbo grupės klimato sukūrimo svarbą. C. C. Cogliser ir C. A. Schriesheim (2000) teigia, kad pradedantiems darbinę karjerą asmenims svarbiausia yra geri santykiai su vadovu ir sugebėjimas aiškiai ir tiksliai struktūruoti užduotis.

Vis dėlto dėmesys pradedančių darbinę karjerą asmenų pritaipimo organizacijoje problemos tyrimui nėra pakankamas. Lieka neatsakyta, ar socializacijos programos turi būti vienos visiems darbuotojams, ar reikia atsižvelgti į jų darbo patirtį; ar kiekvienam naujam darbuotojui turi būti skiriami mentoriai; kuo turi pasižymėti organizacija, kad neturintis darbo patirties žmogus kuo geriau ir greičiau pritaipytų, kokie veiksniai yra svarbesni, o kokie ne tokie svarbūs ir pan. Todėl šiuo tyrimu siekiama sistemiskai pažvelgti į skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializaciją.

Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti organizacinės aplinkos veiksmų sąsajas su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais, atsižvelgiant į jų darbo patirtį. Keliami uždaviniai:

1. Palyginti skirtingą darbo patirtį turinčių naujų darbuotojų socializacijos rodiklius (turima informacija apie organizaciją, darbe patiriamas nerimas, nuostata organizacijos, darbo atžvilgiu ir bendras socializacijos rodiklis).
2. Įvertinti socializacijos rodiklių sąsajas su organizacinės aplinkos veiksniais (vadovo ir pavaldinio santykių kokybe, vadovavimo stiliumi, organizacine kultūra, grupės klimatu, grupės dydžiu, oficialaus mentoriaus buvimu), atsižvelgiant į naujų darbuotojų darbo patirtį.

## Metodika

**Tiriamieji.** Tyrime dalyvavo 33 asmenys (jauniausias 19, vyriausias 24 metų), dirbantys pirmoje darbovietėje, ir 38, dirbantys nebe pirmame darbe (iš jų 7 – antrame, 11 – trečiame, 14 – ketvirtame, 6 – penktame darbe) (jauniausias 19, vyriausias 27 metų). Tiriamieji pasirinkti patogiosios atrankos būdu, 87 proc. buvo moterys. Iš viso buvo apklausti 9 organizacijų darbuotojai. Visi apklaustieji yra specialistai, dirbantys klientų aptarnavimo srityje ar vadybos darbu. Respondentų amžiaus vidurkis  $M = 20,7$ ,  $SD = 1,8$  metų, esminio skirtumo pagal šį kriterijų tarp grupių nėra (Studento kriterijaus  $t = -1,10$ ,  $p = 0,27$ ). Respondentai buvo apklausti pasibaigus bandomajam laikotarpiui, praėjus 3–3,5 mėnesio nuo įsidarbinimo pradžios.

**Kintamieji ir įvertinimo priemonės.** Pasirinkdamos vertinamus socializacijos rodiklius rėmėmės keleto autorių (Wanous et al., 1992; Morrison, 1993; Ashforth et al., 1997; Taormina, 1997) siūlomais socializacijos modeliais.

Organizaciniai veiksniai buvo parinkti atsižvelgiant į dažniausiai literatūroje minimus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų socializacijai. Tyrime naudotas klausimynas sudarytas iš 9 dalių: 1–4 dalys skirtos socializacijos rodiklių, 5–8 – organizacinės aplinkos veiksnių, 9 dalis – tiriamųjų sociodemografinėms ir organizacijos charakteristikoms įvertinti.

Kitų autorių (E. W. Morrison, C. D. Spielberger, J. Indvik, G. Graeno, J. J. van Muijzeno) sukurtus klausimynus ir skales naudoti šiame tyrime buvo gauti leidimai. Klausimynas patikrintas žvalgomajame tyrime, metodikų psichometrinės charakteristikos buvo skaičiuojamos remiantis šio tyrimo duomenimis.

### *1. Turima informacija apie organizaciją*

Informacijos apie organizaciją kiekis buvo vertinamas E. W. Morrison (1995) sukurtu klausimynu. Jį sudaro 40 teiginių, suskirstytų į 7 skales, ir jis skirtas įvertinti, kiek įvairaus pobūdžio informacijos turi darbuotojas. Atsakymai matuojami 5 balų skale, kur 5 reiškia, kad informacijos gaunama pakankamai, 1 – labai mažai. Susumavus teiginių įverčius skaičiuojamas bendras turimos informacijos kiekis, taip pat kiek turima skirtingų sričių informacijos. Vertinama, kiek turima šios informacijos: techninės (pvz., kaip paskirstyti darbo krūvį), referentinės (pvz., apie skatinimo kriterijus), socialinės (pvz., kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti), įvertinimo (pvz., kaip gerai asmuo atlieka darbą), normatyvinės (pvz., apie organizacijos tradicijas ir ritualus), apie organizaciją (pvz., kur ir kokie padaliniai yra ir kokie darbuotojai kur dirba), galios (pvz., kas yra kieno viršininkas). Atlikus klausimyno faktorių analizę (pagrindinių komponentių analizę, *Varimax* sukiny), išskirti 7 faktoriai, kurie paaiškina 69,07 proc. duomenų sklaidos (Bartleto sferiškumo rodiklis  $p = 0,000$ , KMO rodiklis yra 0,888).

riškumo rodiklis  $p = 0,000$ , KMO rodiklis yra 0,888).

Šio ir kitų tyrime naudotų klausimynų ir jų skalių konstrukto validumą patvirtinantys duomenys bei vidinio suderinamumo patikimumo rodikliai pateikiami 1-oje lentelėje.

### *2. Darbe patiriamas nerimas*

Jausena darbo atžvilgiu (nerimas) buvo matuojama C. D. Spielberger ir kt. (1983) nerimo ir nerimastingumo klausimyno dalimi, skirta įvertinti dabartinę būseną. Buvo pateikta 20 teiginių, apibūdinančių skirtingas asmens jausenas (pvz., „jaučiu įtampą“, „jaučiuosi susinervinęs“), kiekvienas teiginys 4 balų skale buvo vertinamas pagal tai, kiek tai būdinga asmeniui. Rezultatai skaičiuojami sumuojant atsakymus į visus teiginius: kuo didesnis bendras rezultatas, tuo didesnis nerimas dėl darbo.

Lietuvišką klausimyno versiją adaptavo M. Balaišis (2004). Autorės leidimu instrukcija buvo tikslinama, prašant respondentus atsakyti ne kaip jie dabar jaučiasi *apskritai*, bet kaip dabar jaučiasi *dėl darbo*. M. Balaišis (2004) duomenimis, klausimyno patikimumas yra 0,94, o šiame tyrime, nors buvo pakeista instrukcija respondentams, gautas panašus ir taip pat didelis patikimumo Cronbacho  $\alpha$  rodiklis – 0,92.

### *3. Nuostata organizacijos ir darbo atžvilgiu*

Pasitelkus semantinį diferencialą buvo vertinami du kintamieji: kiek palanki darbuotojo nuostata organizacijos, kurioje jis dirba, ir paties darbo atžvilgiu. Remiantis D. Nachmias ir C. Nachmias (1987), semantinis diferencialas gali būti tinkamas instrumentas matuoti apibendrintas nuostatas. Šiai metodikai parengti buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu

1 lentelė. Tekstė naudojamos skalių santrumpos ir psichometrinės charakteristikos

Skalė	Santrumpa	Cronbacho $\alpha$	Patvirtinamosios faktorių analizės rodikliai*						
			$\chi^2$	Df	p	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
Techninės informacijos kiekis	TIK	0,88	9,33	5	0,09	0,079	0,97	0,92	0,97
Referentinės informacijos kiekis	RIK	0,87	3,46	9	0,94	0,000	0,99	0,98	1,00
Socialinės informacijos kiekis	SIK	0,94	22,39	14	0,07	0,065	0,96	0,91	0,97
Įvertinimo informacijos kiekis	IJK	0,92	4,33	5	0,50	0,000	0,99	0,96	1,00
Normatyvinės informacijos kiekis	NIK	0,87	34,82	14	0,01	0,103	0,93	0,87	0,94
Organizacinės informacijos kiekis	OIK	0,96	15,81	9	0,07	0,074	0,96	0,92	0,96
Galios informacijos kiekis	GIK	0,95	2,18	2	0,33	0,026	0,99	0,96	1,00
Bendras informacijos kiekis	BIK	0,92	1045,21	719	0,00	0,057	0,73	0,69	0,87
Nerimas	–	0,92	262,42	170	0,00	0,049	0,89	0,87	0,92
Nuostata organizacijos atžvilgiu	NOA	0,86	39,76	20	0,00	0,066	0,96	0,92	0,96
Nuostata darbo atžvilgiu	NDA	0,90	30,66	20	0,06	0,049	0,97	0,94	0,97
Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	VPSK	0,87	21,85	14	0,08	0,050	0,97	0,95	0,99
Direktyvų vadovavimo stilius	DrVS	0,86	7,55	5	0,18	0,051	0,98	0,95	0,99
Paramos vadovavimo stilius	PrVS	0,76	5,05	5	0,41	0,007	0,99	0,97	1,00
Dalyvaujantis vadovavimo stilius	DvVS	0,89	6,10	5	0,29	0,033	0,99	0,96	1,00
Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	PšVS	0,82	9,18	5	0,10	0,065	0,98	0,95	0,97
Inovacijų organizacinė kultūra	IOK	0,86	193,25	119	0,00	0,062	0,88	0,84	0,90
Taisyklių organizacinė kultūra	TsOK	0,88	27,99	20	0,10	0,050	0,96	0,93	0,94
Tikslų organizacinė kultūra	TkOK	0,91	69,36	44	0,01	0,059	0,93	0,89	0,93
Paramos organizacinė kultūra	POK	0,76	1,25	2	0,53	0,000	1,00	0,98	1,00
Klimatas	–	0,88	123,31	90	0,01	0,040	0,93	0,91	0,95
Bendras socializacijos rodiklis	BSR	–	–	–	–	–	–	–	–

\* Rodikliai apskaičiuoti LISREL 8,50 statistiniu paketu. Čia:

Df (*Degrees of Freedom*) – laisvės laipsniai,

RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) – vidutinio kvadratinio nuokrypio apytikrės reikšmės klaida,

GFI (*Goodness of Fit Index*) – atitikimo suderinamumas,

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) – koreguotas atitikimo suderinamumas,

CFI (*Comparative Fit Index*) – lyginamasis suderinamumo rodiklis.

darbuotojų buvo prašoma pateikti kuo daugiau teigiamų ir neigiamų organizacijos apibūdinimų. Gauti 88 skirtingi įvardijimai 3 eksperimentų (dviejų psichologų ir lituanisto) buvo grupuojami į antonimų poras. Antonimų pora buvo sudaroma esant vienodam visų trijų eksperimentų vertinimui. Analogiškai buvo prašoma apibūdinti darbą (gauti 104 apibūdinimai). Dažniausiai minėtos ir pasikartojusios, vertinančios ir darbą, ir organizaciją, apibūdinimų poros buvo įtrauktos į šiame tyrime naudotas skales (pvz., atsitiktinis – būtinas, beprasmiškas – tikslingas, nuobodus – įdomus). Kiekvieną porą respondentai vertino nuo 1 iki 7 balų. Analizuojant skaičiuojamas visų vertinimų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia palankesnes nuostatas organizacijos arba darbo atžvilgiu.

#### 4. Bendras socializacijos rodiklis

Siekiant įvertinti bendrą naujų darbuotojų socializacijos lygį, respondentų buvo prašoma dešimties balų skale įvertinti, kiek, atsižvelgiant į visą jų turimą informaciją, užmegztus santykius su kitais organizacijos darbuotojais ir išmoktas atlikti darbo užduotis, jie jaučiasi tikrieji organizacijos nariai.

#### 5. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė vertinama G. Graen ir kt. (1982) sukurta skale, kurią sudaro 7 teiginiai. Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Analizuojant visi atsakymų balai sumuojami: kuo aukštesnis bendras rezultatas, tuo santykių kokybė laikoma geresne. Teiginių pavyzdžiai: „vadovas supranta jūsų problemas ir poreikius“, „pasitikiu savo vadovu, galėčiau apginti ar pagrįsti jo sprendimus darbo klausimais“.

#### 6. Vadovavimo stilius

Vadovavimo stiliui vertinti buvo pasirinkta praktikoje pasiteisinusi, mažiausiai kritikos sulaukusi, sistemingai vadovavimo ir motyvavimo aspektus susiejanti kelio į tikslą teorija (House, 1971) ir pasinaudota šios teorijos pagrindų J. Indvik (1985, cituojama – pagal Northouse, 1997) sukurtu klausimynu. Šis klausimyną sudaro 20 teiginių, atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Direktyvus, paramos, dalyvaujantis ir į pasiekimus orientuotas vadovavimo stiliai vertinami sumuojant atsakymus į 5 teiginius. Teiginių pavyzdžiai: direktyvus stilius – „vadovas informuoja pavaldinius apie tai, ką reikia daryti ir kaip tai turi būti daroma“, paramos stilius – „vadovas elgiasi, galvodamas apie pavaldinių asmeninius poreikius“, dalyvaujantis stilius – „konsultuojasi su pavaldiniais, kai iškyla sunkumų“, į pasiekimus orientuotas stilius – „kelia pavaldiniams tokius tikslus, kurie jiems yra iššūkiai“.

#### 7. Organizacinė kultūra

Organizacinė kultūra buvo tiriama FOCUS (angl. *First Organizational Culture Unified Search*) klausimynu (Van Muijen et al., 1999), kurį sudaro 40 teiginių apie kultūros apraiškas organizacijoje (įvairūs papročiai, įpročiai, veiksmai ir t. t.). Atsakymai į kiekvieną teiginį svyruoja nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 7 balų (visiškai sutinku). Inovacijų, taisyklių, tikslų ir paramos orientacijos vertinamos sumuojant atsakymus į teiginius, kurie sudaro kiekvienos kultūros orientacijos vertinimo skales. Teiginių pavyzdžiai: inovacijų orientacija – „organizacijoje daug investuojama į naujų produktų / paslaugų diegimą“, taisyklių – „organizacijoje nurodymai pateikiami raštu“, tikslų – „jūsų įvertinimas priklauso nuo to, kad jūs pa-

siekėte savo darbo tikslus“, paramos – „žmonės, kurie siekia tobulėti, yra remiami vadovų“.

## 8. Grupės klimatas

Grupės klimatas buvo vertinamas semantinio diferencialo metodika, kuriai parengti buvo atliktas žvalgomas tyrimas. Darbuotojų buvo prašoma pateikti kuo daugiau teigiamų ir neigiamų darbo grupės klimato apibūdinimų. Gauti 107 skirtingi įvardijimai 3 ekspertų (dviejų psichologų ir lituanisto) buvo grupuojami į antonimų poras. Antonimų pora buvo sudaroma esant vienodam visų trijų ekspertų vertinimui. Dažniausiai minėtos apibūdinimų poros buvo įtrauktos į galutinį sąrašą. Jį sudarė 15 klimato apibūdinimų porų (pvz., draugiškas – priešiškas, bendradarbiaujantis – konkurencingas, entuziastingas – vangus), kur 7 balų skale reikėjo įvertinti, kiek kiekvienas priešingas apibūdinimas tinka grupės klimatui. Bendras klimato rodiklis buvo skaičiuojamas sumuojant visų apibūdinimų vertinimus. Aukštesni rezultatai reiškia geresnį klimatą darbo grupėje.

## 9. Sociodemografinės ir organizacijos charakteristikos

Tiriamųjų dar buvo klausama apie darbuotojų skaičių padalinyje / grupėje, naujų darbuotojų adaptacijos priemonės (pvz., ar naujiems darbuotojams yra skiriami mentorai), išsilavinimą, amžių, darbo patirtį.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliekamas gavus organizacijų vadovybės leidimą. Kai kurios organizacijos pageidavo gauti informaciją apie tyrimo rezultatus (ar nauji darbuotojai sėkmingai pritampa jų organizacijoje, su kokiais sunkumais susiduria, kokios informacijos pasigenda), todėl pačios skatino darbuotojus atsakyti į klausimus. Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais. Kai kuriems tiriamiesiems, kurie turi

galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, buvo siunčiama elektroninė klausimyno forma. Kiti tiriamieji buvo apklausiami asmeniškai tyrimui atėjus į darbo vietą. Klausimynas buvo pildomas 30–40 minučių.

*Duomenų analizė.* Duomenims analizuoti buvo naudojama statistinio paketo SPSS 12 versija. Lyginamų grupių rodiklių skirtumai buvo skaičiuojami Manno–Whitney'o kriterijumi, ryšiams tarp kintamųjų nustatyti taikytas Spearmano koreliacijos koeficientas, atlikta faktorių analizė, naujų darbuotojų socializacijos prognostiniam modeliui sudaryti taikyta pažingsninė regresija.

## Rezultatai

### *Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos rodiklių analizė*

Remiantis literatūros analize, buvo keliami prielaidai, kad skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos procesas ir rodikliai gali skirtis. Todėl palyginome turinčių ir neturinčių darbo patirties asmenų socializacijos rodiklių tarpusavio koreliacijas (2-a lentelė).

Paiškėjo, kad pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos rodikliai koreliuoja skirtingai. Neturinčių darbo patirties asmenų grupėje tik patiriamas nerimas darbe nebuvo susijęs su kitais socializacijos rodikliais. O turinčių darbo patirties grupėje iš dešimties galimų gautos tik dvi statistiškai reikšmingos koreliacijos: tarp nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu ir tarp darbe patiriamo nerimo ir turimo bendro informacijos kiekio.

Gauti rezultatai neatitiko kitų autorių (pvz., Ashforth et al., 1997) duomenų. Tai paskatino papildomai atlikti visos grupės visų tirtų socializacijos rodiklių faktorių analizę. Bartleto sferiškumo rodiklis  $p = 0,000$  rodo, kad veiksniai



2 lentelė. Pirmoje ( $n = 33$ , duomenys po įstrižainės) ir ne pirmoje ( $n = 38$ , duomenys virš įstrižainės) darbuotojų dirbančių darbuotojų socializacijos rodiklių tarpusavio koreliacijos

	TIK	RIK	SIK	ĮIK	NIK	OIK	GIK	BIK	Nerimas	NOA	NDA	BSR
TIK		0,635**	0,537**	0,554**	0,621**	0,600**	0,440**	0,761**	-0,294	0,347*	0,357*	0,253
RIK	0,669**		0,584**	0,656**	0,835**	0,734**	0,674**	0,889**	-0,157	0,193	0,265	0,132
SIK	0,714**	0,717**		0,684**	0,511**	0,547**	0,527**	0,781**	-0,301	0,268	0,235	0,267
ĮIK	0,596**	0,683**	0,760**		0,514**	0,492**	0,416**	0,757**	-0,413**	0,289	0,324*	0,063
NIK	0,693**	0,779**	0,716**	0,677**		0,841**	0,750**	0,881**	-0,334*	0,108	0,134	0,248
OIK	0,699**	0,751**	0,566**	0,535**	0,728**		0,693**	0,852**	-0,184	0,137	0,244	0,226
GIK	0,357*	0,517**	0,561**	0,594**	0,682**	0,494**		0,795**	-0,145	0,110	0,251	0,297
BIK	0,800**	0,865**	0,864**	0,845**	0,902**	0,806**	0,743**		-0,350*	0,265	0,317	0,267
Nerimas	-0,083	-0,044	0,009	-0,174	0,031	-0,040	-0,132	-0,098		-0,245	-0,168	-0,148
NOA	0,398*	0,453**	0,462**	0,470**	0,337	0,324	0,246	0,389**	0,032		0,808**	0,178
NDA	0,115	0,159	0,316	0,339	0,014	0,102	0,180	0,454**	-0,119	0,870**		0,264
BSR	0,496**	0,440*	0,592**	0,394*	0,595**	0,319	0,427*	0,541**	0,009	0,462**	0,471**	

Spearmano ranginis koreliacijos koeficientas \*  $\alpha < 0,05$ , \*\*  $\alpha < 0,01$ .

TIK – techninės informacijos kiekis, RIK – referentinės informacijos kiekis, SIK – socialinės informacijos kiekis, ĮIK – įvertinimo informacijos kiekis, NIK – normatyvinės informacijos kiekis, OIK – organizacinės informacijos kiekis, GIK – galios informacijos kiekis, BIK – bendras informacijos kiekis, NOA – nuostata organizacijos atžvilgiu, NDA – nuostata darbo atžvilgiu, BSR – bendras socializacijos rodiklis.

tarpusavyje koreliuoja, o KMO rodiklis yra 0,647, vadinasi, duomenims faktorių analizė tinka pakenčiamai (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Pagrindinių komponentų analizė visus rodiklius priskiria vienam faktoriui, kuris paaiškina 43,56 proc. duomenų sklaidos. Tai rodo, kad analizuojami socializacijos rodikliai matuoja skirtingus to paties reiškimo aspektus. Vadinasi, koreliacijų tarp patiriamo nerimo ir kitų socializacijos rodiklių nebuvimą lemia kiti veiksniai, pavyzdžiui, skirtumai tarp grupių. Juos tikrinome taikydami Manno–Whitney'o kriterijų (3-ia lentelė).

Nors ir pirmoje, ir vėlesnėse darbovietėse pirmus tris mėnesius dirbantys asmenys nesisiskiria pagal tai, kiek jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais, darbinę karjerą pradėję asmenys turi daug daugiau informacijos negu tie, kuriems dabartinis darbas nėra pirmas. Gauti statistiškai reikšmingi techninės, socialinės ir įvertinimo informacijos skalių skirtumai. Ne-

turinčiam patirties darbuotojui pagalbos ranką dažnai ištiesia organizacijos senbuviai, pamokydami, kaip reikia atlikti vieną ar kitą darbą, paskirstyti darbo krūvį, paaiškindami, ką jie daro gerai, o ką ne taip. Patirties neturėjimas neįpareigoja darbuotojo įrodinėti, kad turi žinių ar įgūdžių (Baisini and Deinlein, 2001). O bendradarbių lūkesčiai dėl turinčių darbo patirties asmenų gali būti didesni: jie turi patys žinoti, kur rasti reikiamą informaciją (Taormina, 1997). Kad dažnesnis bendravimas darbo klausimais su seniau dirbančiais darbuotojais sustiprina ir socialinius ryšius, patvirtina atskirų socializacijos rodiklių tarpusavyje koreliacija (2-a lentelė). Pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų grupėje techninės ir socialinės informacijos koreliacija yra  $r = 0,714$ ,  $p < 0,01$ , o ne pirmoje darbovietėje dirbančių darbuotojų grupėje šis rodiklis yra  $r = 0,537$ ,  $p < 0,01$ .

Koreliacinė analizė atskleidžia esminį skirtumą tarp pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje

3 lentelė. Pirmoje ( $n = 33$ ) ir ne pirmoje ( $n = 38$ ) darbovietėje dirbančių darbuotojų socializacijos rodiklių palyginimas pagal Manno–Whitney'o kriterijų

Socializacijos rodikliai	Rangų vidurkis		Z	Reikšmingumo lygmuo
	Dirbantys pirmoje darbovietėje	Dirbantys ne pirmoje darbovietėje		
TIK	41,29	31,41	-2,02	0,043 *
RIK	39,89	32,62	-1,49	0,137
SIK	42,02	30,78	-2,29	0,022 *
IIK	41,47	31,25	-2,09	0,037 *
NIK	38,35	33,96	-0,90	0,370
IOK	39,61	32,87	-1,38	0,169
GIK	38,56	33,78	-0,98	0,328
BIK	41,21	31,47	-1,98	0,047 *
Nerimas	42,02	30,78	-2,29	0,022 *
NOA	34,11	37,64	-0,72	0,471
NDA	36,68	35,41	-0,26	0,795
BSR	36,38	35,67	-0,14	0,884

\*  $\alpha < 0,05$ .

TIK – techninės informacijos kiekis, RIK – referentinės informacijos kiekis, SIK – socialinės informacijos kiekis, IIK – įvertinimo informacijos kiekis, NIK – normatyvinės informacijos kiekis, OIK – organizacinės informacijos kiekis, GIK – galios informacijos kiekis, BIK – bendras informacijos kiekis, NOA – nuostata organizacijos atžvilgiu, NDA – nuostata darbo atžvilgiu, BSR – bendras socializacijos rodiklis.

dirbančių asmenų. Darbinę karjerą pradėjusiems asmenims buvimas tikroju organizacijos nariu susijęs su įvairios informacijos įsisavinimu. Tačiau nors ne pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys patiria mažesnę nerimą, susijusį su darbu (žr. 3-ią lentelę), nei tai, nei turimos informacijos kiekis nėra svarbiausi veiksniai, leidžiantys jiems jaustis tikraisiais organizacijos nariais.

Įdomu, kad ne pirmoje darbovietėje dirbantiems turima informacija leidžia jausti mažesnę nerimą darbe ( $r_{ijk} = -0,413$ ,  $p < 0,01$ ;  $r_{nik} = -0,334$ ,  $p < 0,05$ ;  $r_{bik} = -0,322$ ,  $p < 0,05$ ) (2-a lentelė). Tačiau šie rodikliai nėra susiję darbo rinkos naujokų imtyje. Turima informacija jiems nepadeda jaustis geriau. Gali būti netgi priešingai – per didelis informacijos kiekis ir nesugebėjimas ją diferencijuoti į šiame etape būtina ir nelabai svarbią didina patiriamą įtampą.

Skirtingą darbo patirtį turinčių respondentų nuostata organizacijos ir darbo atžvilgiu nesiskyrė ( $z_{org} = -0,72$ ,  $p > 0,05$ ;  $z_{darb} = -0,26$ ,  $p > 0,05$ ; 3-ia lentelė). Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį, kad didesnis informacijos kiekis pirmoje darbo vietoje dirbantiems asmenims leidžia palankiau vertinti pačią organizaciją ( $r = 0,461$ ,  $p < 0,05$ ). Kaip jau minėta, palankesnės nuostatos organizacijos atžvilgiu skatina spartesnę darbuotojo socializaciją (Wanous et al., 1992). Mūsų tyrimas patvirtino šią tendenciją tik pirmoje darbo vietoje dirbančių asmenų imtyje ( $r = 0,518$ ,  $p < 0,05$ ).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad skirtingą darbo patirtį turintys darbuotojai prabėgus trims mėnesiams nuo darbo pradžios nesiskiria pagal tai, kiek jaučiasi tikrieji organizacijos nariai (t. y. socializacijos lygiu), tačiau ši jausena yra skirtingų veiksmų padarinys.

### *Organizacinės aplinkos veiksnių sąsajos su socializacijos rodikliais*

Socializacija turi būti nagrinėjama, atsižvelgiant į organizacinės aplinkos ypatybes, todėl kitame analizės etape buvo vertinama santykių su vadovu kokybė, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, grupės klimatas, buvo atsižvelgta į grupės narių skaičių ir į oficialaus mentoriaus turėjimą bandomuoju laikotarpiu. Įdomu, kad taip pat gautos skirtingos socializacijos rodiklių ir organizacinių veiksmų koreliacijos tarp pirmoje ir ne pirmoje darbovietėse dirbančių darbuotojų (4-a lentelė).

Vienintelis veiksnys, kuris neigiamai veikia naujų darbuotojų socializaciją – grupės dydis: kuo ji didesnė, tuo labiau neseniai pradėjęs dirbti asmuo jaučiasi naujokas. Mūsų tyrime vidutinis darbuotojų skaičius kolektyve buvo  $M = 11,28$ ,  $SD = 4,01$  žmogaus. Pirmoje darbovietėje dirbantiems asmenims labai svarbus veiksnys yra santykių su vadovu kokybė ( $r = 0,751$ ,  $p = 0,000$ ), t. y. abipusis pasitikėjimas, darbuotojo pripažinimas ir supratimas. O ne pirmoje darbovietėje dirbantiems daug svarbesnis darosi vadovavimo stilius ( $r_{drvs} = 0,355$ ,  $p < 0,05$ ;  $r_{dvss} = 0,477$ ,  $p < 0,05$ ), t. y. vadovo elgesys su pavaldiniais, siekiant motyvuoti gerai dirbti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Remdamosi šiais rezultatais galime apibendrinti, kad didesnę darbo patirtį turintys asmenys labiau linkę atsieti žmogiškuosius ir darbo santykius – tai savo ruožtu padeda jiems rasti savo vietą organizacijoje.

Organizacinės kultūros ypatumai svarbesni pradedantiems darbinę karjerą. Pradėjus dirbti susiduriama su nežinomybe, todėl pageidautina, kad aplinka būtų stabili, prognozuojama. Inovacijas vertinančioje organizacijoje pokyčiai yra dažnesni, todėl naujam darbuotojui

4 lentelė. Socializacijos rodiklių koreliacijos su organizacinės aplinkos veiksniais

Veiksniai	Pirmoje darbovietėje dirbantys (N = 33)					Ne pirmoje darbovietėje dirbantys (N = 38)				
	BSR	BIK	NOA	NDA	Nerimas	BSR	BIK	NOA	NDA	Nerimas
VPSK	0,751 **	0,467 **	0,304	0,287	-0,132	0,223	0,366 *	0,495 **	0,484 **	-0,344 *
IOK	-0,440 *	-0,174	-0,072	-0,125	-0,235	0,071	0,112	0,170	0,195	-0,107
TsOK	-0,088	-0,029	-0,012	0,045	-0,261	-0,083	0,079	-0,193	-0,084	0,027
TkOK	-0,248	0,169	0,006	0,024	-0,093	-0,164	0,245	0,057	0,274	0,139
POK	0,478 **	0,349 *	0,304	0,368 *	0,013	0,128	0,229	0,311	0,294	-0,232
Klimatas	0,332	0,201	0,313	0,420 *	-0,016	0,388 *	0,212	0,343 *	0,402 *	-0,401 *
Gr. dydis	-0,558 **	-0,316	-0,261	-0,165	0,015	-0,458 **	-0,206	-0,159	-0,166	0,071
Mentorius	0,190	0,393 *	0,291	0,275	0,103	0,189	-0,058	0,007	0,129	-0,005
DrVS	-0,210	0,249	-0,060	-0,027	-0,241	0,355 *	0,332 *	0,271	0,276	-0,553 **
PrVS	-0,065	-0,203	-0,130	-0,179	-0,353 *	-0,198	-0,148	-0,211	-0,234	0,565 **
DvVS	0,253	0,347 *	-0,062	-0,061	-0,273	0,477 **	0,381 *	0,186	0,180	-0,512 **
PsVS	0,039	-0,043	0,039	0,055	0,111	0,109	0,219	0,425 **	0,462 **	-0,277

Spearmano ranginis koreliacijos koeficientas \*  $\alpha < 0,05$ , \*\*  $\alpha < 0,01$  (abiejose grupėse sutampiančios reikšmingos koreliacijos pažymėtos tamsiau).

BIK – bendras informacijos kiekis, NOA – nuostata organizacijos atžvilgiu, NDA – nuostata darbo atžvilgiu, BSR – bendras socializacijos rodiklis, VPSK – vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, IOK – inovacijų organizacinė kultūra, TsOK – taisyklių organizacinė kultūra, TkOK – tikslų organizacinė kultūra, POK – paramos organizacinė kultūra, DrVS – direktyvus vadovavimo stilius, PrVS – paramos vadovavimo stilius, DvVS – dalyvaujantis vadovavimo stilius, PsVS – į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius.

sunkiau prisitaikyti ( $r_{iok} = -0,440$ ,  $p < 0,01$ ). Ir atvirkščiai, kai organizacinėje kultūroje vyrauja paramos teikimas, naujo darbuotojo tapsmas tikruoju organizacijos nariu paspartėja ( $r_{pok} = 0,478$ ,  $p < 0,05$ ). Šie rezultatai rodo, kad nors organizacinė kultūra yra per daug sudėtingas konstruktas, kad būtų lengvai keičiamas, vis dėlto jis leidžia paaiškinti naujokų socializacijos skirtumus skirtingo kultūros tipo organizacijose.

Abiejose tirtose grupėse informacijos apie organizaciją kiekis teigiamai koreliuoja su vadovo ir pavaldinio santykių kokybe ir su dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi (4-a lentelė). Tai sudaro prielaidas naujiems darbuotojams jaustis drąsiai ir klausti vadovo, jei kas neaišku.

Gautos reikšmingos koreliacijos tarp nuostatų darbo atžvilgiu ir darbo grupės klimato taip pat atitinka kitų tyrėjų (pvz., Louis, 1980; Reichers, 1987) duomenis. Betarpiškas bendravimas su bendradarbiais formuoja ir naujo darbuotojo nuostatas darbo atžvilgiu. Kuo palankesnis darbo grupės klimatas, tuo palankesnės nuostatos darbo atžvilgiu.

Įdomiausias sąsajos gautos tarp paramos vadovavimo stiliaus ir darbe patiriamo nerimo. Ne pirmoje darbovietėje dirbančių grupėje ši koreliacija yra neigiama, t. y. vadovo teikiama parama mažina patiriamą nerimą. Pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų grupėje ši koreliacija yra teigiama, t. y. kuo labiau vadovavimas yra orientuotas į paramos teikimą, tuo didesnis naujokų patiriamas nerimas (4-a lentelė). Viena priežasčių, dėl kurių pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys, kuriems suteikiama vadovo parama, patiria didesnę nerimą, gali būti suteikiamos paramos sąlygojamas nepasitikėjimas savo kompetencija ir prastas savo žinių bei gebėjimų vertinimas. Šiuos ryšius galėtų paaiškinti išsamesni pradedančių darbinę karjerą profesinės kompetencijos formavimo tyrimai.

Taigi veiksmų, susijusių su darbuotojų socializacijos rodikliais, yra daug, todėl kyla klausimas, kurie iš jų prognozuoja didžiausią socializacijos sėkmę. Tam atlikome pažingsninę regresinę analizę visoje imtyje, pradedančių darbinę karjerą ir jau turinčių darbo patirties darbuotojų imtyse.

Kad ir kokia būtų turima darbo patirtis, visų tris mėnesius organizacijoje dirbusių asmenų bendrą socializacijos rodiklį geriausiai paaiškina grupės, kurioje asmuo dirba, dydis ( $R = 0,492$ ,  $R^2 = 0,242$ ,  $p = 0,000$ ) – kuo ji mažesnė, tuo socializacija sėkmingesnė. Atsižvelgus į naujo darbuotojo santykių su vadovu kokybę, regresijos koeficientas padidėja iki  $R = 0,636$ , o determinacijos koeficientas tampa  $R^2 = 0,404$ ,  $p = 0,000$ . Trečias pagal stiprumą veiksnys yra darbo grupės klimatas,  $R = 0,664$ ,  $R^2 = 0,441$ ,  $p = 0,000$ , oficialaus mentoriaus pagalba pirmaisiais mėnesiais organizacijoje šiuos rodiklius pagerina iki  $R = 0,697$ ,  $R^2 = 0,485$ ,  $p = 0,000$ . Galiausiai nestipri inovacinės kultūros raiška yra veiksnys, svariai prisidedantis prie naujo darbuotojo socializacijos sėkmės  $R = 0,734$ ,  $R^2 = 0,539$ ,  $p = 0,000$  ir atitinka tiesinės priklausomybės modelį.

Analizuojant tik pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų rezultatus buvo gauta, kad didžiausią prognostinę galią turi darbuotojo ir jo vadovo santykių kokybė  $R = 0,759$ ,  $R^2 = 0,576$ ,  $p = 0,000$ . Teigiamos nuostatos organizacijos atžvilgiu šiuos koeficientus padidina iki  $R = 0,824$ ,  $R^2 = 0,680$ ,  $p = 0,000$ . Darbo grupės dydžio įvertinimas taip pat tinka tiesiniam regresiniam modeliui  $R = 0,856$ ,  $R^2 = 0,732$ ,  $p = 0,000$ . Paskutinis veiksnys, leidžiantis prognozuoti socializacijos rezultatus, yra nestipriai išreikšta inovacinė organizacijos kultūra  $R = 0,877$ ,  $R^2 = 0,769$ ,  $p = 0,000$ .

Ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų imtyje tik du veiksniai leidžia brėžti linijinę

priklausomybę ir prognozuoti bendrąjį socializacijos rodiklį, o būtent dalyvaujantis vadovavimo stilius  $R = 0,515$ ,  $R^2 = 0,265$ ,  $p = 0,001$  ir grupės mažumas, padidinantis rezultatus iki  $R = 0,594$ ,  $R^2 = 0,352$ ,  $p = 0,000$ .

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė yra svarbiausias veiksnys prognozuojant tiek turimos informacijos kiekį, tiek nuostatas organizacijos atžvilgiu. Tačiau šis veiksnys paaiškintų tik po 14 proc. minėtų kintamųjų duomenų sklaidos. Didžiausias veiksmų skaičius leistų prognozuoti nuostatas darbo atžvilgiu. Kai vadovo ir pavaldinio santykių kokybė yra gera, organizacinei kultūrai būdinga paramos orientacija, darbo grupės klimatas yra geras ir naujo darbuotojo socializacija rūpinasi mentorius, regresijos rodikliai yra  $R = 0,585$ ,  $R^2 = 0,342$ ,  $p = 0,000$ .

Atlikus regresinę analizę turinčių ir neturinčių darbo patirties asmenų grupėse, atkreiptinas dėmesys į tai, kad didelius ne pirmoje darbovietėje dirbančių darbuotojų patiriamo nerimo įverčius geriausiai prognozuoja prasti paramos vadovavimo stiliaus įverčiai, geri direktyvaus vadovavimo stiliaus įverčiai ir nepalankus darbo grupės klimatas – jais galima paaiškinti 50 proc. duomenų sklaidos ( $R = 0,709$ ,  $R^2 = 0,502$ ,  $p = 0,000$ ).

Taigi regresinė analizė parodė, kad pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos sėkmę prognozuoja skirtingi veiksniai, o pačius rodiklius reikia analizuoti atsižvelgiant į daugelį organizacinės aplinkos veiksnių.

## Rezultatų aptarimas

Šiuo tyrimu buvo siekta atskleisti socializacijos ir organizacinės aplinkos veiksnių tarpusavio sąsajas, atsižvelgiant į naujų darbuotojų turimą darbo patirtį. Gauti rezultatai atskleidė keletą svarbių dalykų.

Palyginus socializacijos rodiklius tiriamose grupėse paaiškėjo, kad pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbantys asmenys vertina vienodai, kiek, atsižvelgiant į visą jų turimą informaciją, su kitais organizacijos darbuotojais užmegztus santykius ir išmoktas atlikti darbo užduotis, jie jaučiasi tikrieji organizacijos nariai. Tai iš dalies paaiškina, kodėl kai kurie autoriai, atlikdami lyginamuosius tyrimus, visus naujus darbuotojus dažniausiai priskiria prie vienos grupės, neatsižvelgdami į darbo patirtį (pvz., Chao et al., 1994; Morrison, 1995). Kita vertus, tyrime gauti atskirų socializacijos rodiklių skirtumai tiriamose grupėse: dirbantys pirmoje darbovietėje patiria didesnę nerimą ir siekia gauti daugiau informacijos, palyginti su pradėjusiais dirbti ne pirmame darbe. Tai galima paaiškinti būtinybe pirmą kartą išmokti naują darbinį vaidmenį, kuris apima adaptaciją ne tik prie pareigybės ar organizacijos, bet ir prie profesijos. Todėl organizacijose svarbu sudaryti sąlygas, kad pakaktų informacijos apie pačią organizaciją, jos tradicijas, elgesio normas, darbo atlikimo ypatumus ir pan. ir kad nauji darbuotojai žinotų, kur ją rasti.

Siekiant įgyvendinti antrąjį uždavinį, buvo ieškoma sąsajų tarp skirtingų socializacijos rodiklių ir organizacinės aplinkos veiksnių. Koreliacinė ir regresinė analizės dar kartą patvirtino kitų autorių (pvz., Bauer and Green, 1998; Cogliser and Schriesheim, 2000) mintį, kad vadovas kaip asmenybė ir kaip profesionalas turi didelę įtaką savo pavaldiniams. Tai dar labiau išryškėja kalbant apie naujus darbuotojus. Tačiau ir čia aptikta skirtumų: darbinę karjerą pradedantiems asmenims svarbiau, kad vadovas suprastų jų problemas ir rūpesčius, pripažintų jų profesinį potencialą, jų santykius lydėtų abipusis pasitikėjimas, o ne pirmoje darbovietėje dirbantys labiau pabrėžia ne asmeninių santykių, o dalyvaujančio vadovavimo svarbą.

Prie netikėtų rezultatų būtų galima priskirti neigiamas socializacijos rodiklių ir grupės dydžio koreliacijas. Ankstesniais tyrimais buvo nustatyta, kad, didėjant grupės narių skaičiui, bendradarbių parama užtikrina geresnę socializaciją. Mūsų tyrimas atskleidė, kad bendradarbių gausa anaip tol nereiškia geresnių sąlygų naujam darbuotojui socializuotis. Todėl, kai kolektyvas yra didelis, ir senbuviai nenori ar neturi galimybių prisiimti atsakomybės už naujo darbuotojo socializavimą, tikslinga kryptingai taikyti vadybos priemones, pavyzdžiui, paskirti naujam darbuotojui mentorių.

### Tolesnių tyrimų kryptys

Interpretuojant šio tyrimo rezultatus reikia atsižvelgti į tai, kad rezultatai, gauti patogiosios atrankos būdu sudarytoje, riboto skaičiaus ir darbo pobūdžio (tirti klientų aptarnavimo srities ir vadybos specialistai) tiriamųjų imtyje neatspindi visoms Lietuvos organizacijoms būdingų tendencijų, todėl tikslinga šią problemą analizuoti platesniuose tyrimuose.

Prie tolesnių tyrimo galimybių priskirtinas ir išsamesnis nerimo, kaip socializacijos rodiklio, tyrimas. Buvo gauta, kad patiriamas nerimas darbe negali būti vienareikšmiškai priskiriamas prie socializacijos organizacijoje rodiklių. Nors gera savijauta darbe yra svarbi sąlyga motyvuotai dirbti, būtent patiriamas stresas gali paskatinti naujus darbuotojus ieškoti geriausių sprendimų, būti proaktyviems ir taip kuo greičiau pritapti prie organizacijos. Tačiau gali būti ir taip, kad šis skirtumas, palyginti su kitų autorių (pvz., Taormina, 1997; Ashforth et al., 1997) rezultatais, atsirado dėl to, kad jaunesnos darbe dinamika pirmaisiais darbo mėnesiais netolygi (nėra tiesinė priklausomybė), ir tai galėtų atskleisti longitudinaliniai tyrimai. Šie rezultatai taip pat skatina ieškoti kito / papildomo rodiklio, kuriuo būtų galima geriau įver-

tinti emocinį prisitaikymą organizacijoje. Socializacijos rodiklių faktorių analizės rezultatai parodė, kad tirtų rodiklių sąrašas nėra baigtinis, kadangi vertinti kintamieji paaiškina mažiau negu pusę duomenų sklaidos.

Aptikti skirtumai tarp pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių naujokų socializacijos rodiklių tampa papildomu argumentu kitų tyrėjų (pvz., Wanous et al., 1992; Jones, 1986) nuomonei, kad praktikoje naujokų socializacijos procesas turi būti individualizuojamas.

### Išvados

1. Skirtingą darbo patirtį turintys klientų aptarnavimo srities ir vadybos darbą dirbantys darbuotojai prabėgus trims mėnesiams nuo darbo pradžios vertina vienodai, kiek jaučiasi tikrieji organizacijos nariai.
2. Pirmoje darbovietėje dirbantys nauji darbuotojai gauna daugiau informacijos, būtinos jiems socializuotis, tačiau kartu patiria didesnę nerimą dėl darbo, palyginti su turinčiais darbo patirties asmenimis.
3. Naujų darbuotojų socializacijos rezultatai susiję su kolektyvo dydžiu: kuo grupė didesnė, tuo prastesni socializacijos rodikliai. Taip pat labai svarbu naujo darbuotojo santykių su vadovu kokybė, darbo grupės klimatas, oficialaus mentoriaus pagalba pirmaisiais mėnesiais organizacijoje ir nedidelė inovacinės kultūros raiška.
4. Pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacija susijusi su skirtingais veiksniais. Pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos rodiklius geriausiai prognozuoja darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė, teigiamos nuostatos darbo atžvilgiu, dar-

bo grupės dydis ir menka inovacinės kultūros raiška. Ne pirmoje darbovietėje dirbančiųjų socializacijos sėkmingumą

geriausiai prognozuoja dalyvaujantis vadovavimo stilius ir darbo grupės mažumas.

## LITERATŪRA

Alerd G., Garvey B., Smith R. The mentoring pocketbook. Alresford: Management pocketbooks Ltd, 2000.

Allen D. G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? // *Journal of Management*. 2006, vol. 32 (2), p. 237–256.

Allen N. J., Meyer J. P. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation // *Academy of Management Journal*. 1990, vol. 33 (4), p. 847–858.

Anakwe U. P., Greenhaus J. H. Prior work experience and socialization experiences of college graduates // *International Journal of Manpower*. 2000, vol. 21 (2), p. 95–111.

Ashforth B. E., Saks A. M., Lee R. T. On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics // *International Journal of Selection and Assessment*. 1997, vol. 5 (4), p. 200–214.

Baisini C., Deinlein E. Knowledge in knowledge intensive organizations: The case of crime investigation and consulting firms // Master Thesis, 2001, no 30 [žiūrėta 2007 07 01]. Prieiga per internetą: [http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002042/01/Baisini\\_2001\\_30\\_inlaga.pdf](http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002042/01/Baisini_2001_30_inlaga.pdf).

Balaišis M. First year students' adjustment at Vilnius university in Lithuania: The role of self-orientation, locus of control, social support and demographic variables: A thesis submitted in conformity with requirements for the degree of doctor of education. Department of adult education and counseling psychology Ontario institute for studies in education of the University of Toronto, 2004.

Bauer T. N., Green S. G. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83 (1), p. 72–83.

Chan D., Schmitt N. Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation // *Journal of Applied Psychology*. 2000, vol. 85 (2), p. 190–210.

Chao G. T., Walz P. M., Gerdner P. D. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts // *Personnel Psychology*. 1992, vol. 45 (3), p. 619–636.

Chao G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner P. D. Organizational socialization: Its content and consequences // *Journal of Applied Psychology*. 1994, vol. 79 (5), p. 730–743.

Chatman J. A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // *Administrative Science Quarterly*. 1991, vol. 36 (3), p. 459–484.

Cogliser C. C., Schriesheim C. A. Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective // *Journal of Organizational Behavior*. 2000, vol. 21 (5), p. 487–511.

Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. T. II. Vilnius: TEV, 2002.

Feldman D. C. The multiple socialization of organization members // *Academy of Management Review*. 1981, vol. 6 (2), p. 309–318.

Feldman D. C., Folks W. R., Turnley W. H. Mentor-protégé diversity and its impact on international internship experiences // *Journal of Organizational Behavior*. 1999, vol. 20 (5), p. 597–611.

Graen G., Novak M. A., Sommerkamp P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1982, vol. 30 (1), p. 109–131.

House R. J. A Path Goal Theory of leader effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1971, vol. 16 (3), p. 321–328.

Jones G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations // *Academy of Management Journal*. 1986, vol. 29 (2), p. 262–279.

Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88 (5), p. 779–794.



Lok P., Crawford J. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development // *Leadership & Organization Development Journal*. 1999, vol. 20 (7), p. 365–374.

Louis M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings // *Administrative Science Quarterly*. 1980, vol. 25 (2), p. 226–251.

Louis M. R., Posner B. Z., Powell G. N. The availability and helpfulness of socialization practices // *Personnel Psychology*. 1983, vol. 36 (4), p. 857–881.

Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors // *Journal of Applied Psychology*. 1995, vol. 80 (3), p. 418–431.

Morrison E. W. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes // *Academy of Management Journal*. 1993, vol. 36 (3), p. 557–589.

Morrison E. W. Information usefulness and acquisition during organizational encounter // *Management Communication Quarterly*. 1995, vol. 9 (2), p. 131–155.

Nachmias D., Nachmias C. *Research methods in the social sciences*. New York: St. Martin's Press, 1987.

Northouse P. G. *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

Orpen C. The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance // *The Learning Organization*. 1997, vol. 4 (2), p. 53–60.

O'Reilly III C. A., Chatman J., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // *Academy of Management Journal*. 1991, vol. 34 (3), p. 487–516.

Ostroff C., Kozlowski S. W. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization // *Journal of Vocational Behavior*. 1993, vol. 42 (2), p. 170–183.

Polach J. L. Understanding the experience of college graduates during their first year of employment // *Human Resource Development Quarterly*. 2004, vol. 15 (1), p. 5–22.

Reichers A. E. An Interactionist perspective on newcomer socialization rates // *Academy of Management Review*. 1987, vol. 12 (2), p. 278–287.

Rollag K. The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics // *Journal of Organizational Behavior*. 2004, vol. 25 (7), p. 853–872.

Shadur M. A., Kienzle R. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement // *Group & Organization Management*. 1999, vol. 24 (4), p. 479–503.

Sleutel M. R. Climate, culture, context, or work environment? Organizational factors that influence nursing practice // *The Journal of Nursing Administration*. 2000, vol. 30 (2), p. 53–58.

Spielberger C. D., Gorsuch R. L., Lushene R., Vagg P. R., Jacobs G. A. *State-trait anxiety inventory (form Y)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc., 1983.

Taormina R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model // *International Journal of Selection and Assessment*. 1997, vol. 5 (1), p. 29–47.

Van Maanen J., Schein E. H. Toward a theory of organizational socialization // *Research in Organizational Behavior*. 1979, vol. 1, p. 209–264.

Van Muijen J. J., Koopman P., De Witte K., De Cock G., Susanj Z., Lemoine C., Bourantas D., Papalexandris N., Branyicski I., Spaltro E., Jesuino J., Gonzalves Das Neves J., Pitariu H., Konrad E., Peiró J., González-Romá V., Turnipseed D. Organizational culture: The FOCUS-questionnaire // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1999, vol. 8 (4), p. 551–568.

Wanous J. P., Poland R. D., Premack S. L., Davis K. S. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77 (3), p. 288–297.

Wooten L. P., Crane P. Nurses as implementers of organizational culture // *Nursing Economics*. 2003, vol. 21 (6), p. 275–279.

## THE PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AMONG NEWCOMERS WITH DIFFERENT WORK EXPERIENCE

Irena Žukauskaitė, Dalia Bagdžiūnienė

### Summary

The aim of this study was to discover if there are any differences among organizational socialization of newcomers who already have work experience and employees who are new in labour market. And if the differences were found, to establish what organizational factors have the biggest impact on them. 71 participants took part in the study: 33 participants were working in the first jobs, 38 were working in the second or later jobs. Participants fill out the questionnaires at the end of the 3<sup>rd</sup> month within the organization. They were asked to evaluate their knowledge about the organization, the amount of experienced of work related anxiety, their attitudes towards the organization they work and towards their job, and the position in newcomer – seniority continuum (feeling of being real member of organization). Additionally they were asked to evaluate leadership style of their executives, quality of leader-subordinate relationship, organizational culture and work group climate. Work group size and mentorship system in organization were the variables which also were taken into analysis.

As distinct from other surveys, the results showed no correlation between the work related anxiety and other parameters of organizational socialization. Should the longitudinal studies fail to prove the lack of correlations to be the result of unlinear dependability between time spent in organization and lessen job related anxiety, other emotional adjustment measures are to be considered.

Despite the fact that newcomers with and without work experience equally rate themselves in newcomer – seniority continuum, this evaluation is the result of different issues. Those who start their work career have much more information about organization (Mann Whitney  $z = -1.98$ ,  $p = 0.047$ ) but still they feel stronger anxiety (Mann Whitney  $z = -2.29$ ,  $p = 0.022$ ) than those who already have work experience.

The analysis of the organizational factors which affect new employee socialization suggests that the size of newcomer's work group is negatively related to the results of organizational socialization – the bigger the work group, the worse the organizational socialization (regression analysis  $R = 0.492$ ,  $R^2 = 0.242$ ,  $p = 0.000$ ). The better leader – member exchange evaluations, the more favourable group climate, the help of the official mentor during the first months working in organization, the mild exposure of innovative organizational culture, on the other hand, leads to better results of the organizational socialization (stepwise regression analysis  $R = 0.734$ ,  $R^2 = 0.539$ ,  $p = 0.000$ ). Yet again different factors contribute differently to the quality of new employee socialization when newcomers with and without previous work experience were analyzed separately.

The results add more arguments for the individualized organizational socialization theory vs. collective one.

**Key words:** new employee, organizational socialization, socialization factors, work experience.

*Iteikta 2008-01-30*