MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

KRISTINA GRUODĖ

NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOJE „X“

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOJE „X“

Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas

Vadovė
_____ prof. dr. Agota Giedrė Raišienė
2016 - 04 -

Recenzentas
_____
2016

Atliko
_____ stud. K. Gruodė
2016 - 04 -

VILNIUS
2016

TURINYS

ĮVADAS ... 6
1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI ... 9
1.1 Organizacinės socializacijos samprata ... 9
1.2 Socializacijos organizacijoje modeliai ... 11
1.3 Organizacinės socializacijos taktikos ... 17
1.4 Veiksniai, turintys įtakos naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje ... 21
1.5 Organizacinės socializacijos proceso vertinimas ... 28
2. EMPIRINIS NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMAS ... 35
2.1 Tyrimo metodologija ... 35
2.2 Tyrimo rezultatai ... 41
2.2.1 Socializacijos matmenų vertinimo analizė ... 41
2.2.2 Socializacijos vertinimas organizacijoje „X“ ... 51
2.2.3 Veiksnių, turinčių įtakos socializacijai, analizė ... 53
2.3 Empirinio tyrimo apibendrinimas ... 57
IŠVADOS ... 60
REKOMENDACIJOS ... 62
LITERATŪRA ... 63
ANOTACIJA ... 71
ANNOTATION ... 72
SANTRAUKA ... 73
SUMMARY ... 74
PRIEDAI ... 75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės socializacijos samprata, įvairių autorių požiūriu....9
2 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija....19
3 lentelė. Socializacijos vertinimo instrumentų vertinamų sričių palyginimas....32
4 lentelė. Socializacijos vertinimo matmenys bei juos atspindintys socializacijos rodikliai....33
5 lentelė. OSI teiginių vidinis suderinamumas, gautas šio tyrimo metu....37
6 lentelė. Šešiolikto anketos klausimo teiginių sąsajos su socializacijos matmenimis ir rodikliais....37
7 lentelė. Anketos struktūra....38
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių....40
9 lentelė. Mokymosi subskalės bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai....42
10 lentelė. Mokymosi matmens vertinimas....43
11 lentelė. Mokymosi subskalės sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....43
12 lentelė. Supratimo subskalės bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai....44
13 lentelė. Supratimo subskalės teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....45
14 lentelė. Supratimo subskalės vertinimo sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....45
15 lentelė. Subskalės „Bendradarbių parama“ bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai....47
16 lentelė. Bendradarbių paramos subskalės ir atskirų jos teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....48
17 lentelė. Bendradarbių paramos subskalės sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....48
18 lentelė. Subskalės „Ateities perspektyvos“ bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai....50
19 lentelė. Ateities perspektyvų subskalės bei atskirų jos teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu....50
20 lentelė. Socializacijos vertinimas organizacijoje „X“....51
21 lentelė. Veiksnių, turinčių įtakos, socializacijai vertinimas ir koreliaciniai ryšiai su organizacine socializacija....54
22 lentelė. Veiksnių ir socializacijos matmenų koreliaciniai ryšiai....55
23 lentelė. Veiksniai turintys įtakos sėkmingam naujo darbuotojo prisitaikymui....57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. D. C. Feldmano socializacijos proceso modelis 11
2 pav. Socializacijos proceso modelis 12
3 pav. Organizacinės socializacijos modelis 13
4 pav. Teorinis darbuotojų socializacijos proceso modelis 16
5 pav. Veiksniai, turintys įtakos socializacijos procesui bei rezultatams 21
6 pav. Tyrimo eiga 36
7 pav. Socializacijos proceso intensyvumas nuo pirmųjų dienų iki 1 metų. 39
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką 40
9 pav. Socializacijos matmenų vertinimo vidurkiai 41
10 pav. Supratimo matmens vertinimas pagal respondentų darbo stažą 46
11 pav. Supratimo matmens įverčių vidurkiai pagal išdirbtą laiką organizacijoje 46
12 pav. Bendradarbių paramos matmens įverčių vidurkiai pagal išdirbtą laiką organizacijoje 49
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos vertinimą ir jautimąsi tikrais organizacijos nariais 52
14 pav. Socializacijos vertinimas ir jautimasis tikru organizacijos nariu (respondentų pasiskirstymas) 53
15 pav. Organizacinės socializacijos įtakos veiksnių empirinis modelis 58

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Leidimas naudoti socializacijos klausimyną 76
2 PRIEDAS. Tyrimo anketa 77
3 PRIEDAS. Respondentų atsakymai į atvirą anketos klausimą 81
4 PRIEDAS. Koreliacinės analizės lentelės 82

ĮVADAS

Temos aktualumas. Daugumos organizacijų tikslas ne tik rasti ir priimti tinkamą darbuotoją, bet ir jį išlaikyti, t. y. mažinti darbuotojų kaitą, kad organizacijos nepaliktų kompetentingi, žinių ir įgūdžių turintys darbuotojai. Teigiama, kad organizacijos, kurios geba atsirinkti, apmokyti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, gali užsitikrinti konkurencinį pranašumą prieš tuos, kurie šį svarbų strateginį procesą, palieka savieigai (Bauer, Erdogan 2014). Todėl šiandien vis dažniau kalbama apie naujų darbuotojų sėkmingos socializacijos organizacijoje svarbą. Organizacinė socializacija, tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas įtvirtina įgūdžius būtinus pavestam 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). Socializaciją organizacijoje taip pat būtų galima apibrėžti, kaip darbuotojo ir organizacijos tarpusavio sąveiką, kuri yra svarbi tiek naujam darbuotojui, tiek pačiai organizacijai (Reichers 1987). Atsižvelgiant į tai, kad organizacinės socializacijos procesas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių naujų darbuotojų žinias ir įgūdžius, jis gali turėti įtakos organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo, veiklos ir finansiniams rezultatams bei veiklos efektyvumui (Yozgat, Güngörmez 2015; Jiang et al. 2012, cit. pgl. Yozgat, Güngörmez 2015). Organizacijos, kurios skiria pakankami dėmesio naujų darbuotojų socializacijai, ne tik didina paieškos ir atrankos procesų veiksmingumą, bet ir įgyja tam tikrą konkurencinį pranašumą, kadangi nauji darbuotojai greičiau prisitaiko ir gali efektyviai atlikti jiems paskirtus darbo vaidmenis (Perrot et al. 2014). Taip pat teigiama, kad naujų darbuotojų socializacija vaidina svarbų vaidmenį didinant darbuotojų įsipareigojimą, mažinant darbuotojų kaitą ir valdant darbo sąnaudas (Bauer et al. 2007).

Socializacijos procesas yra svarbus ne tik organizacijai, bet ir darbuotojui. Sėkminga socializacija leidžia naujam darbuotojui greičiau ir lengviau prisitaikyti naujoje organizacijoje tiek profesiniu, tiek socialiniu aspektais, bei turi teigiamos įtakos darbuotojo motyvacijai, pasitenkinimui darbu, darbo efektyvumui ir neapibrėžtumo sumažinimui (Ratkovic, Kostic 2014).

Temos ištirtumas. Socializacijos procesas organizacijoje užsienio autorių, pradėtas nagrinėti jau praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. D. C. Feldmanas (1976) remdamasis atliktais tyrimais, vienas pirmųjų, socializaciją aprašė, kaip trijų etapų – išankstinės socializacijos, prisitaikymo, vaidmens valdymo – procesą. Kiek vėliau, organizacinės socializacijos klasikai J. Van Maanen ir E. H. Schein (1979), ne tik pateikė socializacijos sampratą, bet ir išskyrė šešias pagrindines taktikas, kurias gali naudoti organizacija naujų darbuotojų socializacijos procese. Šias taktikas bei jų įtaką socializacijos rezultatams savo darbuose nagrinėjo ir kiti autoriai (Allen 2006; Ashforth et al. 2007; Saks et al. 2007; Saks, Gruman 2011; Filstad 2011; Saeed et. al. 2012; Perrot et al. 2014; Tang et al. 2014, Song et al.

2015). G. T. Chao ir kt. (1994), R. J. Taormina (1994, 1997) socializaciją nagrinėjo, kaip besitęsiantį procesą, ir išskyrė pagrindines sritis, apie kurias naujas darbuotojas turi įgyti žinių bei informacijos.

Ypač didelis susidomėjimas organizacine socializacija užsienio literatūroje pastebimas po 1990 metų. Socializacijos procesas pradedamas suvokti, kaip abipusė sąveika tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasirodo vis daugiau tyrimų analizuojančių ne tik organizacinių (Bauer, Green,1998; Jokisaari, Nurmi 2009; Thomas, Lankau 2009; Walumbwa et al. 2011; Perrot et al. 2014; Zou et al. 2015; Nifadkar, Bauer 2015), bet ir individualių (Thompson 2005; Ashforth et al. 2007; Saks et al. 2011; Cooper-Thomas et al. 2012; Bauer, Erdogan 2014; Yozgat, Gungormez 2015) veiksnių įtaką socializacijos procesui bei rezultatams (Major et al. 1995; Ghosh et al. 2013).

Lietuvoje organizacine socializacija susidomėta tik paskutiniajame dešimtmetyje. Dažnai lietuvių autorių (Fominienė et al. 2009; Dromantaitė, Pokštas 2014) darbuose daugiausia dėmesio skiriama adaptacijos etapui, kurio pagrindinis tikslas bendros informacijos suteikimas, darbuotojo supažindinimas su darbo vieta bei turimu atlikti darbu. Plačiau socializacijos procesą nagrinėjo V. Gražulis, B. Bazienė (2009), V. Gražulis (2012), atkreipdami dėmesį į visų trijų etapų – išankstinės socializacijos, adaptacijos, integracijos – svarbą, sėkmingai naujo darbuotojo socializacijai. Mentoriaus įtaką socializacijos procesui, socializaciją įtakojančius veiksnius bei socializacijos įtaką darbuotojų kaitai išsamiai aprašė I. Žukauskaitė (2008, 2009, 2010, 2014).

Tyrimo objektas: darbuotojų socializacija organizacijoje „X“.

Problema: kaip pagerinti naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje atsižvelgiant į socializacijai svarbius matmenis tokius, kaip: mokymasis, supratimas, bendradarbių parama, ateities perspektyvos – bei veiksnius, turinčius įtakos šiam procesui.

Tikslas: mokslinių publikacijų darbuotojų socializacijos tematika analizės pagrindu nustatyti svarbiausius naujų darbuotojų socializacijos įtakos veiksnius mažmenine prekyba drabužiais užsiimančioje organizacijoje „X“.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinės socializacijos sampratą bei socializacijos proceso modelius.
2. Apibendrinti veiksnius, galinčius turėti įtakos naujų darbuotojų socializacijai.
3. Apžvelgti mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacinės socializacijos proceso vertinimo įrankius bei socializacijos proceso rodiklius.
4. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, įvertinti naujų darbuotojų socializaciją ir nustatyti šiam procesui įtakos turinčius veiksnius organizacijoje „X“.
5. Parengti rekomendacijas organizacijos „X“ socializacijos proceso gerinimui.

Darbo metodai:

Siekiant atskleisti organizacinės socializacijos teorinius aspektus (sampratą, modelius, socializacijos procesui įtakos turinčius veiksnius, socializacijos proceso vertinimą), teorinėje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė – bazinės teorijos, užsienio ir lietuvių autorių mokslinių straipsnių bei atliktų tyrimų apžvalga. Atliekant tyrimą organizacijoje „X“ buvo naudojamas kiekybinis metodas – anketinė apklausa, bei atlikta gautų duomenų statistinė analizė (SPSS, MS Excel programomis).

Darbo struktūra:

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Darbe pateikiamos 23 lentelės, 15 paveikslų, 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 90 šaltinių. Darbo apimtis be priedų 74 psl.

1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Organizacinės socializacijos samprata

Socializacijos sąvoka organizacijų kontekste buvo pasiskolinta iš psichologijos ir sociologijos mokslų ir kaip atskiras organizacinis procesas, užsienio literatūroje pradėtas nagrinėti XX a. 7-8 dešimtmetyje. Vieni pirmųjų autorių, nagrinėję socializacijos procesą organizacijoje, ir kurių moksliniais darbais remiamasi iki šiol yra J. Van Maanen ir E. H. Schein (1968, 1976, 1979). Analizuojant mokslinę užsienio literatūrą, galima pastebėti, kad šių autorių suformuluotas organizacinės socializacijos apibrėžimas (žr. 1 lentelę) yra tarsi pamatas vėlesnėms, kitų autorių, nagrinėjančių naujų darbuotojų socializaciją, įžvalgoms.

1 lentelė. Organizacinės socializacijos samprata, įvairių autorių požiūriu

Autorius	Autoriaus pateikiama samprata
J. Van Maanen, E. H. Schein (1979)	Organizacinė socializacija, tai procesas, kurio metu individas įgyja socialinių žinių bei įgūdžių, tam, kad atliktų tam tikrą vaidmenį organizacijoje.
A. E. Reichers (1987)	Organizacinė socializacija tai procesas, kurio metu ne tik organizacija gali pasirinkti darbuotoją arba jį atleisti, bet ir pats darbuotojas gali nuspręsti ar jis nori prisitaikyti prie organizacijos ar ją palikti.
G. T. Chao et al. (1994)	Socializacija – procesas, kurio metu darbuotojai išmoksta ir laikosi organizacijos ir padalinio vertybių, suvokia su darbu susijusius lūkesčius ir turi pakankamai socialinių žinių, kad galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį.
R. J. Taorminas (1997)	Organizacinė socializacija, tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas įtvirtina įgūdžius būtinus pavestam darbui atlikti, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, pasiekia palankią socialinę sąveiką su bendradarbiais bei iš esmės perima tai organizacijai būdingas vertybes, elgesio normas bei veiklos būdus.
T. N. Bauer et al. (2007)	Organizacinė socializacija, tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas iš „pašaliečio“ tampa tikruoju organizacijos nariu.
R. F. Korte (2010)	Socializacija yra tam tikras mokymosi procesas, kuriame darbuotojas yra pats atsakingas už savo mokymąsi ir pritapimą organizacijoje.
A. Ellis et al., (2014)	Organizacinė socializacija tai žinių, įgūdžių, funkcionalaus supratimo apie darbą įgijimas, ryšių, su kitais organizacijos nariais užmezgimas, bei naujos organizacijos kultūros, procesų įsisavinimas.

Sudaryta darbo autorės pagal: J. Van Maanen, E. H. Schein (1979), A. E. Reichers (1987), G. T. Chao et al. (1994), R. J. Taorminas (1997), T. N. Bauer et al. (2007), R. F. Korte (2010), A. Ellis, et al. (2014)

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus organizacinės socializacijos apibrėžimus, galima išskirti du bendrus aspektus, kuriuos pamini visi autoriai, ir kurie yra išlikę nuo pirminės iki šių dienų organizacinės socializacijos sampratos, tai:

- organizacinė socializacija įvardijama kaip procesas;
- socializacija siejama su išmokimu, t. y. tam tikrų žinių, įgūdžių ar informacijos įgijimu.

Galima daryti prielaidą, kad tai socializacijos sampratos pagrindas, kuris, detaliau nagrinėjant naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje, buvo nuolat plečiamas. Todėl vėlesni socializacijos proceso apibrėžimai apima ir tokius naujo darbuotojo prisitaikymui svarbius veiksnius, kaip ryšių su kitais organizacijos nariais užmezgimą arba socialinę sąveiką, organizacinės kultūros, jos vertybių bei normų įsisavinimą.

Esminis skirtumas, kurį būtų galima įžvelgti iš 1 lentelėje pateiktų socializacijos apibrėžimų, tai organizacijos ir darbuotojo sąveika socializacijos kontekste. Kai kurie autoriai socializaciją vertina, kaip vienpusį procesą, kurio eigą ir rezultatus lemia organizacija, pvz., organizacijos pasirenkamos socializacijos taktikos (Van Maanen, Schein 1979) arba pats darbuotojas (Korte 2010). Tačiau, kaip teigia A. E. Reichers (1987), idealiu atveju darbuotojas ir organizacija bendradarbiauja ir socializacijos procesas organizacijoje tampa abipusiu.

Dar vienas skirtumas, kurį galima pastebėti, tai, kad vieni autoriai socializacijos procesą apibrėžia, kaip naujo darbuotojo prisitaikymą organizacijoje, kiti tiesiog darbuotojo. J. Van Maanen ir E. H. Schein (1979) nuomone, darbuotojo socializacija vyksta ne tik, kai darbuotojas keičia darbą tarp organizacijų, bet ir tos pačios organizacijos ribose, pvz. pereinant į kitas pareigas (Schein, Van Maanen 1979, cit. pgl. Cooper-Thomas, Anderson 2006).

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad autorių nuomonės yra skirtingos ne tik apibrėžiant socializaciją, bet ir nagrinėjant patį socializacijos procesą. Kai kurie užsienio autoriai (Buchanan 1974, cit. pgl. Taormina 1997; Feldman 1976, 1981) socializacijos procesą aprašo, kaip tam tikrų etapų – išankstinės socializacijos, adaptacijos/susidūrimo bei integracijos/pasikeitimo – visumą. Šie visi etapai būtini tam, kad naujas darbuotojas ne tik gebėtų tinkamai atlikti jam pavestus darbus bei užduotis, bet ir užmegztų socialiai pozityvius santykius su bendradarbiais, bei suvoktų ir perimtų vyraujančią kultūrą organizacijoje. Kiti autoriai (pvz. Chao et al. 1994; Taormina 1994, 1997) socializacijos proceso neskaido į etapus ir analizuoja kaip vientisą procesą, kurio metu, naujas darbuotojas, turi įgyti tam tikrų įgūdžių, žinių, bei informacijos. (Socializacijos procesas bei proceso modeliai plačiau nagrinėjami kitame šio darbo skyriuje.)

Lietuvoje socializacijos procesas organizacijoje plačiau pradėtas nagrinėti palyginus neseniai – paskutiniajame dešimtmetyje. Pastebima, jog kai kuriose publikacijose ir mokomojoje literatūroje, darbuotojų socializacija siejama tik su darbuotojo adaptacija, t. y. etapu, kur daugiausia dėmesio skiriama susipažinimui su nauja darbo vieta bei vidaus tvarka, darbo metodais, užduoties vykdymu. V.

Gražulis, B. Bazienė (2009), išreiškia platesnį požiūrį į socializaciją, ir socializacijos procesą nagrinėja kaip trijų, tarpusavyje susijusių etapų (išankstinės socializacijos, adaptacijos/susidūrimo bei integracijos/pasikeitimo), visumą. Apibendrindami literatūroje pateikiamą socializacijos sampratą, autoriai socializaciją įvardina, kaip procesą, kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui bei vaidmeniui atlikti, padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis bei pasirengti daryti karjerą.

Peržvelgus užsienio ir lietuvių mokslinėje literatūroje pateikiamų organizacinės socializacijos sampratų panašumus ir skirtumus, galima teigti, jog naujų darbuotojų socializacija organizacijoje yra svarbus procesas, apimantis ne tik darbuotojo mokymąsi atlikti jiems pavestą darbą ar užduotis, bet ir santykių su kitais organizacijos nariais kūrimą, jo gebėjimą bei norą prisitaikyti ir perimti organizacijos kultūrą, joje vyraujančias vertybes, elgesio normas.

1.2 Socializacijos organizacijoje modeliai

Nuo praėjusio šimtmečio aštuntojo dešimtmečio, kuomet buvo pradėtas plačiai nagrinėti darbuotojų socializacijos procesas, literatūroje galima rasti įvairių socializacijos modelių. Juose pateikiami socializacijos organizacijoje etapai, jų seka, apibrėžiamos sritys, kuriose naujas darbuotojas privalo įgyti žinių bei įgūdžių, kad taptų tikruoju organizacijos nariu, nurodomi veiksniai turintys įtakos socializacijos procesui bei rezultatai, kuriuos lemia sėkminga ar nesėkminga socializacija. Esminis literatūroje pateikiamų modelių skirtumas yra tas, jog vieni tyrėjai socializaciją nagrinėja kaip atskirų etapų visumą, tuo tarpu kiti, kaip besitęsiantį vientisą procesą.

D. C. Feldman (1976), remdamasis kitų autorių darbais bei savo atliktu tyrimu su naujai įdarbintais ligoninės darbuotojais, pateikė socializacijos proceso modelį, kurį sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, prisitaikymas ir vaidmens valdymas.



1 pav. D. C. Feldmano socializacijos proceso modelis

Cit. pagal D. C. Feldman (1976)

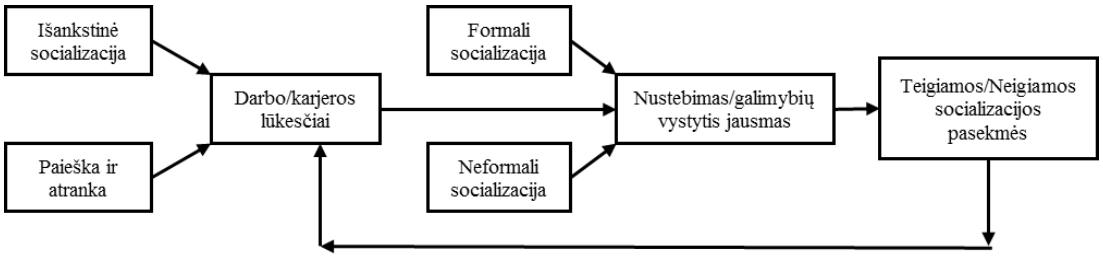
Išankstinė socializacija (angl. *anticipatory socialization*). Pirmasis socializacijos etapas, pasak D. C. Feldmano (1976), tai pažinimas, kuris vyksta prieš pradedant dirbti organizacijoje. Šiame etape asmuo ir organizacija teikia, gauna ir vertina informaciją bei priima sprendimą dėl darbo santykių pradžios. Kuo labiau atitinka asmens ir organizacijos lūkesčiai vienas kito atžvilgiu, tuo sėkmingesnis gali būti šis socializacijos etapas.

Prisitaikymas (angl. *accommodation).* Šis socializacijos etapas apima keturias svarbias naujo darbuotojo užduotis. Visų pirma, tai susipažinimas su darbu, atliekamomis funkcijomis, užduotimis bei naujų užduočių mokymasis (Feldman 1981). Šios veiklos sėkmės rodikliu būtų galima įvardinti tai, kiek naujas darbuotojas jaučiasi kompetentingas atlikdamas su jo darbu ir pareigomis susijusias užduotis, ir, ar kiti darbuotojai jį vertina ne kaip naujoką, o kaip tikrą komandos narį. Antra, naujų tarpasmeninių santykių kūrimas su kitais darbuotojais. Čia sėkmės rodikliu gali būti tai, kaip darbuotojas yra priimamas kitų organizacijos narių ir ar juo pasitikima. Priėmimas ir pasitikėjimas geriausi indikatoriai įvertinantys, naujo darbuotojo gebėjimą kurti tarpasmeninius ryšius. Trečia, savo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas. Tai tiesioginis ir netiesioginis susitarimas su darbo grupe, kokias užduotis turi atlikti naujas darbuotojas, kokie tų užduočių prioritetai bei laiko apribojimai. Ketvirta, pažangos įvertinimas. Čia svarbu, kiek panašiai naujoko pažangą vertina jis pats ir vadovas (mentorius, organizacija). Tai parodo jog darbuotojas ir vadovas vienodai mato naujo darbuotojo pažangą organizacijoje, bei įvertina stipriąsias savybes bei trūkumus. (Feldman 1976, 1981)

Vaidmens valdymas (angl. *role management).* Šiai socializacijos stadijai būdingi dviejų tipų konfliktai, kurie neišvengiamai kyla ir kuriuos tenka išspręsti. Pirmiausia tai, kiek darbas naujoje organizacijoje atitinka naujoko interesus už organizacijos ribų; antra, kaip naujokas išsprendžia įvairius konfliktus, kylančius darbo vietoje (Feldman 1976). Taip pat šio etapo metu naujas darbuotojas išmoksta gerai atlikti jam pavestą darbą, įgyja pasitikėjimo savimi bei suvokia darbo grupėje egzistuojančias elgesio normas, vertybes bei grupės kultūrą (Feldman 1981).

Remiantis šiuo modeliu, sėkmingas trijų socializacijos etapų įveikimas reikštų, kad naujas darbuotojas socializavosi organizacijoje. D. C. Feldman (1976, 1981) išskiria tokius galimus teigiamus socializacijos rezultatus: bendras pasitenkinimas darbu, tarpusavio įtaka, vidinė motyvacija dirbti, įsitraukimas į darbą.

Kitokį socializacijos proceso modelį pateikė G. T. Chao (1988). Šis modelis skiriasi nuo D. C. Feldman (1976) pateikto trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelio tuo, jog G. T. Chao neskaido socializacijos proceso į konkrečius etapus, bet pateikia kaip besitęsiantį ciklą. Esant teigiamiems socializacijos rezultatams, darbuotojas turintis didesnius karjeros lūkesčius ir esant galimybėms keisti poziciją, grįžta į darbo/karjeros lūkesčių stadiją (žr. 2 pav.).



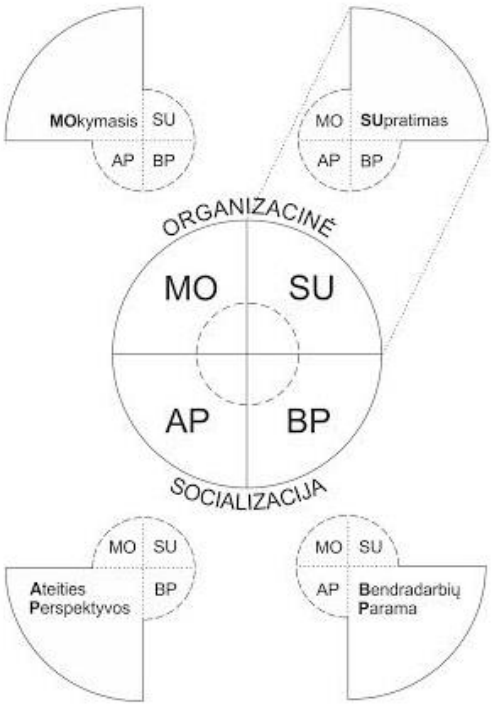
2 pav. Socializacijos proceso modelis

Cit. pagal S. Haecker (2002)

Šiame modelyje išskiriama formali ir neformali socializacija. Formalioje socializacijoje yra išskiriamos trys mokymosi dalys. Pirma, tai formalus orientacinis planas, kuomet darbuotojui suteikiama bendra informacija ne tik apie atlygio sistemą, privilegijas, jo teises bei pareigas organizacijoje, bet ir apie organizacijos istoriją, filosofiją, vertybes bei produktą. Antra, mokymosi ir tobulėjimo planas, kuris turėtų padėti naujam darbuotojui prisitaikyti organizacijoje. Mokymai yra orientuoti į reikalavimus susijusius su darbu, o tobulėjimas – į patį darbuotoją, t. y. į jo stipriąsias ir silpnąsias savybes. Trečia dalis susijusi su darbo užduotimis. Šios dalies tikslas – panaikinti darbuotojo išankstines nuostatas apie jo vaidmenį organizacijoje ir maksimizuoti jo norą priimti organizacijos įgaliojimus. (Chao 1988, cit. pgl Haecker 2002).

Vis dėlto didžiausią įtaką naujam darbuotojui gali turėti neformali socializacija. Ji ypač stipri tuomet, kai organizacijoje nevyksta formali socializacija. Tokiu atveju naujo darbuotojo socializaciją lemia tiesioginiai vadovai, kolegos ir pavaldiniai. Didžiausios įtakos neformaliai socializacijai turi vienos darbo grupės nariai t. y. bendradarbiai. (Chao 1988, cit. pgl Haecker 2002).

R J. Taorminas (1997) taip pat pateikė organizacinės socializacijos modelį, kuris neskaido socializacijos proceso į atskirus etapus (žr. 3 pav.). Autoriaus nuomone, organizacinė socializacija, turi būti suvokiama, kaip tęstinis procesas.



3 pav. Organizacinės socializacijos modelis

Cit. pagal R. J. Taormina (1997, 30)

R. J Taorminas (1997) išskyrė keturis pagrindinius socializacijos komponentus, kurie išlieka svarbūs viso socializacijos proceso metu, tai: mokymasis, supratimas (darbo ir organizacijos), bendradarbių parama ir ateities perspektyvos (karjeros lūkesčiai organizacijoje).

Pirmoji, R. J. Taormino išskirta socializacijos proceso organizacijoje sritis – **mokymasis** *(angl. training)* – su darbu susijusių įgūdžių ir gebėjimų plėtra. Mokymasis apibrėžiamas, kaip veiksmas, procesas ar metodas, kurio pagalba asmuo įgyja funkcinių žinių, įgūdžių bei gebėjimų, pavestam darbui atlikti. Reikia atkreipti dėmesį į tai, jog ši socializacijos sritis siejama, ne su teorinėmis žiniomis apie organizaciją ar darbą, o išimtinai su naujojo darbuotojo praktiniais gebėjimais (Taormina 2000). Tuo šis mokymasis ir skiriasi, nuo kitų mokymosi procesų. Mokymasis organizacijoje gali būti formalus ir neformalus. Formalus mokymasis, tai naujų darbuotojų įgūdžių tobulinimas pagal organizacijos numatytas, struktūruotas mokymosi programas. Neformalus mokymasis, apima nestruktūruotą, individualų naujo darbuotojo mokymąsi darbo vietoje. Šiuo atveju, asmuo mokosi bandydamas, mokydamasis iš savo klaidų, stebėdamas kitus darbuotojus, bei klausdamas kvalifikuotų bendradarbių kaip atlikti vieną ar kitą užduotį. Organizacija taip pat gali skirti labiau patyrusį darbuotoją, kaip naujojo darbuotojo mentorių, arba naująjį darbuotoją skirti patyrusio darbuotojo asistentu, tam kad dirbdamas kartu, naujasis darbuotojas įgytų naujų bei lavintų turimus praktinius darbo įgūdžius bei gebėjimus. (Taormina 1994, 1997, 2000)

Antrasis socializacijos modelio komponentas – **supratimas** *(angl. understanding)***.** Organizacinės socializacijos kontekste šis komponentas parodo, kiek naujas darbuotojas suvokia ir, kaip geba taikyti įgytas žinias apie savo darbą, organizaciją, jos darbuotojus bei organizacijos kultūrą. Supratimas apima naujojo darbuotojo žinių įgijimą, su darbu susijusiose srityse, kurias anksčiau nagrinėjo ir kiti autoriai (Buchanan 1974; Feldman 1981; Morrisson 1993; Ostroff, Kazlowski 1992; Schein 1978, cit. pgl. Taormina 1997): vaidmens aiškumas; realybės šokas; vaidmens apibrėžimas; gebėjimas prisitaikyti prie darbo grupės normų ir vertybių; techninės, socialinės, kultūrinės informacijos įgijimas bei grįžtamojo ryšio siekimas; užduoties, vaidmens, elgesio grupėje ir organizacijoje mokymasis; organizacinės realybės priėmimas; savo vaidmens bei identiškumo kūrimas; skatinimo sistemos perpratimas. Tačiau reikia pabrėžti, kad supratimas yra susijęs ne tik su darbo vaidmens aiškumu ir jo plėtra, supratimas apima ir įgytas žinias apie organizacijos tikslus ir vertybes, organizacijos politiką, istoriją, bei jai būdingą kalbą (Chao et al. 1994).

Trečiasis komponentas – **bendradarbių parama**. Šis komponentas apima emocinę, moralinę bei instrumentinę paramą, kuri organizacijos darbuotojų yra suteikiama be finansinio atlygio, siekiant sumažinti naujo darbuotojo nerimą, baimes ir abejones (Taormina 1997). Emocinė ir moralinė parama dažniausiai siejama su žodiniu palaikymu ar paskatinimu, bet gali apimti ir elgesį (pvz., apkabinimas, jei tai yra priimtina). Instrumentinė parama siejama su materialine pagalba (įrankių, darbo priemonių skolinimu). Paramą naujam darbuotojui gali teikti visi organizacijoje dirbantys asmenys, tačiau anot R.

J. Taormino (1997) pagrindiniai paramos teikėjai yra bendradarbiai, dirbantys tame pačiame padalinyje ar skyriuje. Dažnai, organizacinės socializacijos modeliuose, bendradarbių parama siejama, su informacijos apie darbą teikimu. Šiame modelyje, bendradarbių parama, atskiriama nuo paramos mokantis (pagalba siekiant gauti su darbu susijusios informacijos, šiame modelyje, priskiriama supratimo komponentui) ir visų pirma siejama su emociniais naujų darbuotojų poreikiais. Šis socializacijos proceso matmuo yra orientuotas į socialinius darbuotojo santykius, bei tai, kaip darbuotojas yra priimamas kitų organizacijos narių (Taormina 2009).

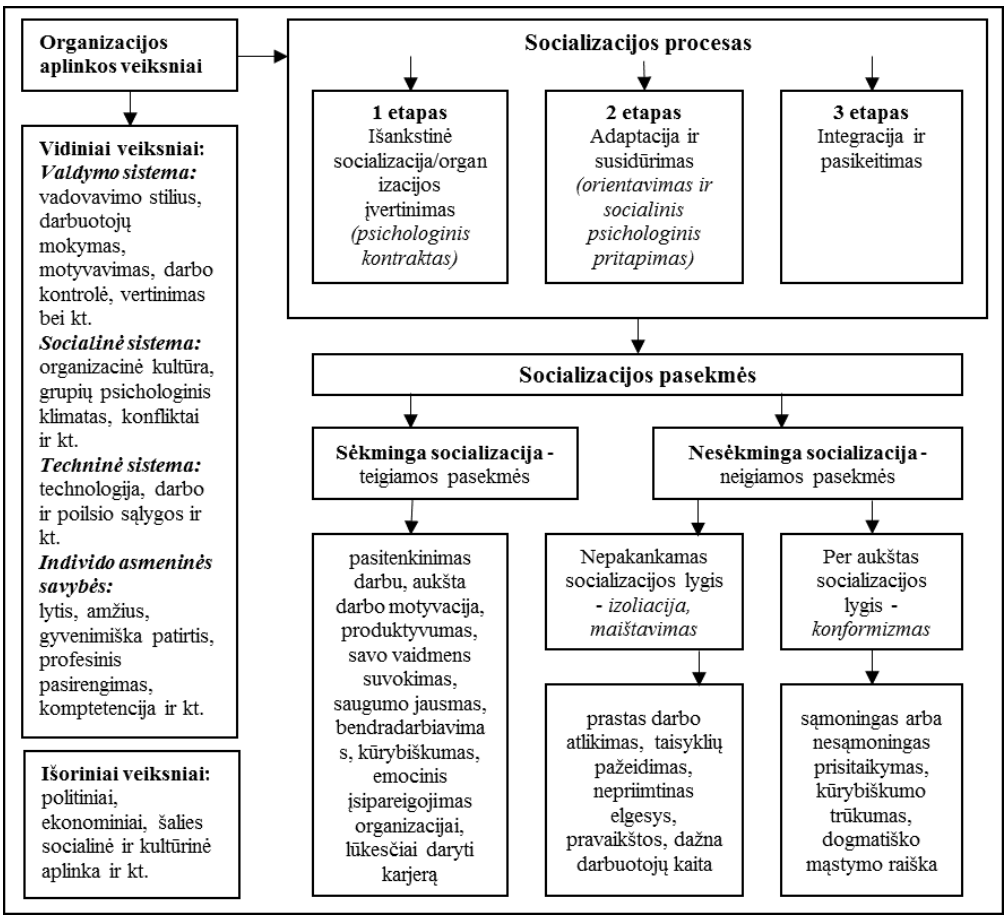
Anot R. J. Taormino (1997) socialinė bendradarbių parama yra labai svarbi, todėl ji pateikiama, kaip atskiras socializacijos komponentas. Jei naujas darbuotojas nebus priimtas, ar bus socialiai izoliuotas bendradarbių, socializacija bus nesėkminga.

Ateities perspektyvos – ketvirtasis socializacijos proceso elementas siejamas su palankiomis galimybėmis bei darbuotojo lūkesčiais siekti karjeros organizacijoje, kurioje jis dirba. Ateities perspektyvos apima ir veiksnius, skatinančius darbuotoją likti organizacijoje. Tokiais veiksniais gali būti: tikimybė išlaikyti darbo vietą, dabartinis atlyginimas ir galimas arba planuojamas užmokesčio didinimas, ateityje numatomos naujos darbo užduotys, paaukštinimas, premijos, išmokos, galimybė įsigyti akcijų, pripažinimas, apdovanojimai ir pan.(Taormina 1997)

Visi R. J. Taormino išskirti socializacijos modelio komponentai yra tarpusavyje susiję, jie suvokiami kaip tęstiniai, persipinantys ir papildantys vienas kitą, procesai, viso socializacijos proceso organizacijoje metu.

V. Gražulis ir B. Bazienė (2009), remdamiesi kitais autoriais, sudarė ir pateikė teorinį darbuotojų socializacijos proceso modelį (žr. 4 pav., 16 psl.). Šiame modelyje jie pateikė ne tik socializacijos etapus, bet ir nurodė veiksnius turinčius įtakos socializacijos procesui bei išskyrė galimas šio proceso pasekmes (tiek teigiamas, tiek neigiamas).

Lyginant su anksčiau, užsienio autorių, nagrinėjančių socializacijos procesą, kaip atskirų etapų visumą, pateiktais modeliais, galime pastebėti, kad visi autoriai socializacijos proceso pradžia, t. y. pirmuoju socializacijos etapu, laiko *išankstinę darbuotojo socializaciją*. Šis etapas prasideda darbuotojui dar nepradėjus dirbti organizacijoje. Dauguma autorių (Feldman 1976; Chao 1988; Gražulis ir Bazienė 2009; Gražulis et al. 2012) išankstinę socializaciją sieja su paieškos ir atrankos procesu organizacijoje. Į darbuotojų atranką, kiekvienas kandidatas, ateina su savo vertybėmis, nuostatomis, lūkesčiais bei nuomone apie tai, kokia yra organizacija. Atrankos pokalbis turėtų atskleisti kandidato asmenines savybes ir prognozuoti darbo rezultatus, bei numatyti darbuotojo ir organizacijos vertybių ir lūkesčių suderinamumą (Gražulis ir Bazienė 2009). Sėkmingas išankstinės socializacijos etapas siejamas ne tik su darbo sutarties pasirašymu, bet ir psichologinės sutarties sudarymu (Gražulis 2012).



4 pav. Teorinis darbuotojų socializacijos proceso modelis

Cit. pagal V. Gražulis et al. (2012, 79)

Įvykus sėkmingai išankstinei socializacijai pereinama į kitą socializacijos etapą adaptaciją (susidūrimą). Pagrindinis šio socializacijos etapo tikslas – padėti naujam darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje: sumažinti patiriamą pirmos darbo dienos šoką, susipažinti su darbu, darbo tvarka bei technologiniais procesais, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą ir identifikuotis organizacijoje (Gražulis et al. 2012). Adaptacijos, arba susidūrimo, etapą organizacijoje sudaro naujo darbuotojo orientavimo procesas ir socialinė-psichologinė adaptacija (žr. 4 pav.). Orientavimo procesas apima informacijos apie organizaciją ir darbą (organizacinis ir profesinis orientavimas) suteikimą, o socialinė-psichologinė adaptacija yra susijusi su socialinių ir darbo santykių su kitais darbuotojais kūrimu bei įtvirtinimu, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimu (Gražulis ir Bazienė 2009). Būna, kad naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos skiriasi nuo priimtinų ir nusistovėjusių organizacijoje, todėl siekdamas sėkmingo identifikavimosi darbo aplinkoje, naujokas turi atsisakyti savo išankstinių prielaidų, pervertinti bei pakeisti savo elgesio normas ir suderinti jas su pageidautinomis bei propaguojamomis organizacijoje (Gražulis ir Bazienė 2009; Gražulis et al. 2012). Adaptavimosi proceso sėkmė gali priklausyti nuo daugelio veiksnių: vadovavimo stiliaus, mokymų kokybės, asmeninių ar profesinių darbuotojo savybių (darbo patirtis, turimos kompetencijos ir kt.), organizacijos

darbuotojų požiūrio į naujus darbuotojus, geranoriškos paramos, grupės psichologinio klimato ir kt. (Gražulis ir Bazienė 2009). Sėkminga naujo darbuotojo adaptacija sudaro tinkamas prielaidas efektyviai dirbti organizacijoje (Gražulis et al. 2012).

Trečiasis socializacijos etapas integracija, arba pasikeitimas, siejamas su darbuotojo gebėjimu įsilieti į organizaciją. Šiame etape naujas darbuotojas turėtų išmokti derinti savo ir kitų organizacijos narių interesus, įgyti naujų kompetencijų, sieti save su grupės nariais ir organizacija (Gražulis 2012). Šis etapas siejamas ir su darbuotojo noru tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimu (Gražulis ir Bazienė 2009). Sėkminga integracija lemia darbuotojų produktyvumą, iniciatyvą, atsidavimą organizacijai bei mažesnę darbuotojų kaitą.

Apibendrinant ir susiejant nagrinėtus socializacijos modelius, galima teigti, kad naujojo darbuotojo socializacija organizacijoje, tai procesas, kurį sudaro tam tikri etapai (išankstinė socializacija, adaptacija/susidūrimas bei integracija/pasikeitimas), besiskiriantys savo turiniu, tikslais bei uždaviniais. Tačiau visus juos sieja keturi pagrindiniai socializacijos komponentai (mokymasis, supratimas, bendradarbių parama bei ateities perspektyvos), kurių esmė padėti naujam darbuotojui lengviau pritapti organizacijoje, perprasti jam skirtas užduotis, procesus, organizacijos kultūrą bei tapti tikruoju organizacijos nariu ir sėkmingai bei efektyviai joje dirbti. Šiame darbe naujų darbuotojų socializacija nagrinėjama neskaidant šio proceso į atskirus etapus.

1.3 Organizacinės socializacijos taktikos

Viena iš geriausiai žinomų ir plačiai įvairių autorių analizuojamų organizacinės socializacijos temų yra J. Van Maaneno ir E. H. Scheino (1979) išskirta socializacijos taktikų tipologija. Autoriai socializacijos taktikas apibrėžia, kaip būdus, kuriais senieji organizacijos nariai perduoda informaciją bei patirtį naujiems darbuotojams. Socializacijos taktikos taip pat gali būti suprantamos, kaip metodai, padedantys naujam darbuotojui adaptuotis organizacijoje (Allen 2006).

J. Van Maanenas ir E. H. Scheinas (1979) išskyrė šešias bendrąsias taktikas, kurių kiekvieną sudaro du galimi kraštutiniai variantai: viena taktika yra orientuota į grupės procesus ir griežtai struktūruota organizacijos, kita – labiau individualizuota ir neapibrėžta:

1. Kolektyvinė – individuali (*angl. collective – individual*). Kolektyvinė socializacija nuo individualios skiriasi tuo, jog kolektyvinės socializacijos metu nauji darbuotojai mokomi grupėse. Individualios socializacijos metu žinias ir įgūdžius darbuotojas įgyja individualiai, darbo vietoje. (Van Mannen, Schein 1979)
2. Formali – neformali (*angl. formal – informal*). Šios taktikos yra glaudžiai susijusios su kolektyvine ir individualia. Formalios taktikos esmė, kad nauji darbuotojai mokymosi metu, daugiau ar mažiau, būna atskirti nuo senų organizacijos narių, kol mokosi ir įgyja jų naujam

vaidmeniui reikalingų įgūdžių. Socializacijos programos yra oficialios, apibrėžtos ir visiems žinomos. Neformali socializacija vyksta tuomet, kai naujas darbuotojas iškart tampa darbo grupės nariu ir mokymasis vyksta jo darbo vietoje, per veiklą, o socializacijos programos yra neapibrėžtos. (Van Mannen, Schein 1979; Jones 1986)

3. Nuosekli – atsitiktinė (*angl. sequential – random*). Nuoseklios socializacijos metu naujam darbuotojui suteikiama informacija apie mokymosi etapus, nurodomas tikslus mokymosi planas t. y. jei visų naujų darbuotojų socializacijos procesas vyksta vienodai, yra struktūruotas, jį galima vadinti nuosekliu. Tuo tarpu remiantis atsitiktine socializacija, mokymosi seka yra nežinoma, ji nuolat kinta, todėl kiekvieno naujo darbuotojo mokymosi etapai, t. y. socializacijos procesas, organizacijoje gali būti skirtingi (Van Mannen, Schein 1979; Jones 1986). Teigiama, kad nuoseklesnės socializacijos taktikos, gali sumažinti darbuotojo nerimą bei stresą prisitaikant prie naujos aplinkos (Allen 2006).
4. Fiksuota – kintanti (*angl. fixed – variable*). Šios taktikos esmė – socializacijos etapų apibrėžtumas laike, t. y. ar yra numatyti kiekvieno etapo terminai, ar tų terminų laikosi organizacija bei, ar jie žinomi naujam darbuotojui. Fiksuota socializacija yra tuomet, kai naujas darbuotojas žino konkretų laiką, kada vienas ar kitas socializacijos etapas bus užbaigtas. Kai konkrečių terminų nėra, o naujokui duodamos tik užuominos, kada galėtų baigtis vienas ar kitas etapas, tokia socializacijos taktika vadinama kintama. (Van Mannen, Schein 1979)
5. Serijinė – skiriamoji (*angl. serial – disjunctive*). Serijinė socializacija organizacijose pasireiškia tuo, kad patyrę organizacijos darbuotojai, užimantys tokias pat ar panašias pareigas, kaip naujas darbuotojas, tampa naujokų mentoriais ar sektinais pavyzdžiais. Jie perduoda savo patirtį, žinias, padeda naujiems darbuotojams įgyti reikiamus įgūdžius naujojo vaidmens pareigoms atlikti. Kai tokias pačias pareigas einančių patyrusių organizacijos narių, kurie galėtų suteikti naujam darbuotojui informacijos apie jo būsimą darbą nėra, socializacija vadinama skiriamoji. (Van Mannen, Schein 1979; Jones 1986; Ardts et al. 2001; Allen 2006)
6. Suteikiančioji – atimančioji (*angl. investiture – divestiture*). Ši taktika susijusi su patyrusių organizacijos narių teigiama arba neigiama parama naujam darbuotojui. Kuomet organizacijos senbuviai teikia pozityvią socialinę paramą naujam darbuotojui, tokia socializacija yra suteikiančioji. Esant tokiai socializacijai nesiekiama pakeisti naujojo darbuotojo asmeninių savybių, jo identiškumo, atvirkščiai, organizacija stengiasi išnaudoti jau turimus naujojo darbuotojo įgūdžius, vertybes, jo susiformavusį požiūrį. Atimančioji socializacija siekia pakeisti naujojo darbuotojo asmenines savybes, jo identiškumą. Dažnai patyrę organizacijos nariai teikia neigiamą socialinį grįžtamąjį ryšį tol, kol naujasis

darbuotojas adaptuojasi. (Van Mannen, Schein 1979; Jones 1986; Ardts et al. 2001; Allen 2006)

Dažnai šios taktikos vadinamos socializacijos modeliu, tačiau tai labiau orientacinės gairės, kuriomis gali remtis organizacijos, planuodamos naujų darbuotojų mokymus, informacijos perdavimą bei visą socializacijos procesą. Socializacijos taktikos organizacijos vadovų gali būti pasirenkamos sąmoningai, kaip reikalavimas, kad visi nauji darbuotojai dalyvautų oficialiuose mokymuose ar tam tikrose pažintinėse programose, prieš tai, kai prisiimamos konkretaus vaidmens pareigos organizacijoje. Arba, taktikos gali būti pasirenkamos nesąmoningai, atsižvelgiant į situaciją ar remiantis ankstesne organizacijos patirtimi. T. Saeed ir kt. (2012) atliktas tyrimas atskleidė, kad socializacijos taktikos yra teigiamai susijusios su naujojo darbuotojo pasitenkinimu darbu, bei neigiamai su vaidmens dviprasmiškumu ir vaidmens konfliktais.

Atsižvelgiant į tai, kiek naujų darbuotojų socializacija organizacijoje yra planuota, struktūruota ir formali, G. R. Jones (1986, 263) išskyrė institucionalizuotą ir individualizuotą socializacijos procesus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija

Taktikos susijusios su:	Socializacijos procesas	
	INSTITUCIONALIZUOTAS	INDVIDUALIZUOTAS
KONTEKSTU	Kolektyvinė Formali	Individuali Neformali
TURINIU	Nuosekli Fiksuota	Atsitiktinė Kintanti
SOCIALINIAIS ASPEKTAIS	Serijinė Suteikiančioji	Skiriamoji Atimančioji

Cit. pagal G. R. Jones (1986, 263)

Institucionalizuoto socializacijos proceso metu naujas darbuotojas mokomas pagal formalizuotas, bendras, apibrėžtas laike, mokymosi programas, kurios yra skirtos išmokyti darbuotojus, kaip elgtis, tam tikrose standartinėse situacijose. Individualizuota socializacija tai daugiau unikali, neformali ir atsitiktinė mokymosi patirtis, kuri skatina naujus darbuotojus plėsti žinias, kūrybiškai reaguoti į susidarančias situacijas, bei priimti inovatyvius, kūrybiškus sprendimus. (Jones, 1986)

Remiantis užsienio autorių atliktais tyrimais, institucionalizuoto arba individualizuoto socializacijos proceso taikymas organizacijose, gali lemti skirtingus rezultatus. Institucionalizuotas socializacijos procesas, yra efektyvesnis mažinant netikrumo jausmą, kuris yra neatsiejamas nuo darbo (Cable, Parson 2001; Kim et al. 2005), skatina laikytis organizacijos taisyklių, suteikia daugiau informacijos apie organizacijos tikslus bei politiką (Wang et al. 2015). Taip pat buvo nustatyta, jog institucionalizuota socializacija yra neigiamai susijusi su naujojo vaidmens dviprasmiškumu, vaidmenų konfliktais, bei ketinimu palikti organizaciją, ir teigiamai susijusi su darbuotojo saviveiksmingumu, pasitenkinimu darbu, socialiniu pritapimu, organizaciniu įsipareigojimu, darbo našumu (Bauer et al.

2007; Saks et al. 2007; Saks, Gruman 2011; Song et al. 2015). Remiantis tyrimų pateikiamais rezultatais, galima daryti prielaidą, kad institucionalizuotas socializacijos procesas yra apskritai efektyvesnis, nei individualizuotas. Tačiau tyrimai atskleidė, kad J. Van Manneno ir E. H. Scheino (1979) socializacijos taktikų naudojimas turi daugiau teigiamos įtakos darbuotojams, kurie darbo rinkoje yra naujokai, nei tiems, kurie į naują darbo vietą ateina jau turėdami darbo patirties (Bauer et al. 2007; Saks et al. 2007).

J. Van Manneno ir E. H. Scheino (1979) socializacijos taktikos apibūdina socializacijos metodus, kuriuos gali naudoti organizacijos. Tačiau naujas darbuotojas, siekdamas sumažinti neapibrėžtumo jausmą ir bent kažkiek kontroliuoti socializacijos procesą, gali pats imtis tam tikrų veiksmų, kad greičiau įgyti jo užimamai pozicijai būtinų įgūdžių ir žinių bei adaptuotis naujoje darbo aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje (Miller, Jablin 1991; Ostroff, Kozlowski 1992; Ashford, Black 1996; Griffin et al. 2000; Cooper-Thomas et al. 2012) yra išskiriama daug iniciatyvių socializacijos taktikų, kurias gali naudoti patys darbuotojai, siekdami greičiau prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje. Dauguma tyrimuose minėtų taktikų siejasi arba su informacijos siekiu arba santykių, su kitais darbuotojais, kūrimu. Dažniausiai išskiriamos individualios socializacijos taktikos:

1. Stebėjimas (*angl. Observation*). C. Ostroffas ir S. W. J. Kozlowskis (1992) nustatė, kad tai viena dažniausiai naudojamų socializacijos taktikų. Stebėdami ir atkartodami kitų darbuotojų veiklą, nauji darbuotojai gali įgyti jiems būtinų darbo įgūdžių, suprasti organizacijos normas bei nuolat gerinti savo veiklos rezultatus, lyginant save su labiau patyrusiais bendradarbiais (Tang et al. 2014).

2. Klausinėjimas (*angl. Inquiry*). Šios taktikos esmė, kad naujas darbuotojas, siekdamas gauti jam reikalingos informacijos, tiesiogiai užduoda klausimus kitiems asmenims (pvz., bendradarbiams, vadovams). Tiek stebėjimas tiek klausinėjimas yra taktikos, susijusios su informacijos siekimu. Klausinėjimo taktikai būdingas naujo darbuotojo aktyvumas, tuo tarpu stebėjimo būdu informacija apie organizaciją, reikalingus įgūdžius bei žinias, įgyjama daugiau pasyviai. (Tang et al. 2014)

3. Tinklų kūrimas (*angl. Networking*) – tai ryšių užmezgimas su kitais darbuotojais (vadovais, bendradarbiais). Vystant ir puoselėjant profesinius bei tarpasmeninius ryšius, naujas darbuotojas kuria informacijos, ryšių bei paramos sistemą. Kaip teigia E. W. Morrison (2002), naujo darbuotojo informacijos tinklo dydis yra teigiamai susijęs su organizacinių žinių įgijimu, meistriškumu ir socialinės integracijos jausmu. Kadangi šios socializacijos taktikos esmė yra ryšių, su kitais darbuotojais, užmezgimas ir plėtojimas, ji reikalauja daugiau laiko ir pastangų nei stebėjimo ir klausinėjimo taktikos (Tang et al. 2014).

H. Cooper-Thomas ir kt. (2012) atliktas tyrimas parodė, kad naudojamos individualios taktikos gali skirtis priklausomai ir nuo to, ar naujas darbuotojas turi darbo patirties, ar tai pirmoji jo darbovietė.

Plačiai užsienio mokslinėje literatūroje nagrinėjamų organizacinių bei individualių taktikų apžvalga ir analizė, leidžia teigti, kad socializacijos procesas organizacijoje yra abipusis, t. y. jo eigą bei rezultatus, lemia ne tik organizaciniai sprendimai socializuoti darbuotojus renkantis vieną ar kitą taktiką, bet ir paties darbuotojo elgsena bei jo pasirenkamos, prisitaikymą naujoje darbo aplinkoje pagreitinančios, individualios taktikos.

1.4 Veiksniai, turintys įtakos naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje

Analizuojant organizacinę socializaciją, yra svarbūs ne tik socializacijos proceso modeliai ar taktikos, kurias pasirenka organizacijos ar patys darbuotojai, bet ir įvairūs veiksniai, kurie turi įtakos naujo darbuotojo prisitaikymui organizacijoje. Užsienio mokslininkų tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų socializaciją įvairiais aspektais, gausa, patvirtina, kad socializacija yra daug dedamųjų turintis procesas, kurio rezultatams įtakos turi įvairūs organizaciniai bei individualūs, su pačiu darbuotoju susiję, veiksniai. (žr.5 pav.)



5 pav. Veiksniai, turintys įtakos socializacijos procesui bei rezultatams

Sudaryta darbo autorės pagal: A. Ellis et al. (2014); T. N. Bauer, B. Erdogan (2014)

Organizaciniai veiksniai.

Socializacijos taktikos. Joms būdingi bruožai, taikymo principai bei jų įtaka organizacinės socializacijos rezultatams, pateikti ankstesniame skyriuje. (žr. 1.3 skyrių)

Orientacinės naujokų programos (angl. *new-employee orientation,* toliau tekste NEO*)*, tai viena pirmųjų formalių veiklų, naujiems darbuotojams prisijungus prie organizacijos. Praeityje NEO buvo pagrindinė priemonė padedanti naujokui prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje. Tik neseniai organizacijos apie naujų darbuotojų socializaciją pradėjo galvoti, kaip apie ilgalaikį procesą, apimantį daug tarpusavyje susijusių dalių (Ellis et al. 2014). NEO yra svarbi socializacijos proceso dalis, kadangi

orientacinės naujokų programos vyksta darbuotojo ir organizacijos sąveikos pradžioje ir visų pirma padeda užmegzti ryšius (Ellis et al. 2014). NEO, kurios skiria daugiau dėmesio tam, kad naujas darbuotojas jaustųsi saugus ir laukiamas organizacijoje, bei pateikia bazines žinias, pvz., kur gauti reikiamos informacijos yra efektyvesnės, už tas, kurios visą dėmesį skiria formų pildymui ir dokumentacijai (Shepherd 2013, cit. pgl. Ellis et al. 2014). D. M. Cable ir kt. (2013) tyrimo duomenimis, efektyvesnės yra ir tos programos, kurios orientuotos ne į pačią organizaciją ir jos teigiamas puses, bet į patį darbuotoją ir tai, ką jis arba ji atneša organizacijai. NEO – svarbus socializacijos proceso aspektas, kadangi tyrimai rodo, kad tie nauji darbuotojai, kurie tokiose programose dalyvauja, organizacijose socializuojasi sėkmingiau (Klein, Weaver 2000).

Nors socializacijos taktikos ir orientacinės naujokų programos yra svarbūs veiksniai, galintys turėti įtakos socializacijai, kaip teigia užsienio tyrėjai, naujojo darbuotojo socializacijos pagrindas yra **kiti organizacijos darbuotojai**, t. y. naujokų ir organizacijos senbuvių sąveika (Graen 1976, cit. pgl. Jokisaari, Nurmi 2009; Reichers 1987). Kaip buvo pastebėta anksčiau (nagrinėjant socializacijos sampratą, modelius ir taktikas) organizacinė socializacija gali būti suvokiama, kaip tam tikras mokymosi procesas (Korte 2010), kurio metu naujas darbuotojas turi įgyti įvairių, su darbu ir pačia organizacija susijusių, žinių, lemiančių jo prisitaikymą naujoje darbo aplinkoje. Didžiąją dalį tokių žinių ir informacijos naujam darbuotojui gali suteikti vidiniai organizacijų „šaltiniai“ t. y. tiesioginiai vadovai ir bendradarbiai bei paskirti mentoriai. Nustatyta, kad jie vaidina svarbų vaidmenį palengvinant naujojo darbuotojo mokymosi procesą (Ostroff, Kozlowski 1992). Organizacijos darbuotojai, kurie formuoja naujų darbuotojų požiūrį ir elgseną, suteikia jiems reikalingų žinių ir informacijos, gali būti apibrėžiami kaip socializacijos agentai (Feldman 1994, cit. pgl. Field, Coetzer 2011), kurie dažniausiai sąveikauja su naujais darbuotojais ir yra svarbūs užmezgant pirmuosius socialinius ryšius (Wang et al. 2015). Teigiama, kad socializacijos agentai turi daugiau įtakos nei formalios socializacijos programos, siekiant teigiamų socializacijos rezultatų (Cooper-Thomas, Anderson 2006). Tai kad vadovai ir bendradarbiai vaidina svarbų vaidmenį naujojo darbuotojo socializacijos procese, palengvina naujojo darbuotojo mokymąsi ir prisitaikymą bei turi didelę reikšmę socializacijos rezultatams yra akcentuojama socializacijos procesus nagrinėjančioje literatūroje, bei įrodyta empiriniais tyrimais (pvz. Ostroff, Kozlowski 1992; Allen 2006; Klein et al. 2006; Cooper-Thomas, Anderson 2006; Ashforth et al. 2007; Jokissari, Nurmi 2009).

G. B. Graen (1976, cit. pgl. Jokisaari, Nurmi 2009) teigia, kad *vadovas* yra tas asmuo, nuo kurio labai priklauso naujojo darbuotojo socializacija organizacijoje. Visų pirma vadovas turi formalų autoritetą, todėl gali tiesiogiai formuoti ir keisti pareigybės funkcijas bei darbo užduotis ir tikslus. Vadovas suteikdamas žinias ir grįžtamąjį ryšį apie darbo vaidmenį, leidžia naujam darbuotojui suvokti, kokie yra organizacijos bei jo, kaip tiesioginio vadovo, lūkesčiai (Ostroff, Kozlowski 1992) ir labai prisideda prie vieno iš socializacijos rezultatų – vaidmens aiškumo (Morisson 2002). Vadovas turėdamas

oficialią valdžią dažnai lemia ir naujojo darbuotojo tolesnio tobulėjimo ir pažangos galimybes, kadangi įvertinęs kaip naujokas atlieka jam paskirtą vaidmenį, gali suteikti rekomendacijas dėl sudėtingesnių užduočių paskyrimo, atlyginimo padidinimo ar paaukštinimo (Graen 1976, cit. pgl. Jokisaari 2013). Tyrimai parodė, kad vadovo elgsena turi įtakos ir naujų darbuotojų pasitenkinimui darbu (Bauer, Green, 1998; Major et al.1995).

Dar vienas veiksnys, galintis turėti įtakos socializacijos procesui, yra *vadovo ir darbuotojo santykių kokybė*, literatūroje įvardinama kaip vadovo-darbuotojo mainų (angl. *leader-member exchange*, toliau tekste LMX) teorija. Ši teorija teigia, kad darbo vaidmenys bei santykiai kuriami ir vystomi palaipsniui, sąveikaujant ir vykstant tam tikriems mainams tarp vadovo ir darbuotojo. Vadovai darbuotojams suteikia didesnę atsakomybę ir narystės naudas, o mainais už tai gauna didesnį darbuotojo indėlį bei įsipareigojimą. LMX yra apibrėžiama, kaip mainų kokybė, tarp vadovo ir darbuotojo **(**Graen, Scandura 1987, cit. pgl. Walumbwa et al., 2011) ir yra išskiriami „aukštos kokybės“ ir „žemos kokybės“ vadovo-darbuotojo mainai (Zalesny, Graen 1987, cit. pgl. Graen, Uhl-Bien 1995). Anot tyrėjų, „aukštos kokybės“ socialiniai mainai (santykiai) yra paremti abipusiu pasitikėjimu, pagarba, atvira komunikacija, informacijos pasidalijimu ir formuoja darbuotoją, kaip vadovo patikimą padėjėją, kuris viršija pareigybių aprašymus ir vadovo lūkesčius. Tuo tarpu „žemos kokybės“ ekonominiai mainai, kurie neperžengia darbo sutarties ribų, formuoja samdinius, kurie padaro tik tai kas reikalaujama. (Walumbwa et al. 2011; Zalesny, Graen 1987, cit. pgl. Graen, Uhl-Bien 1995). Manoma, kad esant „aukštos kokybės“ vadovo ir darbuotojo santykiams, vadovas bus labiau linkęs dalintis turima informacija bei teikti grįžtamąjį ryšį tam, kad padėtų darbuotojui jo mokymosi procese (Jokisaari 2013), o tai gali lemti geresnę socializaciją ir mažesnį, su darbo vaidmeniu susijusį stresą (Thomas, Lankau 2009). M. Jokissari (2013) atlikto tyrimo duomenimis, LMX kokybė yra susijusi su naujojo darbuotojo, kaip tikrojo organizacijos nario, elgsena, t. y. kuo kokybiškesni vadovo-darbuotojo santykiai, tuo naujojo darbuotojo elgsena panašesnė į tikrojo organizacijos nario elgseną. Taip pat teigiama, kad aukštos kokybės santykių formavimas organizacijoje turi teigiamos įtakos naujokų mokymuisi ir integracijai (Korte 2010).

Vadovo teikiama parama naujam darbuotojui, taip pat labai svarbus veiksnys. Y. Zhang ir kt. (2014) atlikę tyrimą nustatė, kad darbuotojai, kurie jaučia paramą, ne tik gauna jiems reikalingą informaciją bei mokymosi išteklius, bet ir geriau identifikuojasi su organizacija ir yra linkę aktyviau užmegzti socialinius ryšius su kitais organizacijos darbuotojais. M. Jokissari ir J. Nurmi (2009) atliktas tyrimas parodė, kad mažėjant vadovo suteikiamai paramai, mažėja ir naujojo darbuotojo vaidmens aiškumas bei pasitenkinimas darbu.

W. C. Zou ir kt. (2015) tyrinėjo transformacinės lyderystės įtaką naujų darbuotojų socializacijai. Vadovas, pasižymintis tranformacinio lyderio savybėmis, gali veikti kaip socializacijos agentas: naujam darbuotojui aiškiai perteikdamas organizacijos ateities viziją, būdamas pavyzdžiu atitinkančiu puoselėjamą viziją, išreikšdamas aiškius lūkesčius, perteikdamas grupės tikslų svarbą bei

skatindamas ir teikdamas individualią paramą (Wang et al. 2005, cit. pgl. Zou et al. 2015). Minėtų autorių tyrimas atskleidė, kad transformacinė lyderystė svarbi naujo darbuotojo įkultūrinimui.

Nors vadovo ir darbuotojo santykiai yra labai svarbūs, tačiau didelę reikšmę socializacijos procesui bei rezultatams turi ir naujojo darbuotojo santykiai su *bendradarbiais* bei *darbo grupe*. Remiantis R. F. Korte (2009, 2010) atliktais tyrimais, santykių su darbo grupės nariais užmezgimas yra vienas svarbiausių efektyvios socializacijos įrankių, o pirminė sąveika tarp darbo grupės ir naujoko yra labai svarbi, nes ji lemia tolimesnių santykių kokybę bei įtakoja naujojo darbuotojo požiūrį, pasitenkinimą darbu ir darbo našumą. Bendradarbių palaikymas, taip pat turi įtakos naujojo darbuotojo savęs vertinimui, priklausomybės grupei jausmui bei organizaciniam įsipareigojimui (Korte 2010).

Remiantis I. Žukauskaitės (2010) atlikto tyrimo rezultatais, palankus darbo grupės klimatas susijęs su mažesniu naujų darbuotojų nerimu, palankesnėmis nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu, geriau vertinama savo profesine kompetencija.

Mentoriai. Kai kuriose organizacijose, naujiems darbuotojams yra paskiriami mentoriai. Mentorystė tradiciškai apibrėžiama, kaip tarpasmeniniai darbo santykiai, kuriuose aukštesnės kvalifikacijos arba labiau patyręs organizacijos narys apmoko žemesnės kvalifikacijos, mažiau patirties turintį ar naują darbuotoją (Kram 1985, cit. pgl. Thomas, Lankau 2009). Užsienio autorių atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai turėję mentorių, ne tik pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu **(**Scandura, Williams 2004), bet ir išmoksta daugiau, nei tie, kuriems mentorius nebuvo paskirtas (Ostroff, Kozlowski 1993, cit. pgl. Bauer, Erdogan, 2014).

Kaip atskleidė R. Korte ir kt. (2015) atliktas tyrimas, mentoriai naujiems darbuotojams padeda ne tik išmokti tinkamai atlikti paskirtas darbo užduotis, bet ir suvokti paties darbo bei darbo grupės išskirtinumą. Mentorių padedami nauji darbuotojai susipažįsta su neformaliais organizacijos aspektais, joje vyraujančiomis vertybėmis ir nuostatomis, su savo darbo grupės ir kitų grupių socialinėmis normomis (nerašytomis taisyklėmis), kitų grupės narių lūkesčiais.

Individualūs veiksniai. Tačiau ne tik organizacijos vidiniai veiksniai turi įtakos naujojo darbuotojo socializacijos proceso ypatumams bei rezultatams. Kiekvienas darbuotojas ateidamas į organizaciją atsineša kažką, kas būdinga tik jam: savo patirtį, požiūrį, vertybes ir pan. Visą tai T. N. Bauer ir B. Erdogan (2014) pavadino *asmeniniu kapitalu* ir suskirstė jį į keturis: **žmogiškąjį** (ką aš žinau), **socialinį** (ką aš pažįstu), **psichologinį** (kas aš esu), **kultūrinį** (kaip save suvokiu). Kiekvienas iš jų turi galimybę paveikti socializacijos proceso efektyvumą ir turi įtakos tam, kaip naujam darbuotojui seksis organizacijoje, kaip į jį reaguos organizacijos senbuviai, bei kaip organizacija juos turės valdyti.

Žmogiškasis kapitalas apibrėžiamas, kaip asmens turimos žinios, kompetencijos ir gebėjimai, susiję su išsilavinimu, patirtimi ar specifiniais įgūdžiais, kurie turi ekonominę vertę organizacijai (Snell, Dean 1992, cit. pgl Bauer, Endorgan 2014). Žmogiškasis kapitalas siejamas su karjeros sėkme (Wayne et al. 1999) ir verslumu (Wayne et al. 1999; Davidsson, Honig 2003; cit. pgl. Bauer, Endorgan 2014).

Viena iš žmogiškojo kapitalo dedamųjų yra *turima darbo patirtis*. Manoma, kad turima darbo patirtis, vienas iš veiksnių, galinčių turėti įtakos darbuotojo prisitaikymui naujoje darbo vietoje. Ankstesnė darbo patirtis darbuotojams suteikia įgūdžių ir pasitikėjimo atliekant užduotis ir yra tiesiogiai susijusi su naujojo darbo vaidmens plėtojimu (Saks 1995) bei turi įtakos pasitenkinimui darbu vėlesnėse darbovietėse (Adkins 1995). A. M. Saks ir kt. (2007) nustatė, kad organizacijos naudojamos taktikos socializacijos procese yra veiksmingesnės ir svarbesnės asmenims, kurie yra naujokai darbo rinkoje, nei darbuotojams turintiems darbo patirties. Autoriai pastebėjo, kad patyrę darbuotojai yra mažiau linkę prisitaikyti, prie organizacijos nustatytų ir taikomų konkrečių priemonių juos socializuoti. I. Žukauskaitės ir D. Bagdžiūnienės (2008) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog darbinę karjerą pradedantys asmenys, atėję į organizaciją, patiria didesnį nerimą, tačiau turi ir siekia gauti daugiau informacijos nei tie, kuriems dabartinis darbas nėra pirmas. Anot I. Žukauskaitės (2010), turima naujo darbuotojo patirtis gali formuoti jo lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Autorės teigimu, darbuotojai turintys didesnę darbo patirtį, anksčiau dirbę panašiose organizacijose ar užėmę panašias pareigas, turėtų būti mažiau nustebinti jų aplinkoje keliamais reikalavimais, bei lengviau perprasti savo vaidmenis.

Prie žmogiškojo kapitalo būtų galima priskirti ir iš anksto *turimą informaciją*. Manoma, kad nauji darbuotojai, kurie, prieš ateidami į organizaciją, turi pakankamai tikslios informacijos apie visus naujojo darbo aspektus, gali objektyviau įvertinti tai, ar jie bus tinkami užimti konkrečias pareigas, bei ar darbas atitiks jų sugebėjimus ir lūkesčius, nei tie, kurie tokios informacijos neturi. Turima informacija, naujam darbuotojui, gali padėti geriau prisitaikyti prie naujos organizacinės aplinkos (Kammeyer-Mueller, Wanberg 2003). Manoma, kad jei nauji darbuotojai informacijos apie organizaciją ir pageidaujamą darbą įgyja jau iš ten dirbančių asmenų, jie geriau suvokia organizacijos politiką bei socialinį elgesį, būdingą tai organizacijai (Morrison 2002). J. D. Kammeyer-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) atlikę tyrimą septyniose skirtingose organizacijose, nustatė, jog turima išankstinė informacija apie organizaciją ir naują darbą, turi teigiamos įtakos naujo darbuotojo darbo meistriškumui, naujojo darbo vaidmens aiškumui, integracijai grupėje, politinių žinių apie organizaciją įgijimui bei jo sprendimui artimiausiu laiku palikti organizaciją.

Psichologinio kapitalo koncepcija kilo iš pozityviosios psichologijos ir ji apima tokius motyvacinius konstruktus kaip viltis, optimizmas, lankstumas ir saviveiksmingumas (Luthans et al. 2007, cit. pgl. Bauer, Endorgan 2014). Nustatyta, kad psichologinis darbuotojo kapitalas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu ir efektyvumu (Bauer, Erdogan 2014).

Vienas dažniausiai su socializacija susijusioje literatūroje analizuojamų psichologinio kapitalo veiksnių yra s*aviveiksmingumas* (angl. *Self-efficacy*). Saviveiksmingumas siejamas su tuo, kaip asmuo vertina savo gebėjimus atlikti konkrečias užduotis bei formuoti atitinkamą elgesį (Bandura 1986, cit. pgl. Gruman et al. 2006). G. R. Joneso (1986) teigimu, saviveiksmingumas taip pat turi įtakos asmens suvokimui, kaip sėkmingai jis galės veikti naujose situacijose. Manoma, kad darbuotojas pasižymintis

aukštu saviveiksmingumu skirtingai vertins naują vaidmenį bei užduotis, nei asmuo pasižymintis žemu aš-efektyvumo lygiu, kadangi jie skirtingai suvokia savo kompetenciją (Jones 1986). Darbuotojai, labiau pasitikintys savo gebėjimais, gali lengviau perimti žinias susijusias su nauju vaidmeniu organizacijoje bei organizacijos kultūra, o mokymąsi suvokti kaip galimybę parodyti savo asmeninius įgūdžius bei gebėjimus (Jones, 1983). Remiantis anksčiau atliktais tyrimais, nustatyta, kad saviveiksmingumas yra tiesiogiai susijęs su naujų darbuotojų gebėjimu prisitaikyti, pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu, karjeros siekimu ir darbo našumu, bei neigiamai susijęs su nerimu, bei ketinimu palikti organizaciją (cit. pgl., Saks, Ashforth 1997: Bauer, Green, 1994; Laker, Steffy 1995; Saks 1994, 1995; Tannenbaum et al. 1991). J. A. Grumano ir kt. (2006) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, kurių saviveiksmingumas aukštas, yra labiau linkę į iniciatyvų elgesį socializacijos metu, neatsižvelgiant į tai, kokias socializacijos taktikas naudoja organizacija. Saviveiksmingumas buvo tiesiogiai susijęs su grįžtamojo ryšio siekimu, informacijos ieškojimu, bendravimu su organizacijos nariais, santykių su vadovu kūrimu bei tinklų kūrimu.

Kitas veiksnys, turintis įtakos darbuotojo socializacijai, ir kurį būtų galima priskirti prie psichologinio kapitalo – *asmenybės bruožai***.** Nors nemažai autorių tyrinėjančių socializacijos procesą organizacijoje teigia, kad darbuotojo charakterio savybės turi įtakos socializacijai, tačiau konkrečių darbų, tyrinėjančių jų įtaką socializacijos rezultatams nėra daug. R. J. Wanbergas ir J. D. Kammeyer-Muelleris (2000) pirmieji atliko tyrimą, kurio vienas iš tikslų buvo nustatyti kaip Didžiojo penketo teorijoje išskiriami svarbiausi asmenybės bruožai (neurotizmas, ekstraversija, atvirumas patirčiai, sutariamumas, sąmoningumas) siejasi su proaktyviu asmens elgesiu (informacijos ir grįžtamojo ryšio siekimu, santykių kūrimu), galinčiu turėti įtakos socializacijos organizacijoje rezultatams. Nustatyta, kad darbuotojai, kuriems būdingas ekstravertiškumas ar atvirumas patirčiai, aktyviau siekia grįžtamojo ryšio. Ekstraversija taip pat susijusi su santykių su kitais darbuotojais kūrimu, o atvirumas patirčiai – su teigiamu nusiteikimu. Sąsajų tarp neurotizmo, sutariamumo, sąmoningumo ir iniciatyvios darbuotojo elgsenos nerasta, tačiau kaip teigia tyrimo autoriai, šie asmenybės bruožai gali įtakoti kitus socializacijai svarbius veiksnius. Pvz., darbuotojai, kuriems būdingas sąmoningumas, pasižymi aukštesniu saviveiksmingumu, kuris turi teigiamos įtakos mokymuisi, kita vertus sąmoningumas gali įtakoti ir darbuotojo saviapgaulę, kas gali neigiamai paveikti jo mokymąsi (Lee, Klein 2002).

Socialinis kapitalas – tai darbuotojo socialinių tinklų struktūra ir ištekliai. Struktūra apima socialinių ryšių tvirtumą, formą bei ryšių skaičių, o ištekliai, tai, ką suteikia tie ryšiai: socialinę paramą, informaciją ir pagalbą (Adler, Kwon 2002). Socialinio kapitalo teorija teigia, kad gebėjimas užmegzti tinkamus santykius bei pats ryšių tinklas, nulemia darbuotojo priėjimą prie informacijos, įtaką organizacijoje, bei galimybes kažką organizacijoje keisti (Brass 2001; Burt 1992; Coleman 1988; cit. pgl. Thompson 2005).

Pagrindinė socialinio kapitalo formavimo, t. y. ryšių organizacijoje užmezgimo, priemonė, galėtų būti proaktyvus naujojo darbuotojo elgesys, kuris apima ne tik santykių su organizacijos senbuviais užmezgimą, tinklų kūrimą ar informacijos siekimą, bet ir kitas proaktyvaus elgesio taktikas, kurios leidžia užmegzti, formuoti ir palaikyti ryšius su organizacijos nariais bei įgyti reikiamos informacijos.

Proaktyvus elgesys (*angl. proactive behavior*) padeda naujiems darbuotojams plėtoti savo sugebėjimus, geriau suprasti darbo aplinką ir konkrečias užduotis, koreguoti savo elgesį tam, kad pagreitinti savo socializaciją bei optimizuoti karjeros galimybes organizacijoje (Ashford, Black 1996; Morrison 1993; Ostroff & Kozlowski 1992; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000). Darbuotojų, kuriems būdingas proaktyvumas, nevaržo nustatytos normos ir taisyklės, jie rodo iniciatyvą, numato galimybes ir imasi veiksmų, siekdami įgyvendinti savo bei organizacijos nustatytus tikslus (Tang et al. 2011).

Autoriai nagrinėjantys naujų darbuotojų proaktyvumą, aptaria daug proaktyvaus elgesio pavyzdžių, kuriuos gali naudoti darbuotojai socializacijos organizacijoje metu. A. M. Saks ir kt. (2011) išskyrė pagrindinius, dažniausiai tirtus, proaktyvaus elgesio modelius:

- *Informacijos siekis* (angl. *Information seeking)* – siekimas gauti informacijos apie darbą, pareigas, darbo grupę, organizaciją (Morrison 1993; Zou et al. 2015). Informacijos siekimas yra tiesiogiai susijęs su poreikiu užmegzti naujus ryšius ir komunikuoti su kitais organizacijos nariais, todėl gali padėti plėtoti teigiamus santykius su bendradarbiais (Saks et al. 2011), o taip pat sumažinti netikrumo jausmą (Zou et al. 2015).
- *Grįžtamojo ryšio siekimas* (angl. *Feedback seeking)* – prašymas suteikti grįžtamąjį ryšį, apie savo darbą ir veiklos rezultatus. Grįžtamojo ryšio siekimas turi teigiamos įtakos naujojo darbuotojo socialinei integracijai grupėje (Gruman et al. 2006; Saks et al. 2007; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000).
- *Bendravimas su organizacijos nariais* (dalyvavimas įvairiuose organizacijos renginiuose; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000).
- *Tinklų kūrima*s (darbuotojų iš kitų padalinių, skyrių pažinimas; Ashford, Black 1996).
- *Santykių su kitais organizacijos nariais, t. y. vadovais ir bendradarbiais, užmezgimas* (Ashford, Black 1996). R. Korte (2010) atlikto tyrimo respondentai, kaip vieną pirmų ir svarbiausių socializacijos užduočių, išskyrė būtent organizacijos senbuvių, t. y. bendradarbių ir vadovų, pažinimą bei santykių su jais užmezgimą. R. Ghosh ir kt. (2013), remdamiesi T. G. Reio ir A. Wiswell (2000), teigia kad socialinių ryšių sukūrimas su seniau organizacijoje dirbančiais asmenimis, leidžia naujokui suprasti, kurie kolegos yra labiau gerbiami, ir kurie iš jų gali būti, ar bus, suinteresuoti padėti jam pritapti naujoje aplinkoje. Kitas socializacijos, kaip mokymosi proceso, žingsnis, anot T. G. Reio ir A. Wiswell (2000, cit. pgl. Ghosh et al. 2013), įkultūrinimas, t. y. organizacijos normų pažinimas ir suvokimas. Autoriai teigia, kad sėkmingas naujo

darbuotojo įkultūrinimas, visų pirma siejamas su ryšių su vadovu kūrimu. Teigiama, kad santykių užmezgimas su kolegomis ir vadovu, tuo pačiu leidžia naujam darbuotojui įgyti ir žinių susijusių su jo darbu (Ghosh et al. 2013), o santykių kokybė grupėje turi įtakos, tam, ko naujas darbuotojas išmoksta ir kaip mokosi (Korte 2010). Tačiau tai, ar naujam darbuotojui pavyks išvystyti kokybiškus ir darnius santykius su kolegomis, priklauso ne tik nuo naujoko proaktyvaus elgesio, pastangų ir socialinių įgūdžių, bet ir nuo darbo grupės narių noro užmegzti ryšius su nauju darbuotoju ir jam padėti (Korte 2010).

Atlikti užsienio autorių tyrimai atskleidė, kad proaktyvus naujo darbuotojo elgesys yra susijęs su tiesioginiais sėkmingos socializacijos rezultatais: pasitenkinimu darbu, darbo našumu (Ashford, Black 1996; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000); ir netiesioginiais: socialine integracija, vaidmens aiškumu, meistriškumu atlikti pavestas užduotis, bei mokymusi (Ashforth et al. 2007; Gruman et al. 2006; Morrison 1993; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000).

Kultūrinis kapitalas apibrėžiamas, kaip asmens turimos žinios, įgūdžiai ar išsilavinimas, kurie jam suteikia aukštesnį statusą visuomenėje (arba šiuo atveju organizacijoje) (Bauer, Erdogan 2014). Tai gali būti išsilavinimas prestižinėje įstaigoje, žinios apie kultūrą, išskirtinis apsiskaitymas ir pan. Teoriškai visi šie veiksniai, t. y. kultūrinis asmens kapitalas, gali turėti įtakos darbuotojo socializacijai (pvz., įgytas išsilavinimas prestižinėje įstaigoje gali palengvinti arba apsunkinti socialinę integraciją), tačiau kol kas tyrimų, patvirtinančių šias prielaidas, atlikta nėra (Bauer, Erdogan 2014).

Apibendrinant mokslinėje literatūroje išskiriamus socializacijos įtakos veiksnius bei apžvelgus jų galimą įtaką socializacijos procesui ir rezultatams, galima teigti, kad naujo darbuotojo sėkmingas prisitaikymas naujoje darbo aplinkoje priklauso ne tik nuo organizacijos taikomų taktikų, įvadinių naujokų programų ir kitų organizacijos narių, bet ir nuo paties darbuotojo elgsenos bei atsinešamo asmeninio kapitalo.

1.5 Organizacinės socializacijos proceso vertinimas

Nors organizacinė socializacija užsienio autorių pradėta nagrinėti aštuntajame XX a. dešimtmetyje, ilgą laiką nebuvo įrankio, kuriuo remiantis būtų galima įvertinti naujojo darbuotojo socializacijos proceso sėkmingumą. Vieni pirmųjų instrumentų buvo suformuoti remiantis moksline literatūra. Vienas jų buvo pasiūlytas G. T. Chao ir kt. (1994), o kitas, beveik tuo pačiu metu, R. J. Taormino (1994).

G. T. Chao ir kt. (1994) apibendrinę mokslinę literatūrą, išskyrė šešias organizacinės socializacijos turinio sritis, kuriomis remiantis, būtų galima vertinti naujo darbuotojo socializacijos pažangą organizacijoje:

1. *Darbo atlikimo kokybė*. Išmokimas atlikti reikalaujamas darbo užduotis, yra vienas svarbiausių sėkmingos socializacijos rodiklių (Fisher 1986, cit. pgl. Chao et al. 1994). Nesvarbu kiek darbuotojas būtų motyvuotas, jei jis neturės pakankamai darbinių įgūdžių, mažai tikėtina, jog jo socializacija organizacijoje bus sėkminga (Feldman 1981).
2. *Žmonės.* Šis socializacijos rodiklis susijęs su tuo, kaip naujam darbuotojui pavyksta užmegzti sėkmingus santykius su kitais organizacijos nariais. Santykių kūrimas su asmeniu ar asmenimis organizacijoje, iš kurių gaunamos žinios bei informacija apie organizaciją, darbo grupę ir patį darbą, turi didelę reikšmę naujojo darbuotojo socializacijai (Fisher 1986, cit. pgl. Chao et al. 1994). Asmenybės bruožai, grupės dinamika, panašūs laisvalaikio interesai, taip pat sąveika darbo metu, bei struktūriškai apibrėžti organizaciniai santykiai, turės įtakos tam, kaip naujo darbuotojo socialinius įgūdžius ir elgesį, priims kiti organizacijos nariai (Chao et al. 1994).
3. *Politika.* Ši sritis susijusi su tuo, kaip sėkmingai naujas darbuotojas įsisavina žinias, apie formalius ir neformalius ryšius bei valdžios struktūrą organizacijoje. Mokymasis ir prisitaikymas prie naujo darbo ar organizacijos, galėtų būti dar veiksmingesnis, jei naujas darbuotojas turėtų gilesnį suvokimą, apie tai, kurie asmenys organizacijoje turi daugiau žinių bei galios, nei kiti organizacijos nariai. (Chao et al. 1994)
4. *Kalba.* Šis organizacinės socializacijos rodiklis, apima profesijos techninės kalbos ir tik tai organizacijai būdingų ir joje naudojamų akronimų, žargonų bei slengų žinojimą. Specifinės organizacijos kalbos suvokimas, leidžia ne tik suprasti gaunamą informaciją, bet ir efektyviai bendrauti su kitais organizacijos nariais. (Chao et al. 1994)
5. *Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas*, tai vienas iš socializacijos rodiklių, kuris sutinkamas daugelyje socializacijos organizacijoje apibrėžimų, kaip privalomas matmuo, kuris lemia sėkmingą naujojo darbuotojo socializaciją. Organizacijos tikslų ir vertybių suvokimas apima ir nerašytus, neformalius ir numanomus tikslus bei vertybes, kurias palaiko svarbūs ir įtakingi organizacijos nariai. Tam, kad naujas darbuotojas suvoktų neišsakytas taisykles, normas ir neformalius organizacijos tinklus, svarbu įsisavinti ir mokymosi grupės normas bei vertybes (Feldman 1981, Chao et al. 1994).
6. *Istorija.* Ši sritis apima organizacijos tradicijų, papročių, mitų ir ritualų žinojimą, kas naujam darbuotojui padeda perprasti organizacijos kultūrą, bei socializuotis naujoje darbo aplinkoje. Informacija apie organizacijos istorijos dedamąsias, taip kaip ir žinios apie tam tikrų organizacijos narių biografinius faktus, gali padėti naujam darbuotojui suvokti, koks elgesys yra tinkamas arba ne, esant tam tikroms sąlygoms bei aplinkybėms (Schein 1968 cit. pgl. Chao et. al. 1994).

Tais pačiais metais, taip pat remiantis moksline literatūra, socializacijos vertinimo įrankį, vadinamą organizacinės socializacijos inventoriumi (angl. *Organizational Socialiazation Inventory* –

OSI), pasiūlė ir R. J. Taorminas (1994). Jis išskyrė keturis inventoriaus matmenis – socialinius-psichologinius veiksnius, turinčius įtakos naujų darbuotojų socializacijai:

1. *Mokymasis* (angl. *training)* Šis organizacinės socializacijos inventoriaus matmuo leidžia įvertinti, kaip gerai organizacija paruošia darbuotoją, atlikti jam pavestus darbus.
2. *Supratimo* (angl. *understanding) matmuo,* padeda įvertinti darbuotojo suvokimą apie tai, kaip veikia organizacija ir kaip darbuotojui reikia veikti joje.
3. *Bendradarbių parama* (angl. *co-workers support)*– matmuo atskleidžiantis, kokie yra naujojo darbuotojo santykiai su bendradarbiais.
4. *Ateities perspektyvų* (angl. *future prospects)* matmuo, parodo, kaip darbuotojas vertina ilgalaikes perspektyvas – paaukštinimo ir karjeros galimybes, norą likti dirbti organizacijoje bei organizacijos siūlomą atlygio sistemą.

Remiantis šiuo organizacinės socializacijos klausimynu, buvo suformuotas ir tęstinis organizacinės socializacijos proceso modelis (Taormina 1997), kuris šiame darbe yra aptartas 1.3 skyriuje.

Lyginant G. T. Chao (1994) ir R. J. Taormino (1994) pasiūlytus organizacinės socializacijos vertinimo įrankius, galime pastebėti, kad iš esmės, siūlomos vertinimo sritys yra labai panašios: darbo atlikimo kokybė, atitinka mokymų matmenį; žmonės – bendradarbių supratimą, tačiau R. J. Taormino (1994) išskirtas supratimo matmuo yra bendresnis, ir apima G. T. Chao (1994) politiką, kalbą, tikslų ir vertybių suvokimą bei istoriją. Taip pat R. J. Taorminas (1994), išskyrė ir atkreipė dėmesį į labai svarbų, sėkmingos socializacijos matmenį – ateities perspektyvas. Remiantis atlikta lyginamąja abiejų organizacinės socializacijos vertinimo instrumentų analize (Taormina 2004) buvo nustatyta, kad R. J. Taormino (1994) pasiūlytas socializacijos vertinimo įrankis yra bendresnis matas ir gali būti naudojamas bendram socializacijos proceso įvertinimui įvairiose organizacijose, tuo tarpu G.T. Chao (1994) šešių sričių vertinimo instrumentas yra naudingesnis, siekiant išsiaiškinti, kiek darbuotojas turi informacijos ar žinių konkrečioje srityje, pvz., apie organizacijos politiką ar istoriją. Taip pat buvo nustatyta, kad organizacinės socializacijos inventoriuje (OSI) išskirtas ateities perspektyvų matmuo, gali būti vertinamas, kaip rodiklis, atspindintis naujojo darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Taormina 2004).

Dar vienas įrankis, kuris buvo sukurtas remiantis moksline literatūra ir atliktu tyrimu, ir kuris galėtų būti naudojamas naujų darbuotojų socializacijos proceso sėkmingumui įvertinti, tai K. K. Myers ir J. G. Oetzel (2003) organizacinės asimiliacijos indeksas (angl. *Organizational Assimilation Index – OAI).* Šie autoriai, analizuodami kokybinius tyrimo duomenis, išskyrė šešias pagrindines dimensijas arba procesus, kurie yra svarbūs prisitaikant naujoje darbo aplinkoje ir tampant tikraisiais organizacijos nariais:

1. *Tarpusavio pažinimas* (angl. *familiarity with others*). Ši dimensija apima bendradarbių pažinimą, draugiškų santykių užmezgimą, jautimąsi jaukiai darbo aplinkoje bei bendro

palankumo ir draugiškumo išreiškimą, kitiems organizacijos nariams. B. M. Gailliard ir kt. (2010) siekdami patobulinti organizacinės asimiliacijos indeksą, šią dimensiją išskaidė į dvi dalis: familiarumą su vadovu ir familiarumą su bendradarbiais.

2. *Įkultūrinimas* (angl. *acculturation*), tai organizacinės kultūros suvokimas, priėmimas ir prisitaikymas prie jos, bei žinojimas, kaip turi būti atliekami darbai, kad nebūtų pažeidžiamos organizacijoje vyraujančios elgesio normos. (Myers, Oetzel 2003)
3. Trečioji vertinama dimensija - *pripažinimas* (angl. *recognition).* Remiantis atliktu tyrimu buvo nustatyta, kad darbuotojo žinojimas, jog jis yra pripažintas vadovų ar bendradarbių, kaip vertingas, bei suvokimas, kad jo atliekama veikla yra svarbi organizacijai, turi reikšmingos įtakos, naujojo darbuotojo prisitaikymui organizacijoje ir jausenai, kad organizacija jį priėmė. (Myers, Oetzel 2003)
4. *Įsitraukimas* (angl. *involvement*). Kai darbuotojai įsitraukia į organizacijos veiklą ir jaučiasi tikrais organizacijos nariais, jie ieško būdų, kaip dar prisidėti prie bendrų organizacijos rezultatų, todėl neretai savanoriškai atlieka papildomus darbus ar prisiima papildomas atsakomybes, organizacijos ir jos narių labui. (Myers, Oetzel 2003)
5. *Darbinės kompetencijos* (angl. *job competency*), dar viena dimensija, kuri svarbi vertinant naujų darbuotojų socializaciją. Ji reiškia, kad darbuotojas žino, kaip teisingai atlikti jo pareigybei būdingas užduotis bei darbus ir geba juos atlikti gerai. (Myers, Oetzel 2003)
6. *Vaidmens suderinimas* (angl. *role negotiation*) apima naujojo darbuotojo asmeninių ir organizacijos keliamų lūkesčių, dėl konkretaus darbo vaidmens atlikimo, suderinimą. (Myers, Oetzel 2003)

Remiantis B. M. Gailliard ir kt. (2010) atliktu tyrimu, buvo nustatyta, kad patobulintas organizacinės asimiliacijos indeksas (t. y. vietoj bendro familiarumo su organizacijos nariais, buvo išskirtas familiarumas su vadovais ir familiarumas su bendradarbiais), yra tinkamas įvertinti darbuotojo prisitaikymą organizacijoje. Šis tyrimas dar kartą įrodė (taip kaip ir Chao et al. 1994; Taormina, 1997, 2004), kad darbuotojo tapimas tikru organizacijos nariu, t. y. socializacija, turėtų būti vertinama, kaip daugelio aspektų, turinčių įtakos darbuotojo prisitaikymui organizacijoje, visuma.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus galimus socializacijos organizacijoje vertinimo įrankius pastebėta, kad R. J. Taormino išskirti keturi pagrindiniai socializacijos proceso matmenys, apima kitų autorių (Chao et al. 2004; Myers, Oetzel 2003), detaliau išskaidytas socializacijos vertinimo dimensijas. Taip pat svarbu pažymėti, kad tik R. J. Taorminas (1994) atkreipė dėmesį į tai, kad naujojo darbuotojo socializacijos proceso vertinimui yra labai svarbus darbuotojo požiūris ir lūkesčiai dėl ateities perspektyvų organizacijoje. (žr. 3 lentelę, 32 psl.)

3 lentelė. Socializacijos vertinimo instrumentų vertinamų sričių palyginimas

	SOCIALIZACIJOS VERTINIMO INSTRUMENTO AUTORIUS		
	R. J. Taormina (1994)	G. T. Chao ir kt. (1994)	K. K. Myers, J. G. Oetzel (2003)
SOCIALIZACIJOS VERTINIMO SRITYS/MATMENYS			
	MOKYMASIS	darbo atlikimas	darbinės kompetencijos
	SUPRATIMAS	politika kalba tikslai ir vertybės istorija	įkultūrinimas
	BENDRADARBIŲ PARAMA	žmonės	familiarumas su vadovais familiarumas su bendradarbiais pripažinimas
	ATEITIES PERSPEKTYVOS	-	-

Sudaryta autorės pagal R. J. Taormina (1994); G. T. Chao et al. (1994); K. K. Myers, J.G. Oetzel (2003)

Kiti autoriai nagrinėję socializacijos procesą organizacijoje taip pat analizavo socializacijai svarbias mokymosi sritis, išskyrė tam tikrus rodiklius, leidžiančius daryti prielaidas apie socializacijos proceso sėkmingumą. H. D. Cooper-Thomas ir N. Anderson (2006) išskyrė tokias pagrindines naujo darbuotojo mokymosi sritis, apie kurias darbuotojas turi turėti pakankamai informacijos, kad galėtų sėkmingai prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje, tai: darbo užduotys, vaidmuo ir veikla; santykiai su bendradarbiais ir grupe; organizacijos istorija, tikslai ir vertybės; organizacijos politika; ateities perspektyvos organizacijoje. Kaip galime pastebėti, šių autorių išskirtos mokymosi sritys iš esmės labai panašios į anksčiau minėtų autorių, siūlomas vertinti sritis, tik pastarieji kaip ir R. J. Taorminas (1994, 1997) atkreipė dėmesį į informacijos apie ateities perspektyvas svarbą. H. D. Cooper-Thomas ir N. Anderson (2006) teigė, kad naujojo darbuotojo pažangą anksčiau minėtose mokymosi srityse, būtų galima vertinti remiantis tam tikrais sėkmės rodikliais:

- *Vaidmens atlikimas* (angl. *role performance*). Šis rodiklis, apima naujojo darbuotojo pažangą darbo užduočių, vaidmens ir veiklos mokymosi srityje. Autorių teigimu, tai pagrindinis socializacijos sėkmės rodiklis, kadangi tai, kaip naujasis darbuotojas suvokia savo vaidmenį, ir atlieka jam paskirtas užduotis, turi įtakos ir kitiems socializacijos rezultatams. Tinkamas darbo vaidmens atlikimas, kaip rodiklis, yra svarbus visoms suinteresuotoms pusėms. Bendradarbiai nori, kad naujas darbuotojas, kuo greičiau perimtų ir pilnai atliktų jam paskirtas užduotis, o vadovai ir personalo skyriaus darbuotojai yra suinteresuoti, kad atsipirktų jų patirtos sąnaudos renkantis ir įdarbinant naują darbuotoją. Tinkamas darbo vaidmens atlikimas mažina naujojo darbuotojo stresą ir turi įtakos gerai savijauta darbe (Cooper-Thomas, Anderson 2006), o taip pat lemia bendradarbių ir klientų teigiamą naujojo darbuotojo vertinimą ir pripažinimą, kas naujam darbuotojui leidžia lengviau užmegzti socialinius ryšius (Chen, Klimoski 2003).

- *Papildomo vaidmens atlikimas* (angl. *extra-role performance*). Šis rodiklis susijęs su neformalių, numanomų darbo vaidmens reikalavimų atlikimu, kurie nėra tiesiogiai susiję su konkrečiu darbo vaidmeniu, tačiau gali turėti įtakos darbo grupės, o bendrame rezultate, ir organizacijos, veiklos produktyvumui. (Cooper-Thomas, Anderson 2006)
- *Socialinė sanglauda* (angl. *social cohesion*) apima informacijos įsisavinimą dvejose srityse, tai: santykiai su bendradarbiais ir grupe bei organizacijos istorija, tikslai ir vertybės.
- *Vidinis stabilumas* (angl. *internal stability*). Šis rodiklis apima informacijos apie darbo vaidmenį ir ateities perspektyvas organizacijoje įsisavinimą, ir yra susijęs su darbuotojų pravaikštomis ir kaita (Cooper-Thomas, Anderson 2006). Tyrimais įrodyta, (Ostroff, Kozlowski 1992; Cooper-Thomas, Anderson 2006), kad darbo vaidmens išmokimas bei asmeninių ateities perspektyvų organizacijoje suvokimas, yra neigiamai susiję su ketinimu palikti organizaciją. Galima daryti prielaidą, jog šios informacijos įsisavinimas yra svarbus sėkmingai socializacija, o vidinis organizacijos stabilumas yra vienas iš sėkmingo socializacijos proceso organizacijoje rodiklių.
- *Išorinis atstovavimas* (angl. *external representation*) susijęs su tuo, kaip darbuotojas atsiliepia apie organizaciją išorinėse bendruomenėse. Šis rodiklis yra susijęs su naujojo darbuotojo lojalumu organizacijai bei organizaciniu įsipareigojimu. Darbuotojai, kurie sėkmingai socializuojasi naujoje darbo vietoje ir yra lojalūs savo organizacijai, išorinėje aplinkoje formuoja teigiamą požiūrį apie organizaciją, kurioje dirba (Cooper-Thomas, Anderson 2006).

Socializacijos rodiklius, pagal kuriuos būtų galima vertinti socializacijos proceso sėkmę įvairūs autoriai išskiria ir analizuoja nevienodus, tačiau jie visi atspindi vieną ar kitą socializacijos vertinimo sritį (4 lentelė). Dažniausiai mokslinėje literatūroje išskiriami ir nagrinėjami yra darbo vaidmens atlikimas, darbo vaidmens aiškumas ir organizacijos supratimas, socialinė integracija bei ketinimas likti organizacijoje.

4 lentelė. Socializacijos vertinimo matmenys bei juos atspindintys socializacijos rodikliai

R. J. Taormino socializacijos matmenys	Įvairių autorių išskiriami socializacijos proceso rodikliai, atitinkantys socializacijos matmenis
MOKYMASIS	**Vaidmens atlikimas** (Kammeyer-Mueller, Wanberg 2003;Cooper-Thomas, Anderson 2006; Saks et al. 2011)
SUPRATIMAS	**Darbo vaidmens aiškumas** (Bauer, Green 1998; Kammyer-Mueller, Wanberg 2003; Bauer et al., 2007; Saks et al. 2011; Tang et al. 2014), **organizacijos kultūros supratimas** (Taormina 1997)
BENDRADARBIŲ PARAMA	**Tarpusavio įtaka** (Feldman, 1976), **socialinė integracija** (Kammyer-Mueller, Wanberg 2003; Bauer et al., 2007)
ATEITIES PERSPEKTYVOS	**Ketinimas likti** (Bauer et al. 2007;Saks et al. 2011), d**arbuotojų kaita** (Tang et al. 2014)**, įsipareigojimas organizacijai** (Taormina, 2004)

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas socializacijos procesui svarbias mokymosi ir vertinimo sritis bei apžvelgus išskiriamus sėkmingos socializacijos rodiklius, galime pastebėti, kad sėkminga darbuotojo socializacija yra susijusi su žinių bei tam tikros informacijos gavimu ir įsisavinimu. Literatūroje yra išskiriami septyni informacijos tipai, kurie svarbūs naujų darbuotojų socializacijai (Morrison 1995, cit. pgl. Myers et al. 2015). Trys informacijos tipai – techninė, referentinė ir įvertinimo – tai informacija susijusi sėkmingu darbo atlikimu. Techninė informacija, naujam darbuotojui reikalinga tam, kad jis tinkamai atliktų jam pavestas užduotis, referentinė – kad suvoktų, su jo darbo vaidmeniu susijusius lūkesčius bei keliamus reikalavimus, įvertinimo informacija – tai grįžtamasis ryšys, apie naujojo darbuotojo veiklos rezultatus. Kita informacija – socialinė, normatyvinė, organizacinė ir politinė – padeda naujam darbuotojui suvokti tam tikrus jo darbo ir darbo vietos niuansus. Socialinė informacija naujiems darbuotojams suteikia žinių, apie jų bendradarbius ir tarp jų egzistuojančius santykius; normatyvinė informacija – apie arbo vietoje egzistuojančią kultūrą; organizacinė informacija – apie organizacijos politiką, tam tikras procedūras; politinė – apie galios ir autoriteto struktūrą organizacijoje. (Morrison 1993; Myers et al. 2015). Informacija, leidžia naujam darbuotojui, tinkamai atlikti jam paskirtas užduotis, suvokti darbo taisykles ir standartus, organizacijos tikslus bei sėkmingai prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje (Teboul 1997, cit. pgl. Myers et al. 2015). Todėl, pagal tai kiek ir kokios informacijos gauna ir įsisavina darbuotojas, taip pat būtų galima vertinti socializacijos proceso sėkmingumą.

Kaip galima pastebėti, socializacijos proceso vertinimas organizacijoje yra pakankamai sudėtingas dalykas ir nėra vienos nuomonės, kaip tai turi būti daroma, kokiais vertinimo įrankiais naudojamasi, ir kokie konkretūs rodikliai turėtų būti interpretuojami, kaip sėkmingos socializacijos įrodymas.

Toliau šiame darbe bus remiamasi R. J. Taormino (1994, 2004) sukurtu organizacinės socializacijos inventoriumi (OSI), kadangi šis įrankis yra validus ir vienintelis (iš nagrinėtų), kuris įvertina naujojo darbuotojo nuostatas ir lūkesčius dėl ateities perspektyvų organizacijoje.

2. EMPIRINIS NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE „X“ TYRIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

Teorinėje darbo dalyje buvo nagrinėjama socializacijos organizacijoje samprata, modeliai, veiksniai, turintys įtakos naujų darbuotojų socializacijos procesui, socializacijos rodikliai bei proceso vertinimas. Analizuojant organizacinės socializacijos modelius išsiskyrė du esminiai požiūriai: pirmasis, kad socializacija, tai procesas, kurį sudaro atskiri, konkretūs etapai (Feldman 1976; Gražulis 2012), antrasis, kad naujojo darbuotojo socializacija, tai tęstinis procesas, kurio metu naujas darbuotojas turi įgyti tam tikrų su jo darbu susijusių praktinių gebėjimų, žinių bei informacijos apie savo darbą ir pačią organizaciją (Chao 1994; Taormina 1994). Šiame darbe, atliekant tyrimą, naujojo darbuotojo socializaciją organizacijoje pasirinkta nagrinėti ir vertinti remiantis R. J. Taormino (1994, 1997, 2004) suformuotu socializacijos modeliu, kuriame išskiriami pagrindiniai keturi socializacijos proceso matmenys: mokymasis, supratimas, bendradarbių parama, ateities perspektyvos.

Tyrimo problema. Dėl dažnos darbuotojų kaitos organizacijoje „X“ daug laiko sugaištama naujų darbuotojų paieškai, atrankai bei mokymams, todėl vis dažniau organizacijoje imama svarstyti ar pakankamai dėmesio yra skiriama naujų darbuotojų socializacijai.

Tyrimo objektas: naujų darbuotojų socializacijos procesas organizacijoje „X“.

Tyrimo tikslas: atlikus organizacijos „X“ naujų darbuotojų anketinę apklausą, įvertinti jų socializaciją ir pateikti rekomendacijas, šio proceso tobulinimui.

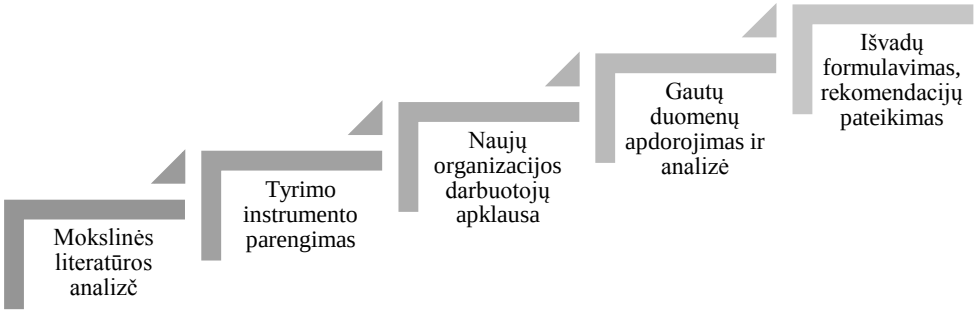
Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socializacijos bei jos atskirų matmenų vertinimus organizacijoje „X“.
2. Atskleisti sąsajas tarp socializacijos vertinimo ir respondentų socialinių demografinių charakteristikų.
3. Išsiaiškinti ar egzistuoja ryšys tarp organizacinės socializacijos proceso vertinimo ir jautimosi tikruoju organizacijos nariu.
4. Nustatyti veiksnius, turinčius daugiausiai įtakos sėkmingai naujo darbuotojo socializacijai.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas socializacijos proceso tobulinimui.

Hipotezė:

1. Naujojo darbuotojo jautimasis tikruoju organizacijos nariu priklauso nuo darbuotojo savęs vertinimo socializacijos aspektu.

Tyrimo eigos schema pavaizduota 6 pav.



6 pav. Tyrimo eiga

Tyrimo instrumentas. Siekiant įvertinti naujų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje „X“, buvo pasirinkta viena populiariausių kiekybinio tyrimo formų – anoniminė apklausa raštu t. y. anketa. Tyrimo instrumento pagrindu, buvo pasirinktas R. J. Taormino (1994) sukurtas organizacinės socializacijos vertinimo įrankis (angl. *Organizational Socialization Inventory, OSI*), kurį naudoti šiame tiriamajame darbe buvo gautas autoriaus leidimas (žr. 1 priedą). R. J. Taormino organizacinės socializacijos vertinimo įrankį (OSI) savo tyrimuose taip pat naudojo: B. Bigliardi, A. Petroni, A. I. Dormino (2005); Z. Song, P. K. Clathon (2010), M. Judeh (2011); H. W. Lee (2013), E. Villavicencio-Ayub, S. Jurado-Cirdenas, A. Valencia-Cruz (2014); M. Tomietto, C. M. Rappagliosi, R. Sartori, A. Battistelli (2014).

R. J. Taormino (1994, 1997) teigimu, naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje yra svarbūs keturi matmenys: mokymasis, supratimas, bendradarbių parama bei ateities perspektyvos (žr. 1.2 ir 1.5 skyrius). Todėl R. J. Taormino (2004) socializacijos vertinimo įrankį sudaro keturi blokai, vertinantys skirtingas socializacijos sritis, kurių kiekviename yra po penkis teiginius. Teiginiai buvo verčiami iš anglų kalbos ir tariantis su tiriamos organizacijos personalo darbuotojais, adaptuoti tiriamai organizacijai. Kiekvienas teiginys anketoje vertinamas naudojantis Likerto t. y. 5 taškų skale, kur skaitinės reikšmės nuo 1 iki 5 atitinka nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“, ir turi neutralią reikšmę „Nei sutinku, nei nesutinku“ (Bilevičienė ir Jonušauskas 2011).

Klausimyno vidiniam nuoseklumui ir patikimumui vertinti dažniausiai yra naudojamas *Cronbacho alfa* koeficientas (Pukėnas 2009, 24). Paties R. J. Taormino (2004) atlikto tyrimo metu buvo nustatytas bendras organizacinės socializacijos vertinimo įrankio (OSI) patikimumo koeficientas Cronbacho α=0,89, mokymosi skalės Cronbacho α=0,76, supratimo – Cronbacho α=0,78, bendradarbių paramos – Cronbacho α=0,72, ateities perspektyvų – Cronbacho α=0,68. Šio tyrimo metu gauti OSI teiginių vidinio suderinamumo koeficientai pateikti 5 lentelėje (37 psl.).

5 lentelė. OSI teiginių vidinis suderinamumas, gautas šio tyrimo metu

Teiginių blokas	Teiginių vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α
Bendras OSI teiginių suderinamumo koeficientas	0,932
MOKYMASIS	0,840
SUPRATIMAS	0,901
BENDRADARBIŲ PARAMA	0,948
ATEITIES PERSPEKTYVOS	0,791

Teigiama, kad gerai sudaryto klausimyno *Cronbach alfa* reikšmė turėtų būti didesnė, nei 0,7 (Pukėnas 2009, 27). Kaip matyti iš 5 lentelėje pateiktų rezultatų, šiame tyrime naudoto R. J. Taormino (2004) įrankio socializacijai organizacijoje vertinti, tiek bendras, tiek atskirų blokų, vidinis suderinamumas yra gerokai didesnis nei 0,7. Tai leidžia teigti, jog klausimynas yra patikimas ir gali būti naudojamas vertinant organizacijos „X“ socializacijos procesą.

Kad būtų galima plačiau išnagrinėti socializacijos procesą tiriamoje organizacijoje, nustatyti tam tikrų veiksnių, socializacijos procesui reikšmę, R. J. Taormino (2004) OSI buvo adaptuotas šiam tyrimui ir į anketą, pateiktą respondentams, buvo įtraukti papildomi klausimai.

Remiantis mokslinės literatūros analize, šio darbo 1.5 skyriuje buvo apžvelgti rodikliai, atspindintys keturis socializacijos matmenis (4 lentelė, 33 psl.). Šešioliktas anketos klausimas (žr. 2 priedą), prašantis respondentų įvertinti socializacijos laikotarpį organizacijoje, tiesiogiai siejasi su keturiais socializacijos matmenimis bei juos atitinkančiais rodikliais (6 lentelė) ir leidžia plačiau interpretuoti socializacijos matmenų vertinimus.

6 lentelė. Šešiolikto anketos klausimo teiginių sąsajos su socializacijos matmenimis ir rodikliais

Socializacijos matmuo	16 klausimo teiginiai, padedantys įvertinti atitinkamus socializacijos matmenis	Socializacijos rodikliai
MOKYMASIS	o Nerimavau, nes man trūko mokymų ir informacijos, kad galėčiau greičiau tinkamai atlikti savo darbą. o Aš jaučiausi tvirtai, kadangi iš asmens, atsakingo už mano įvedimą į darbą, aš gavau pakankamai žinių bei informacijos, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą.	Vaidmens atlikimas
SUPRATIMAS	o Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus. o Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	Darbo vaidmens aiškumas bei organizacijos supratimas
BENDRADARBIŲ PARAMA	o Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai. o Jaučiausi prastai, man trūko bendradarbių pagalbos bei palaikymo.	Socialinė integracija
ATEITIES PERSPEKTYVOS	o Šį laikotarpį vertinu puikiai, įmonėje jaučiuosi gerai, todėl planuoju ir toliau čia dirbti. o Šis laikotarpis man buvo gana sudėtingas, galvoju palikti šį darbą.	Ketinimas likti organizacijoje

Adaptuotą tyrimo instrumentą (tyrimo anketą, žr. 2 priedą) iš viso sudarė 17 klausimų. Anketoje buvo naudojami: uždari klausimai, kuriuose pateikiami galimi atsakymai ir respondentas pasirenka jam tinkantį; atviri klausimai, kuriuose respondentas atsakymą formuluoja pats; bei pusiau uždari klausimai,

kuriuose yra pateikiami galimi atsakymai, tačiau paliekama galimybė respondentui įrašyti ir savo atsakymo variantą. (Gužauskaitė ir Mikėnė 2013). Klausimų atsakymams buvo pasirinktos nominalinė, ranginė, intervalinė bei Likerto skalės. Anketos struktūra pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketos struktūra

Klausimų grupės	Klausimų tikslas	Klausimų numeracija
Demografiniai darbuotojų duomenys	Nustatyti demografines, tiriamos imties, charakteristikas	1-3
Darbo patirtis	Siekiama išsiaiškinti ar tai pirmoji respondentų darbovietė, ar asmuo turi panašios darbo patirties.	4-5
Su darbu šioje organizacijoje susiję aspektai	Išsiaiškinti kokias pareigas užima, bei kiek laiko organizacijoje dirba, respondentai	6-7
Socializacijos agentai	Nustatyti kas buvo atsakingas už naujojo darbuotojo įvedimą bei kas dar naujam darbuotojui padėjo socializacijos proceso metu	8-9
Naujų darbuotojų socializacija	Įvertinti 4 pagrindinius socializacijos proceso organizacijoje matmenis: • mokymąsi, • supratimą, • bendradarbių paramą, • ateities perspektyvas.	10-13
Socializacijos procesui įtakos turintys veiksniai	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai yra reikšmingiausi socializacijos procesui	14-15
Subjektyvus socializacijos proceso vertinimas	Išsiaiškinti kaip nauji darbuotojai vertina socializacijos procesą ir ar jaučiasi tikrais organizacijos nariais.	16-17

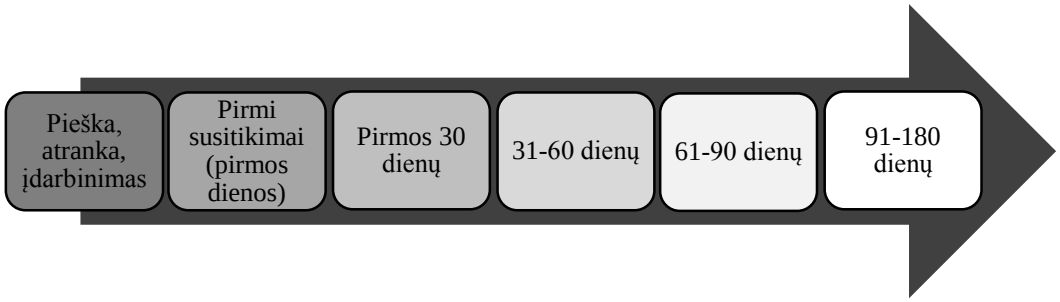
Tyrimo etikos principai. Tyrimas buvo atliekamas laikantis etikos principų. Organizacijos „X“ personalo skyriaus atsakingi darbuotojai buvo supažindinti su planuojamu atlikti tyrimu bei gautas jų žodinis leidimas apklausti organizacijos darbuotojus, tačiau buvo susitarta, kad organizacijos pavadinimas darbe nebus naudojamas. Tyrimo instrumentas buvo suderintas su minėtais personalo skyriaus darbuotojais. Visi respondentai apklausoje dalyvavo savo noru, užtikrinant jų anonimiškumą ir gautos informacijos konfidencialumą. Buvo nurodyti visi galimi darbo autorės kontaktai, kuriais, kilus klausimams, galėjo susisiekti, bet kuris organizacijos darbuotojas.

Organizacijos „X“ darbuotojų apklausa.

Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. vasario 10-24 dienomis.

Tiriamoji organizacija. Organizacija „X“ – įmonė užsiimanti mažmenine prekyba drabužiais Baltijos šalyse, kurią sudaro viena pagrindinė ir 18 dukterinių įmonių. Organizacija „X“ valdo šešių skirtingų tipų parduotuvių tinklus ir atskiras parduotuves Lietuvoje, Latvijoje bei Estijoje ir bendradarbiauja su garsiausiais prekės ženklais Europoje ir pasaulyje. Šiuo metu organizacijai „X“ priklauso 175 parduotuvės, kurių plotas sudaro 78.300 kv. m., organizacijoje dirba 1911 darbuotojų.

Tyrimo populiacija. Remiantis užsienio autorių (Ellis et al. 2014) nuomone, su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje susiję procesai aktyviausi yra nuo pirmųjų dienų iki 6 mėn., tačiau socializacijos procesas po šio laikotarpio nenutrūksta, tik kinta jo intensyvumas (žr. 7 pav., 39 psl.).



7 pav. Socializacijos proceso intensyvumas nuo pirmųjų dienų iki 1 metų.

Cit. pagal. Ellis et al. 2014, p. 308.

Norint įvertinti naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje „X“ buvo siekiama apklausti darbuotojus, dirbančius organizacijoje iki 12 mėnesių. Toks laikotarpis pasirinktas todėl, kad darbuotojai, dirbantys iki vienerių metų ir, kurių intensyvusis socializacijos proceso laikotarpis pasibaigė neseniai, gali pakankamai objektyviai įvertinti patį socializacijos procesą bei jam daugiausiai įtakos turėjusius veiksnius.

Tyrimo imčiai suformuoti pasirinkta paprastoji atsitiktinė atranka, kai kiekvienas populiacijos elementas turi vienodą galimybę pakliūti į atrankos imtį (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 33). Remiantis organizacijos „X“ personalo skyriaus pateiktais duomenimis 2016 m. vasario 01 d. organizacijoje darbuotojų, dirbančių iki 12 mėnesių, buvo 148. Žinant populiacijos dydį, imčiai apskaičiuoti galima taikyti formulę (Schwarze 1993, cit. pgl. Bilevičienė ir Jonušauskas 2011):

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

čia:

n – imties dydis;

N – populiacijos dydis;

1,96 – atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. patikimumo lygmenį;

p=q=50 proc. respondento patekimo/nepatekimo į imtį tikimybė (atsitiktinėms imtims tikimybė lygi ½, t.y. 50 %);

ε - pageidaujamas tikslumas 5 proc.

Naudojantis aukščiau pateikta imties apskaičiavimo formule, nustatyta, kad reikalinga tyrimo imtis, reprezentatyviems duomenims apie šią populiaciją gauti, būtų 107 respondentai.

Sudaryta tyrimo anketa buvo išsiųsta el. paštu į visus organizacijos „X“ padalinius, suteikiant vienodą galimybę visiems darbuotojams, dirbantiems organizacijoje iki 12 mėn., anketą pildyti internetu arba ją atsispausdinti ir užpildytas atsiųsti paštu. Užpildytos grįžo 111 anketų.

Tyrime dalyvavo 105 moterys (94,6 proc.) ir 6 vyrai (5,4 proc.). Analizuojant respondentų demografines charakteristikas paaiškėjo, kad daugiau nei pusė (59,9 proc.) tyrime dalyvavusių darbuotojų yra 20-25 metų amžiaus (žr. 8 lentelę).

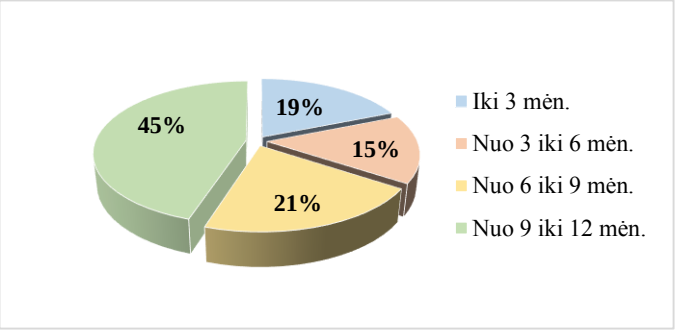
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

	Respondentų skaičius	Procentai
Iki 20 metų	5	4,5
Nuo 20 iki 25 metų	66	59,5
Nuo 25 iki 30 metų	20	18,0
Nuo 30 iki 35 metų	12	10,8
Nuo 35 iki 45 metų	6	5,4
Daugiau nei 45 m.	2	1,8

Tai, kad darbuotojai iki 30 metų sudaro 82 proc. visų respondentų, iš dalies lemia ir apklaustųjų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, kadangi didžioji dalis (43,2 proc.) tyrime dalyvavusių asmenų vis dar studijuoja. Aukštąjį išsilavinimą yra įgiję 34,2 proc. respondentų, aukštesnįjį – 10,8 proc., vidurinį – 7,2 proc., o profesinį 4,5 proc. tyrimo dalyvių.

Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad 80,2 proc. respondentų sudaro pardavėjai-konsultantai, likusius 19,8 proc. sudaro vyr. pardavėjai-ekspertai/pavaduotojai (10,8 proc.), pardavėjai-ekspertai/respo (7,2 proc.) ir pardavėjai-koordinatoriai (1,8 proc.). Tyrime nedalyvavo nei vienas sandėlininkas, ar kitas pareigas einantis asmuo.

Kaip buvo minėta anksčiau, tyrime buvo siekiama apklausti darbuotojus, organizacijoje dirbančius iki 12 mėn. Kaip galime matyti iš 8 pav., daugiausia, 45 proc., tyrime dalyvavusių darbuotojų organizacijoje dirba nuo 9 iki 12 mėn.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijoje išdirbtą laiką

Respondentų taip pat buvo klausiama apie jų turimą darbo patirtį. Paaiškėjo, kad iš 111 tyrime dalyvavusių darbuotojų, 78,4 proc. respondentų turėjo darbo patirties, o 21,6 proc. tiriamųjų ši organizacija yra pirmoji darbovietė.

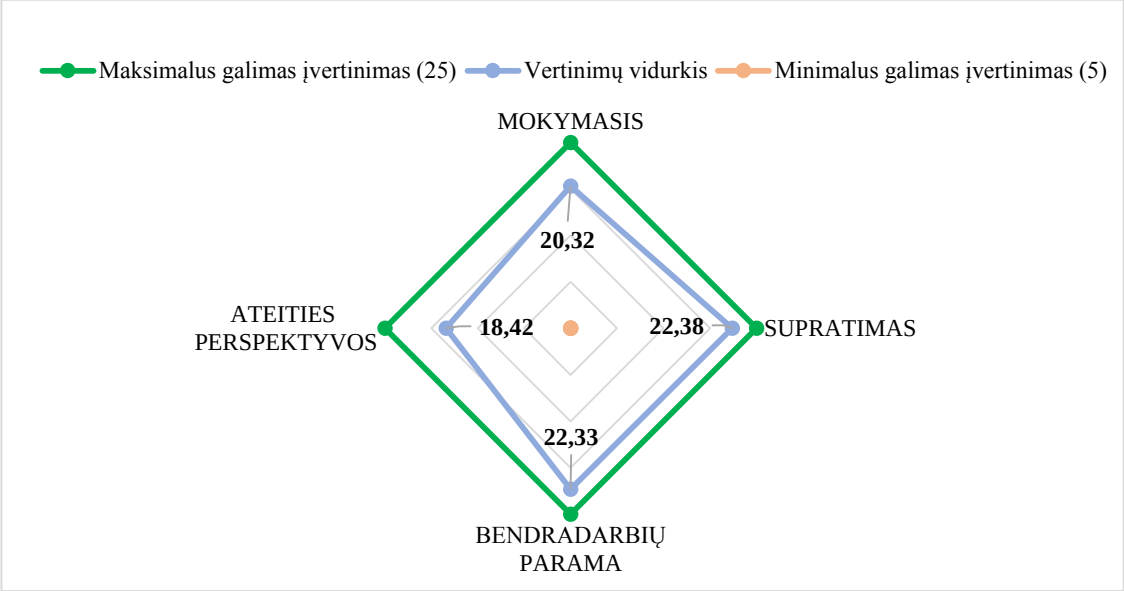
Tyrimo metodai. Tyrimo metu gautiems duomenims apdoroti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package of Social Science)* programos 23.0 versija. Šia programa buvo tikrinimas klausimyno

vidinis suderinamumas, apskaičiuojant koeficientą Cronbach α. Taip pat buvo skaičiuojami paprastieji ir procentiniai bei dvimačiai dažniai, standartinis nuokrypis, vidurkis. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo naudojami Pearson‘o ir Spearman‘o koreliacijos koeficientai. Grafiškai duomenys apdoroti MS Excel 2013 programa.

2.2 Tyrimo rezultatai

2.2.1 Socializacijos matmenų vertinimo analizė

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje (žr. 1.5 skyrių), remiantis R. J. Taormino (2004) organizacinės socializacijos vertinimo įrankiu, vertinant naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje svarbu atsižvelgti į keturis pagrindinius socializacijos matmenis: mokymąsi, supratimą, bendradarbių paramą bei ateities perspektyvas. Apklausos metu visų matmenų teiginiai buvo vertinami nuo 1 („Visiškai nesutinku“) iki 5 („Visiškai sutinku“), todėl kiekvieno matmens galimas minimalus rezultatas – 5, maksimalus 25 (9 pav.).



9 pav. Socializacijos matmenų vertinimo vidurkiai

Kaip galime matyti iš aukščiau pateikto paveikslo, visi vertinami socializacijos blokai įgyja reikšmes didesnes nei 15, kas reiškia, jog visus socializacijos matmenis nauji organizacijos darbuotojai vertina geriau nei vidutiniškai. Tačiau galime pastebėti, kad mokymasis ir ateities perspektyvos yra vertinamos prasčiau, nei supratimas ir bendradarbių parama. Tam, kad būtų galima daryti konkretesnes prielaidas, kas lemia žemesnius ar aukštesnius socializacijos subskalių vertinimus, ar yra sąsajos tarp

socializacijos matmenų ir kitų apklausos metu gautų duomenų, yra vertinga analizuoti kiekvieną socializacijos matmenį detaliau.

Mokymasis. Mokymosi matmuo susijęs su naujojo darbuotojo praktiniais gebėjimais atlikti jam pavestą darbą. Kaip matyti iš 9 lentelės, mokymosi subskalės bendras vertinimo vidurkis yra 20,32. Tai vienas žemiausiai įvertintų socializacijos matmenų tiriamoje organizacijoje. Vidutiniškai ir žemiau nei vidutiniškai šį bloką vertino 9,9 proc. respondentų. Atsižvelgiant į tai, kad mokymasis susijęs su praktiniais naujų darbuotojų įgūdžiais atlikti tiesioginį darbą, ir tai, kad šis matmuo, lyginant su kitais, buvo įvertintas prasčiau, svarbu atkreipti dėmesį ir į atskirų teiginių vertinimus.

9 lentelė. Mokymosi subskalės bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai

		Vidurkis	Dažniausia reikšmė	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
MOKYMASIS		**20,32**	21,00	4,074	6,00	25,00
Mokymosi subskalės teiginiai	Šioje parduotuvėje aš buvau gerai paruoštas/apmokytas darbui.	**4,35**	5	0,870	1	5
	Įmonės organizuojamų įvadinių mokymo seminarų (naujiems darbuotojams) bei mokymų darbo vietoje programos dėka, aš sugebu atlikti man pavestas užduotis.	**3,89**	4	1,107	1	5
	Įmonė organizuoja mokymus, siekdama tobulinti darbuotojų darbo įgūdžius.	**3,86**	5	1,148	1	5
	Mano tiesioginis vadovas teikė naudingą informaciją ir aiškias instrukcijas, kaip geriau atlikti darbo užduotis.	**4,44**	5	0,901	1	5
	Įmonėje organizuojami įvadiniai naujų darbuotojų mokymai, bei mokymai darbo vietoje yra labai efektyvūs.	**3,78**	3	1,082	1	5

Išanalizavus, kaip respondentai vertina atskirus mokymosi subskalės teiginius pastebėta, kad teiginių, kurie vertina, tiesioginio vadovo teikiamą informaciją bei kaip darbuotojas buvo apmokytas parduotuvėje, kurioje dirba, įverčių vidurkiai yra didesni, nei tų, kurie susiję su įmonės organizuojamais mokymais bei jų nauda praktinių įgūdžių tobulinimui (žr. 9 lentelę). Blogiausiai mokymosi subskalėje buvo vertinamas teiginys, vertinantis įmonėje organizuojamų įvadinių mokymų bei mokymų darbo vietoje efektyvumą (įverčių vidurkis 3,78). Trečdalis respondentų (33,3 proc.) vertino šį teiginį pasirinkdami neutralią poziciją (pasirinko atsakymą „Nei sutinku, nei nesutinku“). Tokius rezultatus gali sąlygoti tai, kad tiriamoje organizacijoje naujojo darbuotojo praktiniai gebėjimai atlikti jam pavestą darbą dažniausiai yra ugdomi darbo vietoje, o įmonės organizuojami įvadiniai naujų darbuotojų mokymai daugiau susiję su teoriniais aspektais bei pačia organizacija, be to ne visi darbuotojai turi galimybę tuose mokymuose dalyvauti. Atsižvelgiant į prasčiausiai vertinamą teiginį, galima daryti prielaidą, kad respondentai abejoja mokymų efektyvumu, todėl organizacija turėtų labiau atkreipti dėmesį į naujų darbuotojų mokymus, jų turinį bei praktinę naudą.

Geriausiai vertinamas teiginys mokymosi subskalėje (įverčių vidurkis 4,44) yra susijęs su tiesioginio vadovo teikiama informacija ir instrukcijomis, kurios leidžia geriau atlikti savo darbą. Šį

teiginį maksimaliai įvertino 70 respondentų, iš kurių 41,4 proc. buvo įvesti į darbą tiesioginio vadovo. Nors statistiškai reikšmingų ryšių tarp mokymosi matmens vertinimo ir asmens, kuris buvo atsakingas už įvedimą į darbą, nenustatyta, tačiau analizuojant anketų duomenis buvo pastebėta, kad darbuotojai, už kurių socializaciją buvo atsakingi vadovai, mokymosi subskalę vertina geriau, nei kiti (10 lentelė).

10 lentelė. Mokymosi matmens vertinimas

Asmuo, atsakingas už įvedimą į darbą	**Mokymosi matmens vertinimo vidurkis**
Vadovas	21,36
Mentorius - įmonės paruoštas darbuotojas, apmokytas, kaip mokyti, turintis tam reikiamus įgūdžius, savybes, priemones, žinantis procedūrą ir pan.	19,15
Kitas, ilgiau toje parduotuvėje dirbantis ir daugiau žinių bei patirties turintis, asmuo.	20,46
Nebuvo paskirta vieno atsakingo asmens.	20,44

Žemiausias mokymosi subskalės įverčių vidurkis (19,15) pastebėtas tų respondentų, už kurių įvedimą į darbą atsakingi buvo mentoriai. Atsižvelgiant į tai, kad už tyrime dalyvavusių naujų darbuotojų socializaciją buvo atsakingi skirtinguose padaliniuose dirbantys vadovai ir mentoriai (t.y. ne tie patys asmenys) vienareikšmių išvadų daryti negalima, tačiau organizacija turėtų daugiau dėmesio skirti kompetentingų mentorių paruošimui bei jų mokymams.

Analizuojant gautų duomenų sąsajas nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp mokymosi subskalės vertinimo, ir to, kaip nauji darbuotojai vertina socializacijos laikotarpį organizacijoje, pasirinkdami atsakymus šešioliktame anketos klausime (žr. 11 lentelę). Atsižvelgdami į gautus teigiamus ryšius, galime teigti, kad kuo daugiau informacijos, susijusios su atliekamu darbu bei organizacija, gauna naujas darbuotojas, tuo geriau jis vertina socializacijos mokymosi dimensiją. Taip pat nustatyti ryšiai, leidžia daryti prielaidą, kad mokymosi matmuo turi įtakos ne tik naujojo darbuotojo geresniam vaidmens atlikimui, bet ir vaidmens aiškumui bei geresniam organizacijos supratimui.

11 lentelė. Mokymosi subskalės sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

Socializacijos rodikliai	Teiginiai, padedantys įvertinti socializacijos laikotarpį organizacijoje	Ryšys su MOKYMOSI subskalės vertinimu
Vaidmens atlikimas	Nerimavau, nes man trūko mokymų ir informacijos, kad galėčiau greičiau tinkamai atlikti savo darbą.	r_s =-0,266** p=0,005
	Aš jaučiausi tvirtai, kadangi iš asmens, atsakingo už mano įvedimą į darbą, aš gavau pakankamai žinių bei informacijos, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą.	r_s =0,315** p=0,001
Darbo vaidmens aiškumas, organizacijos supratimas	Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =-0,343** p=0,000
	Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =0,422** p=0,000

Analizuojant mokymosi subskalės vertinimą bei respondentų socialines demografines charakteristikas statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta.

Supratimas. Antrasis svarbus socializacijos matmuo yra supratimas. Iš keturių, socializacijai svarbių matmenų, supratimas, tiriamoje organizacijoje buvo įvertintas geriausiai (subskalės vertinimo vidurkis 22,38; 9 pav.; 12 lentelė). Patikrinus supratimo subskalę pagal normalųjį skirstinį, rastos 3 išskirtys, t. y. trys tyrime dalyvavę organizacijos darbuotojai, visus supratimo subsaklės teiginius pažymėjo „Visiškai nesutinku“. Išanalizavus, šių trijų respondentų duomenis, pastebėta, kad visi jie dirba organizacijoje iki 3 mėn. Kadangi apklausoje dalyvavo 21 darbuotojas, dirbantis organizacijoje iki 3 mėn., ir iš jų tik trys visus teiginius pažymėjo „Visiškai nesutinku“, galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai dirba organizacijoje labai trumpai ir galbūt yra tik minimaliai susipažinę su darbu ir organizacija. Taigi tik 4,5 proc. respondentų supratimo dimensiją įvertino žemiau nei vidutiniškai, o net ketvirtadalis, 25,2 proc., skyrė maksimalų įvertinimą. Tačiau nepaisant to, analizuojant kiekvieno teiginio statistinius duomenis, galima įžvelgti sričių, į kurias, socializuojant naujus darbuotojus, turėtų atkreipti dėmesį organizacija „X“, kad supratimo matmens įverčiai būtų dar didesni.

12 lentelė. Supratimo subskalės bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai

		Vidurkis	**Dažniausia reikšmė**	**Standartinis nuokrypis**	**Minimali reikšmė**	**Maksimali reikšmė**
SUPRATIMAS		**22,38**	25,00	3,519	5,00	25,00
Supratimo subskalės teiginiai	Man pakankamai aišku, kaip reikia tinkamai elgtis šioje organizacijoje.	4,56	5	0,828	1	5
	Aš aiškiai suprantu savo pareigas, t. y. puikiai žinau, ką ir kaip turiu daryti.	4,64	5	0,807	1	5
	Aš galėčiau įvardinti padalinio/parduotuvės, kurioje dirbu, veiklos tikslus.	4,58	5	0,781	1	5
	Aš gerai žinau, kokiu būdu veikia ši organizacija/padalinys: kokia organizacinė struktūra, vykstantys procesai, darbo užduotys ir kt.	4,31	5	0,872	1	5
	Šios įmonės tikslai yra suprantami kiekvienam įmonės darbuotojui.	4,30	5	0,870	1	5

Kaip matyti iš 12 lentelės, visi supratimo subskalės teiginiai buvo vertinami gerai ir jų statistiniai rodikliai yra labai panašūs: dažniausias kiekvieno teiginio įvertis buvo „Visiškai sutinku“; teiginių įverčių vidurkiai siekia daugiau nei 4; visi teiginiai gavo tiek minimalias, tiek maksimalias reikšmes. Tačiau galime pastebėti, kad teiginiai, susiję su naujojo darbuotojo elgsena organizacijoje, jo pareigomis bei padalinio tikslais yra įvertinti geriau („Visiškai sutinku“ atitinkamai įvertino 68,5 proc., ,76,6 proc. ir 67,6 proc. respondentų), nei tie, kurie siejasi su pačia organizacija: jos struktūra, procesais, tikslais („Visiškai sutinku“ rinkosi 48,6 proc. ir 49,5 proc. respondentų). Šių dviejų teiginių įverčių vidurkiai (žr. 12 lentelę) yra mažesni ir atitinkamai siekia 4,31 ir 4,30. Analizuojant tyrime dalyvavusių naujų darbuotojų anketų duomenis, nustatytas statiškai reikšmingas ryšys tarp ketvirtojo („Aš gerai žinau, kokiu būdu veikia ši organizacija/padalinys: kokia organizacinė struktūra, vykstantys procesai, darbo užduotys ir kt.) ir penktojo („Šios įmonės tikslai yra suprantami kiekvienam įmonės darbuotojui“)

supratimo subskalės teiginių, ir to, kaip respondentai įvertino socializacijos laikotarpį organizacijoje, pasirinkdami šešiolikto anketos klausimo teiginius susijusius su supratimo dimensija (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Supratimo subskalės teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

	Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.
Aš gerai žinau, kokiu būdu veikia ši organizacija/padalinys: kokia organizacinė struktūra, vykstantys procesai, darbo užduotys ir kt.	r_s =-0,520** p=0,000
Šios įmonės tikslai yra suprantami kiekvienam įmonės darbuotojui	r_s =-0,648** p=0,000

Nustatyta, kad visi respondentai, kurie ketvirtąjį ir penktąjį supratimo matmens teiginius įvertino vidutiniškai ir žemiau nei vidutiniškai (t. y. pasirinko atsakymus „Visiškai nesutinku“, „Daugiau nesutinku, nei sutinku“, „Nei sutinku, nei nesutinku“) ir apie 20 proc. tų, kurie vertino šiuos teiginius „Daugiau sutinku, nei nesutinku“ ir „Visiškai sutinku“, vertindami socializacijos laikotarpį (anketos klausimas nr. 16, žr. 2 priedą), pažymėjo, jog jiems trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.

Atsižvelgiant į atskirų supratimo matmens teiginių vertinimo rezultatus tiriamoje organizacijoje „X“ galime daryti prielaidą, kad nauji darbuotojai gerai supranta savo pareigas ir kaip turi elgtis šioje organizacijoje, jiems yra aiškiai komunikuojami padalinio tikslai. Tačiau organizacija turėtų atkreipti dėmesį į tai, kaip naujų darbuotojų socializacijos procese, akcentuoti ne tik padalinio, bet ir pačios organizacijos tikslus, jos veiklos principus bei vertybes.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp supratimo matmens ir socializacijos proceso vertinimo, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai (žr. 14 lentelę), kurie leidžia teigti, kad supratimo matmuo tiesiogiai veikia naujojo darbuotojo vaidmens aiškumą bei geresnį organizacijos supratimą.

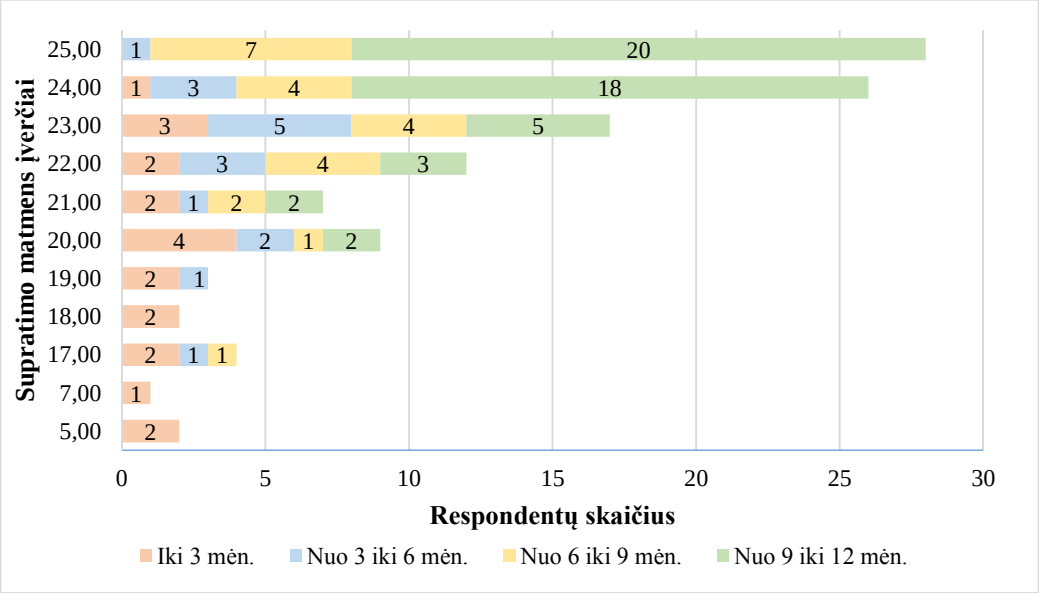
14 lentelė. Supratimo subskalės vertinimo sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

Socializacijos rodikliai	Teiginiai, padedantys įvertinti socializacijos laikotarpį organizacijoje	Ryšys su SUPRATIMO subskalės vertinimu
Vaidmens atlikimas	Nerimavau, nes man trūko mokymų ir informacijos, kad galėčiau greičiau tinkamai atlikti savo darbą.	r_s =-0,246** p=0,009
	Aš jaučiausi tvirtai, kadangi iš asmens, atsakingo už mano įvedimą į darbą, aš gavau pakankamai žinių bei informacijos, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą.	r_s =0,218* p=0,022
Darbo vaidmens aiškumas, organizacijos supratimas	Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =-0,579** p=0,000
	Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =0,544** p=0,000

Galime pastebėti, kad kaip ir mokymosi subskalės, taip ir supratimo subskalės įvertinimui įtakos turi gaunama informacija. Todėl organizacija siekdama pagerinti šių dviejų socializacijos

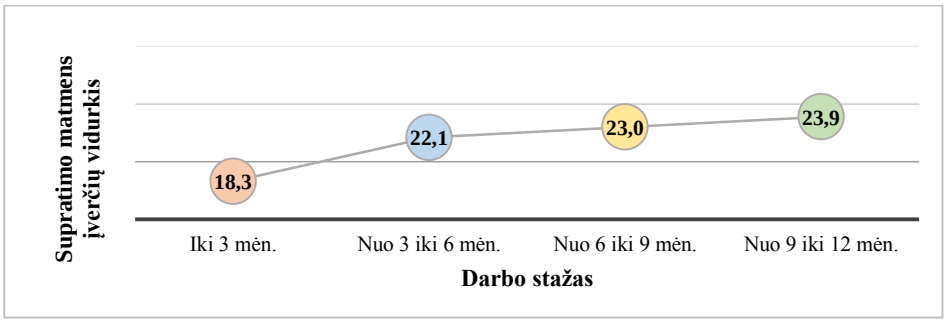
matmenų vertinimus, turėtų atkreipti dėmesį į tai, kiek ir kokios informacijos gauna nauji darbuotojai socializacijos laikotarpiu.

Analizuojant supratimo matmens ir kitų socio-demografinių duomenų sąsajas, nustatytas statiškai reikšmingas ryšys (r_s =0,600**, p=0,001) tarp laiko, kurį naujas darbuotojas dirba organizacijoje ir supratimo matmens vertinimo. Tai reiškia, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo jo supratimas apie savo darbą, bei pačią organizaciją stiprėja.



10 pav. Supratimo matmens vertinimas pagal respondentų darbo stažą

Kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslo net 20 respondentų (71,4 proc.), iš 28, įvertinusių supratimo matmenį maksimaliai, yra darbuotojai organizacijoje dirbantys nuo 9 iki 12 mėn. Šių darbuotojų grupėje minimalus supratimo matmens įvertinimas yra 20 balų. Tuo tarpu respondentų dirbančių iki 3 mėn. įverčiai svyruoja nuo 5 iki 24 balų.



11 pav. Supratimo matmens įverčių vidurkiai pagal išdirbtą laiką organizacijoje

Supratimo matmens įverčių vidurkių kaita, atsižvelgiant į išdirbtą laiką organizacijoje (11 pav.) leidžia teigti, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo jis geriau vertina savo supratimą apie

darbą bei organizaciją. Galime pastebėti, kad didžiausias vidurkio pokytis (nuo 18,3 iki 22,1) yra tarp darbuotojų dirbančių iki 3 mėn. ir nuo 3 iki 6 mėn. Šie duomenys patvirtina ir R. J. Taormino (1997) teorines prielaidas, kad tik pradėjęs dirbti naujas darbuotojas dar nežino kur ieškoti jam reikalingos informacijos, todėl jo supratimas apie darbą bei pačią organizaciją yra pakankamai žemas. Tačiau, kai jis atranda patikimus informacijos šaltinius, darbuotojas įgyja vis aiškesnį supratimą, kaip turi elgtis organizacijoje.

Bendradarbių parama. Tai socializacijos matmuo apimantis organizacijos narių emocinę, moralinę ir instrumentinę paramą naujiems darbuotojams (Taormina, 1997). Siekiant įvertinti naujų darbuotojų santykius su senaisiais organizacijos nariais, respondentams taip pat buvo pateikti penki teiginiai.

15 lentelė. Subskalės „Bendradarbių parama“ bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai

		Vidurkis	Dažniausia reikšmė	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
BENDRADARBIŲ PARAMA		**22,33**	25,00	3,843	5,00	25,00
Subskalės "Bendradarbių parama" teiginiai	Pradėjus dirbti, kiti įmonės darbuotojai, atliekant darbo užduotis, man padėjo įvairiais būdais.	4,44	5	0,871	1	5
	Mano bendradarbiai, esant reikalui, dažniausiai noriai bendradarbiauja, siūlydami pagalbą ar duodami patarimus.	4,55	5	0,806	1	5
	Dauguma mano bendradarbių, priėmė mane kaip tikrą šios organizacijos/savo komandos narį.	4,45	5	0,817	1	5
	Mano bendradarbiai man labai padėjo prisitaikant šioje įmonėje/padalinyje.	4,43	5	0,880	1	5
	Mano santykiai, su kitais įmonės darbuotojais yra labai geri.	4,46	5	0,850	1	5

Bendradarbių parama, tiriamoje organizacijoje buvo įvertinta pakankamai gerai, ir šio matmens įverčių vidurkis buvo mažesnis tik už supratimo matmens įverčių vidurkį (9 pav., 41 psl.). Šis socializacijos matmuo respondentų buvo įvertintas tiek minimaliai, tiek maksimaliai (žr. 15 lentelę). Bendradarbių paramos subskalės visus teiginius, pasirinkdami atsakymą „Visiškai nesutinku“, įvertino tie patys trys respondentai, kurie minimaliu įverčiu vertino ir supratimo skalę. Visi kiti (97,3 proc.) tyrime dalyvavę nauji organizacijos darbuotojai bendradarbių paramos skalę vertino geriau nei vidutiniškai (įverčių suma prasideda nuo 16). 45 proc. respondentų skyrė maksimalų įvertinimą, visus subskalės teiginius įvertindami „ Visiškai sutinku“.

Įvertindami socializacijos laikotarpį organizacijoje (16 anketos klausimas, žr. 2 priedą), bendradarbių paramos aspektu, 72,1 proc. respondentų šį laikotarpį įvertino pasirinkdami teiginį „Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai“, ir nei vienas iš tyrime dalyvavusių naujų organizacijos darbuotojų nepasirinko atsakymo „Jaučiausi prastai, man trūko bendradarbių pagalbos bei palaikymo“. Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai, tarp bendradarbių paramos subskalės, atskirų

matmens teiginių ir to, kaip respondentai vertina socializacijos laikotarpį, santykių su kitais darbuotojais aspektu (16 lentelė).

16 lentelė. Bendradarbių paramos subskalės ir atskirų jos teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

	Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai
BEDRADARBIŲ PARAMA	**r_s =0,501** p=0,000**
Pradėjus dirbti, kiti įmonės darbuotojai, atliekant darbo užduotis, man padėjo įvairiais būdais.	r_s =0,433** p=0,000
Mano bendradarbiai, esant reikalui, dažniausiai noriai bendradarbiauja, siūlydami pagalbą ar duodami patarimus.	r_s =0,308** p=0,001
Dauguma mano bendradarbių, priėmė mane kaip tikrą šios organizacijos/savo komandos narį.	r_s =0,467** p=0,000
Mano bendradarbiai man labai padėjo prisitaikant šioje įmonėje/padalinyje.	r_s =0,458** p=0,000
Mano santykiai, su kitais įmonės darbuotojais yra labai geri.	r_s =0,370** p=0,000

Atsižvelgiant į gautus duomenis, galima daryti prielaidą, kad kuo didesnį kitų organizacijos narių palaikymą ir paramą jaučia nauji darbuotojai, tuo jie geriau vertina bendradarbių paramos matmenį.

Taip pat buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai, tarp bendradarbių paramos matmens vertinimo ir kitų teiginių vertinančių socializacijos procesą, tačiau susijusių ne su bendradarbių paramos, bet su supratimo ir ateities perspektyvų dimensijomis (žr. 17 lentelę).

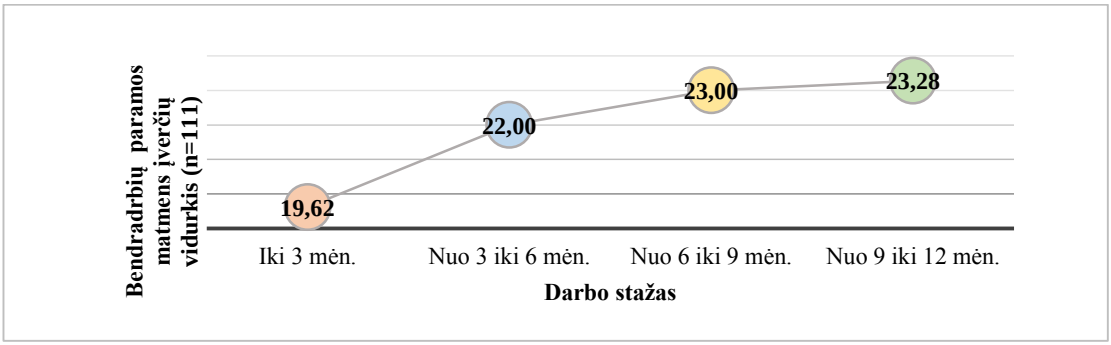
17 lentelė. Bendradarbių paramos subskalės sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

Socializacijos rodikliai	Teiginiai, padedantys įvertinti socializacijos laikotarpį organizacijoje	Ryšys su BENDRADARBIŲ PARAMOS subskalės vertinimu
Darbo vaidmens aiškumas, organizacijos supratimas	Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =-0,324** p=0,001
	Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.	r_s =0,244** p=0,010
Socialinė integracija	Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai	r_s =0,501** p=0,000
Ketinimas likti	Šį laikotarpį vertinu puikiai, įmonėje jaučiuosi gerai, todėl planuoju ir toliau čia dirbti	r_s =0,261** p=0,006

Ne stiprūs, bet statistiškai reikšmingi ryšiai su kitais socializacijos procesą ir rodiklius įvertinančiais teiginiais, leidžia daryti prielaidas, kad bendradarbių parama socializacijos laikotarpiu turi įtakos ne tik socialinei integracijai, kaip vienam iš socializacijos rodiklių, bet ir naujojo darbuotojo vaidmens aiškumui ir organizacijos supratimui bei ketinimui likti organizacijoje.

Analizuojant bendradarbių paramos subskalės ir kitų socio-demografinių charakteristikų sąsajas buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo laiko, kurį darbuotojas dirba

organizacijoje ir to, kaip jis vertina santykius su kitais darbuotojais (r_s =0,255**, p=0,007). Kaip matyti iš 12 pav., kuo ilgiau naujas darbuotojas dirba organizacijoje, tuo geriau jis vertina santykius su kitais organizacijos nariais. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai dirbantys organizacijoje iki 3 mėn. dar nėra užmezgę pakankamai tvirtų ryšių su kitais organizacijos nariais, todėl bendradarbių paramą vertina šiek tiek prasčiau, nei tie, kurie organizacijoje dirba ilgesnį laiką.



12 pav. Bendradarbių paramos matmens įverčių vidurkiai pagal išdirbtą laiką organizacijoje

Kaip buvo minėta anksčiau, tarp darbuotojų dirbančių iki 3 mėn. buvo trys respondentai, kurie bendradarbių paramos (kaip ir supratimo) matmenį įvertino minimaliai, t. y. viso 5 balais. Buvo daroma prielaida, kad tai darbuotojai, organizacijoje dirbantys dar labai trumpą laiką, per kurį spėjo tik minimaliai susipažinti su darbo aplinka ir bendradarbiais. Atsižvelgus į šią išskirtį, ir skaičiuojant 18 (iš 21) darbuotojų dirbančių iki 3 mėn. bendradarbių paramos matmens vidurkį, jis kyla nuo 19,62 iki 22,06 ir susilygina su ilgiau dirbančių respondentų vertinimu. Todėl galima teigti, kad šie rezultatai atitinka R. J. Taormino (1997) teorines prielaidas, kad analizuojant socializaciją kaip tęstinį procesą, bendradarbių parama labiausiai kinta darbo pradžioje (pirmomis darbo naujoje organizacijoje savaitėmis), vėliau, užmezgus tvirtesnius tarpusavio ryšius, šis matmuo tampa stabilus ir kinta labai nežymiai.

Ateities perspektyvos, tai paskutinis matmuo, kurį naudojantis organizacinės socializacijos įrankiu, siūlo vertinti R. J. Taorminas (2004). Ateities perspektyvos tiriamoje organizacijoje „X“ – prasčiausiai vertinamas matmuo, jo įverčių vidurkis yra 18,42 (žr. 18 lentelę, 50 psl.). Šis matmuo, kaip ir kiti prieš tai nagrinėti socializacijos matmenys, respondentų buvo įvertintas tiek minimaliai (minimaliai ateities perspektyvas įvertino tik 1 respondentas), tiek maksimaliai. Tačiau 18 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų ateities perspektyvas šioje organizacijoje vertino vidutiniškai, arba žemiau nei vidutiniškai (t. y. ≤15), daugiausia, 14,4 proc. respondentų, – įvertino 19 balų ir tik 6,3 proc. tyrimo dalyvių šį matmenį įvertino maksimaliai.

18 lentelė. Subskalės „Ateities perspektyvos“ bei jos atskirų teiginių vertinimo rezultatai

		Vidurkis	Dažniausia reikšmė	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
ATEITIES PERSPEKTYVOS		**18,42**	19,00	3,867	5,00	25,00
Ateities perspektyvų subskalės teiginiai	Šioje įmonėje yra daug karjeros galimybių.	3,77	4	1,053	1	5
	Esu patenkintas šios įmonės siūloma atlygio ir papildomų naudų sistema.	3,54	4	1,068	1	5
	Profesinio tobulėjimo galimybės, šioje įmonėje, yra prieinamos beveik kiekvienam darbuotojui.	3,57	4	0,997	1	5
	Dirbdamas šioje įmonėje, aš galiu tikėtis paaukštinimo.	3,59	3	1,039	1	5
	Tikiuosi ir toliau dirbti šioje įmonėje.	3,95	5	1,082	1	5

Kaip galima pastebėti iš 18 lentelės, nei vieno ateities perspektyvų subskalės teiginio įverčių vidurkis nesiekia 4. Prasčiausiai šioje subskalėje, ir visame OSI, yra vertinama tiriamos organizacijos atlygio ir papildomų naudų sistema (įverčių vidurkis 3,54), kuria visiškai patenkinti yra tik penktadalis (20,7 proc.) respondentų. Nors 66,6 proc. darbuotojų teigiamai vertina karjeros galimybes tiriamoje organizacijoje (rinkosi atsakymą „Daugiau sutinku, nei nesutinku“ arba „Visiškai sutinku“), tačiau tik 18,9 proc. yra visiškai įsitikinę, jog šioje organizacijoje tobulėjimo galimybės yra prieinamos kiekvienam, ir 22,5 proc. neabejoja, kad gali tikėtis paaukštinimo. Siekiant pagerinti ateities perspektyvų matmens vertinimą, bei paskatinti naujus darbuotojus likti, organizacija turėtų ne tik peržiūrėti atlygio bei papildomų naudų sistemą, arba pagrįsti kodėl ji būtent tokia, bet ir, skirti daugiau dėmesio tam, kad nauji darbuotojai žinotų, jog kiekvienas iš jų turi galimybę tobulėti, siekti karjeros ir būti paaukštintas.

Vertinant naujų darbuotojų socializacijos laikotarpį ateities perspektyvų aspektu, nustatytas statiškai reikšmingas ryšys, tarp ateities perspektyvų subskalės ir atskirų jos teiginių vertinimo (19 lentelė).

19 lentelė. Ateities perspektyvų subskalės bei atskirų jos teiginių sąsajos su socializacijos proceso vertinimu

	Šį laikotarpį vertinu puikiai, įmonėje jaučiuosi gerai, todėl planuoju ir toliau čia dirbti
ATEITIES PERSPEKTYVOS	**r_s =0,531** p=0,000**
Šioje įmonėje yra daug karjeros galimybių.	r_s =0,331** p=0,000
Esu patenkintas šios įmonės siūloma atlygio ir papildomų naudų sistema.	r_s =0,319** p=0,001
Profesinio tobulėjimo galimybės, šioje įmonėje, yra prieinamos beveik kiekvienam darbuotojui.	r_s =0,320** p=0,001
Dirbdamas šioje įmonėje, aš galiu tikėtis paaukštinimo.	r_s =0,429** p=0,000
Tikiuosi ir toliau dirbti šioje įmonėje.	r_s =0,523** p=0,000

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktus rezultatus galime daryti išvadą, kad kuo geriau darbuotojas vertina profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybes, bei organizacijos siūlomą atlygio ir papildomų naudų sistemą, tuo labiau jis yra linkęs likti organizacijoje.

Taip pat statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp suteiktos informacijos apie organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes ir tikslus, bei ateities perspektyvų vertinimo (r_s =0,291**, p=0,002). Darbuotojų, kurie vertindami socializacijos laikotarpį organizacijoje (16 anketos klausimas, žr. 2 priedą) pasirinko teiginį „Buvo suteikta pakankamai informacijos apie organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes ir tikslus“, ateities perspektyvų įverčių vidurkis siekia 19,5, o pasirinkusių teiginį „Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus“ – 17,3. Kadangi ryšys tarp kintamųjų nėra labai stiprus, bet egzistuoja, galime daryti prielaidą, kad nuo suteiktos informacijos apie organizaciją kiekio, iš dalies priklauso ir ateities perspektyvų vertinimas.

Atliekant koreliacinę analizę, tarp ateities perspektyvų subskalės ir jos teiginių, bei kitų demografinių ir su darbų susijusių duomenų, ryšių nerasta. Tačiau statistiškai reikšmingi ryšiai, tarp ateities perspektyvų ir kitų socializacijos matmenų (mokymosi - r_s =0,482**, p=0,000; supratimo - r_s =0,391**, p=0,000; bendradarbių paramos - r_s =0,388**, p=0,000), leidžia teigti, kad ateities perspektyvų vertinimui įtakos gali turėti ne socio-demografiniai darbuotojų rodikliai, o tai, kiek žinių ir informacijos, apie savo darbą ir organizaciją, gavo naujas darbuotojas, kaip jis jaučiasi naujoje darbo aplinkoje ir kaip vertina bendradarbių paramą.

2.2.2 Socializacijos vertinimas organizacijoje „X“

Remiantis R. J. Taormino OSI (2004), socializacijos organizacijoje vertinimas susideda iš keturių, ankstesniame skyriuje analizuotų, matmenų vertinimo. Todėl socializacijos proceso minimalus galimas įvertinimas, sudėjus visų keturių matmenų rezultatus, yra 20 balų, o maksimalus – 100 balų (vidutiniu socializacijos vertinimo lygmeniu laikome 60 balų). Socializacijos vertinimo rezultatai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Socializacijos vertinimas organizacijoje „X“

	Vidurkis	Dažniausia reikšmė	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
SOCIALIZACIJA	**83,45**	83,00	12,531	24,00	100,00

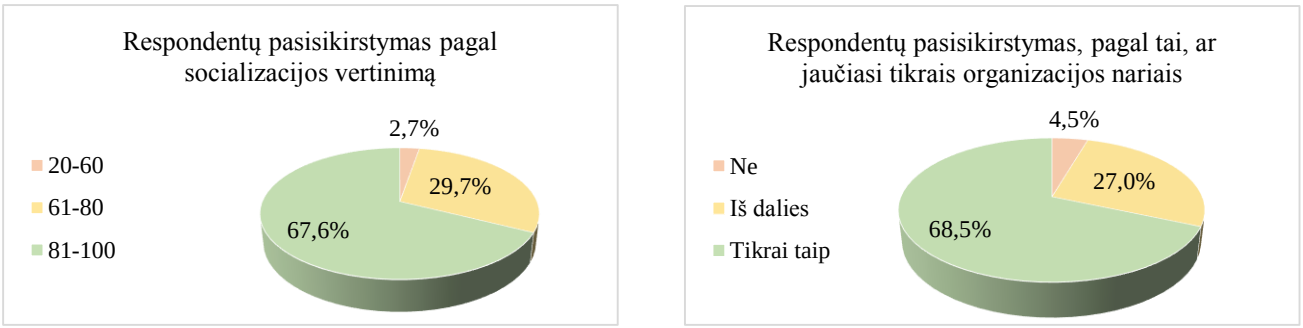
Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės socializacija tiriamoje organizacijoje yra vertinama geriau nei vidutiniškai, ir vertinimų vidurkis siekia 83,45. Žemiau, nei vidutiniškai, t. y. mažiau nei 60 balų, socializacijos procesą šioje organizacijoje vertino tik trys darbuotojai, kurie minimaliais įverčiais

vertino visus socializacijos matmenis. Išanalizavus šių respondentų anketų duomenis, buvo daroma prielaida, kad tai darbuotojai dirbantys organizacijoje labai trumpai ir gali būti tik visiškai minimaliai susipažinę su savo darbu bei organizacija. Visi kiti tyrime dalyvavę nauji organizacijos darbuotojai, socializaciją įvertino kur kas geriau: 61-80 balų vertino 29,7 proc., o 80-100 balų net 67,6 proc. respondentų. Maksimaliai socializacijos procesą tiriamoje organizacijoje įvertino 2 darbuotojai.

Analizuojant socializacijos ir socio-demografinių duomenų sąsajas, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas tarp socializacijos ir darbo stažo (r_s =0,369**, p=0,000). Taip pat buvo nustatyti šio kintamojo ryšiai su supratimo bei bendradarbių paramos matmenimis. Dirbdami organizacijoje ilgesnį laiką, respondentai geriau vertina supratimo ir bendradarbių paramos dimensijas, todėl natūralu, kad šių matmenų didesni įverčiai lemia ir aukštesnius socializacijos vertinimo rezultatus.

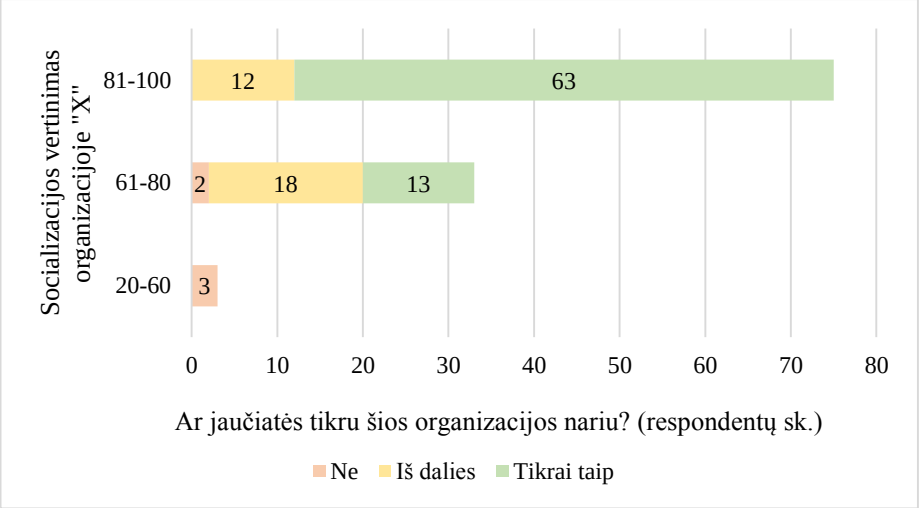
Socializacijos procesas apima ne tik tam tikrų praktinių gebėjimų, žinių ir informacijos apie savo darbą ir organizaciją įgijimą, santykių su kitais organizacijos nariais užmezgimą, bet ir tapsmą tikruoju organizacijos nariu (Bauer at al. 2007). Vertinant socializacijos procesą tiriamoje organizacijoje „X“, svarbu buvo ne tik išanalizuoti socializacijos bei jos atskirų matmenų vertinimą, bet ir nustatyti ar egzistuoja ryšys tarp socializacijos vertinimo ir jautimosi tikruoju organizacijos nariu.

13 pav. pateiktos diagramos, atspindinčios respondentų pasiskirstymą vertinant socializacijos procesą ir tai, ar jie šiandien jaučiasi tikrais organizacijos nariais. Kaip galime pastebėti respondentų pasiskirstymas vertinant šiuos du klausimus labai panašus.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos vertinimą ir jautimąsi tikrais organizacijos nariais

Patikrinus socializacijos ir jautimosi tikruoju nariu kintamųjų sąsajas, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, t. y. r_s =0,576*, p=0,000. Atlikus detalesnę šių kintamųjų sąsajų analizę, pastebėta, kad gerėjant socializacijos vertinimui organizacijoje, darbuotojų, kurie jaučiasi tikrais organizacijos nariais daugėja.



14 pav. Socializacijos vertinimas ir jautimasis tikru organizacijos nariu (respondentų pasiskirstymas)

Kaip matyti iš aukščiau pateikto 14 pav. 63 respondentai (85 proc.) vertinę socializaciją nuo 81 iki 100 jaučiasi tikrais organizacijos nariais, o visi vertinę žemiau nei vidutiniškai tikrais organizacijos nariais nesijaučia.

Gauti socializacijos vertinimo rezultatai ir jų sąsajos su naujų darbuotojų jautimusi tikraisiais organizacijos nariais patvirtinta tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, kad naujo darbuotojo jautimasis tikruoju organizacijos nariu priklauso nuo darbuotojo savęs vertinimo socializacijos aspektu.

2.2.3 Veiksnių, turinčių įtakos socializacijai, analizė

Darbe siekiama ne tik išanalizuoti, kaip nauji darbuotojai vertina socializaciją organizacijoje „X“, bet ir įvertinti veiksnius turinčius įtakos šiam procesui. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę, buvo išskirti pagrindiniai veiksniai, galintys turėti įtakos naujų darbuotojų prisitaikymui organizacijoje ir paprašyta respondentų juos įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neturi įtakos, 5 – įtakoja labai stipriai.

Kaip matyti iš 21 lentelės (žr. 54 psl.), tyrime dalyvavusių naujų organizacijos darbuotojų nuomone, socializacijai organizacijoje mažiausiai įtakos turi kiti įmonės darbuotojai (įverčių vidurkis 3,15) bei darbuotojo turima darbo patirtis (vidurkis 3,18). Kitų darbuotojų įtaką organizacinei socializacijai, vidutiniškai (t. y. 3 balais) vertino 33,3 proc. respondentų, o 15,3 proc. mano, kad šis veiksnys visiškai neturi įtakos. Tokiam įvertinimui įtakos galėjo turėti ir tai, kad atsakant į klausimą, „Kas dar, be už Jūsų įvedimą į darbą atsakingo asmens, Jums padėjo prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje“, atsakymą, kad padėjo kiti įmonės darbuotojai pasirinko tik 9 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų. Galime daryti prielaidą, kad daugiausia įtakos naujų darbuotojų prisitaikymui, be paskirto atsakingo asmens, turi vadovas ir bendradarbiai.

21 lentelė. Veiksnių, turinčių įtakos, socializacijai vertinimas ir koreliaciniai ryšiai su organizacine socializacija

Veiksniai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Ryšys su socializacijos vertinimu
Iš anksto turima informacija apie būsimą darbą bei įmonę.	3,45	1,142	1	5	r=0,177 p=0,063
Darbuotojo ankstesnė darbo patirtis.	3,18	1,478	1	5	r=0,008 p=0,935
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 atsakingo asmens turimos žinios, patirtis.	4,21	0,896	2	5	**r=0,416** p=0,000**
Už įvedimą į darbą atsakingo asmens asmeninės savybės.	3,97	0,909	1	5	r=0,227* p=0,017
Tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas.	4,46	0,784	1	5	**r=0,367** p=0,000**
Bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas.	4,50	0,645	3	5	**r=0,537** p=0,000**
Kiti įmonės darbuotojai.	3,15	1,200	1	5	r=-0,042 p=0,661

Analizuojant respondentų atsakymus apie turimos darbo patirties įtaką socializacijai, pastebėta, kad respondentų skaičius vertinusių šį veiksnį minimaliai, vidutiniškai ir maksimaliai buvo labai panašus: minimaliai vertino 22,5 proc., vidutiniškai – 20,7 proc., maksimaliai – 24,3 proc. Atliekant koreliacinę analizę, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys (r_s =0,342**, p=0,000) tarp turimos darbo patirties, kaip veiksnio, vertinimo ir tarp to, ar tiriama organizacija yra pirmoji darbovietė respondentui. Respondentai kuriems tiriama organizacija yra pirmoji darbovietė (jų tyrime dalyvavo 24), ankstesnės darbo patirties įtaką socializacijai vertino žemiau nei vidutiniškai (vidurkis 2,16), net 54,2 proc. jų mano, kad turima darbo patirtis visiškai neturi įtakos socializacijai organizacijoje. Darbuotojai, kurie į organizaciją atėjo turėdami darbo patirties (jų tyrime dalyvavo 87), mano, kad šis veiksnys turi įtakos socializacijai naujoje darbo aplinkoje, 55,2 proc. respondentų šio veiksnio įtaką įvertino 4 ir 5 balais (t. y. rinkosi atsakymus „Daugiau sutinku, nei nesutinku“ ir „ Visiškai sutinku“). Atsižvelgiant į šiuos duomenis ir tai, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp turimos darbo patirties ir socializacijos nėra, galime daryti prielaidą, kad šio veiksnio įtakos vertinimas yra gana subjektyvus ir daugiausiai priklauso nuo to, ar pats respondentas yra anksčiau dirbęs ar tai pirmoji jo darbovietė.

Kaip matyti iš 21 lentelėje pateiktų duomenų, respondentų nuomone, darbuotojo asmeninės savybės gana stipriai gali lemti socializacijos rezultatus (įverčių vidurkis 4,46). Net 55 proc. tyrime dalyvavusių organizacijos darbuotojų mano, kad darbuotojo asmeninės savybės turi labai daug įtakos prisitaikymui naujoje darbo aplinkoje ir šį veiksnį vertino maksimaliai, t. y. 5 balais. Nei vienas respondentas nevertino šio veiksnio žemiau nei vidutiniškai. Tačiau atlikus koreliacinę kintamųjų

analizę nustatyta, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbuotojo asmeninių savybių ir organizacinės socializacijos nėra.

Daugiausiai įtakos, respondentų nuomone, darbuotojo prisitaikymui organizacijoje turi paties darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas ir bendradarbių pagalba ir palaikymas, šių veiksnių įverčių vidurkis siekia 4,50 (žr. 21 lentelę). Nei vienas iš šių veiksnių nebuvo vertinamas, kaip visiškai neturintis įtakos, o maksimaliai juos įvertino atitinkamai 60,4 proc. ir 57,7 proc. respondentų.

Analizuojant socializacijai įtakos galinčių turėti veiksnių ir socializacijos vertinimo sąsajas nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp socializacijos ir šių veiksnių: darbuotojo iniciatyvos bei aktyvumo; už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimų žinių, patirties; už įvedimą į darbą atsakingo asmens asmeninių savybių; tiesioginio vadovo pagalbos ir palaikymo; bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalbos ir palaikymo (žr. 22 lentelę). Kadangi socializacijos procesas yra vertinamas atsižvelgiant į keturis pagrindinius matmenis, siekiant išanalizuoti, kaip būtų galima pagerinti naujų darbuotojų socializaciją tiriamoje organizacijoje, naudinga išanalizuoti, kokie veiksniai turi įtakos konkretiems socializacijos matmenims: mokymuisi, supratimui, bendradarbių paramai bei ateities perspektyvoms. Šių kintamųjų koreliaciniai ryšiai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Veiksnių ir socializacijos matmenų koreliaciniai ryšiai

Veiksniai	**MOKYMASIS**	**SUPRATIMAS**	**BENDRADARBIŲ PARAMA**	**ATEITIES PERSPEKTYVOS**
Darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas	**r=0,324**** p=0,001	**r=0,332**** p=0,000	**r=0,333**** p=0,000	
Už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios, patirtis	**r=0,448**** p=0,000	**r=0,336**** p=0,000	**r=0,374**** p=0,000	
Už įvedimą į darbą atsakingo asmens asmeninės savybės			**r=0,276**** p=0,003	
Tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas	**r=0,245**** p=0,010	**r=0,322**** p=0,001	**r=0,338**** p=0,000	**r=0,301**** p=0,001
Bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas	**r=0,366**** p=0,000	**r=0,445**** p=0,000	**r=0,571**** p=0,000	**r=0,382**** p=0,000

Darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas tiriamoje organizacijoje vertinamas, kaip vienas iš daugiausia įtakos turinčių veiksnių naujų darbuotojų socializacijai (įverčių vidurkis siekia 4,50). Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės, buvo nustatyti ir statistiškai reikšmingi ryšiai tarp šio veiksnio ir mokymosi, supratimo bei bendradarbių paramos matmenų vertinimo. Darbuotojo iniciatyvos ir aktyvumo bei minėtų socializacijos matmenų koreliacinių ryšių stiprumas labai panašus. Ryšiai tarp šių kintamųjų patvirtina anksčiau atliktų tyrimų rezultatus, kad proaktyvus naujojo darbuotojo elgesys siejasi su tokiais socializacijos rezultatais, kaip darbo atlikimo meistriškumas, mokymasis, vaidmens aiškumas bei socialinė sanglauda (Ashforth et al. 2007; Gruman et al. 2006; Morrison 1993; Wanberg, Kammeyer-Mueller 2000).

Už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios, patirtis. Analizuojant gautus duomenis, nustatytos šio veiksnio ir mokymosi, supratimo bei bendradarbių paramos matmenų sąsajos. Stipriausias statistiškai reikšmingas ryšys pastebimas tarp už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimų žinių, patirties ir mokymosi dimensijos (r=0,448**, p=0,000). Sudarius šių dviejų kintamųjų sąsajų lentelę, pastebėta, kad dauguma darbuotojų, vertinusių mokymosi dimensiją vidutiniškai arba žemiau nei vidutiniškai, mano, kad šis veiksnys nei turi, nei neturi įtakos naujų darbuotojų socializacijai. O 33,3 proc. respondentų, vertinusių mokymosi matmenį 23-25 balais, yra linkę manyti kad šis veiksnys įtakos turi. Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galime daryti prielaidą, jog už įvedimą atsakingo asmens turimos žinios bei patirtis turi įtakos naujų darbuotojų mokymosi matmens vertinimui.

Tiesioginio vadovo pagalbos ir palaikymo veiksnio įtaka naujų darbuotojų socializacijai buvo respondentų įvertinta taip pat, kaip ir asmeninės darbuotojo savybės (įverčių vidurkis 4,46). Tačiau kaip galime matyti iš 22 lentelės (žr. 55 psl.), priešingai nei darbuotojo asmeninės savybės, šis veiksnys, statistiškai reikšmingai koreliuoja su visais socializacijos matmenimis. Analizuojant šio veiksnio įtakos vertinimą tiriamoje organizacijoje, pastebėta, kad tik 1,8 proc. respondentų mano, jog šis veiksnys neturi įtakos, o 9,9 proc. kad nei turi, nei neturi įtakos, naujo darbuotojo prisitaikymui. Todėl galime daryti išvadą, kad tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas yra labai svarbus socializacijos proceso veiksnys, galintis turėti įtakos visiems socializacijos matmenims.

Bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas. Šis veiksnys, tyrime dalyvavusių respondentų, buvo įvertintas, kaip vienas daugiausiai įtakos turinčių veiksnių, naujų darbuotojų prisitaikymui, bei nustatytas stipriausiais statistiškai reikšmingas ryšys su socializacija (r=0,537** p=0,000, žr. 21 lentelę). Analizuojant bendradarbių pagalbos ir palaikymo veiksnio sąsajas su atskirais socializacijos matmenimis pastebėta, kad statistiškai reikšmingas ryšys taip pat (kaip ir tiesioginio vadovo pagalbos ir palaikymo veiksnio) egzistuoja su visais keturiais: mokymusi, supratimu, bendradarbių parama bei ateities perspektyvomis. Stipriausias koreliacinis ryšys nustatytas tarp minėto veiksnio ir bendradarbių paramos matmens vertinimo (r=0,571**, p=0,000). Detaliau analizuojant apklausos metu surinktus duomenis, buvo nustatyta, kad visi respondentai, vertinę bendradarbių paramos matmenį 22-26 balais (66,6 proc.), bendradarbių pagalbą ir palaikymą vertino, kaip veiksnį, turintį įtakos naujo darbuotojo socializacijai (pagal reikšmingumą skirdami 4 ir 5 balus). Remiantis gautais rezultatais, galime daryti prielaidą, jog bendradarbių pagalba ir palaikymas, tiriamoje organizacijoje, yra vienas svarbiausių veiksnių turinčių įtakos visiems naujų darbuotojų socializacijos aspektams: mokymuisi, savo darbo bei organizacijos supratimui, bendradarbių paramos vertinimui ir ateities perspektyvoms.

Siekiant išanalizuoti veiksnius, galinčius turėti įtakos naujų darbuotojų prisitaikymui organizacijoje, respondentams papildomai buvo užduotas atviras klausimas, kokie dar veiksniai (be išvardintų), jų nuomone, turi įtakos sėkmingai naujojo darbuotojo socializacijai. Į šį klausimą atsakė 28

(25,2 proc.) tyrime dalyvavę nauji darbuotojai (respondentų atsakymai į šį klausimą pateikti 3 priede). Gauti atsakymai buvo suskirstyti į dvi dideles grupes, tai organizacinius ir asmeninius veiksnius ir apjungti į smulkesnes veiksnių kategorijas (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Veiksniai turintys įtakos sėkmingam naujo darbuotojo prisitaikymui

Organizaciniai veiksniai	Asmeniniai veiksniai
• Mokymai/seminarai. • Atmosfera darbo grupėje (bendradarbiai, vadovas). • Tinkama komunikacija. • Aiškus mokymo planas. • Atlyginimas. • Kiti organizacijos darbuotojai, jų gebėjimas motyvuoti naujoką.	• Asmeninės darbuotojo savybės. • Darbuotojo motyvacija. • Pagarba kolegoms ir klientams. • Ambicijos ir galimybės įgyvendinti tikslus.

Organizaciniai veiksniai respondentų atsakymuose buvo paminėti 15, o asmeniniai 24 kartus. Dažniausiai iš organizacinių veiksnių respondentai, atsakę į šį klausimą, išskyrė veiksnius apimančius atmosferą kolektyve t. y. pozityvią aplinką, bendradarbių gebėjimą motyvuoti, vadovo asmenines savybes. Asmeninių veiksnių kategorijoje dažniausiai pasikartojo veiksniai apimantys darbuotojo asmenines savybes (iniciatyvumas, aktyvumas, pozityvumas, pasitikėjimas savimi, greita orientacija) ir motyvaciją (noras mokytis ir tobulėti, pastangos atlikti darbą nepriekaištingai, noras prisitaikyti).

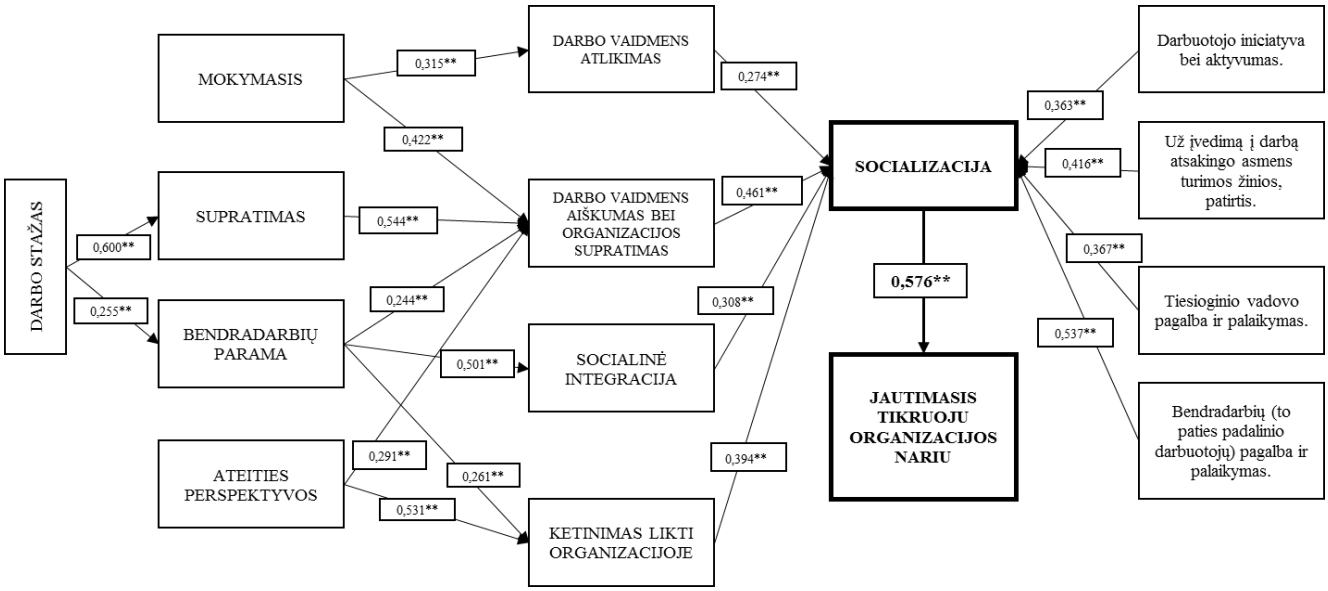
Apibendrinant veiksnių, galinčių turėti įtakos naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje, analizę, remiantis tiriamos organizacijos respondentų nuomone bei nustatytais koreliaciniais ryšiais, galime teigti, kad didžiausią įtaką organizacinės socializacijos bei jos atskirų matmenų vertinimui turi bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) bei tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas.

2.3 Empirinio tyrimo apibendrinimas

Naujų darbuotojų socializacija, tai procesas, kurį vertinant svarbu atsižvelgti į keturias pagrindines sritis, t. y. mokymąsi, supratimą, bendradarbių paramą ir ateities perspektyvas, kuriose žinių bei informacijos turi įgyti nauji darbuotojai. Tačiau šis procesas nėra uždaras, tiek pačiam procesui, tiek jo rezultatams, įtakos gali turėti įvairūs veiksniai. Remiantis socializacijos proceso vertinimo ir jo ryšių su kitais rodikliais bei veiksniais organizacijoje „X“ analize, buvo sudarytas organizacinės socializacijos įtakos veiksnių empirinis modelis (žr. 15 pav.).

Atlikus socio-demografinių rodiklių ir socializacijos bei jos matmenų vertinimo sąsajų analizę buvo nustatyta, kad tik organizacijoje išdirbtas laikas turi įtakos socializacijai. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų, kurie organizacijoje dirba iki 3 mėn., supratimo ir bendradarbių paramos matmenų vertinimai yra žemesni lyginant su ilgiau dirbančiais respondentais. Šiais rezultatais buvo patvirtintos ir

R. J. Taormino (1997) teorinės prielaidos, kurios teigia, kad kuo ilgiau naujas darbuotojas dirba organizacijoje tuo jis geriau suvokia savo darbo vaidmenį bei pačią organizaciją, bei geriau vertina bendradarbių paramos matmenį.



15 pav. Organizacinės socializacijos įtakos veiksnių empirinis modelis

Remiantis užsienio moksline literatūra, sudarant tyrimo instrumentą buvo daroma prielaida, kad kiekvienas iš socializacijos matmenų, atspindi, tam tikrus, literatūroje dažniausiai išskiriamus, socializacijos rodiklius: darbo vaidmens atlikimą, darbo vaidmens aiškumą, organizacijos kultūros suvokimą, socialinę integraciją arba sanglaudą bei naujojo darbuotojo ketinimą likti organizacijoje. Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad tarp mokymosi, supratimo, bendradarbių paramos ir ateities perspektyvų dimensijų bei šiuos matmenis atspindinčių socializacijos rodiklių egzistuoja tiesioginiai ryšiai. Tačiau buvo pastebėta, kad kai kurie matmenys siejasi ir su kitais socializacijos rodikliais. Mokymasis, kuris susijęs su praktiniais gebėjimais atlikti darbą, pasirodė esąs svarbus ne tik darbo vaidmens atlikimui, bet ir darbo vaidmens aiškumui bei organizacijos suvokimui. Ateities perspektyvų matmuo, kuris vertina, kaip naujas darbuotojas mato savo profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybes, bei pasitenkinimą siūloma atlygio ir naudų sistema, taip pat siejasi su darbo vaidmens aiškumo ir organizacijos suvokimo rodikliais. Duomenų koreliacinė analizė atskleidė, kad daugiausia socializacijos rodiklių (darbo vaidmens aiškumas, organizacijos supratimas, socialinė integracija ir ateities perspektyvos) yra susiję su bendradarbių parama. Socializacijos matmenų vertinimo ir socializacijos rodiklių sąsajų analizė, parodė, kad organizacija „X“ siekdama pagerinti naujų darbuotojų socializaciją turėtų atkreipti dėmesį ne tik į mokymosi ir ateities perspektyvų matmenų dedamąsias, kadangi tai buvo prasčiausiai vertinamos subskalės, bet ir į darbuotojų tarpusavio santykius bei bendradarbiavimo tarp komandos narių skatinimą, kadangi bendradarbių parama turi įtakos daugumai socializacijos rodiklių.

Tyrimo metu, taip pat nustatyta, kad naujų darbuotojų socializacijai įtakos turi tokie veiksniai, kaip naujo darbuotojo iniciatyva ir aktyvumas, už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios, patirtis, tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas bei bendradarbių (to paties dalinio darbuotojų) parama ir palaikymas (žr. 15 pav.). Siekiant detalizuoti minėtų veiksnių įtaką atskiriems socializacijos matmenims, buvo atlikta koreliacinė analizė. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad organizacija siekdama gerinti naujų darbuotojų socializaciją turėtų atsižvelgti į tai, koks žmogus yra atsakingas už naujo darbuotojo įvedimą į darbą ir ar tas žmogus pakankamai kompetentingas, kadangi už įvedimą į darbą atsakingo asmens žinios ir patirtis turi įtakos ne tik naujo darbuotojo mokymosi, bet ir supratimo bei bendradarbių paramos matmenų vertinimui. Taip pat buvo patvirtintos ankstesnės prielaidos, kad bendradarbiai naujų darbuotojų socializacijos procese yra labai svarbus veiksnys. Tyrimas parodė, kad tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas bei bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas yra statistiškai reikšmingai susiję su visais keturiais socializacijos matmenimis, todėl galima teigti, kad šie veiksniai turi įtakos sėkmingai naujų darbuotojų socializacijai. Taip pat nustatyta, kad socializacijos proceso bei jos atskirų matmenų vertinimui įtakos turi ne tik organizaciniai veiksniai, bet ir paties darbuotojo iniciatyva ir aktyvumas. Tyrimas parodė, kad šis veiksnys turi įtakos naujo darbuotojo mokymuisi, supratimui bei bendradarbių paramai ir patvirtino užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatus, kad proaktyvus naujo darbuotojo elgesys turi įtakos darbuotojo socialinei integracijai, vaidmens aiškumui, vaidmens atlikimo meistriškumui bei mokymuisi (Ashforth, et al. 2007; Gruman et al. 2006; Morisson 1993).

Išanalizavus socializacijos atskirų matmenų, t. y. mokymosi, supratimo, bendradarbių paramos, ateities perspektyvų, vertinimo organizacijoje „X“ rezultatus, jų įtaką socializacijos rodikliams, bei atlikus įvairių rodiklių ir kintamųjų koreliacines analizes, buvo patvirtinta ir tyrimo pradžioje išsikelta hipotezė: naujų darbuotojų jautimasis tikruoju organizacijos nariu priklauso nuo socializacijos proceso sėkmingumo.

IŠVADOS

1. Teorinės darbo dalies išvados:
   1.1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, šiame darbe remiamasi požiūriu, kad organizacinė socializacija yra tęstinis procesas, kurio metu naujas darbuotojas įgyja būtinus praktinius įgūdžius, esminį supratimą apie savo darbą ir organizaciją, pasiekia socialinę sąveiką su bendradarbiais ir tampa tikru organizacijos nariu. Vertinant naujų darbuotojų socializaciją svarbu atsižvelgti į keturis socializacijos matmenis: mokymąsi, supratimą, bendradarbių paramą bei ateities perspektyvas.
   1.2. Naujų darbuotojų socializacija, tai organizacijos ir darbuotojo tarpusavio sąveika. Šiam procesui bei jo rezultatams įtakos turi organizaciniai (organizacinės socializacijos taktikos, orientacinės naujų darbuotojų programos, kiti organizacijos nariai) bei individualūs (darbo patirtis, iš anksto turima informacija, saviveiksmingumas, asmenybės bruožai, proaktyvus darbuotojo elgesys) veiksniai.
2. Empirinės darbo dalies išvados:
   2.1 Atlikta socializacijos ir atskirų jos matmenų vertinimo organizacijoje „X“ analizė parodė, kad daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių naujų organizacijos darbuotojų, socializaciją vertina geriau nei vidutiniškai, todėl galima teigti, kad daugumos darbuotojų socializacija yra sėkminga. Tačiau tyrimo metu pastebėta, kad mokymosi ir ateities perspektyvų matmenys šioje organizacijoje yra vertinami prasčiau nei supratimo ir bendradarbių paramos dimensijos, todėl siekiant dar labiau pagerinti naujų darbuotojų socializaciją, personalo skyriaus specialistai turėtų daugiau dėmesio skirti su šiais matmenimis susijusių procesų gerinimui.
   2.2 Socialinių demografinių charakteristikų ir tyrime dalyvavusių darbuotojų socializacijos bei jos atskirų matmenų vertinimo ryšių analizė, atskleidė, kad tik darbo stažas turi įtakos naujų darbuotojų socializacijai: kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo geriau jis vertina supratimo ir bendradarbių paramos matmenis.
   2.3 Tyrimo metu, vertinant atskirų socializacijos matmenų ir socializacijos rodiklių, kurie leidžia daryti prielaidas apie socializacijos sėkmingumą, sąsajas, nustatyta, kad:
      - Mokymosi matmuo turi įtakos naujų darbuotojų darbo vaidmens atlikimui, darbo vaidmens aiškumui bei geresniam organizacijos suvokimui.
      - Supratimo matmuo statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbo vaidmens aiškumu ir geresniu organizacijos supratimu.
      - Bendradarbių parama turi įtakos ne tik tiesiogiai su šiuo matmeniu susijusiam rodikliui – socialinei integracijai, bet ir darbo vaidmens aiškumui, organizacijos suvokimui bei naujo darbuotojo ketinimui likti organizacijoje.

- Nuo to, kaip naujas darbuotojas vertina ateities perspektyvų matmenį, t. y. ar jis mato asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybes organizacijoje, bei ar jį tenkina siūloma atlygio ir papildomų naudų sistema, priklauso naujo darbuotojo intencija likti dirbti organizacijoje. Ateities perspektyvų matmuo taip pat turi įtakos darbo vaidmens aiškumui ir organizacijos supratimui.

2.4 Analizuojant veiksnius, galinčius turėti įtakos naujų darbuotojų socializacijai tiriamoje organizacijoje „X“, paaiškėjo, kad socializacijai įtakos turi darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas, už įvedimą į darbą atsakingos asmens turimos žinios ir patirtis, tiesioginio vadovo bei bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas. Stipriausi statistiškai reikšmingi ryšiai nustatyti tarp sėkmingos socializacijos ir už įvedimą atsakingo asmens turimų žinių ir patirties bei bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalbos ir palaikymo veiksnių. Atlikta detalesnė veiksnių ir atskirų socializacijos matmenų analizė parodė, kad:

- Darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas ir už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios ir patirtis, turi įtakos mokymosi, supratimo ir bendradarbių paramos matmenims. Už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios ir patirtis labiausiai lemia naujų darbuotojų mokymosi rezultatus, todėl siekiant dar geresnių socializacijos rezultatų, organizacijos personalo skyriaus specialistai turėtų atkreipti daugiau dėmesio į asmenų, atsakingų už naujų darbuotojų įvedimą į darbą, turimas žinias, patirtį ir kompetencijas.
- Tiesioginio vadovo bei bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas, turi įtakos visiems keturiems socializacijos matmenims, todėl turėtų būti skiriama pakankamai dėmesio darbo grupių tarpusavio santykiams, socialiniam klimatui, bendradarbiavimo skatinimui.

2.5 Atlikto tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad kuo sėkmingesnė naujojo darbuotojo socializacija tuo jis labiau linkęs jaustis tikru organizacijos nariu.

REKOMENDACIJOS

1. Siekdama pagerinti socializacijos procesą, organizacija „X“ turėtų atkreipti dėmesį į tam tikrus procesus bei aspektus, susijusius su konkrečiais socializacijos matmenimis:
    - Personalo skyriaus specialistai turėtų ne tik peržiūrėti naujų darbuotojų įvadinių mokymų turinį, ir juose daugiau dėmesio skirti ne organizacijos pristatymui, o minimalioms praktinėms žinioms, bet ir užtikrinti, kad visi nauji darbuotojai, turėtų galimybę tuose mokymuose dalyvauti. Taip pat vertėtų atsižvelgti į visų įmonės organizuojamų mokymų efektyvumą, t. y. jų turinį ir praktinę naudą.
    - Norint pagerinti naujų darbuotojų supratimo matmens vertinimą, organizacija turėtų labiau akcentuoti savo, kaip organizacijos tikslus, vertybes, kad jie būtų žinomi ir suprantami visiems organizacijos nariams.
    - Siekiant aukštesnio ateities perspektyvų matmens vertinimo ir to, kad daugiau naujų darbuotojų sietų savo ateitį būtent su šia organizacija derėtų atkreipti dėmesį į atlygio ir papildomų naudų sistemą, kadangi šio teiginio vertinimas buvo žemiausias visame klausimyne. Taip pat turėtų būti skiriama daugiau dėmesio kiekvieno darbuotojo individualiems tobulėjimo ir karjeros poreikiams, pvz. sudarant individualius tobulėjimo planus.
2. Atsižvelgiant į tai, kad į darbą atsakingo asmens turimos žinios ir patirtis turi įtakos socializacijos rezultatams, o ypač mokymosi matmens vertinimui, personalo skyriaus specialistams vertėtų:
    - Daugiau dėmesio skirti kompetentingų mentorių paruošimui, kadangi respondentai, už kurių įvedimą buvo atsakingi mentoriai, mokymosi matmenį vertino žemiausiai.
    - Atkreipti dėmesį į tai, kokie asmenys yra paskiriami atsakingais už naujų darbuotojų įvedimą į darbą, įvertinti jų turimas žinias bei patirtį. Galbūt derėtų pagalvoti apie kompetentingo mentoriaus, kuris būtų visada atsakingas, už naujų darbuotojų įvedimą, paruošimą kiekviename organizacijos padalinyje.
3. Buvo nustatyta, kad tiesioginio vadovo ir to paties padalinio darbuotojų parama ir palaikymas turi įtakos naujų darbuotojų socializacijai, todėl būtų naudinga dažniau organizuoti vadovų mokymus susijusius su darbuotojų motyvacija, palankaus socialinio klimato kūrimu, bendradarbiavimo efektyvumo didinimu ar pan.
4. Tyrimas parodė, kad tik dešimtadaliui respondentų, naujoje darbo aplinkoje prisitaikyti padėjo ne tik tiesioginis vadovas ir bendradarbiai, bet ir kiti įmonės darbuotojai, todėl siekiant gerinti socializacijos procesą, personalo specialistams vertėtų apgalvoti, kaip prie šio proceso galėtų prisidėti kiti organizacijos nariai (vadybininkai, personalo skyriaus darbuotojai).

LITERATŪRA

1. Adkins, Cheryl L. "Previous Work Experience and Organizational Socialization: a Longitudinal Examination." *Academy of Management Journal* 38, 3 (1995): 839-862. DOI: 10.2307/256748.
2. Adler, Paul S., Seok-Woo Kwon. "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Academy of Management Review* 27, 1 (2002): 17-40. DOI: 10.5465/AMR.2002.5922314
3. Allen, David G. "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?" *Journal of Management* 32, 2 (2006): 237-256. DOI: 10.1177/0149206305280103
4. Ardts, Joost, Paul Jansen, Mandy van der Velde. "The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialization Tactics and Personnel Instruments." *Journal of Management Development* 20, 2 (2001): 159-167. http://dx.doi.org/10.1108/02621710110382178
5. Ashford, Susan J., Stewart J. Black. "Proactivity during Organizational Entry: The Role of Desire for Control." *Journal of Applied Psychology* 81, 2 (1996): 199-214.
6. Ashforth, Blake E., David M. Sluss, Alan M. Saks. "Socialization Tactics, Proactive Behavior, and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models." *Journal of Vocational Behavior* 70, 3 (2007): 447-462. DOI:10.1016/j.jvb.2007.02.001
7. Bauer, Talya N., Stephen G. Green. "Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization." *Journal of Applied Psychology* 83, 1 (1998): 72–83.
8. Bauer, Talya N., et al. "Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods." *Journal of Applied Psychology* 92, (2007):707-721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707
9. Bauer, Talya N., Berrin Erdogan. "Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, (2014): 439-457. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251
10. Bigliardi, Barbara, Alberto Petroni, Alberto Ivo Dormio. "Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers." *Leadership & Organization Development Journal* 26, 6 (2005): 424-44. DOI 10.1108/01437730510617645
11. Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
12. Cable, Daniel M., Charles K. Parsons. (2001). "Socialization Tactics and Person – Organization Fit." *Personnel Psychology* 54, (2001):1-23. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

13. Cable, Daniel M., Francesca Gino, Bradley R. Staats, B. R. “Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers Authentic Self-expression.” *Administrative Science Quarterly* 58, 1 (2013): 1-36. DOI: 10.1177/0001839213477098
14. Chao, Georgia T., et al. “Organizational Socialization: Its Content and Consequences”, *Journal of Applied Psychology* 79, 5 (1994): 730-743.
15. Chen, Gilad, Richard J. Klimoski. “The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment.” *Academy of Management Journal* 46, 5 (2003): 591-607. DOI: 10.2307/30040651
16. Cooper-Thomas, Helena D., Neil Anderson. “Organizational socialization. A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations.” *Journal of Managerial Psychology* 21, 5 (2006): 492-516. DOI: 10.1108/02683940610673997
17. Cooper-Thomas, Helena, Neil Anderson, Melanie Cash. “Investigating Organizational Socialization: a Fresh Look at Newcomer Adjustment Strategies.” *Personnel Review* 41, 1 (2012): 41-55. DOI 10.1108/00483481211189938
18. Dromantaitė, Aistė, ir Vytautas Pokštas. „Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje.“ *Socialinių mokslų studijos* 6, 2 (2014): 361-375.
19. Ellis, Allison M., Talya N. Bauer, Berrin Erdogan, B. (2014). “New Employee Organizational Socialization: Adjusting to New Roles, Colleagues and Organizations”. Iš ed. J. E. Grusec, P. D. Hastings. *Handbook of Socialization: Theory and Research,* p. 301-322. New York: Guilford Press.
20. Feldman, Daniel C. “A Contingency Theory of Socialization.” *Administrative Science Quarterly* 21, 3 (1976): 433-452.
21. Feldman, Daniel C. “The Multiple Socialization of Organization Members'. *“ Academy of Management Review* 6, 2 (1981): 309-318.
22. Field, Robbie, Alan Coetzer. “Newcomer socialization in New Zealand small manufacturing firms: A socialization agent perspective.” *Small Enterprise Research* 18, 1 (2011): 80-96. DOI: 10.5172/ser.18.1.80
23. Filstad, Cathrine. “Organizational Commitment through Organizational Socialization Tactics.” *Journal of Workplace Learning* 23, 6 (2011): 376-390. http://dx.doi.org/10.1108/01437720110408967
24. Fominienė, Vilija Bitė, Biruta Švagždienė, Rimantas Mikalauskas. „Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1, 14 (2009): 87–94.

25. Gailliard, Bernadette M., Karen K. Myers, David R. Seibold. “Organizational Assimilation: A Multidimensional Reconceptualization and Measure.” *Management Communication Quarterly* 24, 4 (2010): 552-578. DOI: 10.1177/0893318910374933
26. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
27. Ghosh, Rajashi, Thomas G. Reio Jr., Hyejin Bang. (2013). “Reducing Turnover Intent: Supervisor and Co-worker Incivility and Socialization-related Learning.” *Human Resource Development International* 16, 2 (2013): 169-185. DOI:10.1080/13678868.2012.756199
28. Graen, George B., Mary Uhl-Bien. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Year: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective.” *Leadership Quarterly* 6, 2 (1995): 219-247.
29. Gražulis, Vladimiras ir Birutė Bazienė. „Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė).“ *Filosofija. Sociologija* 20, 4 (2009): 344-353.
30. Gražulis, Vladimiras, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, Tadas Sudnickas. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
31. Gražulis, Vladimiras. „Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3, 27 (2012): 145-155.
32. Griffin, Andrea E. C., Adrienne Colella, Srikanth Goparaju. “Newcomer and Organizational Socialization Tactics: an Interactionist Perspective.” *Human Resource Management Review* 10, 4 (2000): 453-474. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00036-X
33. Gruman Jamie A., Alan M. Saks, David I. Zweig. “Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study.” *Journal of Vocational Behavior* 69, 1 (2006): 90–104. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.03.001
34. Haecker, Sabine. “Organizational Socialization and its Effect on Commitment.” *Seminar Paper*, 2002.
35. Yozgat, Ugur, Dilek Güngörmez. “The Mediating Role of Social Integration on the Effect of Proactive Socialization Tactics Applied by Newcomers on Their Organizational Commitment.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 20 (2015): 462 – 471. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.10.116.
36. Jokisaari, Markku, Jari-Erik Nurmi. “Change in Newcomers’ Supervisor Support and Socialization Outcomes after Organizational Entry.” *Academy of Management Journal* 52, 3 (2009): 527-544. DOI: 10.5465/AMJ.2009.41330971

37. Jokisaari, Markku. “The role of leader–member and social network relations in newcomers' role performance.” *Journal of Vocational Behavior* 82, 2 (2013): 96-104. DOI:10.1016/j.jvb.2013.01.002
38. Jones, Gareth. R. “Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective”. *Academnv of Management Review* 8, 3 (1983): 464-474. Doi:
39. Jones Gareth. R. “Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers‘ Adjustments to Organizations”. *The Academy of Management Journal* 29, 2 (1986): 262-279.
40. Mahfuz, Judeh. “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment.” *International Business Research* 4, 3 (2011): 171-181. DOI:10.5539/ibr.v4n3p171
41. Kim, Tae-Yeol, Daniel M. Cable, Sang-Pyo Kim. “Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit”. *Journal of Applied Psychology* 90, 2 (2005): 232-241. DOI: 10.1037/0021-9010.90.2.232
42. Kammeyer-Mueller, John D., Connie R. Wanberg. “Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment.” *Journal of Applied Psychology* 88, 5 (2003): 779–794. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.779
43. Klein, Howard J., Natasha A. Weaver. “The Effectiveness of an Organizational-Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires.” *Personnel Psychology* 53 (2000): 47-66.
44. Klein, Howard J., Jinyan Fan, Kristopher J. Preacher. “The Effects of Early Socialization Experiences on Content Mastery and Outcomes: A Mediational Approach.” *Journal of Vocational Behavior* 68, 1 (2006): 96-115. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.02.001
45. Korte, Russell F. “How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers.” *Human Resource Development Quarterly* 20, 3 (2009):285-306. DOI: 10.1002/hrdq.20016
46. Korte, Russell F. “First, Get To Know Them“: a Relational View of Organizational Socialization.” *Human Resource Development International* 13, 1 (2010): 27–43. DOI: 10.1080/13678861003588984
47. Korte, Russell, Samantha Brunhaver, Sheri Sheppard. “(Mis) Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers”. *Human Resource Development Quarterly* 26, 2 (2015): 185-208. DOI: 10.1002/hrdq.21206.
48. Lee, Hung-Wen. “Locus of control, socialization, and organizational identification.” *Management Decision* 51, 5 (2013): 1047-1055. DOI 10.1108/MD-11-2012-0814

49. Lee, Sunhee, Howard J. Klein. "Relationships between Conscientiousness, Self-Efficacy, Self-Deception, and Learning over Time." *Journal of Applied Psychology* 87, 6 (2002): 1175–1182. DOI: 10.1037//0021-9010.87.6.1175
50. Louis, Meryl Reis. "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings." *Administrative Science Quarterly* 25, 2 (1980): 226-251.
51. Major, Debra A., Steve W. J. Kozlowski, Georgia T. Chao, Philip D. Gardner. (1995). "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and Moderating Effects of Role Development Factors." *Journal of Applied Psychology* 80, 3 (1995): 418–431.
52. Miller, Vernon D., Fredric M. Jablin (1991). "Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process." *Academy of Management Review* 16, 1 (1991): 92–120. DOI: 10.5465/AMR.1991.4278997.
53. Myers, Karen K., John G. Oetzel. "Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure." *Communication Quarterly* 51, 4 (2003): 438-457. DOI: 10.1080/01463370309370166
54. Myers, Scott A. et al. "Differences in Information Seeking Among Organizational Peers: Perceptions of Appropriateness, Importance, and Frequency." *International Journal of Business Communication*, February 26 (2015): 1-14. DOI: 10.1177/2329488415573928
55. Morrison, Elizabeth Wolfe. "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes." *Academy of Management Journal* 36, 3 (1993): 557-589. DOI: 10.2307/256592
56. Morrison, Elizabeth Wolfe. "Newcomers Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization." *Academy of Management Journal* 45, 6 (2002): 1149-1160. DOI: 10.2307/3069430.
57. Nifadkar, Sushil S., Talya N. Bauer. "Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes during Organizational Socialization." *Journal of Applied Psychology* 101, 1 (2015): 1-13. http://dx.doi.org/10.1037/apl0000035
58. Ostroff, Cheri, Steve W. J. Kozlowski, (1992). "Organizational Socialization as a Learning Process the Role of Information Acquisition." *Personnel Psychology* 45, 4 (1992): 849-874.
59. Perrot, Serge, Talya N. Bauer, David Abonneau, Eric Campoy, Berrin Erdogan, Robert C. Liden. "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: The Moderating Role of Perceived Organizational Support." *Group & Organization Management* 39, 3 (2014): 247-273. DOI: 10.1177/1059601114535469.
60. Pukėnas, Kazimieras. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa.* Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2009.

61. Ratkovic Njegovan, Biljana, Branislava Kostic. "Impact of Organizational Socialization towards Employees' Social Adaptation." *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)* 4, 1 (2014): 34-40.
62. Reichers, Arnon E. "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization rates." *Academy of Management Review* 12, 2, (1987): 278–287. DOI: 10.5465/AMR.1987.4307838.
63. Saeed, Tahir, et al. "Organizational Socialization: Individual and Organizational Consequences." *International Journal of Academic Research* 4, 3 (2012): 96-101.
64. Saks, Alan M. (1995). "Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment." *Journal of Applied Psychology,* 80, 2, (1995):211-225. DOI: 10.1037/0021-9010.80.2.211
65. Saks, Alan M., Jamie A. Gruman. "Getting Newcomers Engaged: The Role of Socialization Tactics." *Journal of Managerial Psychology* 26, 5 (2011): 383-402. http://dx.doi.org/10.1108/02683941111139001
66. Saks, Alan M., Krista L. Ugerrslev, Neil E. Fassina. (2007). "Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-analytic Review and Test of a Model." *Journal of Vocational Behavior* 70, 3 (2007): 413-446. DOI:10.1016/j.jvb.2006.12.004
67. Saks, Alan M., Jamie A. Gruman, Helena Cooper-Thomas. "The Neglected Role of Proactive Behavior and Outcomes in Newcomer Socialization." *Journal of Vocational Behavior* 79, 1 (2011): 36-46. DOI:10.1016/j.jvb.2010.12.007
68. Saks, Alan M., Blake E. Ashforth B. E. "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future." *Journal of vocational behavior* 51, 2 (1997): 264-279. DOI:10.1006/jvbe.1997.1614
69. Scandura, Terri A., Ethlyn A. Williams. (2004). "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring." *Journal of Vocational Behavior* 65, 3 (2004): 448-468. DOI:10.1016/j.jvb.2003.10.003
70. Song, Zibin, Prakash K. Chathoth. "An Interactional Approach To Organizations' Success In Socializing Their Intern Newcomers: The Role Of General Self-Efficacy And Organizational Socialization Inventory". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 34, 3 (2010): 364-387. DOI: 10.1177/1096348009350648
71. Song, Zibin, Kaye Chon, Geng Ding, Cao Gu. "Impact of Organizational Socialization Tactics on Newcomer Job Satisfaction and Engagement: Core Self-evaluations as Moderators." *International Journal of Hospitality Management* 46, (2015): 180-189. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.006

72. Tang, Chuany, Yongmei Liu, Hyunjoo Oh, Barton Weitz. "Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment." *Journal of Retailing*, 90, 1, (2014): 62-73. DOI: 10.1016/j.jretai.2013.11.002
73. Taormina, Robert J. "The Organizational Socialization Inventory." *International Journal of Selection and Assessment* 2, 3 (1994): 133-145.
74. Taormina, Robert J. "Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model". *International Journal of Selection and Assessment* 5, 1 (1997): 29-47.
75. Taormina, Robert J. "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization." *The International Journal of Human Resource Management* 15, 1 (2004): 76-94. DOI: 10.1080/0958519032000157357.
76. Taormina, Robert J. "Organizational Socialization: the Missing Link between Employee Needs and Organizational Culture." *Journal of Managerial Psychology* 24, 7(2009): 650-676. http://dx.doi.org/10.1108/02683940910989039
77. Thomas, Christopher H., Melenie J. Lankau. "Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout". *Human Resource Management* 48, 3 (2009): 417– 432. DOI: 10.1002/hrm.20288
78. Thompson, Jeffery A. "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective." *Journal of Applied Psychology* 90, 5 (2005): 1011-1017. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.1011
79. Tomietto, Marco et al. "Clinical learning in nursing education as a factor to enhance organizational socialization in newcomer nurses." *Journal of Nursing Education and Practice* 4, 8 (2014): 1-8. http://dx.doi.org/10.5430/jnep.v4n8p1
80. Van Maanen, John, Edgar H. Schein. "Toward a Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior* (1979). Prieiga per internetą: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?...>
81. Villavicencio-Ayub, Erika, Samuel Jurado-Cárdenas Alejandra Valencia-Cruz. "Work Engagement and Occupational Burnout: It's Relation to Organizational Socialization and Psychological Resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues* 6, 2 (201): 45-55. DOI:10.5460/jbhsi.v6.2.47026
82. Zhang, Yanhong, Jianqiao Liao, Yanling Yan, Yun Guo. "Newcomers' Future Work Selves, Perceived Supervisor Support, and Proactive Socialization In Chinese Organizations." *Social Behavior and Personality* 42, 9 (2014): 1457-1472. http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1457

83. Zou, Wen-Chi, Qing Tian, Ji Liu. “The Role of Work Group Context and Information Seeking in Newcomer Socialization: An Interactionist Perspective“. *Journal of Management and Organization*, 21, 2 (2015): 1-17. DOI: http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.73
84. Žukauskaitė, Irena, ir Dalia Bagdžiūnienė. „Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai.“ *Psichologija* 37 (2008): 26-43.
85. Žukauskaitė, Irena. „Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 56 (2010): 133-150.
86. Žukauskaitė, Irena. „Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 33 (2014): p. 79-95.
87. Wayne, Sandy J., et al. (1999). “The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success.” *Journal of Organizational Behavior* 20, 5 (1999): 577–595.
88. Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, Amanda L. Christensen. “Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-efficacy, and Organizational Identification*” Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115, 2 (2011): 204-213. DOI:10.1016/j.obhdp.2010.11.002
89. Wanberg, Connie R., John D. Kammeyer-Mueller. (2000). “Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process.” *Journal of Applied Psychology* 85, 3 (2000): 373-385. DOI: 0.1037//0021-9010.85.3.373
90. Wang, Mo, John Kammeyer-Mueller, Yihao Liu, Yixuan Li. “Context, Socialization, and Newcomer Learning.” *Organizational Psychology Review* 5, 1 (2015): 3-25. DOI: 10.1177/2041386614528832

Gruodė K. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje „X” / Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 74 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama naujų darbuotojų socializacija organizacijoje. Pirmojoje darbo dalyje, remiantis moksline užsienio ir lietuvių literatūra bei atliktais kitų autorių tyrimais, nagrinėjama organizacinės socializacijos samprata, pateikiami socializacijos proceso modeliai, organizacinės bei asmeninės socializacijos taktikos, aptariami organizaciniai ir individualūs veiksniai, galintys turėti įtakos socializacijos procesui bei jo rezultatams, analizuojami sėkmingos socializacijos rodikliai bei socializacijos proceso vertinimo įrankiai. Antroje darbo dalyje aptariama pasirinkta tyrimo metodologija, pateikiami ir analizuojami naujų darbuotojų socializacijos tyrimo, atlikto mažmenine prekyba drabužiais užsiimančioje organizacijoje, rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: organizacinė socializacija, socializacijos taktikos

Gruodė K. Socialization of New Employees in the Organization “X” / Educational Leadership Master’s Thesis. Supervisor Prof. Dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016. – 74 p.

ANNOTATION

In the Master’s Thesis, there is considered the socialization of new employees in an organization. In the first part of the paper, on the basis of foreign and Lithuanian literature and performed authors’ researches, there is considered the concept of organizational socialization, there are presented the models of the process of socialization, organizational and personal socialization tactics, there are discussed organizational and individual factors, which may make influence on the process of socialization and the results thereof, there are analyzed the indicators of the successful socialization as well as socialization process assessment tools. In the second part of the paper, there is discussed the selected methodology, presented and analyzed the results of the research of the socialization of new staff performed in retail organization engaged in the trade of clothing. At the end of the paper, there are presented conclusions and recommendations.

Keywords: organizational socialization, socialization tactics.

Gruodė K. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje „X” / Ugdomojo vadovavimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 74 p.

SANTRAUKA

Naujų darbuotojų sėkminga socializacija organizacijoje siejama su tokiais teigiamais rezultatais, kaip pačios organizacijos veiklos efektyvumas, konkurencinio pranašumo įgijimas, naujo darbuotojo pasitenkinimas darbu, darbo vaidmens aiškumas, darbo efektyvumas, įsipareigojimas organizacijai bei mažesnė darbuotojų kaita. Todėl šiandien vis dažniau kalbama apie naujų darbuotojų socializacijos proceso svarbą organizacijose. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe siekiama atsakyti į ***probleminį klausimą***: kaip pagerinti naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje atsižvelgiant į socializacijai svarbius matmenis tokius, kaip: mokymasis supratimas, bendradarbių parama, ateities perspektyvos; bei veiksnius, turinčius įtakos šiam procesui. ***Tyrimo tikslas:*** įvertinti naujų darbuotojų socializaciją bei nustatyti svarbiausius naujų darbuotojų socializacijos įtakos veiksnius mažmenine prekyba drabužiais užsiimančioje organizacijoje „X“. Tyrimo tikslui įgyvendinti buvo išsikelti pagrindiniai ***darbo uždaviniai:*** išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamą organizacinės socializacijos sampratą bei socializacijos proceso modelius; apibendrinti veiksnius, galinčius turėti įtakos naujų darbuotojų socializacijai; išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus organizacinės socializacijos proceso vertinimo įrankius bei socializacijos proceso rodiklius; remiantis tyrimo duomenimis įvertinti naujų darbuotojų socializaciją ir nustatyti šiam procesui įtakos turinčius veiksnius organizacijoje „X“; pateikti rekomendacijas organizacijos „X“ socializacijos proceso gerinimui. Pagrindiniai darbe naudoti ***metodai***: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, gautų duomenų statistinė analizė.

Atlikus anketinę apklausą ir išanalizavus gautus duomenis nustatyta, kad daugumos tyrime dalyvavusių naujų darbuotojų socializacija organizacijoje „X“ yra sėkminga, tačiau paaiškėjo, kad organizacijai vertėtų daugiau dėmesio skirti su mokymosi ir ateities perspektyvų matmenimis susijusių procesų tobulinimui. Socialinių demografinių charakteristikų ir socializacijos vertinimo sąsajų analizė parodė, kad tik darbo stažas turi įtakos naujų darbuotojų socializacijos proceso vertinimui. Analizuojant socializacijos įtakos veiksnius, paaiškėjo, kad tiriamoje organizacijoje „X“ naujų darbuotojų sėkmingai socializacijai įtakos turi darbuotojo iniciatyva bei aktyvumas, už įvedimą į darbą atsakingos asmens turimos žinios ir patirtis, tiesioginio vadovo bei bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas. Tyrimo metu buvo patvirtinta hipotezė, kad sėkminga naujo darbuotojo socializacija lemia jautimąsi tikruoju organizacijos nariu, bei sudarytas empirinis tyrimo modelis. Remiantis gautais tyrimo rezultatais pateiktos rekomendacijos.

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, empirinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka lietuvių bei anglų kalbomis, priedai. Darbe pateikiamos 23 lentelės, 15 paveikslų, 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 90 šaltinių.

Gruodė K. Socialization of New Employees in the Organization “X” / Educational Leadership Master’s Thesis. Supervisor Prof. Dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016. – 74 p.

SUMMARY

The successful socialization of new employee in an organization is related with such positive results as the efficiency of the performance of the organization itself, the acquisition of competitive advantages, the satisfaction of a new employee with his/her job, the clarity of the working role, work efficiency, commitment to the organization as well as the lower turnover of stuff. Therefore today more and more people talk about the importance of the process of the socialization of new staff in organizations In consideration of this, the present paper pursues to answer the ***problem question***: how to improve the socialization of new employees in an organization in consideration of the dimensions relevant to the socialization such as: learning, understanding, the support of co-workers, future perspectives; as well as considering the factors influencing the process. ***The objective of the research:*** is to assess the socialization of new employees as well as to establish the most important factors of the influence of the socialization of the new staff in the organization “X” engaged in the retail trade of clothing. In order to implement the objective of the research, the main ***tasks of the research*** were raised***:*** to analyze the concept of organizational socialization as well as the models of the process of socialization presented in scientific literature; to summarize the factors, which may make influence on the socialization f new staff; to analyze the tools of the assessment of the process of organizational socialization and the indicators of the process of socialization presented in scientific literature; on the basis of the research data, to assess new staff socialization and to establish the factors making influence on this process in the organization “X”; to give recommendations for the improvement of the process of socialization in the organization “X”. The main **methods** used in the paper were: the analysis of scientific literature, questionnaire survey, the statistical analysis of received data.

Having performed the questionnaire survey and having analyzed the findings, it was established that the socialization of the most new staff of the organization “X” participating in the research was successful, however it became clear that the organization should pay more attention to the improvement of the processes in relation with the dimensions of learning and future perspectives. The analysis of the links between social demographical characteristics and socialization assessment revealed that only work experience made influence on the assessment of the process of the socialization of new staff. Analyzing the factors of the influence of socialization, it became clear that the successful socialization of new staff in the investigated organization “X” was influenced by the initiative and activeness of an employee, the knowledge and experience of the person responsible for introduction into work, the assistance and support of the intermediate superior and co-workers (the staff of the same unit). During the research, the hypothesis that the successful socialization of a new staff member determines his/her feeling him/herself a real member of the organization was confirmed. As well as the empiric research model was made. On the basis of the received research results, the recommendations were presented.

The paper includes the introduction, theoretical part, empirical part, conclusions, recommendations, list of literature, annotation and summary in Lithuanian and English, annexes. 23 tables, 15 pictures, 4 annexes are presented in the paper. The list of literature include 90 sources.

PRIEDAI

LEIDIMAS NAUDOTI SOCIAIZACIJOS KLAUSIMYNĄ

Gmail **Kristina Gruodė <krista724@gmail.com>**

Request

taormina <taormina@umac.mo> 2015 m. spalio 19 d. 09:48

Kam: Kristina Gruodė <krista724@gmail.com>

Dear Ms. Gruodė,

Thank you for your interest in my Organizational Socialization Inventory. Of course you may use the OSI for your research. You did not say which of the two versions you plan to use. Therefore, I am attaching a copy of my paper with the up-dated (2004) version to this e-mail. I recommend the newer version because it has a better factorial structure.

For anyone using the OSI, I always recommend that you give four scores for every participant in order to know where they are strong and where they are weak.

This is also good practice for managers because it helps them to focus their socialization efforts on the most needful areas.

Additionally, as you are in the process of studying organizational socialization, I am also attaching a copy of my (1997) theory paper on this topic. In case you have not seen that paper, the ideas might help with your conceptualization of the phenomenon.

I would be very interested to see how your results turn out using the OSI, so I will look forward to seeing how well the OSI worked for you.

Please give my regards to your supervisor, Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė. And I wish you best of luck with your research.

With best regards,

Robert Taormina

Robert J. Taormina, B.A., Ed.M., M.A., Ph.D.
Emeritus Full Professor of Psychology
Chartered Psychologist (British Psychological Society)
Senior Advisor to the Rector's Office on Research Ethics
University of Macau, Macau (SAR), CHINA
E-mail: Taormina@umac.mo

2 PRIEDAS

TYRIMO ANKETA

Mielas darbuotojau,

Prašome Jūsų, užpildyti šią anketą, kurios tikslas, yra įvertinti naujų darbuotojų socializacijos* procesą mūsų įmonėje. (**O*rganizacinė socializacija**** , tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas įtvirtina įgūdžius būtinus pavestam darbui atlikti, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, pasiekia palankią socialinę sąveiką su bendradarbiais bei iš esmės perima tai organizacija būdingas vertybes, elgesio normas bei veiklos būdus).

Jūsų atsakymai yra labai svarbūs siekiant nustatyti, kokie veiksniai labiausiai lemia naujų darbuotojų sėkmingą arba nesėkmingą prisitaikymą mūsų įmonėje.

Ši apklausa yra visiškai anoniminė, todėl niekur nereikia nurodyti savo vardo, konkrečios parduotuvės, kurioje dirbate ar kitų asmeninių duomenų. Gauti duomenys bus naudojami apibendrintai analizei.

1. **Jūsų lytis:**

   - Moteris
   - Vyras

2. **Jūsų amžius:**

   - Iki 20 metų.
   - Nuo 20 iki 25 metų.
   - Nuo 25 iki 30 metų.
   - Nuo 30 iki 35 metų.
   - Nuo 35 iki 45 metų.
   - Daugiau nei 45 m.

3. **Jūsų išsilavinimas:**

   - Vidurinis.
   - Profesinis.
   - Nebaigtas aukštasis.
   - Aukštesnysis.
   - Aukštasis.
   - Kita: įrašykite.....

4. **Ar tai pirmoji Jūsų darbovietė:**

   - Taip
   - Ne

5. **Jei tai ne pirmoji Jūsų darbovietė, ar turėjote panašios darbo patirties:**

   - Taip
   - Ne

6. **Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?**

   - Iki 3 mėn.
   - Nuo 3 iki 6 mėn.
   - Nuo 6 iki 9 mėn.
   - Nuo 9 iki 12 mėn.

7. **Jūsų užimama pozicija parduotuvėje?**

   - Pardavėjas-konsultantas.
   - Pardavėjas-ekspertas/respo.
   - Vyr. pardavėjas-ekspertas/pavaduotojas.
   - Pardavėjas-koordinatorius.
   - Sandėlininkas.
   - Kita: įrašykite.....

8. **Kas buvo atsakingas už Jūsų įvedimą į darbą?**

   - Vadovas.
   - Mentorius – įmonės paruoštas darbuotojas, apmokytas, kaip mokyti, turintis tam reikiamus įgūdžius, savybes, priemones, žinantis procedūrą ir pan.
   - Kitas, ilgiau toje parduotuvėje dirbantis ir daugiau žinių bei patirties turintis, asmuo.
   - Nebuvo paskirta vieno atsakingo asmens.

9. **Kas dar, be už Jūsų įvedimą į darbą atsakingo asmens, Jums padėjo prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje?** (Galite pasirinkti kelis, Jums tinkamus variantus)

   - Tiesioginis vadovas.
   - Bendradarbiai (kiti komandos nariai).
   - Kiti įmonės darbuotojai.

10. **Įvertinkite savo mokymosi procesą (įvadinius naujojo darbuotojo mokymus, mokymus darbo vietoje) organizacijoje.** Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
Šioje parduotuvėje aš buvau gerai paruoštas/apmokytas darbui.					
Įmonės organizuojamų įvadinių mokymo seminarų (naujiems darbuotojams) bei mokymų darbo vietoje programos dėka, aš sugebu atlikti man pavestas užduotis.					
Įmonė organizuoja mokymus, siekdama tobulinti darbuotojų darbo įgūdžius.					
Mano tiesioginis vadovas teikė naudingą informaciją ir aiškias instrukcijas, kaip geriau atlikti darbo užduotis.					
Įmonėje organizuojami įvadiniai naujų darbuotojų mokymai, bei mokymai darbo vietoje yra labai efektyvūs.					

11. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
Man pakankamai aišku, kaip reikia tinkamai elgtis šioje organizacijoje.					
Aš aiškiai suprantu savo pareigas, t. y. puikiai žinau, ką ir kaip turiu daryti.					
Aš galėčiau įvardinti padalinio/parduotuvės, kurioje dirbu, veiklos tikslus.					
Aš gerai žinau, kokiu būdu veikia ši organizacija/padalinys: kokia organizacinė struktūra, vykstantys procesai, darbo užduotys ir kt.					
Šios įmonės tikslai yra suprantami kiekvienam įmonės darbuotojui.					

12. Kaip vertinate savo santykius su kitais darbuotojais? Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
Pradėjus dirbti, kiti įmonės darbuotojai, atliekant darbo užduotis, man padėjo įvairiais būdais.					
Mano bendradarbiai, esant reikalui, dažniausiai noriai bendradarbiauja, siūlydami pagalbą ar duodami patarimus.					
Dauguma mano bendradarbių, priėmė mane kaip tikrą šios organizacijos/savo komandos narį.					
Mano bendradarbiai man labai padėjo prisitaikant šioje įmonėje/padalinyje.					
Mano santykiai, su kitais įmonės darbuotojais yra labai geri.					

13. Kaip vertinate ateities perspektyvas šioje įmonėje? Prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymą.

Teiginys	Visiškai nesutinku	Daugiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Daugiau sutinku, nei nesutinku	Visiškai sutinku
Šioje įmonėje yra daug karjeros galimybių.					
Esu patenkintas šios įmonės siūloma atlygio ir papildomų naudų sistema.					
Profesinio tobulėjimo galimybės, šioje įmonėje, yra prieinamos beveik kiekvienam darbuotojui.					
Dirbdamas šioje įmonėje, aš galiu tikėtis paaukštinimo.					
Tikiuosi ir toliau dirbti šioje įmonėje.					

14. **Kaip manote, kaip stipriai, kiekvienas iš žemiau išvardintų veiksnių, turėjo ar turi, įtakos Jūsų socializacijai (prisitaikymui) organizacijoje?** (kur 1 -visiškai neturi įtakos, 5 – įtakoja labai stipriai)

	1	2	3	4	5
Iš anksto turima informaciją apie būsimą darbą bei įmonę.					
Jūsų ankstesnė darbo patirtis.					
Jūsų asmeninės savybės.					
Jūsų iniciatyva bei aktyvumas.					
Už Jūsų įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios, patirtis.					
Už Jūsų įvedimą į darbą atsakingo asmens asmeninės savybės.					
Tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas.					
Bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas.					
Kiti įmonės darbuotojai.					

15. **Kaip manote, kas dar (be aukščiau išvardintų veiksnių), turi įtakos sėkmingam naujojo darbuotojo prisitaikymui įmonėje?**

    .....
    .....
    .....

16. **Kaip Jūs pats (-i) vertinate laikotarpį nuo momento kada Jūs atėjote dirbti į šią organizaciją iki laiko, kuomet Jūs pradėjote jaustis tikru šios organizacijos nariu?** (Galite žymėti kelis, Jums labiausiai tinkančius, atsakymo variantus, arba įrašyti savo)

    - o Nerimavau, nes man trūko mokymų ir informacijos, kad galėčiau greičiau tinkamai atlikti savo darbą.
    - o Aš jaučiausi tvirtai, kadangi iš asmens, atsakingo už mano įvedimą į darbą, aš gavau pakankamai žinių bei informacijos, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą.
    - o Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai.
    - o Jaučiausi prastai, man trūko bendradarbių pagalbos bei palaikymo.
    - o Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.
    - o Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus.
    - o Šį laikotarpį vertinu puikiai, įmonėje jaučiuosi gerai, todėl planuoju ir toliau čia dirbti.
    - o Šis laikotarpis man buvo gana sudėtingas, galvoju palikti šį darbą.
    - o .....

17. **Ar šiandien jaučiatės tikru šios organizacijos nariu?**

    - o Tikrai taip.
    - o Iš dalies.
    - o Ne.

Dėkojame, už skirtą laiką ir Jūsų atsakymus.

Respondentų atsakymai į atvirą anketos klausimą

Respondentų atsakymai į 15 anketos klausimą: **„Kaip manote, kas dar (be aukščiau išvardintų veiksnių), turi įtakos sėkmingam naujojo darbuotojo prisitaikymui įmonėje?“**
Įvairūs ir dažni seminarai visoms savybėms gerinti. Profesiniu žinių gilinimas, bendravimo įgūdžių gerinimui skirti ir panašiai.
Noras mokytis ir tobulėti.
Svarbiausia kolektyvas.
Pats darbuotojas.
Noras tobulėti, bendradarbių motyvavimas, kolektyvo gera nuotaika,
Iniciatyvumas, aktyvumas, asmeniniai bruožai.
Tinkama komunikacija ko tikimasi iš naujo darbuotojo, aiškus plano parengimas, atsakomybės priskyrimas.
Mokymai.
Pačio darbuotojo iniciatyva, noras tobulėti, darbuotojo tinkamumas darbui.
Atitinkamas atlyginimas.
Galimybė įgyvendinti savo tikslus.
Gebėjimas greitai orientuotis aplinkoje. Tik nuo pačio žmogaus priklauso jis prisitaikys ar ne.
Atmosfera darbe, kitų įmonės darbuotojų (vadybininkų, personalo darbuotojų) motyvacija
Svarbiausia geras, savimi pasitikintis, griežtas vadovas, mokantis suprasti, adekvačiai spręsti problemą.
Motyvacija dirbti.
Pastangos darbus atlikti nepriekaištingai, pagarba kolegoms bei klientams.
Pasitikėjimas savimi.
Šios įmonės požiūris į darbą yra kitoks, nei kitose įmonėse. noras daugiau išmokti ir sužinoti.
Asmens tipas, charakterio savybės.
Priklauso nuo asmens ambicijų, ko jis tikisi iš darbo ir kaip viską priima.
Pozityvumas.
Darbuotojo teigiamas nusiteikimas darbui.
Darbuotojų geranoriškumas, pozityvas, siekiant bendro tikslo.
Gebėjimas greit susiorientuoti situacijoje.
Noras integruotis į įmonės darbą.
Motyvacija
Gera atmosfera kolektyve.
Motyvacija.

KORELIACINĖS ANALIZĖS LENTELĖS

1 lentelė. Socializacijos ir atskirų jos matmenų vertinimo bei socio-demografinių charakteristikų sąsajos

Socializacijos ir atskirų jos matmenų vertinimo bei socio-demografinių charakteristikų sąsajos

		MOKYMASIS	SUPRATIMAS	BENDRADARBIŲ PARAMA	ATEITIES PERSPEKTYVOS	SOCIALIZACIJA	1 Jūsų lytis	2 Jūsų amžius	3 Jūsų išsilavinimas	4 Ar tai pirmoji Jūsų darbovietė?	5 Jei tai ne pirmoji Jūsų darbovietė, ar turėjote panašios darbo patirties?	6 Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	7 Jūsų užimama pozicija parduotuvėje?	8 Kas buvo atsakingas už Jūsų įvedimą į darbą?
Spearman's rho	MOKYMASIS	1,000	,434**	,405**	,482**	,800**	-,064	-,044	-,148	,096	,143	,183	-,023	-,139
			,000	,000	,000	,000	,506	,649	,122	,317	,133	,054	,813	,146
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	SUPRATIMAS	,434**	1,000	,457**	,391**	,657**	,140	-,055	-,026	-,006	,012	,600**	,028	,054
		,000		,000	,000	,000	,143	,565	,789	,951	,897	,000	,768	,572
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	BENDRADARBIŲ PARAMA	,405**	,457**	1,000	,388**	,687**	-,053	-,124	-,132	,031	,216*	,255**	-,216*	-,020
		,000	,000		,000	,000	,581	,196	,167	,747	,023	,007	,023	,831
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	ATEITIES PERSPEKTYVOS	,482**	,391**	,388**	1,000	,789**	,059	,077	-,216*	,048	,074	,236*	,010	-,060
		,000	,000	,000		,000	,536	,419	,023	,619	,439	,013	,919	,529
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	SOCIALIZACIJA	,800**	,657**	,687**	,789**	1,000	-,019	-,021	-,186	,059	,148	,369**	-,086	-,073
		,000	,000	,000	,000		,846	,830	,050	,535	,122	,000	,368	,448
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	1 Jūsų lytis	-,064	,140	-,053	,059	-,019	1,000	,112	-,005	-,068	-,076	,119	,352**	,004
		,506	,143	,581	,536	,846		,243	,956	,478	,431	,215	,000	,967
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	2 Jūsų amžius	-,044	-,055	-,124	,077	-,021	,112	1,000	,302**	,322**	,142	-,159	,360**	,128
		,649	,565	,196	,419	,830	,243		,001	,001	,137	,096	,000	,179
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	3 Jūsų išsilavinimas	-,148	-,026	-,132	-,216*	-,186	-,005	,302**	1,000	,166	,088	-,061	,147	,103
		,122	,789	,167	,023	,050	,956	,001		,083	,361	,524	,124	,282
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	4 Ar tai pirmoji Jūsų darbovietė?	,096	-,006	,031	,048	,059	-,068	,322**	,166	1,000	,780**	-,014	,202*	,093
		,317	,951	,747	,619	,535	,478	,001	,083		,000	,886	,034	,333
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	5 Jei tai ne pirmoji Jūsų darbovietė, ar turėjote panašios darbo patirties?	,143	,012	,216*	,074	,148	-,076	,142	,088	,780**	1,000	,052	,020	,074
		,133	,897	,023	,439	,122	,431	,137	,361	,000		,588	,832	,441
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	6 Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	,183	,600**	,255**	,236*	,369**	,119	-,159	-,061	-,014	,052	1,000	,096	-,069
		,054	,000	,007	,013	,000	,215	,096	,524	,886	,588		,316	,474
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	7 Jūsų užimama pozicija parduotuvėje?	-,023	,028	-,216*	,010	-,086	,352**	,360**	,147	,202*	,020	,096	1,000	,199*
		,813	,768	,023	,919	,368	,000	,000	,124	,034	,832	,316		,036
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	8 Kas buvo atsakingas už Jūsų įvedimą į darbą?	-,139	,054	-,020	-,060	-,073	,004	,128	,103	,093	,074	-,069	,199*	1,000
		,146	,572	,831	,529	,448	,967	,179	,282	,333	,441	,474	,036	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2 lentelė. Socializacijos ir atskirų jos matmenų vertinimo bei socializacijos laikotarpio/socializacijos rodiklių vertinimo sąsajos.

		MOKYMASIS	SUPRATIMAS	BENDRADARBIŲ PARAMA	ATEITIES PERSPEKTYVOS	SOCIALIZACIJA	16 Nerimavau, nes man trūko mokymų ir informacijos, kad galėčiau greičiau tinkamai atlikti savo darbą	16 Aš jaučiausi tvirtai, kadangi iš asmens, atsakingo už mano įvedimą į darbą, aš gavau pakankamai žinių bei informacijos, kad galėčiau tinkamai atlikti savo darbą	16 Jaučiausi gerai, man visada padėjo bendradarbiai	16 Jaučiausi prastai, man trūko bendradarbių pagalbos bei palaikymo	16 Trūko informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus	16 Buvo suteikta pakankamai informacijos apie pačią organizaciją, jos veiklos principus, struktūrą, vertybes bei tikslus	16 Šį laikotarpį vertinu puikiai, įmonėje jaučiuosi gerai, todėl planuoju ir toliau čia dirbti	16 Šis laikotarpis man buvo gana sudėtingas, galvoju palikti šį darbą
							VAIDMENS ATLIKIMAS		SOCIALINĖ INTEGRACIJA		DARBO VAIDMENS AIŠKUMAS, ORGANIZACIJOS SUPRATIMAS		KETINIMAS LIKTI	
Spearman's rho	MOKYMASIS	1,000	,434**	,405**	,482**	,800**	-,266**	,315**	,173		-,343**	,422**	,207*	
			,000	,000	,000	,000	,005	,001	,069		,000	,000	,029	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	SUPRATIMAS	,434**	1,000	,457**	,391**	,657**	-,246**	,218*	,129		-,579**	,544**	,191*	
		,000		,000	,000	,000	,009	,022	,178		,000	,000	,045	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	BENDRADARBIŲ PARAMA	,405**	,457**	1,000	,388**	,687**	-,222*	,168	,501**		-,324**	,244**	,261**	
		,000	,000		,000	,000	,019	,078	,000		,001	,010	,006	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	ATEITIES PERSPEKTYVOS	,482**	,391**	,388**	1,000	,789**	-,219*	,180	,192*		-,171	,291**	,531**	
		,000	,000	,000		,000	,021	,058	,044		,073	,002	,000	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
	SOCIALIZACIJA	,800**	,657**	,687**	,789**	1,000	-,277**	,274**	,308**		-,422**	,461**	,394**	
		,000	,000	,000	,000		,003	,004	,001		,000	,000	,000	
		111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111

3 lentelė. Socializacijos ir atskirų jos matmenų vertinimo bei socializacijos įtakos veiksnių sąsajos.

		MOKYMASIS	SUPRATIMAS	BENDRADARBIŲ PARAMA	ATEITIES PERSPEKTYVOS	SOCIALIZACIJA	14 Iš anksto turima informacija apie būsimą darbą bei įmonę	14 Ankstesnė darbo patirtis	14 Asmeninės savybės	14 Iniciatyva bei aktyvumas	14 Už įvedimą į darbą atsakingo asmens turimos žinios, patirtis	14 Už įvedimą į darbą atsakingo asmens asmeninės savybės	14 Tiesioginio vadovo pagalba ir palaikymas	14 Bendradarbių (to paties padalinio darbuotojų) pagalba ir palaikymas	14 Kiti įmonės darbuotojai
MOKYMASIS	Pearson Correlation	1	,652**	,553**	,492**	,830**	,159	,009	,064	,324**	,448**	,199*	,245**	,366**	-,129
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,096	,929	,503	,001	,000	,037	,010	,000	,177
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
SUPRATIMAS	Pearson Correlation	,652**	1	,763**	,462**	,869**	,129	,030	,109	,332**	,336**	,233*	,322**	,445**	-,111
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,177	,751	,256	,000	,000	,014	,001	,000	,247
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
BENDRADARBIŲ PARAMA	Pearson Correlation	,553**	,763**	1	,457**	,842**	,171	,007	,169	,333**	,374**	,276**	,338**	,571**	,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,074	,942	,076	,000	,000	,003	,000	,000	,832
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
ATEITIES PERSPEKTYVOS	Pearson Correlation	,492**	,462**	,457**	1	,738**	,119	-,018	,037	,201*	,198*	,039	,301**	,382**	,080
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,213	,849	,698	,034	,037	,681	,001	,000	,404
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
SOCIALIZACIJA	Pearson Correlation	,830**	,869**	,842**	,738**	1	,177	,008	,115	,363**	,416**	,227*	,367**	,537**	-,042
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,063	,935	,230	,000	,000	,017	,000	,000	,661
	N	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4 lentelė. Socializacijos vertinimo ir jautimosi tikruoju organizacijos nariu sąsajos.

			SOCIALIZACIJA	17 Ar šiandien jaučiatės tikru šios organizacijos nariu
Spearman's rho	SOCIALIZACIJA	Correlation	1,000	,576**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	111	111
	17 Ar šiandien jaučiatės tikru šios organizacijos nariu	Correlation	,576**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	111	111

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).