

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Irena Žukauskaitė

***NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS
ORGANIZACIJOJE VEIKSNIAI:
MENTORIAUS VAIDMUO***

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, psichologija (06 S)

Vilnius, 2009

Disertacija rengta 2003–2009 metais Vilniaus universitete

Mokslinė vadovė:

doc dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,
psichologija – 06 S)

TURINYS

PAGRINDINĖS SAŲOKOS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS IR MENTORYSTĖS ORGANIZACIJOJE YPATUMAI.....	12
1.1. Socializacijos organizacijoje samprata.....	12
1.2. Darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimų problematika.....	15
1.2.1. Socializacijos organizacijoje modeliai.....	16
1.2.2. Socializacijos organizacijoje rodikliai.....	26
1.2.3. Socializacijos organizacijoje veiksniai.....	32
1.3. Mentorystė organizacijos personalo ugdymo sistemoje.....	46
1.3.1. Mentorystės samprata.....	46
1.3.2. Mentorystės taikymo organizacijoje tikslai ir padariniai.....	50
1.3.3. Mentorius vaidmenys ir funkcijos.....	52
1.4. Sėkmingos mentorystės veiksniai.....	55
1.4.1. Mentorius charakteristikos: teoriniai modeliai.....	56
1.4.2. Dirbančių mentorius savybės: empirinių tyrimų apžvalga.....	60
1.5. Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija.....	65
2. TYRIMO METODIKA.....	69
2.1. Tiriamieji.....	69
2.2. Tyrimo modelis ir kintamieji.....	71
2.3. Vertinimo priemonės.....	77
2.3.1. Darbuotojo socializacijos rodikliai.....	77
2.3.2. Mentorius charakteristikos.....	81
2.3.3. Vadovo charakteristikos.....	86

2.3.4. Grupės charakteristikos	88
2.3.5. Socialinės demografinės charakteristikos	88
2.4. Tyrimo eiga	90
2.5. Duomenų analizė	91
3. REZULTATAI.....	92
3.1. Naujų darbuotojų socializacija pirmaisiais darbo organizacijoje mėnesiais.....	92
3.2. Darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai	95
3.2.1. Naujų darbuotojų socializacijos rodiklių analizė pagal socialines demografines charakteristikas	95
3.2.2. Vadovo bei darbo grupės charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajos.....	97
3.2.3. Geresnę naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai.....	101
3.3. Mentorius charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos rodiklių sąsajos	108
3.4. Mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje lyginamoji analizė	115
3.4.1. Vadovo ir darbo grupės charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajos mentorius turėjusių ir jų neturėjusių imtyse	115
3.4.2. Informacijos įgyjimo ypatumai mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų imtyse.....	117
3.4.3. Mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai.....	120
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	125
4.1. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje	125
4.2. Veiksniai, susiję su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje	129

4.3. Mentorius vaidmuo naujų darbuotojų socializacijoje.....	134
4.4. Darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimų perspektyvos	139
IŠVADOS.....	144
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	146
PRIEDAI	161
1 PRIEDAS. Organizacijų, kuriose atliktas tyrimas charakteristikos.....	161
2 PRIEDAS. Tyrime dalyvavusių naujų darbuotojų charakteristikos	163
3 PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti organizacijos apibūdinimai .	164
4PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti darbo apibūdinimai	166
5 PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti atmosferos darbo grupėje (klimato) apibūdinimai	168
6 PRIEDAS. Mentorius kompetencijų klausimyno psichometrinės charakteristikos	170
7 PRIEDAS. Logistinės regresinės analizės suvestinė kiekvienam rodikliui geriau ir blogiau socializavusių naujų darbuotojų imtyse	172
8 PRIEDAS. Mentorius kompetencijų klausimyno suminių balų išsibarstymas	174
9 PRIEDAS. Skirtingų informacijos šaltinių suteiktos informacijos kiekis	175
10 PRIEDAS. Pažingsninė regresinė analizė turėjusių mentorius imtyje pagal skirtingus socializacijos rodiklius.....	176
11 PRIEDAS. Pažingsninė regresinė analizė neturėjusių mentorių imtyje pagal skirtingus socializacijos rodiklius.....	178
AUTORĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA	180

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Socializacija organizacijoje – procesas, kurio metu asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą (Taormina, 1997).

Naujas darbuotojas – asmuo, pradėjęs dirbti organizacijoje. Nors buvimo nauju darbuotoju trukmė gali skirtis priklausomai nuo daugelio veiksnių, šiame tyrime atskaitos taškas vertinant darbuotojo naujumą yra bandomasis laikotarpis.

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

Mentorius – tiesioginiu pavaldumu nesusijęs, labiau patyręs ir formaliai organizacijos skirtas bendradarbis, padedantis naujam darbuotojui socializuotis (Clutterbuck, 2004).

Bandomasis laikotarpis (išbandymo terminas) – Lietuvos įstatymų reglamentuotas laiko tarpas (paprastai 3 mėn., tam tikrais atvejais galimi 6 mėn.), taikomas naujiems priimtiems darbuotojams, leidžiantis darbdaviui bei darbuotojui geriau pažinti ir įvertinti vienas kito tinkamumą. Pasibaigus bandomajam laikotarpiui, jei darbuotojas pasirodo esąs tinkamas, jis priimamas neribotam laikui (Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, 2002).

Kompetencija – žinių, įgūdžių ir nuostatų dėmė bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, darbo funkcijų atlikimui, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Clutterbuck, 2004).

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Socializacijos organizacijoje svarba įrodyta daugeliu tyrimų. Nesėkminga socializacija, kuri galiausiai pasireiškia darbuotojo išėjimu iš darbo, gali lemti dideles organizacijos išlaidas (Campion, Mitchell, 1983; Louis, 1980; Vandenberg, Scarpello; 1990). Dauguma organizacijų skiria daug laiko, energijos, lėšų mokymams ir orientavimo programoms, tikėdamos, kad darbuotojų kompetencija – vienas iš svarbiausių išteklių ateities organizacijose (Filstad, 2004). Kai darbuotojai išeina, organizacijos praranda savo investicijas. Be to, darbuotojų kaita turi didelę ir ilgalaikę įtaką organizacijoje liekančių dirbti darbuotojų elgesiui ir nuostatomis (Fisher, 1986).

Darbuotojų socializacija naudinga organizacijai ir dėl to, kad tai vienas iš tiesioginių būdų, kuriuo yra perduodama ir išlaikoma organizacinė kultūra (Louis, 1980). Tinkama socializacija organizacijoje gali padėti atsirasti tokiems darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes ir normas, o tai ir sudaro organizacijos šerdį. Paklusimas organizacijai leidžia pačiai organizacijai išlikti (Collins, 2006).

Socializacijos proceso sėkmė yra svarbi ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų. Darbuotojų socializacija susijusi su darbuotojų motyvacija, išipareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais (Arđts ir kt., 2002).

Pastaraisiais metais vyko daug pokyčių Lietuvos darbo rinkoje. Visai neseniai tūkstančiai kvalifikuotų darbuotojų emigravo svetur ieškoti sotesnio duonos kąsnio. Siekis išsaugoti tuos, kurie dar nespėjo susivilioti konkurentų pasiūlymais, privertė organizacijų vadovus ieškoti priemonių ir būdų optimizuoti personalo valdymą. Buvo priimta daug naujų, bet nepakankamai kvalifikuotų darbuotojų; manyta, kad mokymasis darbo vietoje užpildys žinių, negautų profesinio ugdymo institucijose, trūkumą. Šiame kontekste naujo

darbuotojo socializacijos organizacijoje reikšmė sustiprėjo. Siekta, kad naujas darbuotojas kuo greičiau išmoktų atlikti savo vaidmenį organizacijoje ir našiai dirbtų.

Be abejo, organizacinės kultūros perpratimas ir užmegzti santykiai su seniau organizacijoje dirbančiais darbuotojais turi teigiamą įtaką naujo darbuotojo socializacijos spartai. Tačiau siekiant, kad socializacijos procesas būtų sistemingas, o ne savaiminis, vis dažniau naujokams imta skirti mentorius – labiau patyrusius darbuotojus, galinčius padėti ir darbo, ir kitais klausimais.

Vis dėlto mentorystė pati savaime nebūtinai lemia geriausius rezultatus. Mentorais dažnai skiriami geri savo srities specialistai, tačiau tai nereiškia, kad jie yra ir geri mokytojai. Žmogus gali puikiai išmanyti, kaip atlikti vieną ar kitą darbą, tačiau gali stokoti gebėjimų ar kantrybės aiškinti kitam, kas, kodėl ir kaip turi būti daroma. Be to, Lietuvoje vis dar vyrauja tradicija mentoriumi skirti asmenį, kuris, vadovų manymu, geriausiai tam tiktų, tačiau ne visada pagalvojama apie tų asmenų motyvaciją dirbti šį darbą. Skatinimo sistemoje nenumačius papildomo atlygio už šių funkcijų atlikimą, mentorystė traktuojama kaip papildomas darbo krūvis, kuriam norima skirti kuo mažiau laiko ir energijos, o tai savo ruožtu silpnina naujų darbuotojų socializacijos efektyvumą.

Naujų darbuotojų socializacijos tyrimai nepateikia vienintelio atsakymo apie mentoriaus vaidmenį darbuotojų socializacijos procese. Štai C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowskis (1993) teigia, kad mentorius yra svarbiausias su organizacija susijusios informacijos šaltinis. Tačiau Lietuvos įmonėse J. Dastikaitės (2004), L. Augaitytės (2005) atlikti tyrimai neparodė, kad mentoriaus buvimas pagerina naujo darbuotojo socializacijos rezultatus. Autorės mano, kad taip gali būti dėl Lietuvoje nesusiformavusių mentorystės tradicijų, nepakankamo dėmesio šiam procesui ir pačių mentorių žinių ir įgūdžių stokos.

Šis klausimas turbūt kyla ir organizacijų vadovams, nes, prasidėjus ekonominei krizei ir iškilus poreikiui taupyti, pirmiausia galvojama apie personalo valdymo sistemos pokyčius. Mažinamas darbuotojų skaičius, jų

darbai skirstomi likusiems, perskirstomos lėšos darbuotojų tobulinimui. Investicijos į darbuotojų žinių ar įgūdžių atnaujinimą tampa prabanga, o greitai apčiuopiamos naudos neduodančių programų atsisakoma. Mentorystės sistemos diegimo organizacijoje nauda taip pat kartais abejojama: juk nauji darbuotojai anksčiau ar vėliau vis tiek socializuojasi. Todėl šio darbo rezultatai svarbūs ne tik šios srities teoretikams, bet ir praktikams.

Tyrimo tikslas – įvertinti mentoriaus vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese.

Tyrimo uždaviniai:

1) išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje ypatumus pirmaisiais trim mėnesiais nuo įsidarbinimo ir su socializacija susijusius naujų darbuotojų bei artimiausios jų darbo aplinkos veiksnius;

2) nustatyti geresnę socializaciją organizacijoje prognozuojančius veiksnius;

3) nustatyti svarbiausias mentoriaus charakteristikas susijusias su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje;

4) atlikti lyginamąją mentorių turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos analizę.

Mokslinis naujumas. Šis darbas – vienas iš pirmųjų Lietuvoje, kuriame sistemingai ir visapusiškai analizuojama naujų darbuotojų socializacija bei siekiama nustatyti sėkmingos jų socializacijos veiksnius. Tyrimo išvados grindžiamos ne tik naujų darbuotojų, bet ir mentorių apklausa. Atsižvelgiant į tyrimų organizacijose ypatumus, realiai organizacijose egzistuojančių naujų darbuotojų ir mentorių diadų analizė yra šio darbo privalumas.

Darbe pateikiama autorės sudaryta socializacijos rodiklių klasifikacija. Kitų tyrėjų (pvz., Morrison, 1993; Comer, 1991; Ostroff, Kozlowski, 1992) darbuose socializacijos progresas dažniausiai buvo vertinamas tik pagal naujo darbuotojo turimą informaciją. Mes siūlome socializacijos rodiklius pagal pobūdį skirstyti į tris grupes: kognityviniai, emociniai ir elgesio, o pagal turinį – į dvi grupes: susiję su organizacija ir su pačiu darbu. Tik visapusiškas darbuotojų socializacijos vertinimas leistų kalbėti apie šio proceso efektyvumą.

Mūsų darbe daug dėmesio skiriama darbuotojų socializacijos ypatumams bandomuoju laikotarpiu (pirmaisiais trim mėnesiais nuo įsidarbinimo), kai kitų tyrėjų darbuose (pvz., Sadri, Tran, 2002; Scandura, Viator, 1994; Fagenson, 1989) naujų darbuotojų apklausos dažniausiai vykdavo praėjus pusei metų ar metams nuo darbo organizacijoje pradžios.

Literatūroje apie mentorystės daug dėmesio buvo teikiama distaliniams socializacijos padariniams – naujo darbuotojo pasitenkinimui darbui, įsipareigojimui organizacijai ar karjeros sėkmingumui. Mūsų tyrimas leidžia įvertinti mentorystės poveikį pirmuose socializacijos etapuose.

Dėl tyrimo atlikimo laikotarpiu vykusių pokyčių darbo rinkoje dauguma į darbą priimamų asmenų neturėjo tinkamo profesinio pasirengimo ir buvo apmokomi darbo vietoje. Todėl identifikuojant geros mentorystės veiksnius atkreiptas dėmesys į mentoriaus andragoginę kompetenciją – gebėjimą mokyti ir perteikti žinias bei įgūdžius bei jos ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajas.

Praktinė vertė:

- Darbe atskleidžiami naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje dėsniumai, veiksniai, turintys įtakos socializacijos spartai, pateikiama mentorystės naudos organizacijai įrodymų.
- Tyrimo tikslais parengtas klausimynas, vertinantis mentoriaus andragoginę, socialinę ir profesinę kompetencijas. Jis leidžia identifikuoti ir mentoriaus funkcijų atlikimui paskirti asmenis, kurie geriausiai padėtų naujiems darbuotojams socializuotis. Jau dirbančių mentoriais apklausa šiuo klausimynu padėtų nustatyti problemines sritis ir leistų tobulinti kiekvieno mentoriaus ugdymo(si) planus.

Ginami teiginiai:

- Mentorių turimos kompetencijos (profesinė, socialinė ir andragoginė) bei jų įsipareigojimas organizacijai yra svarbiausios charakteristikos, į kurias būtina atsižvelgti, skiriant mentorius naujiems darbuotojams.
- Informacijos teikimas naujam darbuotojui ir pagalba, formuojant reikiamus darbo įgūdžius, yra svarbiausios mentoriaus funkcijos pradinėje socializacijos stadijoje.

- Jei mentorius naujam darbuotojui neskiriamas, siekiant geresnės darbuotojų socializacijos organizacijoje, vadovai ir bendradarbiai turi perimti ir įgyvendinti karjeros bei psichosocialines mentorystės funkcijas.

1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS IR MENTORYSTĖS ORGANIZACIJOJE YPATUMAI

1.1. Socializacijos organizacijoje samprata

Socializacijos organizacijoje apibrėžimų yra daug, bendriausias apibūdina procesą, kurio metu asmuo perima nuostatas, elgesį ir žinias, reikalingas tapti organizacijos nariu (Van Maanen, Schein, 1979). W. E. Morre (1969, cit. pg. Collins, 2006) šį procesą apibrėžė kaip socialinį ir psichologinį asmens prisitaikymą prie darbo aplinkos. T. Caplowas (1964, cit. pg. Collins, 2006) socializaciją organizacijoje apibūdino kaip organizuotą ir kryptingą procesą, kuris parengia ir suteikia asmeniui galimybę užimti poziciją / turėti pareigas organizacijoje. H. S. Beckeris ir kt. (1964, cit. pg. Collins, 2006) į socializacijos procesą žiūrėjo struktūriniu požiūriu. Jie manė, kad asmens bruožai gali būti susiję su socialine struktūra, o suaugusiojo socializacija susideda iš asmens apsisprendimo, kaip prisitaikyti prie situacijos, ir šio proceso sėkmė priklauso nuo jo žinių, įgūdžių ir motyvacijos.

J. Van Maanenas ir E. H. Scheinas (1979) pateikė dar vieną perspektyvą, kur darbuotojų socializacija apibrėžiama kaip „žmonių valdymas“, būdas, kuriuo organizacijos senbuviai struktūruoja naujų darbuotojų užimamos organizacijoje pozicijos, statuso, vaidmens išmokimą. C. Filstad (2004) į šį procesą žiūri labai plačiai, teigia, kad socializacija – tai asmeninio, socialinio ir kultūrinio mokymosi procesas. G. T. Chao ir kt. (1994) nurodo, kad socializacija organizacijoje remiasi mokymosi turiniu ir procesu, kuriuo naujokas prisitaiko prie specifinio vaidmens organizacijoje. Taigi tyrėjai abu dalykus – ir procesą, ir turinį – vadina socializacija.

Socializacijos organizacijoje tyrimai neišvengiamai susiję su suaugusiųjų socializacija. O. G. Brimas (1966, cit. pg. Collins, 2006) teigia, kad socializacija organizacijoje geriausiai gali būti įvertinta kaip speciali ir atskira daug bendresnės temos – suaugusiųjų socializacijos – dalis. Jis socializacijos procesą įvardija kaip būdą, kuriuo asmuo, sąveikaudamas su

kitais, turinčiais normatyvinius įsitikinimus ir skatinančius ar baudžiančius už tinkamus ir netinkamus veiksmus, išmoksta elgesio, atitinkančio jo padėtį grupėje. Pagrindinis tokios socializacijos akcentas yra išankstinė socializacija (angl. *anticipatory socialization*) – lygis, kuriuo asmuo yra dar iki įsidarbinimo pasirengęs eiti tam tikras pareigas organizacijoje (Van Maanen, Schein, 1979). Pasiruošiamasis mokymasis vyksta visur, įskaitant šeimą, bendraamžių grupes, mokymosi institucijas. Kultūros veiksniai, pavyzdžiui, žiniasklaidos priemonės, taip pat turi įtakos mokymuisi. Išankstinė socializacija gali turėti įtakos daugeliui dalykų, pradedant socialinių normų internalizacija (pvz., kai manoma, kad darbas yra naudingas, kūrybiškas, teigiamas dalykas) ir baigiant tam tikrais nurodymais, kaip elgtis konkrečiomis situacijomis (pvz., profesionalai neturėtų painioti darbo ir asmeninių santykių su klientais).

Kadangi socializacijos terminas į organizacijas pateko iš psichologijos ir sociologijos, tikslesnis jo apibrėžimas nusakant turinį turėtų apimti sociologinę psichologinę perspektyvą. Tokį apibrėžimą pateikia K. C. W. Kammeyeris ir kolegijos (1990, cit. pg. Taormina, 1997), teigdami, kad socializacija yra procesas, kurio metu asmuo išmoksta ir perima tam tikros socialinės grupės ar visuomenės elgesio būdus. Idėja apie socialinio konteksto perėmimą arba neperėmimą atsveria ankstesnį požiūrį į žmonių „performavimą“ (pvz., Van Maanen, Schein, 1979; Buchanan, 1974). Kitaip tariant, socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu organizacija gali pasirinkti arba nepasirinkti darbuotojo, bet kartu tai procesas, kai darbuotojas turi nuspręsti, jis perima organizacinę kultūrą ar nusprendžia to nedaryti (ir, pavyzdžiui, išeiti iš darbo ar elgtis savaip). Idealiu atveju abi šalys bendradarbiauja ir dėl to socializacija organizacijoje tampa abipusiu procesu (Jones, 1986; Reichers, 1987). Būtent abipusiškumas skiria socializaciją organizacijoje nuo kito dažnai vartojamo termino – adaptacijos (angl. *adaptation*).

Dar vienas terminas, kuris yra panašus, bet skiriasi nuo socializacijos – tai naujų darbuotojų orientavimas (angl. *orientation*). Yra kelios esminės orientavimo ir socializacijos skirtybės:

1) pagrindinis orientavimo tikslas – padėti naujokams susidoroti su stresu naujoje darbo vietoje. Naudojami įveikos metodai leidžia naujokams lanksčiai reaguoti į pokyčius, o socializacija labiau analizuoja naujokų gebėjimą perimti svarbiausias organizacijos normas ir vertybes (Schein, 1968, cit. pg. Wanous, 1992);

2) naujokų orientavimas susijęs su specialiomis programomis, o socializacija yra terminas vartojamas apibūdinti keitimosi procesą, bet ne specifinius veiksmus, padedančius keistis. Dėl šios priežasties naujokų orientavimas apibrėžiamas kaip prisiderinimas pirmą dieną ar savaitę darbe. Socializacija trunka daug ilgiau po asmens įsidarbinimo organizacijoje (Garavan, Morley, 1997). Nėra svarstoma, kiek trunka socializacija, bet dažniausiai tai apima pirmuosius darbo organizacijoje metus. E. H. Scheino (1971, cit. pg. Wanous, 1992) tvirtinimu, socializacija trunka viso darbo organizacijoje metu, nes tai tampa aktualu kiekvieną kartą, kai kinta darbo pobūdis (pavyzdžiui, darbo funkcijos) ar kai gaunamos aukštesnės pareigos;

3) skaičius asmenų, kurie atsakingi už naujokų orientavimą, paprastai yra mažesnis nei tų, kurie turi įtakos naujoko socializacijai. Orientacines programas gali vykdyti nebūtinai naujoko bendradarbiai ar jų vadovai. Tačiau esminiai socializacijos procesą veikiantys veiksniai yra paklusimas bendradarbių spaudimui ir autoritetams (Wanous, 1992).

A. J. Flanaginas ir J. H. Waldeck (2004), išanalizavę kitų autorių darbus, tvirtina, kad F. M. Jablinas 1984 metais kalbėdamas apie asimiliaciją, J. S. Blackas ir S. J. Ashford 1995-aisiais vartodami prisitaikymo (angl. *fitting in*), o M. R. Louis 1980-aisiais įprasminimo (angl. *sense-making*) terminus ar D. T. Hallas ir H. Schneideris 1972 metais pristatydami adaptacijos ir akomodacijos procesus (angl. *adaptation, accommodation*) iš esmės kalba apie tai, ką E. H. Scheinas 1968 metais ar J. Van Maanenas 1978-aisiais vadina socializacija.

Bendriausias socializacijos organizacijoje apibrėžimas, apimantis socialinę psichologinę perspektyvą ir specifinę socializacijos organizacijoje turinį, skamba taip: „Socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu

asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą“ (Taormina, 1997). Šiuo apibrėžimu vadovaujamosi ir šiame darbe. Patogumo dėlei darbe kaip sinonimai vartojami ir darbuotojų socializacijos ar tiesiog socializacijos terminai.

Dar vienas terminas, susijęs su socializacija organizacijoje, yra **naujas darbuotojas**. Mokslinėje literatūroje anglų kalba jam ir jo transformacijai į tikrąjį organizacijos narį apibūdinti skiriama daugybė terminų: naujokas – senbuvis (angl. *newcomer, new hire – oldtimer, junior – senior, veteran in the work place*), pašalietis – tikras organizacijos narys (angl. *outsider – insider, engulfed, full-flaged member, regular worker*), kai kalbama apie mentorystės santykius darbuotojai skirstomi į pradedančiuosius – patyrusius (angl. *begginer, neophyte, apprentice, novice – experienced, seasoned professional*), ugdytinius ir mentorius (angl. *learner, protege, mentee – mentor*). Šiame darbe kalbant apie naujus darbuotojus atsižvelgiant į kontekstą taip pat vartojami naujoko ir ugdytinio terminai.

1.2. Darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimų problematika

Darbuotojų socializacijos tyrimų pradžia sietina su praėjusio amžiaus septintojo / aštuntojo dešimtmečio tyrimais, kai dauguma tyrėjų stengėsi atsakyti į klausimus – ar nauji darbuotojai keičiasi, kol jie tampa tikraisiais organizacijos nariais, senbuviais? Kaip jie keičiasi? Kas keičiasi? Vėlesniuose tyrimuose pradėta ieškoti atsakymų, kokie veiksniai padeda socializacijai, kokie trukdo, koks yra organizacijos, o koks paties darbuotojo vaidmuo, galiausiai, kokia yra darbuotojų socializacijos tyrimų nauda. Todėl visus tyrimus galima sugrupuoti į kelias grupes: socializacijos procesas (modeliai), socializacijos turinys (rodikliai), socializaciją skatinantys ir jai trukdantys veiksniai bei socializacijos padariniai.

1.2.1. Socializacijos organizacijoje modeliai

Praėjusio šimtmečio aštuntojo dešimtmečio darbuotojų socializacijos literatūroje buvo pateikiami stadijų modeliai, analizuojantys, kokia seka, kada ir kokie pokyčiai vyksta, kol naujokas tampa senbuviu (Bauer, Green, 1998). Šie modeliai nebuvo tikslūs socializacijos proceso modeliai, jie pateikė keletą faktų, kas tikrai vyksta skirtingose jos fazėse. Tyrėjai kūrė skirtingus, bet iš esmės panašius modelius. Toliau trumpai apžvelgiami kelis svarbiausi, turėję didžiausią įtaką socializacijos tyrimų plėtrai, modeliai.

1) *Feldmano (1976) trijų stadijų įėjimo modelis*

D. C. Feldmanas (1976), remdamasis kitų autorių publikuotais darbais ir savo paties tyrimais su naujai įdarbintais ligoninės darbuotojais, pateikė trijų stadijų įėjimo į organizaciją ir socializacijos modelį.

Pirmoji stadija: *Išankstinė socializacija* – „patekimas“ (angl. „*Getting in*“). Kuo tikroviškesni tiek individo, tiek organizacijos lūkesčiai vienas kito atžvilgiu ir kuo didesnė naujoko ir organizacijos atitiktis, tuo lengviau pereiti iš pašaliečio (angl. *outsider*) į savo žmogaus organizacijoje (angl. *insider*) kategoriją.

Antroji stadija: *Prisitaikymas* – „pritapimas“ (angl. „*Breaking in*“). Šioje stadijoje svarbūs keturi dalykai. Pirmiausiai, susipažinti su darbu. Asmens gebėjimas gerai atlikti darbą turi įtakos pradiniam naujoko savigarbos lygiui. Antra, susipažinti su darbo grupe ir sukurti naujus santykius. Svarbiausias sėkmės rodiklis – kiek gerai naujokas yra priimamas. Trečia, atsiskleidžia tikrasis naujoko vaidmuo organizacijoje. Pavyzdžiui, tai, kiek efektyviai naujokas gali panaudoti savo laiką ir kiek gali nutolti nuo griežtos organizacijos politikos, rodo, kaip viskas iš tikrųjų vyksta organizacijoje. Ir galiausiai čia tampa svarbu, kiek naujoko savęs vertinimas atliekant darbą sutampa su organizacijos vertinimais. Pirmasis formalus darbo atlikimo įvertinimas gali būti įvardijamas kaip pritapimo stadijos pabaiga.

Trečioji stadija: *Vaidmens vykdymas* – „įsitvirtinimas“ (angl. „*Settling in*“). Paskutinei stadijai paprastai būdingas dvejopų konfliktų, kurių neišvengiamai kyla, išsprendimas. Pirmiausiai tai, kiek darbas naujoje organizacijoje atitinka naujoko interesus už organizacijos ribų. Antra, kaip naujokas išsprendžia įvairius konfliktus, kylančius darbo vietoje.

Sėkmingas visų stadijų perėjimas rodytų, kad naujas darbuotojas socializavosi organizacijoje.

2) *Scheino (1978, cit. pg. Wanous, 1992) trijų stadijų socializacijos modelis*

Dar vienas labai dažnai cituojamas yra E. H. Scheino (1978, cit. pg. Wanous, 1992) trijų stadijų socializacijos modelis, kuriame analizuojama įvykių, su kuriais susiduria naujas darbuotojas organizacijoje, seka. Jo modelis sulaukė didelio kitų tyrėjų dėmesio, nes jame aiškiai atskiriamos naujo darbuotojo ir organizacijos pozicijos; to iki tol nebuvo pasiūlęs joks kitas tyrėjas.

Pirmoji stadija: *Įsidarbinimas*. Tiek naujas darbuotojas, tiek organizacija turi išspręsti keturis sunkumus: tikslios informacijos suteikimas abiem pusėms, klaidingų lūkesčių apie naujo darbuotojo karjerą organizacijoje susikūrimas, neteisingas organizacijos įvaizdžio kūrimas bei šališka ir nepakankama informacija atrankos metu.

Antroji stadija: *Socializacija*. Sudarius darbo sutartį ir pradėjus dirbti, tiek darbuotojas, tiek organizacija susiduria su sudėtingomis problemomis. Darbuotojas turi susidoroti su penkiais uždaviniais. Pirmiausiai jis turi suvokti organizacijos, kurioje dirba, realybę. E. H. Scheino tirti vadovai dažnai nepakankamai įvertindavo mokymosi dirbti su kitais svarbą. Antra, naujokai turi išmokti, ką daryti su priešinimusi pokyčiams, pavyzdžiui, geroms idėjoms, kurios nebūtinai yra priimamos. Trečia, naujokai turi išmokti dirbti konkrečių darbų. Tai gali būti sugebėjimas įveikti tokius sunkumus, kaip antai per didelis ar per mažas organizacijos struktūruotumas ar darbų apibrėžtumai. Ketvirta, reikia išmokti dirbti su savo vadovu ir suprasti organizacijos skatinimo

sistemos specifiką. Naujoko pagarba vadovui susijusi su pasitikėjimo / nepasitikėjimo ir savarankiškumo / priklausomybės lygiu organizacijoje. Penktoji užduotis naujokui yra surasti savo vietą organizacijoje ir identifikuotis su ja.

Organizacija šioje stadijoje susiduria su trimis pagrindiniais uždaviniais. Pirmiausiai, reikia nustatyti, ar šis asmuo bus tinkamas organizacijai, t. y. ar bus naujoko poreikių, asmeninių savybių ir esamo organizacijos klimato atitiktis. Antra, ar naujokas sugebės būti iniciatyvus bendradarbis. Galiausiai, ar naujokas sugebės mokytis ir kilti karjeros laiptais šioje organizacijoje.

Trečioji stadija: *Abipusis priėmimas*. Tai yra naujoko virsmas tikruoju organizacijos nariu. E. H. Scheinas aprašė signalus, kuriuos siunčia organizacija ir naujokas vienas kitam, norėdami išreikšti abipusį priėmimą / palankumą. Organizacija siunčia šešis signalus naujokui, rodydama, kad jį priima: a) teigiamai vertinimas darbo atlikimo, b) padidinamas atlyginimas, c) naujos darbo užduotys, d) pasidalijimas organizacijos paslaptimis, pavyzdžiui, kaip viskas iš tikrųjų vyksta, kas iš tikrųjų atsitiko praeityje ir kaip kiti vertina naują asmenį, e) priėmimo apeigos, patvirtinančios perėjimą prie naujo statuso, pavyzdžiui, vakarėliai ar ypatingų privilegijų suteikimas ir f) tikras pareigų paaukštinimas. Paskutinis signalas dažniausiai laikomas pasitikėjimo išraiška, nors tai nėra vienintelis būdas, kuriuo organizacija demonstruoja naujoko priėmimą.

Naujokai taip pat rodo palankumo organizacijai signalus. Akivaizdžiausias dalykas yra neišėjimas iš darbo. Tačiau tai, kad darbuotojas lieka organizacijoje, nereiškia, kad jis ją laiko priimtina darbo vieta ir jai įsipareigoja. Kita signalų kategorija yra aukšta darbuotojo motyvacija, pavyzdžiui, pasilieka dirbti viršvalandžius, atliekami papildomi darbai, demonstruojamas entuziazmas darbo atžvilgiu. Tačiau dėl naujokų įsitraukimo į darbą, ši aukšta motyvacija gali būti klaidingai palaikyta įsipareigojimu organizacijai. Organizacija turi sugebėti atskirti, kur yra lojalumas darbui, o kur lojalumas organizacijai. Paskutinė signalų grupė–nepatrauklių darbų atlikimas, atlyginimo mokėjimo vėlavimo toleravimas ir pan. Dažniausiai

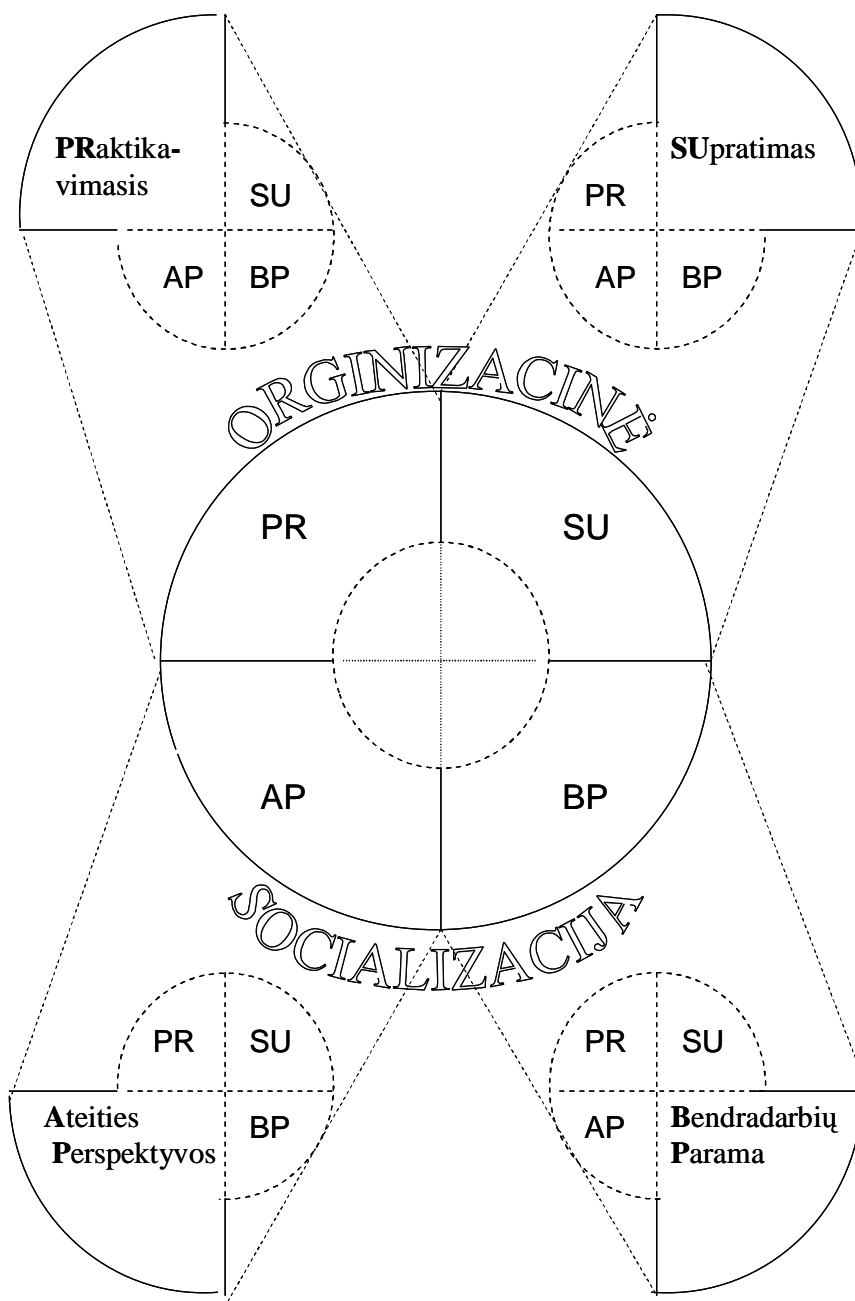
naujokas sutinka su startine pozicija, kur yra mažai iššūkių ir atsakomybės, kad vėliau, kai padarys tai, kas priklauso, galėtų dirbti įvairesnį darbą.

J. P. Wanousas (1992) teigia, kad gali būti tam tikri socializacijos etapai, bet jie nebūtinai atsiskleidžia griežtai apibrėžtu būdu, kaip kad nurodo ankstesnių modelių kūrėjai. Be to, skirtumai organizacijose gali būti didesni, nei modelių autoriai įvertino, pavyzdžiui, karinėse institucijose ir universitetuose.

Vis dėlto stadijų modelių taikymas praktikoje nepasiteisino. Buvo sukurti tik keli vertinimo instrumentai, o ir tie patys pateikdavo gana įvairius rezultatus (Fisher, 1986). Kitas sunkumas, su kuriuo buvo susidurta – stadijų modelių apibendrinimo galimybės. Nebuvo nei vieno tyrimo, kur lyginant skirtingas organizacijas būtų rasta ta pati įvykių seka, trukmė ar turinys. C. D. Fisher (1986) pabrėžia, kad stadijų modeliai gali pateikti vertingas teorines gaires, bet neturėtų būti laikomi griežtai prognostiniais modeliais. Taigi, pradėta ieškoti naujo būdo paaiškinti darbuotojų socializacijos procesą. Vienas iš populiariesnių šiais laikais yra R. J. Taorminos (1997) pasiūlytas tęstinis modelis. Kadangi šiuo modeliu remiamasi darbe, jis pristatomas šiek tiek plačiau.

3) Taorminos (1997) tęstinės socializacijos modelis

R. J. Taormina (1997) savo modelyje teigia, kad socializacija yra keturių procesų – su darbu susijusių įgūdžių ir gebėjimų lavinimo; žinių apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą suvokimo ir taikymo; emocinio, moralinio ir instrumentinio kitų narių palaikymo, taip sumažinant nerimą, baimę ar abejones; palankių karjeros galimybių savo organizacijoje numatymo – rezultatas (1 pav.).



1 pav. Keturios socializacijos organizacijoje sritys (pagal Taormina, 1997)

Pirmasis komponentas – **praktikavimasis** – gali būti apibrėžiama kaip veiksmas, procesas ar metodas, kuriuo asmuo įgyja funkcinis įgūdžius ar gebėjimus, reikalingus atlikti specifinį darbą. Šis apibrėžimas atskiria praktikavimąsi nuo kitų mokymosi procesų (Van Maanen, 1976, cit. pg. Taormina, 1997). Atskiram darbui reikalingų gebėjimų ir įgūdžių sąrašas būtų labai ilgas, tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad praktika gali būti tiek formali, tiek neformali. Formalus būtų lavinimasis pagal bet kokią struktūruotą mokymo programą (funkcinis darbo mokymas, perkvalifikavimas, korekcinis

mokymas), kurią taiko organizacija, kad pagerintų darbuotojų darbo atlikimą. Neformalus mokymasis vyksta nestruktūruotai, kai darbuotojas įgyja ar patobulina savo darbines žinias. Tai gali vykti bandant ir mokinantis iš klaidų, stebint ar prašant patyrusių darbuotojų parodyti, kaip atlikti vieną ar kitą užduotį. Organizacija taip pat gali skirti labiau patyrusius darbo grupės žmones naujų darbuotojų mentoriais arba nauji darbuotojai gali būti paskirti labiau patyrusių darbuotojų asistentais, kad jie lavintųsi kartu dirbdami.

Antrasis socializacijos organizacijoje komponentas – **supratimas**. Tai galia ar gebėjimas taikyti principus, pagrįstus aiškia idėja, kokia yra kiekvieno dalyko, proceso prigimtis, reikšmė ar paaiškinimas. Socializacijos organizacijoje kontekste „supratimas“ reiškia lygį, kuriuo darbuotojas suvokia ir gali taikyti žinias apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą. Supratimo komponentas apima visas sritis, kurios anksčiau buvo identifikuotos kitų tyrėjų darbuose (pvz., Buchanan, 1974; Morrison, 1993; Ostroff, Kozlowski, 1992; Van Maanen, Schein, 1979): 1) vaidmens aiškumas; 2) realybės šokas; 3) vaidmens apibrėžimas; 4) prisitaikymas prie grupės normų ir vertybių; 5) techninės, socialinės, kultūrinės ir referentinės informacijos, grįžtamojo ryšio siekimas; 6) užduoties, vaidmens, elgesio grupėje ir organizacijoje mokymasis; 7) organizacinės realybės priėmimas; 8) savo vaidmens kūrimas ir aiškumas; 9) skatinimo sistemos perpratimas.

Trečiasis modelio komponentas – **bendradarbių parama**. Tai emocinis, moralinis ir instrumentinis palaikymas, kuris kitų organizacijos narių yra teikiamas be finansinio atlygio ir kurio tikslas yra sumažinti nerimą, baimą ar abejones. Emocinė ir moralinė parama, dažniausiai atspindi žodinių padaršinimą (pvz., siekti karjeros), tačiau gali apimti ir elgesio elementus (pvz., apkabinimai, jei tai yra priimtina ir leistina). Instrumentinė socialinė parama atitiktų materialinę pagalbą (pvz., priemonių, įrankių paskolinimas). Nors yra daug galimų socialinės paramos teikėjų, bendradarbiai yra pagrindiniai asmenys, nes dauguma socialinių darbuotojų sąveikų organizacijoje vyksta tame pačiame padalinyje. Specifine bendradarbių paramos forma yra ir mūsų darbe analizuojama mentorystė.

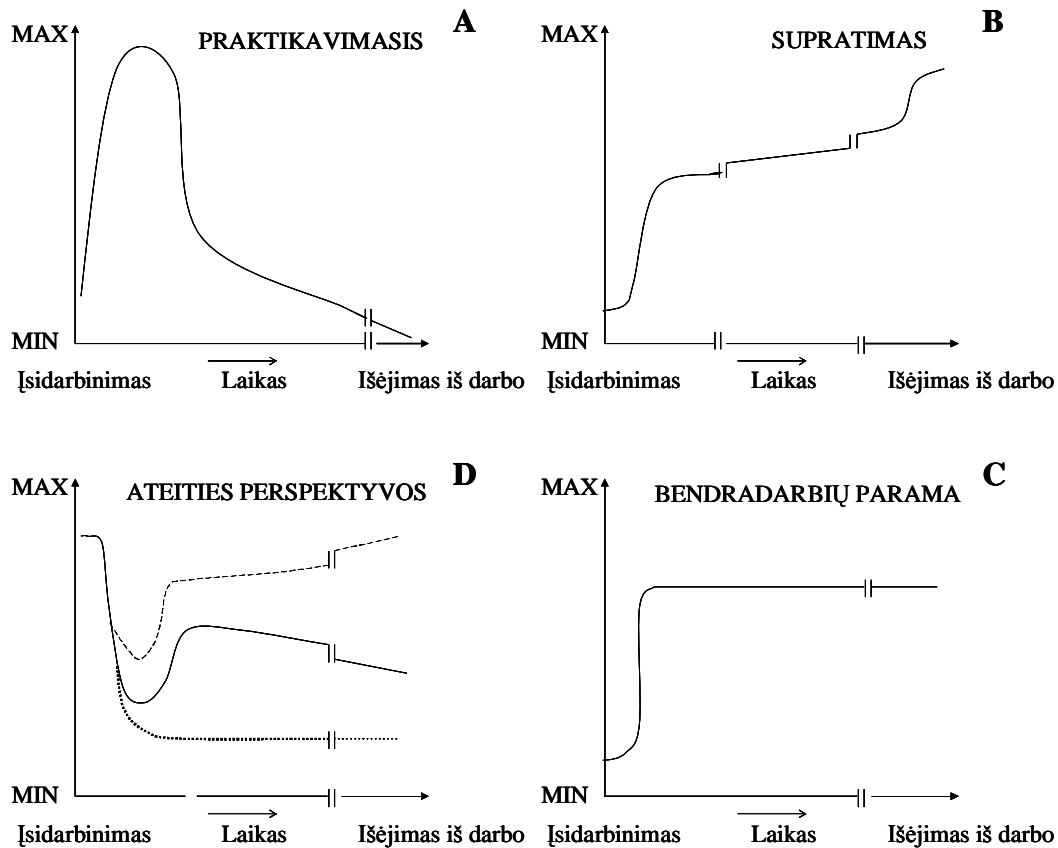
Socialinė bendradarbių parama įtraukta kaip atskiras komponentas vien dėl nepalankių rezultatų tais atvejais, kai tokia parama nėra teikiama. Tai yra socializacija bus nesėkminga, jei darbuotojas nebus priimtas ar dar blogiau, jei jis bus izoliuotas ar atsisakyta jį priimti į savo tarpą (o tai gali lemti nesėkmingą darbo atlikimą). Socialinės paramos poreikis pripažįstamas daugelyje socializacijos organizacijoje modelių. Pavyzdžiui, J. Van Maanenas ir E. H. Scheinas (1979) konstatavo, kad „visi asmenys, kaip nors migruojantys organizacijoje, patiria nerimą“ (p. 214), o „kolegos ir kiti asmenys teikia paramą ir nurodo veiklos kryptį“ (p. 215). Todėl bendradarbiai turėtų padėti sumažinti nerimą darbo vietoje.

Paskutinis modelio komponentas – **ateities perspektyvos**. Tai laipsnis, kuriuo darbuotojas mato sau palankias karjeros dabartinėje organizacijoje galimybes. Ateities perspektyvos tiesiogiai atspindi darbuotojo nuostatas į gaunamus paskatinimus, o tai daro jo darbą patrauklų. D. C. Feldmano (1976) modelyje nurodoma, kad asmens rūpinimasis savo ateitimi organizacijoje prasideda dar iki tol, kol asmuo įsidarbina organizacijoje, ir jei asmens lūkesčiai organizacijos atžvilgiu pradėjus dirbti yra nepatenkinami, jis patiria „realybės šoką“. Nors manyta, kad realybės šokas būna tik kartą socializacijos organizacijoje metu, C. D. Fisher (1986) nurodė, kad jis gali vykti ir vėliau. B. I. Toffler (1981, cit. pg. Fisher, 1986) teigė, kad šoką sukelia nepasitenkinimas dėl nepatenkintų lūkesčių ir jis gali būti net ir praėjus penkiems mėnesiams nuo įsidarbinimo.

R. J. Taormina (1997) savo modelyje pateikė grafikus, kaip kinta atskiro komponento intensyvumas laikui bėgant (2 pav.).

Kaip kinta mokymosi intensyvumas viso darbuotojo socializacijos organizacijoje laikotarpiu grafikas pateiktas 2A paveiksle. Galima matyti, kad naujokai dalį laiko pirmą dieną skiria orientavimuisi (pvz., susitinka su kitais darbuotojais) ir iš dalies mokymuisi. Labai daug laiko skiriama mokymuisi iš karto po to. Kreivė gali išlikti gana aukštame lygyje kurį laiką, priklausomai nuo to, kiek mokymų reikia, kad būtų atlikti reikiami darbai konkrečioje organizacijoje. Jei organizacijoje yra formali mokymosi programa, kreivė bus

vieno lygio ir paskui staigiai kris žemyn, mokymų programai pasibaigus. Pagal tęstinio mokymosi modelį ši kreivė nenukris iki nulio, nes akivaizdu, kad kuri laiką po įsidarbinimo darbo vietoje vyksta neformalus mokymasis.



2 pav. Skirtingų socializacijos procesų dinamika nuo įsidarbinimo iki išėjimo iš organizacijos (pagal Taormina, 1997)

Kokia yra supratimo dinamika darbuotojo socializacijos metu matoma 2B paveiksle. Pirmiausiai, kaip kad paaiškinta anksčiau, išankstinės socializacijos metu (Feldman, 1976) atsiranda supratimas dar iki tol, kol įsidarbinama organizacijoje (nors šaltiniai už organizacijos ribų gali teikti netikslią informaciją (Fisher, 1986). Todėl įgyto supratimo lygis iki įsidarbinimo bus santykinai žemas (ypač visos galimos informacijos, kuri nežinoma, atžvilgiu). Pirmosiomis dienomis naujas darbuotojas gali nežinoti, kur slypi visa informacija, todėl supratimas didėja pamažu. Tačiau kai tik darbuotojas suranda informacijos šaltinius, jo supratimas greitai didėja.

Vienas apytikris įgyto supratimo įvertinimas gali būti gautas pagal siekiamos informacijos kiekį. Tai yra, informacijos siekimas rodo supratimo

trūkumą ir supratimas yra informacijos siekimo padarinys. Taigi šie kintamieji yra susiję abipusiais ryšiais. Pavyzdžiui, kai informacijos siekimas yra aukštas, bendras supratimas apie organizaciją yra žemas. Tačiau šis ryšys negali būti tiesiai priešingas, nes supratimo kreivė susideda iš daugelio veiksnių ir dėl to negali mažėti. Todėl kai informacijos siekimas sumažėja, supratimo kreivė turėtų didėti nedaug. Supratimas niekada nepasieks šimto procentų, nes pasaulis yra sudėtingas ir dinamiškas, kad nė vienas negali visiškai visko suprasti.

Bendradarbių suteiktos paramos kiekis, žiūrint iš paties darbuotojo pozicijos pavaizduotas 2C paveiksle. Dauguma darbuotojų naujoje organizacijoje nepažįsta nieko iki ten patenkant. Dėl šios priežasties bendradarbių paramos lygis įsidarbinant yra netoli minimumo. Laikui bėgant darbuotojas susipažįsta su bendradarbiais arba pats jiems prisistato. Kadangi žmonės gana greitai susikuria įspūdį apie kitus, pirmosiomis savaitėmis žmonių, su kuriais jie norėtų sukurti santykius, skaičius plečiasi lygiai kaip ir bendradarbių paramos galimybės. Neabejojama, kad socialiniai santykiai yra dinamiški, tačiau tai nereiškia, kad bendradarbių paramą atspindinti kreivė turi būti nepastovi. Gaunamos paramos kiekis išlieka gana pastovus laikui bėgant, nes kuriami draugų tinklai, ir kol organizacija neatsiduria krizėje, darbuotojų skaičius išlieka gana pastovus, arba poveikis nėra toks didelis, kad labai pakeistų paramos tinklo struktūrą.

Sunkiausia pateikti ateities perspektyvų dinamiką socializacijos procese, nes galimi trys scenarijai (2D pav.). Ateities perspektyvas pagal jų palankumą atidėjus plokštumoje, kreivės būtų panašios ir įgytą didelę vertę įsidarbinimo pradžioje (dideli lūkesčiai), bet jos greitai leistųsi dėl realybės šoko. Tolesnis kreivės pobūdis skirtingiems darbuotojams gali skirtis:

- Punktyrinė linija rodo nedideles grupes žmonių, kurių gebėjimai ir talentai leidžia jiems pasiekti asmeninius tikslus organizacijoje, įskaitant aukščiausias pozicijas karjeroje. Šiai grupei žmonių realybės šokas turėtų būti mažesnis ir kreivė turėtų greičiau kilti aukštyn, nes geras jų darbo atlikimas leidžia jiems gauti norimą atlygį.

- Antra grupė (ištinė linija) atitinka daugumai darbuotojų būdingas ateities perspektyvas. Jų kreivė prasideda aukštai, kaip ir pirmosios kreivės, ir lygiai taip pat greitai krenta, bet kyla ne taip greitai ir ne tokiu pat lygiu kaip pirmosios grupės. Yra prisitaikoma prie organizacijos normų ir priimamas naujai suvoktas statusas. Tačiau laikui bėgant darbuotojai pamato, kad jų ateities perspektyvos nekinta ir ši kreivė vėl pamažu žemėja. Kritimas vyksta dėl maksimalaus rezultato pasiekimo galimybių hierarchinėse organizacijose. Yra ribotas skaičius aukščiausių pozicijų, todėl žmonėms tenka migruoti vidutinio lygio darbuose, o galimybių patekti į aukščiausias pozicijas beveik nėra. Žinojimas, kad yra tik kelios galimybės, gali sumažinti asmens siekius ateičiai. Kritimas neturėtų būti statusas, nes asmuo vis dėlto gali tikėtis, kad, net ir liekiant esamoje pozicijoje, jo atlyginimai didės.
- Trečiosios grupės kreivė (taškuota) atitinka ateities perspektyvas neypatingais sugebėjimais pasižyminčių asmenų ar tų, kurie buvo įdarbinti, nors nelabai tiko darbui. Šios grupės nariai suvokia, kad jų galimybės ateityje nesikeis. Kai kurie gali nusivilti ir palikti organizaciją. Kiti negali sau leisti išeiti iš darbo, todėl gali pakeisti savo siekiamybes ir sumažinti ambicijas (galbūt tik tam, kad liktų įdarbinti). Viso to rezultatas – nedidelis pokytis arba kreivė pasiliks šoko metu buvusio lygio, t. y. įvertinimas bus žemas.

Svarbu pažymėti, kad, nepaisant visų šių trijų kreivių, kiekvienos organizacijos aplinka yra dinamiška ir pokyčiai joje gali paveikti kiekvieną ten dirbantį. Tai reiškia, kad visada įmanomas asmens kreivės poslinkis tiek į geresniąją, tiek į blogesniąją pusę.

Šis modelis tapo nauju impulsu tyrimams socializacijos organizacijoje srityje. Bene didžiausias jo privalumas – sisteminė ir integrali naujoko tapsmo tikruoju organizacijos nariu analizė. Kitaip nei ankstesniuose modeliuose didesnis dėmesys buvo skiriamas ne atskiriems įvykiams, būdingiems vienam ar kitam etapui, tačiau visus socializacijos etapus jungiantiems procesams. Skirtinga atskirų komponentų dinamika leidžia paaiškinti naujų darbuotojų

savijautos gerėjimą ar blogėjimą ilgiau dirbant organizacijoje. Tai yra svarbu, kai norima įvertinti, koks yra naujo darbuotojo socializacijos lygis apskirtai. Be to, šiame modelyje kalbama ne apie visos organizacijos vaidmenį, bet apie kartu dirbančių bendradarbių įtaką socializacijos sėkmei. Tai leidžia susieti teoriją ir praktiką ir siūlo priemones bei būdus, kaip pagerinti naujų darbuotojų socializaciją.

Apibendrinant pateiktus modelius galima teigti, kad naujo darbuotojo socializacija organizacijoje yra mažiausiai keturis procesus (mokymąsi, supratimą, bendradarbių paramą ir ateities perspektyvas) apimantis ir savo turiniu bei naujokui keliamais uždaviniais skirtinguose etapuose (išankstinė socializacija, įėjimo stadija ir perpratimo stadija) besiskiriantis reiškinys, užtikrinantis asmens virsmą iš pašaliečio tikruoju organizacijos nariu ir sėkmingą funkcionavimą organizacijoje.

1.2.2. Socializacijos organizacijoje rodikliai

Kita svarbi socializacijos sritis, kuriai tyrėjai skyrė daug dėmesio ir kuri tiesiogiai susijusi su anksčiau aptartais modeliais, tai socializacijos turinio, arba socializacijos rodiklių nustatymas. Kitaip tariant, tyrėjai bandė nustatyti, kokius veiksnius reikia matuoti, kad būtų pastebima darbuotojų pažanga šiame procese.

Pirmiau aptarti stadijų modeliai tarsi siūlo kiekviename etape vertinti skirtingus rodiklius. Tęstinis modelis teikia argumentų, kad yra tam tikri rodikliai, kuriuos galima matuoti visu darbuotojų socializacijos organizacijoje laikotarpiu. Vis dėlto, įvardyti įvairias socializacijos sritis apimančius rodiklius bandė nedaug tyrėjų – daug populiariesnis buvo pavienių socializacijos rodiklių vertinimas.

Didelę įtaką socializacijos rodiklių vertinimui turėjo G. T. Chao ir kt. (1994) sukurtas instrumentas, kuris matuoja pažangą šešiose srityse. Šios turinio sritys ne tik aprašo skirtingus mokymosi tipus, bet ir atsižvelgia į

asmens atitiktį organizacijai ir jo profesionalumą. Pirmoji sritis – darbo atlikimo kokybė – rodo, kiek asmuo išmokęs atlikti su darbu susijusias užduotis. C. D. Fisher (1986) teigia, kad „išmokimas tinkamai atlikti reikiamas darbinės užduotis yra esminė socializacijos dalis“ (cit. pg. Chao, 1994, p. 731). Darbuotojas, kuris labai motyvuotas, bet neturi pakankamai darbo įgūdžių, turi mažai galimybių išlikti organizacijoje. Antroji sritis – tai teigiamų ir malonių santykių su kitais organizacijos nariais sukūrimas. Nauji darbuotojai ieško žmonių, iš kurių galėtų mokytis apie organizaciją, savo vaidmenis ir patį darbą. „Asmenybės bruožai, grupės dinamika ir panašūs laisvalaikio interesai, lygiai taip pat kaip ir sąveika darbo metu ar struktūriškai apibrėžti santykiai organizacijoje veikia tai, kaip asmens socialiniai įgūdžiai ir elgesys bus priimtas kitų organizacijos narių“ (Chao, 1994, p. 732). Politikos srities įvertinimai parodo, kiek sėkminga yra asmens gaunama informacija apie formalius ir neformalius organizacijos ryšius. Tai taip pat apima mokymąsi, kas turi kokią galią, kaip galima įgyti statusą ir kontrolę. Kalbos skalė analizuoja specifinių organizacijai techninių terminų ir žargono mokėjimą. Organizacinių tikslų ir vertybių skalė apima principų ir taisyklių, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje, supratimą. Atitiktis organizacijos vertybėms paprastai reiškia ir atitiktį organizacijos lyderio normoms ir vertybėms. Paskutinė – istorijos – skalė apima organizacijos tradicijų, papročių, mitų, ritualų žinojimą, o tai yra svarbu, norint atitikti įsivaizduojamą organizacijos darbuotojo idealą. T. N. Bauer ir S. G. Greenas (1998) teigia, kad G. T. Chao ir kt. išskirtos sritys teikia galimybę išmatuoti platų spektrą pokyčių, kurie vyksta socializacijos metu. Vis dėlto šis sąrašas kritikuojamas, kad yra nepakankamai išsamus.

A. E. Reichersas (1987) manė, kad darbuotojų socializaciją reikia vertinti remiantis šiais rodikliais:

- situacinio identiškumo nustatymas (koks yra darbuotojo – organizacijos santykis);
- susipažinimas su tinkamu atliekamam vaidmeniui elgesiu;
- darbo įgūdžių ir gebėjimų tobulinimas;

- prisitaikymas prie grupės normų ir vertybių;
- organizacinių normų, praktikos ir procedūrų įprasminimas.

T. N. Bauer ir S. G. Greeno (1998) manymu, patys svarbiausi rodikliai, rodantys darbuotojų socializaciją, yra:

1) vaidmens aiškumas – darbo pradžioje pasitaikančių dviprasmybių išsiaiškinimas ir savo vaidmens organizacijoje apsibrėžimas iš naujo;

2) darbo atlikimo kokybė – tai asmens kvalifikacija ir kompetencija atlikti jam paskirtas pareigas ar užduotis;

3) jausmas, kad darbuotojas yra palankiai vertinamas vadovo. Daugiau dėmesio būtent vadovo priėmimui skiriama dėl to, kad socialinė integracija yra labai svarbi socializacijos prielaida, o vadovai yra pagrindiniai agentai (tarpininkai), kurie „užduoda“ socialinį toną visai darbo grupei (Fisher, 1986).

J. D. Kammeyer-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) aprašė tokius socializacijos rodiklius:

- darbo užduočių išmokimas – žinojimas, kokios užduotys priklauso darbuotojui, kur jo atsakomybės ribos;
- darbo vaidmens aiškumas – žinojimas, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojo. Nesant aiškumo verčiama jaustis neapibrėžtai, asmuo gali jausti nerimą, stresą, norėti palikti darbą ir pan.;
- socialinė integracija – grupės narių asmeninių bruožų, jos dinaminį procesų, narių interesų supratimas;
- organizacijos kultūros perpratimas – išreikštų ir neišreikštų normų standartų, neformalių taisyklių, elgesio modulių, papročių, ritualų, mitų, simbolių ir t. t. perpratimas.

Kiti autoriai (Chan, Schmitt, 2000; Morrison, 1993; Ostroff, Kozlowski, 1992 ir kt.) taip pat linkę išskirti tris keturis svarbiausius rodiklius. Tačiau dažniausiai jie apima tam tikros informacijos sužinojimą.

Būtent informacija, žinios arba kognityvinis socializacijos komponentas dažniausiai sulaukia tyrėjų dėmesio. V. D. Milleris ir F. M. Jablinas (1991) pabrėžia, kad informacijos trūkumas – to, ką pateikia organizacija, ir to, ko reikia naujam darbuotojui, gali skatinti netikrumą. Naujas darbuotojas gali

mažinti šį netikrumą, siekdamas specifinės informacijos: referentinės, su vaidmeniu susijusios, darbo atlikimo, grįžtamojo ryšio ar socialinės. D. R. Comer (1991) ištyrė, kaip nauji darbuotojai įgyja techninę ar su užduotimi susijusią informaciją ir socialinę informaciją. C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowski (1992) papildė, kad naujas darbuotojas ne tik siekia tokio pobūdžio informacijos, bet ir informacijos, susijusios su organizacijos struktūra, procedūromis, produktais, darbo atlikimu, galios pasiskirstymu. E. W. Morrison (1995), apžvelgdama literatūrą šioje srityje, informaciją, kurią reikia perprasti, sujungė į septynis informacijos tipus: techninė, referentinė, socialinė, įvertinimo, normatyvinė, organizacijos ir politikos. Dauguma šių tyrimų rodo panašius dalykus – nauji darbuotojai susikuria informacijos gavimo modelius, bet būdai, kuriais bus siekiama informacijos, priklauso nuo to, kokios informacijos jie ieško. E. W. Morrison (1993) teigia, kad nauji darbuotojai naudoja tiesioginius (klausinėjimas) ir netiesioginius (stebėjimas) informacijos gavimo būdus. Nauji darbuotojai naudoja netiesiogines taktikas, jei ieško informacijos, kuri mažiau svarbi ir ne tokia skubi.

Vis dėlto manytume, kad, kitaip nei anksčiau, šiuolaikiniuose tyrėjų darbuose mažiau dėmesio skiriama emociniam socializacijos komponentui – paties darbuotojo jausenai darbe. Dažnai praeito šimtmečio septintojo aštuntojo dešimtmečio socializacijos literatūroje nagrinėta tema buvo nerimas, kuris motyvuoja naują darbuotoją kuo greičiau prisitaikyti prie aplinkos ir savo vaidmens. J. Van Maanen ir E. H. Scheinas (1979) teigia, kad kai nauji darbuotojai atsiduria keitimosi / tapsmo ir kartu nerimą keliančioje situacijoje, jie yra motyvuoti kuo greičiau jį sumažinti, išmokdami funkcinis ir socialinius reikalavimus, kurie yra keliami jų atliekamam vaidmeniui. Naujesniuose šaltiniuose G. R. Jonesas (1986) tvirtina, kad socializacijos metu gaunama informacija sumažina netikrumą ir nerimą, kurį darbuotojas patiria darbe. Jis ne tik analizuoja nerimą kaip kintamąjį, bet ir atsižvelgia į vaidmens dviprasmiškumą, vaidmenų konfliktą ir ketinimą viską baigti. Net ir ką tik aptartame R. J. Taorminos (1997) modelyje kalbama apie nerimą, kylantį dėl nepakankamos bendradarbių paramos funkcionavimo. C. D. Fisher (1986)

nurodo, kad, nors nerimas plačiai analizuojamas literatūroje, nėra empirinių tyrimų, padedančių išsiaiškinti, koks yra nerimo vaidmuo darbuotojų socializacijos procese.

C. L. Stamper ir S. S. Masterson (2002) atkreipė dėmesį į tai, kokią įtaką darbuotojų elgesiui turi jautimasis tikroju organizacijos nariu. Įsidarbinimas organizacijoje dar nereiškia, kad darbuotojas jausis tikroju informacijos nariu, nes tam reikia suformuoti nuostatas ir santykį su visa organizacija, o santykiams formuoti reikia laiko. Realiai išdirbtas laikas negali būti virsmo pašalietis–organizacijos narys rodikliu, nes kiekvieno darbuotojo atveju gaunami skirtingi rezultatai. Socializacijos dėka yra koreguojami lūkesčiai organizacijos atžvilgiu, o keičiantis lūkesčiams kinta ir savęs, kaip organizacijos nario, suvokimas. Todėl šio rodiklio įvertinimas tampa svarbiu socializacijos rodikliu.

Dar vienas rodiklis, kurį autoriai mano esant svarbiu vertinant darbuotojo socializaciją, yra jo nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu (Wanous ir kt., 1992). T. N. Bauer ir S. G. Greenas (1998) teigia, kad ypač vertos dėmesio tos studijos, kurios matuoja naujų darbuotojų nuostatas ir savo darbo organizacijoje suvokimą iki įsidarbinimo ir pradėjus dirbti. Į šias pradines nuostatas ir suvokimą gali būti atsižvelgiama jau po kelių mėnesių vertinant socializacijos rezultatus. H. L. Addamsas (1985, cit. pg. Garavan, Morley, 1997) teigia, kad teigiamos nuostatos darbo atžvilgiu pradeda formotis pirmą darbo dieną, todėl pagrindiniai orientavimo programų tikslai galėtų būti: naujų darbuotojų savosios vertės ir priklausymo jausmo sustiprinimas, pasitikėjimo savimi ir organizacija didinimas, skatinimas siekti ilgalaikės sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad, nėra vienintelio atsakymo į klausimus, ką laikyti socializacijos rodikliu ir kiek tokių rodiklių yra. Atsižvelgdami į R. J. Taorminos (1997) pateiktą modelį, teigiantį, kad socializacija nėra vien mokymosi procesas, ir į čia aptartus socializacijos rodiklius, siūlome naują jų klasifikaciją (1 lentelė). Čia pateikti pavyzdžiai pagal anksčiau aptartus socializacijos kriterijus, o taip pat hipotetiniai socializacijos rodikliai.

Analizuojant literatūrą pastebėjome, kad visi socializacijos organizacijoje rodikliai yra dviejų lygmenų – susiję su atliekamu darbu (arba artimiausia aplinka) ir susiję su organizacija (tolimesnė aplinka). Tiek darbo funkcijų įvaldymas, santykių su bendradarbiais užmezgimas ar darbui būtinos informacijos žinojimas, tiek savęs, kaip organizacijos nario identifikavimas ar žinojimas, kaip organizacija tapo tokia, kokia ji yra dabar, ir tikėjimas jos ateitimi yra veiksniai, kurie pateikia žinių apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą.

1 lentelė. Socializacijos rodikliai

Lygmenys		Darbas	Organizacija
Komponentas			
Kognityvinis	Informacinis	Vaidmens aiškumas (Bauer, Green, 1998; Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003) Techninė, referentinė, socialinė, įvertinimo informacija (Morrison, 1995)	Politikos, kalbos, organizacinių tikslų ir vertybių, istorijos skalės (Chao ir kt., 1994) Organizacijos kultūros perėmimas (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003) Normatyvinė, organizacinė, galios informacija (Morrison, 1995)
	Nuostatų ¹	Nuostata darbo atžvilgiu (Wanous ir kt., 1992; Bauer, Green, 1998)	Nuostata organizacijos atžvilgiu (Wanous ir kt., 1992; Bauer, Green, 1998)
Emocinis		Santykių su kitais sukūrimas (Chao ir kt., 1994) Palankus vadovo vertinimas (Bauer, Green, 1998) Socialinė integracija (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003) Nerimas darbe (Van Maanen, Schein, 1979, Fisher, 1986; Jones, 1986)	Jautimasis tikroju organizacijos nariu (Stamper, Masterson, 2002)
Elgesio		Darbo atlikimo kokybė (Chao ir kt., 1994, Bauer, Green, 1998) Darbo užduočių išmokimas (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003)	Neišėjimas iš organizacijos (Schein, 1978, cit. pg. Wanous, 1992)

¹ Čia kalbama apie kognityvinį nuostatų komponentą, dar vadinamą vertinimu.

Kitas galimas socializacijos rodiklių grupavimas – pagal jų pobūdį. Socializacija organizacijoje apima tiek kognityvinius (žinios, vertinimai), tiek emocinius (jausena), tiek elgesio komponentus. Reikiamos informacijos žinojimas dar negarantuoja, kad žmogus ir gerai jausis darbe. Arba gera jausena ir puikus sutarimas su bendradarbiais dar nereiškia, kad greitai ir efektyviai bus įvaldytos darbo funkcijos. Taigi, tik visų komponentų geri įvertinimai leistų kalbėti apie sėkmingą socializaciją.

1.2.3. Socializacijos organizacijoje veiksniai

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

- individualūs veiksniai (asmeninės savybės, patirtis, vertybės ir kt.);
- organizacijos ir darbo grupės veiksniai (socializavimo taktikos, vadovavimo ypatumai, grupės klimatas ir kt.).

Individualūs veiksniai

Naujas darbuotojas ateina į organizaciją turėdamas nuostatas, vertybes, tikslus, patirtį, įgūdžius, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau suprasti socializacijos procesą. G. R. Jonesas (1983, cit. pg. Bauer, Green, 1998), kalbėdamas apie socializacijos kontekstą, teigia, kad individualūs skirtumai veikia naujo darbuotojo pradinę nuomonę apie organizaciją, kurie koreguoja socializacijos organizacijoje rezultatus. Individualūs skirtumai gali taip pat paveikti tai, kaip kiti darbuotojai sąveikaus su naujokais, o tai savo ruožtu turės įtakos bendram socializacijos procesui ir sėkmingam tapsmui tikroju organizacijos nariu.

Nustatytas ankstesnės **darbo patirties** ir socializacijos sėkmės ryšys. G. R. Jonesas (1983, cit. pg. Bauer, Green, 1998) teigia, kad turima patirtis gali formuoti naujo darbuotojo lūkesčius dabartinės organizacijos atžvilgiu. Ypač tie nauji darbuotojai, kurie turi didesnę darbo patirtį, yra dirbę panašų darbą ar

panašiose organizacijose, turėtų būti mažiau nustebinti jų aplinkoje keliamų reikalavimų ir todėl lengviau perprasti savo vaidmenis. Darbo patirtis taip pat leidžia suprasti, kaip veikia politikos organizacijos viduje. Šiuo požiūriu patirtis teikia normas ir lūkesčius organizacijos atžvilgiu. G. T. Chao ir kt. (1994) nustatė reikšmingą darbo atlikimo profesionalumo ir pareigų ėjimo laiko koreliaciją. Vienas iš galimų paaiškinimų – mokymasis užtikrina gerėjantį užduočių atlikimą per ilgesnį laiko tarpą.

Pradedančių darbo karjerą asmenų palyginimas su turinčių patirtį darbuotojais rodo, kad ką tik studijas baigę ir neturintys darbo patirties asmenys pasitelkia kitokius informacijos gavimo būdus (klausinėjimą, stebėjimą) negu turintys darbo patirties (Morrison, 1993). Be to, didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai sėkmingiau naudoja informaciją, susijusią su organizacine kultūra (Anakwe, Greenhaus, 2000). Vis dėlto tyrėjai atkreipia dėmesį į faktą, kad ne visada ankstesnė darbo patirtis padeda geriau socializuotis naujoje darbo vietoje.

J. L. Polach (2004) nustatė, kad pradedančius darbo karjerą asmenis stebina suteikiama atsakomybė patiems planuoti savo darbus, jie patiria frustraciją dėl to, kad reikia sužinoti daugybę naujos informacijos, kuri nepakankamai struktūruota (kitaip negu studijų metu). Jie suvokia, kad draugiški santykiai su bendradarbiais (draugų radimas, santykių užmezgimas) yra jautimosi tikruoju organizacijos nariu pamatas ir tam deda daug pastangų. Pradedantys darbo karjerą asmenys stokoja grįžtamojo ryšio apie savo veiklos sėkmingumą, nesmagiai jaučiasi, kad tenka perprasti darbų atlikimo specifiką, o ne būti tikruoju pridėtinės vertės kūrėju (Polach, 2004).

Vertybių klausimui tyrėjai taip pat skyrė dėmesio, o būtent – kaip asmeninės vertybės veikia socializacijos procesą ir kaip, jei apskritai, jos kinta laikui bėgant. Y. Enoch (1989) tyrė socialinio darbo studentų vertybes studijų metais ir pradėjus dirbti. Ji nustatė, kad studentų vertybės kito laikui bėgant ir panašėjo į dominuojančias referentinių asmenų vertybes. J. A. Chatman (1991) taip pat tyrė vertybes iki įsidarbinimo ir nustatė, kad socializacijos procesas buvo daug sklandesnis tų asmenų, kurių vertybės buvo panašios į organizacijos

vertybes. Dauguma tyrėjų sutinka, kad vertybių panašumas yra susijęs tiek su naujo darbuotojo pasitenkinimu, tiek su jo ketinimu likti organizacijoje mažiausiai metus.

Dar vienas kintamasis, kuris siejamas su socializacija organizacijoje, yra asmenybės savybės. G. R. Jonesas (1983, cit. pg. Collins, 2006) atkreipė dėmesį į **Aš efektyvumą** (angl. *self-efficiency*) ir naujų darbuotojų augimo poreikio stiprumą. Jis nustatė, kad šie kintamieji turi įtakos tam, kaip darbuotojai mato savo vaidmenį ir iššūkius, su kuriais jie susiduria organizacijoje. Jis teigė, kad asmenys, pasižymintys aukštu Aš efektyvumu ir stipriu augimo poreikiu gali lengviau perimti žinias, susijusias su vaidmeniu organizacijoje ir jos kultūra. D. R. Lakerio ir B. D. Steffy (1995) atliktas tyrimas rodo, kad Aš efektyvumas teigiamai susijęs su savęs valdymo elgesiu ir įsipareigojimu organizacijai. A. M. Saksas (1995) nustatė, kad Aš efektyvumas buvo tarpinis veiksnys tarp naujo darbuotojo mokymosi ir jo gebėjimo susidoroti su stresu, geriau atlikti darbą, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo palikti organizaciją. L. Augaitytė (2005) tyrė Aš efektyvumo atskirą aspektą – profesinį Aš efektyvumą, kuris apibrėžiamas kaip asmens subjektyvūs sprendimai apie savo sugebėjimus atlikti profesinę veiklą. Remiantis jos tyrimo duomenimis, šis konstruktas susijęs su aukštesniais darbuotojų socializacijos rodikliais, tokiais kaip antai darbo užduočių išmokimas, vaidmens aiškumas, socialinė integracija, organizacinės kultūros perėmimas.

Kalbant apie asmenybės bruožų ir socializacijos sąsajas daugiau dėmesio skiriama naujų darbuotojų **proaktyviam elgesiui** (angl. *proactivity*) – asmens polinkiui aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų ir norų įgyvendinimo (Bateman, Crant, 1993). D. Chanas ir N. Schmittas (2000), J. D. Kammeyer-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) teigia, kad proaktyvumas susijęs su užduoties meistriškumu, vaidmens aiškumu, socialine integracija ir politinėmis žiniomis. L. Augaitytė (2005) savo tyrime nustatė, kad proaktyvių asmenybių socializacijos rodikliai aukštesni pagal visas vertintas socializacijos turinio kategorijas.

R. C. Liden ir kt. (2004) teigimu, R. J. Wanberg ir Kammeyer-Muellerio 2000-aisiais atliktas tyrimas buvo pirmasis, kuriame ieškota **asmeninių savybių**, vertintų Didžiojo penketo klausimynu, ir socializacijos sąsajų. Minėtame tyrime rasta, kad respondentų, kurie pirmų duomenų rinkimo metu buvo bedarbiai, o paskui sėkmingai įsidarbino, tik ekstravertiškumas ir atvirumas patirčiai buvo susiję su socializacijos rezultatais: ekstraversija buvo susijusi su grįžtamojo ryšio siekimu ir santykių kūrimu, o atvirumas – su grįžtamojo ryšio siekimu ir teigiamu nusiteikimu. Paties R. C. Liden ir kolegų (2004) atliktas tyrimas parodė, kad socializacijos sėkmė susijusi su asmenybės rodikliais, nes visi jie, išskyrus atvirumą patirčiai, prognozavo bent vieną G. T. Chao ir kt. (1994) išskirtą socializacijos dimensiją. Asmeninės savybės paaiškina 13–25 proc. socializacijos rezultatų sklaidos. Šis rodiklis traktuotinas kaip aukštas, nes duomenys surinkti gerai atrinktoje imtyje. Proaktyvūs ir aukštus Sąžiningumo skalės įvertinimus gavę darbuotojai greičiau sužino informaciją apie organizaciją ir geriau atlieka darbus. Ekstravertai ir aukštais Taikumo skalės įvertinimais pasižymintys gauna didesnę pranašumą socializuojantis, nes geba sukurti gerus santykius su kolegomis. Atsižvelgdami į tai, kad proaktyvumas yra labai stiprus socializacijos prediktorius, autoriai netgi siūlo šį rodiklį įtraukti kaip šeštą asmenybės dimensiją.

C. Filstad (2004) atliktas tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką naujo darbuotojo socializacijai turi jo lūkesčiai, patirtis, pasitikėjimas savimi ir konkuravimo instinktas. Šios savybės yra koreguojamos, kai susiduriama su realybe – organizacijos reikalavimais ir lūkesčiais, vykdomais mokymais, darbuotojų tarpusavio santykiais. Jei ankstyva patirtis organizacijoje neigiama, ji mažina lūkesčius, pasitikėjimą savimi, didina nesaugumą, abejojimą savo gebėjimais atlikti užduotį, išryškėja ankstesnių žinių ir patirties svarba. O kai patirtis dabartinėje organizacijoje teigiama – nauji darbuotojai labiau pasitiki savimi, tiki, kad jie atitiks organizacijos lūkesčius, remdamiesi savo patirtimi teigiamai vertina savo gebėjimus ir siekia konkuruoti su kitais.

Kiti asmenybės veiksniai, kurie analizuojami literatūroje, yra savo elgesio tikrinimas, kontrolės lokusas, dviprasmiškumo tolerancija, poreikis kontroliuoti, grįžtamojo ryšio ir galios poreikiai, polinkis įsipareigoti ir t. t.

Demografinės charakteristikos tirtos taip pat gana dažnai, nes per pastaruosius dešimtmečius kito darbo pobūdis, kultūra, politika, pavyzdžiui, daug didesnis moterų ir vyresnio amžiaus asmenų skaičius darbo rinkoje, darbas nepilną darbo dieną, grįžimas į darbo rinką po kurio laiko (pvz., jau išėjus į pensiją). T. N. Bauer ir S. G. Greenas (1998) teigia, kad yra mažai empirinių tyrimų, kurie analizuoja skirtybių įtaką darbuotojų socializacijai. Tik keliuose tyrimuose rasti skirtumai tarp lyties ar skirtingos kilmės asmenų socializacijos, bet nėra nė vienos studijos, kuri būtų skirta tokiems skirtumams matuoti. Šios sritys turėtų sulaukti tyrėjų dėmesio.

Organizacijos ir darbo grupės veiksniai

Pradėdamas dirbti organizacijoje naujokas socializuojamas tiek formaliai, tiek neformaliai. Neformalios socializacijos pavyzdžiais gali būti įprasti juokeliai, kurie kolegų yra žaidžiami su naujokais, ar draugiški santykiai su patyrusiais kolegomis ir vadovais, socialinė veikla su kolegomis, kelionės kartu su bendradarbiais. Dažnai jos atliekamos asmenų, kuriuos sunkiai gali sukontroliuoti organizacija (Ards ir kt., 2002).

Santykiai tarp kolegų, vadovo ar kitų organizacijos narių priklauso ribotai vadovybės įtakai. Todėl kartais neformalus procesas gali neigiamai paveikti socializaciją, nes šie žmonės nebuvo atrinkti ar instruktuoti organizacijos, kaip mokyti ar nukreipti naujokus. Tik tikslingai planuoti instrumentai gali būti naudingi organizacijai. Formaliems instrumentams priskirtinos organizacijos taikomos socializacijos taktikos, orientacinės programos, specialūs mokymai, karjeros planavimas, konsultavimas, formalus grįžtamasis ryšys ar darbo atlikimo vertinimo procedūros (Ards ir kt., 2002).

Viena iš sričių, kuri susilaukė daugybės tyrėjų dėmesio (pvz., Allen, Meyer, 1990; Ashforth, Saks, 2000; Ashforth ir kt., 1997; Jones, 1986) yra J. Van Maaneno ir E. H. Scheino (1979), išskirtos šešios **taktikos**, kurias taiko

organizacijos, kad nauji darbuotojai greičiau pritaptų organizacijoje. Kiekviena iš šešių taktikų susidaro iš dviejų kontinuumo polių. Taktikų klasifikacija pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija (pagal Van Maanen, Schein, 1979)

Taktikos, susijusios su:	Socializacijos kryptis	
	Institucinė	Individualizuota
Kontekstu	Kolektyvinė Formali	Individuali Neformali
Turiniu	Nuosekli Fiksuota	Atsitiktinė Kintama
Socialiniais aspektais	Serijinė Suteikiančioji	Skiriamoji Atimančioji

Pirmosios dvi taktinės dimensijos yra susijusios su konkrečiu kontekstu, kuriame vyksta socializacijos procesas. Kolektyvinė socializacija reikštų, kad naujas darbuotojas socializuojamas grupėje, o individuali – tuo užsiima pats individas. Formali socializacija reiškia, kad socializacijos programa yra visiems žinoma programa, skirta ugdyti naujus darbuotojus; neformali socializacija vyksta tarpasmeninių santykių dėka ir nėra jokios oficialios programos dalis.

Kitos dvi taktinės dimensijos yra susijusios su socializacijos turiniu. Nuosekliai socializacijai yra būdingas tam tikra įvykių struktūra, o atsitiktinė socializacija vyksta be tokios aiškios struktūros. Kitaip tariant, jei visų naujų darbuotojų socializacija vyksta vienodai, ji yra nuosekli, jei visų naujokų patyrimas ženkliai skiriasi, socializacija yra atsitiktinė. Kita dimensija yra susijusi su laiku. Jeigu visų naujų darbuotojų socializacija vyksta vienu metu (pvz., kariniuose mokymuose), tokia socializacija vadinama fiksuota, t. y. vykstančia fiksuotu laiku. Jeigu įvykiai trunka skirtingą laiką tarpą skirtingiems darbuotojams – socializacija yra kintama.

Likusios dvi taktinės dimensijos yra susijusios su socialiniais socializacijos aspektais. Viena iš šių dimensijų reiškia socializacijos procese dalyvaujančių asmenų ir naujo darbuotojo padėties panašumą. Kai socializaciją atlieka praktiškai tokie patys asmenys (pvz., profesoriai, socializuojantys naują fakulteto narį, ką tik baigusį aukštąją), socializacija yra serijinė ir mentoriai tampa vaidmenų modeliais naujam darbuotojui. O kai socializacija vyksta

visiškai kitokioje aplinkoje, nei kad vėliau dirbs individas, procesas yra skiriamasis. Kitoje dimensijoje, jei socializacijos procesas pastiprina individo svarbiausią identiškumą, socializacija yra suteikiančioji, jei siekia sunaikinti turimą identiškumą ir jį pakeisti nauju, tinkamu organizacijai, tokiu atveju socializacija yra atimančioji.

Taktinės dimensijos skiriasi pagal poveikį naujokui. J. Van Maanenas ir E. H. Scheinas (1979) teigia, kad nauji darbuotojai reaguoja į organizacijos pastangas juos socializuoti ir ši reakcija pasireiškia vaidmens orientacija. Vaidmens orientacija gali būti trejopa ir ją galima vaizduoti kontinuumu. Lengviausias ir racionaliausias naujo darbuotojo atsakas į naują vaidmenį yra visiškas jo priėmimas: jis neklausinėja, o priima *status quo*. Tarpinis vaidmens orientacijos variantas yra kai naujas darbuotojas sutinka su tradiciniais vaidmens tikslais ir normomis, tačiau pasiūlo naujas strategijas ir būdus tradiciniams tikslams įgyvendinti. Tai vadinama turinio atnaujinimu. Kraštutiniu atveju naujas darbuotojas naujai apibrėžia visą vaidmenį, siekdamas pakeisti vaidmens misiją ir atmesdamas daugumą normų, būdingų tam vaidmeniui. Tai – vaidmens atnaujinimas.

Nustatyta (Arđts ir kt., 2002), kad individualizuota socializacija skatina inovatyvų elgesį, didina asmens polinkį ieškoti geresnių sprendimų ar kitokių žinių taikymo galimybių atliekant darbą, o institucinė socializacija labiau susijusi su konformistiniu elgesiu. Tiek lojalumas organizacijai, tiek emocinis įsipareigojimas labiau susiję su institucine socializacija, o didesnė darbuotojų kaita siejama su individualizuota socializacija.

Kita socializacijos organizacijoje sritis, susilaukusi daug dėmesio, – organizacijoje dirbančių senbuvų arba **agentų** (vadovų, bendradarbių, mentorių) vaidmuo. Daugumoje darbų buvo teigiama, kad nauji darbuotojai labiau socializuojami dėl kitų asmenų įtakos ir paskatinių nei dėl formalių programų ir strategijų, kurias taiko organizacija. E. C. Hughesas (1958, cit. pg. Collins, 2006) teigia, kad kolegų grupės padeda naujokui nustatyti, kas yra klaidingas elgesys grupėje ar organizacijoje. Jei naujas narys priimamas, darbo grupė gina naujo darbuotojo teisę suklysti.

Socializacijos agentų (tarpininkų), įskaitant bendradarbius, vadovus, mentorius neformali sąveika labai svarbi paspartinant tai, ką M. R. Louis (1980) ir A. E. Reichersas (1987) vadina įprasminimu. Nauji darbuotojai, kurie bendrauja su bendradarbiais, tiesioginiais vadovais ir kitais, gali gauti geresnį supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje ir kas ten yra praktikuojama. Agentai taip pat gali paspartinti mokymosi procesą patardami naujiems darbuotojams, suteikdami technines instrukcijas ar socialinę paramą. C. D. Fisher (1986) nurodo, kad dauguma tyrimų patvirtina bendravimo su agentais ir daugybės matuojamų rezultatų (pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai, vaidmens aiškumo, ketinimo likti organizacijoje ir pan.) teigiamą ryšį.

A. E. Reichersas (1987) savo darbe pateikė savitą poziciją apie socializacijos agentų ar senbuvų svarbą. Jis vartojo terminą „simbolinis interakcionizmas“, kurį apibrėžė kaip „žodinę ir socialinę sąveiką, kurios dėka išryškėja prasmė ir identiškumas. Ši sąveika yra procesas, kurio dėka naujas darbuotojas perpranta organizacijos realybę ir susikuria situacinį identiškumą“ (p. 278). Savo darbe jis teigia, kad sąveika su senbuviais gali būti svarbi, bet dažnai nepakankamai vertinama pagal savo įtaką pirmajai (susidūrimo) stadijai. Naujo darbuotojo ir senbuvų sąveika – tai tarsi priemonė, kurios dėka vyksta socializacija pradiniais jos etapais.

A. E. Reichersas (1987) nurodė tris sąlygas, kurios skatina seniau dirbančius ir naujus darbuotojus daugiau tarpusavyje kontaktuoti. Pirmą, profesinė / srities priklausomybė atsiranda dėl naujokams ar senbuviams nežinomos informacijos. Kad asmuo suprastų ar įprasmintų naują situaciją reikia ne tik remtis kitų sakomomis replikomis ir žinutėmis ar fizine aplinka, bet ir aktyviai ieškoti informacijos. Antra, žmonės, kurie negali toleruoti daugiaprasmiškumo situacijose labiau linkę daryti skubotas išvadas apie naują situaciją ir taip sumažinti savo nerimo lygį. Skubotos išvados, net jei jos neteisingos, nuramina žmones, nes jie tiki, kad žino, kaip viskas vyksta. Tačiau tokie, dažnai kategoriški, naujų darbuotojų ar senbuvų vertinimai tampa socializacijos kliūtimi. Trečia, asmenys, turintys stipresnį bendravimo su kitais

ar artumo poreikį, labiau ieško kitų. Kai ir naujokai, ir seniau dirbantys darbuotojai turi šias savybes, būna daug sąveikų, o tai savo ruožtu pagreitina socializaciją.

A. E. Reichersas savo straipsnį baigia teigdamas, kad formalios orientavimo ir mokymo programos, bičiuliškos sistemos ir nuolatinis darbo atlikimo vertinimas gali skatinti naujo darbuotojo ir aplinkinių sąveikas ir taip paspartinti socializacijos eigą, nes, turėdami reikiamą informaciją, darbuotojai gali susitelkti ties darbo reikalavimais ir savo vaidmenimis.

C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowski (1992) nustatė, kad tam tikri socializacijos agentai gali būti tinkamesni nei kiti, kai nauji darbuotojai siekia informacijos. Jie atliko informacijos gavimo tyrimą ir nustatė, kad bendradarbiai teikė daugiau informacijos, susijusios su užduotimis, o tiesioginių vadovų teikiama informacija buvo labiau susijusi su žiniomis apie organizaciją. Vadovai teikė daugiau informacijos apie vaidmenis, o kolegos teikė informaciją apie darbo grupę. E. W. Morrison (1993) papildė, kad nauji darbuotojai siekia informacijos iš skirtingų informacijos šaltinių organizacijoje. Nauji darbuotojai linkę remtis vadovais, kai kalbama apie techninę, darbo atlikimo ir su vaidmeniu susijusią informaciją, o bendradarbiais dažniau remiamasi, kai kalbama apie normatyvinę ir socialinę informaciją.

Analizuojant socializacijos procesą svarbu kalbėti ir apie **vaidmens modelius**, nes jų radimas yra svarbus žinių šaltinis naujokui. Vaidmens modelis – tai tarsi gyvas pavyzdys, ką ir kaip reikia daryti, kad būtų įmanoma pasiekti tam tikrus dalykus, pavyzdžiui, kaip atlikti darbą, kad taptum išskirtinai geras savo srities specialistas. „Vaidmens modelis yra asmuo, kurį [naujas darbuotojas] stebi ir iš kurio mokosi, remdamasis kai kuriomis asmeninėmis jo savybėmis, elgesiu tam tikrose situacijose, ir / ar santykiais su kitais. Modelis yra teigiamas pavyzdys situacijose, kai tokių padarinių nori ir stebėtojas, bet ir neigiamas pavyzdys, kai tokių padarinių nenori“ (Filstad, 2004, p. 400).

Tam, kad nauji darbuotojai įgytų žinių per vaidmens modelius, jie turi sugebėti bendrauti su kitais ir stebėti kitus organizacijos narius. Todėl vadovai

turėtų apgalvoti, ką daryti, kad darbuotojai turėtų galimybę stebėti „reikiamus“ modelius. Tiesa, kai kurie tyrėjai teigia, kad tik stebėjimo nepakanka – būtinas yra bendravimas, keitimasis informacija. Štai A. Lam (2000) tvirtina, kad žinios yra asmeninės ir kontekstinės ir jos gali būti suprastos tik praktikos dėka, tiesiogiai bendraujant, suprantant vienas kitą ir pasitikint vienas kitu.

Tyrimai rodo (Bucher, Stelling, 1977, cit. pg. Filstad, 2004), kad naujokai į bendradarbius žiūri kaip į dalinius modelius, pasirinkdami tam tikras charakteristikas ar bruožus, kuriais jie žavisi ar mato prasmę kopijuoti. Dažniausi atrankos kriterijai vaidmens modeliams – sėkmė, motyvacija, patirtis. Tačiau patys vaidmens modeliai gali būti įvairūs – vadovai, bendradarbiai ar net aptarnaujantis personalas, pavyzdžiui, sekretoriato darbuotojai. C. Filstad (2004), atlikusi tyrimą nerado, kad darbuotojai remtųsi vieninteliu vaidmens modeliu ar idealu, nes nė vienas žmogus neturi visų reikiamų kompetencijų ar savybių.

Dar viena tyrimų sritis, kuriai tyrėjai skyrė nemažai dėmesio, – **vadovo, darbo grupės ar visos organizacijos charakteristikų** sąsajos su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais. Dažniausiai tyrimuose ieškoma socializacijos rodiklių ir vadovavimo stiliaus (pvz., Bauer, Green, 1998; Major ir kt., 1995), vadovo ir pavaldinio santykių kokybės (pvz., Major ir kt., 1995), organizacinės kultūros charakteristikų (pvz., O'Reilly ir kt., 1991; Lok, Crawford, 1999; Wooten, Crane, 2003), darbo grupės klimato (pvz., Louis, 1980; Reichers, 1987; Sleutel, 2000) ar grupės dydžio (pvz., Shadur ir kt., 1999) sąsajų. Jas trumpai toliau ir apžvelgsime.

Daugiau dėmesio vadovo vaidmeniui naujo darbuotojo socializacijoje skiriama dėl neišvengiamų, hierarchiškai determinuotų jų tarpusavio santykių. Vadovo sugebėjimas tinkamai paskirstyti darbus, suteikti reikalingą informaciją yra svarbus naujų darbuotojų socializacijai. Be abejo, jau patys lyderystės teorijų kūrėjai atkreipė dėmesį į tai, kad **vadovavimo stilius** turi būti parinktas pagal pavaldinio gebėjimus ir brandumo lygį (Northouse, 1997). Tačiau darbuotojų tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė susijusi su geresne organizacijos ir asmens atitiktimi, vaidmens aiškumu, pasitenkinimu

darbu (Dvir ir kt., 2002). Be to, turintys darbo patirties naujokai sėkmingiau socializuojasi, kai vadovas aiškiai nurodo, ką ir kaip daryti (direktyvus vadovavimo stilius), o neturintiems darbo patirties labiau padeda parama, supratimas (paramos vadovavimo stilius) (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Socializacija darbe ar organizacijoje paprastai siejama **aukšta vadovo ir pavaldinio santykių kokybe** (angl. *high quality leader member exchange*, toliau tekste vartojamas sutrumpinimas HQ LMX), kurią savo darbuose aprašo G. B. Graenas (1976, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005) ar G. B. Graenas ir M. Uhl-Bien (1995)

G. B. Graenas atkreipė dėmesį, kad ankstesniuose lyderystės tyrimuose dominuojantis vadovavimo stilius buvo nustatomas, remiantis grupės narių atsakymų suvidurkinimu. Šiuo požiūriu lyderio ir visos grupės santykiai buvo laikomi homogeniškais. G. B. Graenas (1976, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005) manė, kad lyderiai sukuria išskirtinius diadinius santykius su pavaldiniais ir šių santykių kokybė grupėje su kiekvienu asmeniu skiriasi.

G. B. Graeno ir M. Uhl-Bien (1995) teigimu, vadovo ir pavaldinio santykių raida apima tris stadijas: nepažįstamojo, pažįstamojo ir brandumo stadijas. Nepažįstamojo stadijoje lyderis ir pavaldinys išitraukia į abipuses sąveikas, tačiau išlieka nepriklausomi. Jei abi pusės sutinka su didesniais vaidmenimis, santykiai pereina į pažįstamojo stadiją, kur didėja tarpusavio sąveika, santykiai tampa labiau asmeniškai ir išsiplečia už ekonominių (transakcinių) mainų ribų. Brandūs partneriški santykiai apima tiek transakcines, tiek transformacines funkcijas, o vaidmens atlikimas pasikeičia į lojalumą, abipusę paramą, pagarbą, pasitikėjimą ir įsipareigojimą.

Buvo išskirti aukštos kokybės vadovo ir pavaldinio santykiai (HQ LMX), kurie formuoja „darbuotojus“ (angl. *cadre*), ir žemesnės kokybės ekonominiai vadovo ir pavaldinio santykiai (angl. *low quality leader member exchange*, toliau tekste LQ LMX), kurie formuoja „samdinius“ (angl. *hired hand*). Tyrimai rodo, kad aukštos kokybės santykius užmezgę darbuotojai gaudavo daugiau atsakomybės, daugiau norimų užduočių, didesnę atlygį, didesnę lyderio paramą. Tuo pačiu atsilygindami darbuotojai dalydavosi tam

tikromis pareigomis su lyderiu, buvo jam labiau įsipareigoję, iš esmės dirbo sunkiau, nei žemesnės kokybės santykius sukūrę darbuotojai (Yukl, 1998, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005).

Yra svarbu įvertinti naujo darbuotojo ir jo vadovo santykių kokybę, nes nustatyta, kad vadovo ir pavaldinio santykių specifika formuojasi labai anksti ir išlieka stabili ilgą laiką (antros, šeštos savaitės ir pusės metų įvertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė) (Dansereau ir kt. 1975, cit. pg. Suckov, 1999; Liden ir kt., 1993, cit. pg. Suckov, 1999). M. W. Krameris (1995) tvirtina, kad naujo darbuotojo ir jo vadovo santykių kokybė teigiamai veikia nuostatas darbo atžvilgiu. L. Augaitytė (2005) nustatė, kad aukštesnė vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su didesniu vaidmens aiškumu, socialine integracija, geresniais organizacijos istorijos, tikslų ir vertybių skalių įvertinimais. D. A. Major ir kt. (1995) nurodė, kad naujiems darbuotojams aukšti LMX rezultatai kompensavo nepateisintus lūkesčius dėl darbų atlikimo galimybių.

Nustatyta, kad pirmieji metai nuo įsidarbinimo yra svarbiausi, kad naujas darbuotojas taptų **komandos nariu** (Wooten, Crane, 2003). Kad naujas darbuotojas įsitrauktų į bendrą veiklą (sprendimų priėmimą, komandinį darbą, komunikaciją) reikalinga grupės narių parama (Shadur ir kt., 1999). D. A. Major ir kt. (1995) tvirtina, kad nuostatos darbo atžvilgiu yra palankesnės, kai santykių su bendradarbiais kokybė yra gera ir naujo darbuotojo ir jo bendradarbių sąveika pakankamai dažna. M. R. Louis (1980), E. A. Reichersas (1987) pažymėjo, kad net ir neformaliai bendraudami, patardami, teikdami paramą, žinias bendradarbiai padeda naujiems darbuotojams greičiau perprasti, kas yra kas organizacijoje, todėl svarbu, kad naujokas užmegztų teigiamus santykius su bendradarbiais. D. L. Nelson ir J. C. Quickas (1991) nustatė, kad darbo atlikimo kokybė susijusi su gaunama parama iš bendradarbių.

Kita vertus, bendradarbių gausa dar nereiškia, kad naujo darbuotojo socializacija vyks greitai. Dideliame kolektyve, kuriame dominuoja tarpusavio konkuravimas arba kur kiekvienas narys turi didelį darbo krūvį, dėmesio

naujam darbuotojui gali būti skiriama labai mažai. Atsakomybės išsklaidymo fenomenas žinomas iš socialinės psichologijos – kuo didesnis skaičius žmonių, tuo mažesnė pagalbos tikimybė, ir tai tinka dirbantiems organizacijose. Remiantis I. Žukauskaitės ir D. Bagdžiūnienės (2008) atliktu tyrimu nustatyta, kad kuo mažesnis darbuotojų skaičius padalinyje, tuo spartesnė socializacija. C. Camererio (1998) teigimu, atliekant užduotis, kur svarbus tarpusavio pasitikėjimas, grupės dydis turi būti mažas. Didėjant grupės narių skaičiui, keičiasi jų tarpusavio sąveika, skiriama mažiau laiko ir pastangų harmoningiems santykiams užtikrinti. Dauguma tyrėjų sutinka, kad idealus grupės dydis 5–8 žmonės, tačiau visada reikėtų atsižvelgti į veiklos pobūdį. Žmonių skaičiui grupėje didėjant – didesnė tampa darbuotojų kaita, mažėja pasitenkinimas, ir, atvirkščiai, mažesnėse grupėse didesnis sutelktumas (Moreland ir kt., 1996), o tai yra svarbu naujų darbuotojų socializacijai.

Daug sudėtingesnis yra naujo darbuotojo socializacijos ir **organizacinės kultūros** santykis. Viena vertus, organizacinės kultūros ypatumai yra tai, ką turi perimti naujas darbuotojas, o socializacija – tai būdas išsaugoti organizacinę kultūrą. Kita vertus, visų organizacijų kultūros skiriasi, o tai reiškia, kad vienose organizacijose naujokai pritampa greičiau nei kitose. Pavyzdžiui, žymaus kultūros tyrėjo G. Hofstede ir kt. (1990) pateiktoje kultūrų klasifikacijoje minima, kad organizacijos skirstomos pagal savo atvirumą–uždarumą. Organizacijų, kurių kultūros apibūdinamos kaip atviros, nariai yra draugiški su naujais darbuotojais ir pašaliečiais. Jie tiki, kad beveik kiekvienas tiks šiai organizacijai ir kad naujiems darbuotojams reikia tik kelių dienų, kad jie pasijaustų lyg namuose. Uždarose kultūrose viskas slepiama netgi nuo seniai ten dirbančių žmonių. Tokių organizacijų darbuotojai tiki, kad tik kai kurie asmenys gali pritapti organizacijoje ir kad naujiems darbuotojams reikia daugiau laiko pasijausti savais organizacijoje.

J. Kerris ir J. W. Slocumas (1987) lygindami organizacinės kultūros tipus nustatė, kad esant Klano organizacinei kultūrai socializacija trunka ilgai, vadovai yra mentoriai, vaidmens modeliai ir socializacijos agentai, normatyvinė struktūra apima platų elgesio spektrą. Rinkos organizacinėje

kultūroje socializacijos yra mažai, vadovai yra nutolę, jie atlieka tik išteklių paskirstytojų ir derybininkų vaidmenis, normatyvinė struktūra yra neišplėtotą, apima tik kelis svarbiausius elgesio aspektus.

Organizacinės kultūros ypatumai svarbesni pradedantiems darbinę karjerą (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Pradėjus dirbti susiduriama su nežinomybe, todėl pageidautina, kad aplinka būtų stabili, prognozuojama. Inovacijas vertinančioje organizacijoje pokyčiai yra dažnesni, todėl naujam darbuotojui sunkiau prisitaikyti. Ir atvirkščiai, kai organizacinėje kultūroje vyrauja paramos teikimas, naujo darbuotojo tapšmas tikruoju organizacijos nariu paspartėja. Šie rezultatai rodo, kad nors organizacinė kultūra yra per daug sudėtingas konstruktas, kad būtų lengvai keičiamas, vis dėlto jis leidžia paaiškinti naujokų socializacijos skirtumus skirtingo kultūros tipo organizacijose.

Apibendrinant čia pateiktą medžiagą apie įvairių veiksnių įtaką darbuotojų socializacijai, galima teigti, kad socializacijos sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo jį supančių žmonių. Tačiau įvairūs veiksniai yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Naujų vaidmenų, normų, vertybių mokomasi kartu su kitais žmonėmis. Kuo labiau tiek organizacijoje dirbantys, tiek naujokai demonstruoja proaktyvų elgesį, tuo greičiau vyksta socializacija, tuo greičiau naujas darbuotojas tampa tikru organizacijos nariu. Išskirtinis vaidmuo naujų darbuotojų socializacijoje tenka mentoriams, kurie yra specialiai skiriami padėti naujiems darbuotojams. Todėl mentorystės proceso analizei skiriamas kitas šio darbo skyrius.

1.3. Mentorstė organizacijos personalo ugdymo sistemoje

1.3.1. Mentorstės samprata

Mentoriaus termino ištakos – Antikos laikai. Odisėjas iškeliavo į Trojos karą ir paliko savo draugui Mentorui prižiūrėti sūnų. Mažas berniukas Telemachas daugiau nei dešimt metų gyveno be tėvo, kol Odisėjas kariavo Trojos kare, o vėliau keliavo namo, kaip kad yra aprašyta Homero epinėje dramoje „Odisėja“. Žodis „mentorius“, reiškiantis protingą ir patikimą mokytoją ar konsultantą, vartojamas nuo tų laikų (Long, 2002).

Tyrėjai pradėjo mentorstės tyrimus po to, kai D. Levinsonas (1978, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005) išspausdino knygą „Žmogaus gyvenimo sezonai“ (angl. *The season's of a man's life*). Šios knygos pagrindas – keturiasdešimties vadovų interviu apie jų karjerą; tarp daugelio vertintų dalykų buvo atkreiptas dėmesys į mentorstės santykių įtaką jų profesiniam tobulėjimui. Praėjusio šimtmečio aštuntojo - devintojo dešimtmečio populiarioji spauda ir knygos mentorstę ėmė laikyti siektinu profesinės karjeros tikslu.

Organizacijos kontekste mentorstė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo (Alerd ir kt., 2000; Lankau, Scandura 2002). Mentorstė yra sąmoningai sukurtas dviejų asmenų ryšys, kurio dėka sustiprinamas vienos ar abiejų šalių ugdymas. Tai procesas, kurio metu asmuo išmoksta naujų įgūdžių ar pagerina turimus, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje (Hall, 1987). Mentorai turi įtakos svertų savo organizacijoje, o jų parama kitų darbuotojų karjerai gali būti tiesioginė ar netiesioginė (dėl mentoriaus įtakos kitiems organizacijos nariams) (Chao ir kt., 1992).

Mentorstei yra svarbi santykių kokybė, vadinasi, mentorstė iš esmės yra mokymasis socialiniame kontekste ir mokymasis, kuris vyksta gerų santykių dėka (Garvey, Alred, 2000). Mokančiojo ir besimokančiojo santykių

kokybė įgauna didesnę vertę nei neužsiangažavęs, nemotyvuotas, be susidomėjimo, objektyvus žinių perteikimas „iš galios pozicijų“ į besimokančiųjų galvas.

T. Scandura ir kt. (2006) atskleidžia mentorystės pranašumą, palyginti su kitomis personalo valdymo programomis: „yra daug programų, kurios skirtos padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ar sumažinti jų kaitą. Tai gali būti ir orientacinės programos, ir komandų kūrimas patyriminio mokymo dėka, 360 laipsnių darbo atlikimo vertinimas. Dauguma jų sustiprina lojalumą, įsipareigojimą, nuomonės reiškimą. Visų šių programų dėka galima pasiekti tų pačių rezultatų, kaip ir sėkmingos mentorystės atveju: mažesnis išėjimas iš darbo, mažesnis stresas, didesnis lojalumas, geresnė komunikacija, pagerėjęs darbo atlikimas. Skirtumas tik tas, kad ten organizacija ką nors daro darbuotojams, o čia – labiau patyręs padeda kolegai. Tačiau asmeninio kontakto nebuvimas sumažina čia išvardytų programų efektyvumą, nes ten lyderis daro viską, kad pasiektų organizacijos tikslus, o mentorystė orientuota į asmens poreikių patenkinimą“ (p. 54).

Yra daug panašių terminų, vartojamų šiam santykiui apibūdinti: kuravimas, globa, rėmimas, mokymas darbo vietoje, tutorystė, instruktavimas – dažniausiai taip pabrėžiamos specifinės mentorystės funkcijos ar vaidmenys; jie aptariami vėliau. Tačiau mentorystės teorijos klasikas D. Clutterbuckas (2004) atkreipia dėmesį į tai, kad viena iš aktualių problemų yra tikslumo, kokios veiklos ir koks elgesys yra tiriamas, trūkumas, kai kalbama apie gerą mentorystės praktiką. Anot jo, instruktavimas (angl. *coaching*), konsultavimas ir mentorystė kartais turi skirtingas ir netgi priešingas prasmes, priklausomai nuo srities, kur jis taikomas. Be to, dauguma vadovų organizacijose susiduria su sunkumu apibrėžti, kas yra kas. O ir moksliniuose darbuose pastebima painiava: atsitiktinai atrinkus trisdešimt straipsnių apie mentorystę tik keturiuose buvo nurodytas aiškus apibrėžimas, kas yra matuojama (Clutterbuck, 2004).

Viena iš priežasčių, apsunkinančių įvairių duomenų apibendrinimą, yra ta, kad mentorystė būna tarp vienas kitam pagal darbo santykius pavaldžių

(tiesioginiai vadovai–pavaldiniai) ir tarp tiesioginiais pavaldumo ryšiais nesusijusių asmenų (bendradarbiai). D. Clutterbucko (2004) teigimu, vyksta visiškai kitokia santykių dinamika, kai labiau patyręs turi sprendimo teisę dėl jaunesniojo partnerio karjeros. Mentorstės pobūdis – formali ar neformali – taip pat turi įtakos tarpusavio santykiams. Galiausiai mentorstei keliamas tikslas – ar tai specifinė atskira ugdymo forma, ar platesnės ugdymo programos struktūros dalis – koreguoja tiek bendradarbiaujančių lūkesčius, tiek elgesį.

D. Clutterbuckas ir J. Sweeney (2005) pateikė schemą (3 pav.), kuri leidžia identifikuoti mentorstės ir kitų ugdymo procesų panašumus ir skirtumus. Mentorstė nuo kitų procesų skiriasi tuo, kad jos turinys nėra taip griežtai apibrėžiamas, abiejų pusių asmeninio įsitraukimo lygis didelis, pagrindiniai būdai ugdyti kitą – skatinimas ir gairių teikimas.

Mokymosi turinys	Vaidmenys	Metodai	Įsitraukimo lygis
Detalus ↓	Mokytojas – mokinys (angl. <i>teacher – pupil</i>)	Nurodyti	Žemas ↓
	Globėjas – studentas (angl. <i>tutor – student</i>)	Parodyti	
↓ Numanomas	Instruktorius – besimokantysis (angl. <i>coach – learner</i>)	Parodyti / aptarti	Didelis
	Mentorius – kolega (angl. <i>mentor – colleague</i>)	Paskatinti ir teikti gaires	

3 pav. Mentorstės ir kitų ugdymo procesų panašumai ir skirtumai (pagal Clutterbuck, Sweeney, 2005)

D. Clutterbuckas (2004) pateikia ugdomosios ir rėmimo (angl. *sponsorship*) mentorstės skirtumus. Ugdomoji mentorstė yra paplitusi Europoje, Azijoje, Australijoje, Pietų Afrikoje ar Kanadoje Ji yra priešinga į rėmimą orientuotam modeliui, kuris dominuoja Šiaurės Amerikos tyrėjų darbuose. Ten mokymas eina viena kryptimi – iš mentoriaus naujam darbuotojui, o ugdomojoje mentorstėje mokymasis yra abipusis. Be to, rėmimo ir ugdomoji mentorstės skiriasi pagrindiniais veikiančiais asmenimis: rėmimo atveju mentorius formuoja darbotvarkę, padeda nepatyrusiam kolegai atlikti darbus, o ugdomosios mentorstės pagrindinis proceso vykdytojas yra

nepatyręs darbuotojas, kuris pats atsakingas už savo ugdymąsi ir karjeros valdymą. Galiausiai, skirtingais požiūriais besiremiančių tyrėjų darbuose vartojamos skirtingos sąvokos: rėmimo mentorystėje nauji, nepatyrę darbuotojai vadinami protežė (pranc. *protégé*), o ugdomojoje mentorystėje – ugdytiniais (angl. *mentee*).

Atsižvelgiant į D. Clutterbucko išsakytas pastabas ir siekiant išvengti terminų painiavos, šiame darbe kalbama apie mentorystę, kurioje santykiai:

- nėra pagrįsti tiesioginiu pavaldumu;
- yra formalūs, nes jų pobūdį reglamentuoja organizaciniai tikslai;
- patirties, o ne statuso skirtumas lemia mokymąsi ir karjeros pokyčius.

P. Siegelis ir kt. (1995) teigia, kad naujam darbuotojui teikiama parama gali būti kelių lygių. Jie juos rangavo nuo stipriausio iki silpniausio:

- *Mentoriai* – galingiausi globėjai, skatinantys ir formuojantys savo ugdytinių karjerą, veikiantys kaip gynėjai, rėmėjai, advokatai, patarėjai, sirgaliai.
- *Rėmėjai* – stiprūs globėjai, atliekantys daugelį mentorių funkcijų, bet jie mažiau galingi nei mentoriai, formuojant naujų darbuotojų karjerą. Jų galia apima du trečdalius mentorystės kontinuumo.
- *Vedliai* – mažiau nei rėmėjai ar mentoriai galintys skatinti, ginti, kovoti už globotinius, bet jie gali būti neįkainojami pristatant sistemą. Pagrindinis jų tikslas – nurodyti spąstus, kurių reikia vengti, trumpiausius kelius, kuriais reikia eiti, ir apskritai teikti vertingą informaciją savo globotiniams.

Pagal P. Siegelio ir kolegų (1995) išskirtus kriterijus, šiame darbe yra kalbama apie Mentorius.

Kuratoriai ir kuravimas yra terminai, kurie taip pat dažnai vartojami Lietuvos organizacijose. Kartais jais apibūdinami tie patys mentorystės santykiai, tik manoma, kad šie terminai lietuviškesni. Tačiau kai kuriose Lietuvos organizacijose šie terminai pabrėžia skirtingus to paties proceso aspektus. Jose kuratoriai – tai asmenys, perteikiantys būtiną informaciją ir padedantys naujiems darbuotojams greičiau išmokti darbo užduočių.

Didžiausias darbo krūvis jiems tenka pirmaisiais naujoko darbo mėnesiais. O mentorystė apima daug platesnį veiklų spektrą nei kuravimas: mentoriai rūpinasi ne tik techniniu darbo atlikimu, bet ir darbuotojo profesiniu tobulėjimu ar reikiamo darbuotojo išsaugojimu organizacijoje. Taigi, kuravimas – tai sudedamoji mentorystės dalis, todėl šiame darbe bus analizuojami tiek tie asmenys, kurie organizacijose vadinami kuratoriais, tiek tie, kurie vadinami mentoriais.

1.3.2. Mentorystės taikymo organizacijoje tikslai ir padariniai

Daugybėje straipsnių mentorystė yra pristatoma kaip efektyvi strategija sustiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ugdyti organizacijoje dirbančius asmenis. C. R. Wanberg ir kt. (2003, p. 40) nustatė, kad per pastaruosius 25 metus mentorystės tyrimai apėmė penkias kryptis: a) mentorystės padariniai, b) skirtubių (pvz., lyties) įtaka mentorystei; c) kitų asmeninių charakteristikų įtaka mentorystei; d) mentorystės santykių raida; e) formalios mentorystės programos.

Tyrėjai sieja formalios ar neformalios mentorystės rezultatus su socializacija organizacijoje, įsipareigojimu organizacijai, karjeros galimybėmis, pasitenkinimu darbu, savigarba, procedūrinio teisingumo suvokimu, atlygiu ir išėjimu iš darbo (Chao ir kt. 1992; Scandura ir kt., 1996; Ragins, Cotton 1999; Lankau, Scandura, 2002). Pripažįstama, kad mentorystė naudinga ne tik ugdytiniui, bet ir mentoriui, ir pačiai organizacijai (Scandura ir kt., 1996).

Nauda ugdytiniui matoma akivaizdžiausiai. Saugumas, karjeros pokyčiai, darbo atlikimo kokybė, atlygis – mentorius turėjusių asmenų įvertinimai šiose srityse yra geresni nei jų neturėjusių grupėje (Scandura, Schriesheim, 1994; Scandura ir kt., 1996). Tačiau daug didesnė vertė nei kilimas karjeroje ar atlygis yra žinios, kuriomis pasidalija mentorius. Jos labiausiai vertinamos tų, kurie eina aukštesnes pareigas, turi daugiau galios ar patirties. Tačiau žinios sustiprina ir darbuotojo pasitikėjimą savimi, jis drąsiau imasi veiklų, kurios vėliau turi įtakos jo karjerai. Potencialo ir pasitikėjimo

savimi derinys padeda darbuotojams jaustis profesionalais / ekspertais ir siekti geresnių rezultatų (Scandura ir kt., 1996; Clutterbuck, 2004).

Mentorystė gali tapti mentoriaus karjeros interesų, motyvacijos ir tam tikrų įgūdžių (jei ugdytinis turi naujų ar aukštesnio lygio techninių žinių) atnaujinimu. Asmeniniu lygiu dauguma mentorių pastebi, kad mentorystė gali tapti *quid pro quo*, arba paslaugos už paslaugą, sandoriu: „aš padedu tau, tu padedi man.“ Jei tai trunka pakankamai ilgai, įsipareigojimas gali tapti mentoriaus ir ugdytinio abipusio lojalumo ryšiais. Kuo daugiau ugdytinių turi mentorius, tuo platesnį jis susikuria tinklą, tuo didesnės galimybės pasinaudoti ugdytinių gebėjimais ar informacija savo naudai (Ragins, Scandura, 1994). K. E. Kram (1985, cit. pg. Scandura ir kt., 1996) nustatė, kad darbuotojų, kurie per savo karjerą turėjo mažai paaukštinimų, bet organizacijoje dirba jau gana ilgai, esama padėtis ima netenkinti. Ugdymo santykių su jaunais darbuotojais užmezgimas leidžia mentoriui persikirstyti energiją į kūrybinius ir produktyvius veiksmus. Galiausiai, vertinant iš altruistinės pozicijos – laiko ir pastangų skyrimas mažiau patyrusiam kolegai gali tapti atlygiu pačiam sau, ypač jei asmeninė mentoriaus branda leidžia iš naujo apibrėžti pasiekimo ar ugdymo motyvus.

Kai mentorystė padidina naujo darbuotojo indėlį, tai naudinga organizacijai. Kuo daugiau mentoriaus–ugdytinių diadų, tuo stipresnis darbuotojų ketinimas likti organizacijoje ar pasitenkinimas, palankesnės nuostatos, geresnis organizacinis mokymasis (per profesinį orientavimą), stipresnė darbuotojų motyvacija (dėka psichosocialinės paramos), geresni organizacijos rezultatai ir gebėjimas reaguoti į rinkos pokyčius (Scandura ir kt., 1996). Mentorystė laikoma svaria, bet dažnai nepastebima įtaka organizacijos efektyvumui ir tobulėjimui (Appelbaum ir kt., 1994). Be to, mentorystė gali tapti prevencine priemone potencialiai sudėtingomis situacijomis. G. Alerdas ir kt. (2000) savo knygoje nurodo keletą tikslų, kuriems pasiekti gali būti skiriamas mentorius:

- *įvedimas* – pagalba žmonėms geriau susipažinti su organizacija ir „įgauti pagreitį“;

- *ugdymas* – mokymosi ir tobulėjimo galimybių užtikrinimas;
- *progresas siekiant karjeros* – pagalba identifikuojant ir remiant potencialą;
- *darbo įgūdžių mokymas* – su darbu susijusių žinių ir įgūdžių perteikimas;
- *lygių galimybių užtikrinimas* – tinkamos integracijos ir sąžiningo elgesio su darbuotoju skatinimas;
- *etatų mažinimas* – pagalba žmonėms, susidūrusiems su dideliais gyvenimo pokyčiais;
- *naujas projektas ar darbas* – greito įsiliejimo į darbą ir darbų perėmimo užtikrinimas;
- *programų keitimas* – padėti suprasti, kas ir kaip yra susiję su pokyčiais ir koks yra darbuotojų vaidmuo juose.

Išvardyti tikslai rodo, kad mentorstė gali būti taikoma įvairiuose darbuotojo karjeros etapuose – tiek pradedantiems dirbti, tiek kylantiems karjeroje, tiek paliekantiems organizaciją. Dirbant su naujais darbuotojais, dažniausiai mentoriams keliami įvedimo, darbo įgūdžių mokymo, ugdymo ir asimiliacijos naujame darbe tikslai.

1.3.3. Mentorius vaidmenys ir funkcijos

Apibrėžiant mentoriaus sampratą minėta, kad dažnai ji yra susiaurinama iki konkrečių funkcijų ar vaidmenų. Literatūroje išvardytų vaidmenų spektras yra gana platus. Kokį vaidmenį pasirinkti, priklauso nuo naujo darbuotojo poreikių ar jo buvimo organizacijoje trukmės, taip pat nuo organizacijos keliamų tikslų. Kiekvieną dieną mentorius gali atlikti tuos pačius arba skirtingus vaidmenis. Toliau pateikiama dešimt dažniausiai aptinkamų mentoriaus vaidmenų dirbant su naujais darbuotojais; juos savo darbuose aprašė J. Petersonas ir C. Collinsas (2008) bei D. Clutterbuckas (2004):

Mokytojas. Mentorius turi išmokyti naują darbuotoją įgūdžių ir žinių, reikalingų norint sėkmingai atlikti darbą. Šiam vaidmeniui reikia, kad

mentorius įvardytų, kas konkrečiai reikalinga vienoje ar kitoje pozicijoje ir pasidalytų savo, kaip užsigrūdinusio profesionalo, patirtimi. Svarbu, kad mentorius dalytųsi praeities klaidų išmintimi – taip naujas darbuotojas ne tik gali pasimokyti, bet ir suprasti, kad nėra vienas nėra tobulas.

Vedlys. Mentorius „rodo kelią“, kaip suprasti vidinį organizacijos funkcionavimą ir dešifruoti „nerašytas taisykles“. Organizacijos vidinis funkcionavimas tai „užkulisių“ dinamika ar įstaigos politikos, kurios ne visada akivaizdžios, bet būtinos žinoti. Nerašytos taisyklės gali apimti specialias procedūras, kurių dėka gyvuoja organizacija, rekomendacijas, kurios ne visada yra užrašytos, ir politikos, kurios vis dar svarstomos. Tai informacijos branduolys, kurį kiekvienas pasiekia laikui bėgant. Mentoriumi svarbu paaiškinti, kas ką daro, kokia yra atsakomybė ir kokie asmenys turi tai atlikti.

Konsultantas. Norėdamas būti konsultantu, mentorius turi užmegzti ilgalaikius santykius, pagrįstus abipuse pagarba, gebėjimu klausyti ir išgirsti, konfidencialumo užtikrinimu. Konsultanto vaidmuo taip pat skatina naują darbuotoją ugdyti problemų sprendimo įgūdžius. Naujas darbuotojas turi sugebėti pats ieškoti sprendimų, o ne laukti, kol mentorius pateiks sprendimą.

Motyvatorius. Mentorius kartkartėmis turi stiprinti naujo darbuotojo motyvaciją. Motyvacija yra vidinis noras siekti sėkmės. Tai nereiškia, kad nauji darbuotojai yra nemotyvuoti. Paprastai nauji darbuotojai labai entuziastingai žiūri į savo darbą. Jie netgi apibūdinami kaip labai motyvuoti asmenys, ištroškę sėkmės. Mentoriam atlieka motyvatoriaus vaidmenį tada, kai naujas darbuotojas turi atlikti sudėtingą užduotį ar pasiekti ambicingą tikslą. Padrąsindamas, paremdamas, paskatindamas mentorius gali motyvuoti naują darbuotoją nepasiduoti. Teigiamas grįžtamasis ryšys pašalina abejones, stiprina savęs vertinimą ir naujo darbuotojo jautimąsi kvalifikuotu.

Rėmėjas. Jis kuria naujam darbuotojui galimybes, kurios kitais atvejais būtų nepasiekiamos. Šios galimybės gali būti tiesiogiai ar netiesiogiai susijusios su naujo darbuotojo darbu ar bendru profesiniu tobulėjimu. Galimybės turi būti iššūkiai, bet nemažinti naujo darbuotojo pasitikėjimo savimi. Naujas darbuotojas neturėtų patirti nesėkmės. Naujos galimybės turėtų

padidinti naujo darbuotojo, kaip profesionalo, matomumą, tačiau mentorius turėtų būti atsargus parinkdamas tokias galimybes.

Instruktorius. Instruktavimas yra sudėtingas ir daug sričių apimantis procesas ir ne visiems paprasta tai daryti. Paprastai instruktavimas apima grįžtamojo ryšio suteikimą. Mentorius turi sugebėti teikti skirtingą grįžtamąjį ryšį – teigiamą, norėdamas paskatinti elgesį ar konstruktyvų, kad elgesį pakeistų. Grįžtamasis ryšys turėtų būti dažnas, specifinis, pagrįstas naujo darbuotojo stebėjimu, o ne informacija iš antrų šaltinių. Teikdamas konstruktyvų grįžtamąjį ryšį mentorius turėtų vartoti elgesio terminus, o ne apibūdinimus „nebrandu“ ar „neprofesionalu“.

Patarėjas. Šis mentoriaus vaidmuo skirtas padėti naujam darbuotojui plėtoti savo profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus. Yra sena patarlė: „jei nežinai, kur eini, nežinai, kaip ten patekti.“ Tai tinka ir naujo darbuotojo profesiniam tobulėjimui. Mentoriui reikia galvoti, ko naujas darbuotojas nori kaip profesionalas, ir kaip jam padėti pasiekti karjeros tikslus. Karjeros tikslai turėtų būti specifiniai, apibrėžti laiko atžvilgiu, į rezultatą orientuoti, aktualūs, pasiekiami ir lankstūs, kad būtų galima prisitaikyti prie pokyčių organizacijoje.

Vaidmens modelis. Kaip vaidmens modelis, mentorius yra gyvas vertybių, etikos ir profesinės praktikos organizacijoje pavyzdys. Mokymas pagal pavyzdį gali būti efektyviausia priemonė. Naujas darbuotojas mokosi stebėdamas, kaip mentorius sprendžia situacijas ar sąveikauja su kitais. Mentorius turi įvertinti, kaip jį mato nauji darbuotojai. Mentorius turi siekti aukštų rezultatų, laikytis darbo etikos ir demonstruoti pozityvias nuostatas.

Nukreipėjas. Mentorius dirba kartu su nauju darbuotoju, kad sukurtų veiksmų planą, kuriame atsispindėtų, kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikia, kad jis pasiektų tikslus. Sukurtą veiksmų planą mentorius gali naudoti kaip skatinimo priemonę siekti išsikeltų tikslų.

Durų atidarytojas. Šis vaidmuo – tai durų galimybės atidarymas. Šis vaidmuo apima pagalbą naujam darbuotojui sukurti kontaktų tinklą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Kaip durų atidarytojas, mentorius gali

supažindinti naują darbuotoją su savo kontaktais ir taip formuoti naujo darbuotojų kontaktų tinklą. Durų atidarytojas taip pat atidaro duris informacijai, nurodydamas, kokie informacijos šaltiniai gali būti naudingi.

Įvairių mentoriaus vaidmenų atlikimas yra susijęs su skirtingomis mentoriaus funkcijomis organizacijoje. K. E. Kram (1985, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005) atlikusi giluminę mentoriaus poveikio analizę nustatė, kad mentorstė atlieka dvi funkcijas: karjeros ir psichosocialinės raidos. **Karjeros** funkcija apima visus veiksmus, kurie didina darbuotojų profesinės kompetencijos, savęs vertinimo jausmus, identiškumo aiškumą, profesinio vaidmens atlikimo sėkmingumą. **Psichosocialinė** funkcija apima buvimą vaidmens modeliu, patarimus, priėmimą ir patvirtinimą, draugystę. Daugybė vėlesnių tyrimų patvirtino K. E. Kram išskirtas dvi mentorstės funkcijas (pvz., Siegel ir kt., 1995; Ragins, Cotton, 1999; Sadri, Tran, 2002), nors R. A. Noe (1988) ir T. A. Scandura ir kt. (1996) darbuose atlikta faktorių analizė rodo, kad buvimas vaidmens modeliu gali būti išskiriamas į atskirą – trečiąją funkciją.

Šiomis savo funkcijomis ir santykių pobūdžiu mentorstė yra labai panaši į aukštos kokybės vadovo ir pavaldinio santykius (HQ LMX). G. B. Graenas ir M. Uhl-Bien (1995) aprašė brandžius LMX santykius, kaip pagrįstus pagarba, pasitikėjimu ir abipusiu įsipareigojimu. Mentorstė taip pat siejama su pasitikėjimo ir abipusiškumo suvokimu tarp mentoriaus ir ugdytinio, priėmimu ir parama vienas kitam. Be to, šios išskirtos funkcijos iš esmės sutampa su E. W. Morrison (1993) nurodytais socializacijos uždaviniais: mokymusi ir socialine integracija.

Apibendrinant, galima teigti, kad mentorius gali daryti didelę įtaką bendradarbių ir ypač naujų darbuotojų karjerai. Todėl labai svarbu, kad šių pareigų imtūsi tinkami žmonės.

1.4. Sėkmingos mentorstės veiksniai

Apibrėžti, kokiomis charakteristikomis turi pasižymėti mentorius, nėra lengva. Mentorais tampa asmenys skirtingose organizacijose ar srityse:

produktų ir paslaugų kūrimo, gamybos, klientų aptarnavimo, administravimo ir pan., vadinasi, reikia skirtingų ir dažnai specifinių žinių gebėjimų, įgūdžių. Tyrimai šioje srityje pristatomi dviem pjūviais: kokios mentoriaus savybės yra pageidautinos ir kokie asmenys tampa mentoriais.

1.4.1. Mentorių charakteristikos: teoriniai modeliai

Kai kuriose šalyse (pvz., JAV, Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Švedijoje) mentorystė turi išgalėjusias tradicijas. Kai kuriose organizacijose skyrimas mentoriumi tampa viena iš atlygio formų, leidžiančių darbuotojui pasidalyti savo turima patirtimi su naujoku, todėl netgi atliekamos norinčiųjų tapti mentoriais atrankos. Mentorių atrankos modelių yra daug; čia pateikiami tik kelių autorių išskiriamos mentoriams svarbias charakteristikos.

B. Sweeny (2003) mano, kad mentorius turėtų atitikti šiuos kriterijus:

- bent minimalūs vadovavimo gebėjimai;
- ne žemesnis, kaip vidutinis darbo rezultatų vertinimas;
- vadovavimo kitiems patirtis;
- geri bendravimo įgūdžiai;
- gebėjimas dirbti pedagoginį darbą.

Ajovos Mokymo departamento (angl. *Iowa Department of Education*, 2006) dokumente nurodoma, kad parenkant mentorius reikėtų vadovautis tokiais kriterijais:

- mažiausiai ketverių metų darbo patirtis;
- gebėjimas teigiamai nukreipti naujus darbuotojus ir priimant sprendimus remtis duomenimis, o ne nuomonėmis;
- pasitikėjimas naujais darbuotojais ir jų gebėjimu išmokti;
- noras skirti asmeninį laiką ir dėmesį jaunam specialistui;
- puikių rezultatų siekis savo darbe;
- stiprūs tarpasmeniniai ir komunikavimo gebėjimai;
- gebėjimas dirbti su suaugusiais;
- atvirumas naujai patirčiai, noras mokytis;
- lankstumas.

Taigi, jei lygintume su B. Sweeny (2003) išskirtais kriterijais, sąrašas papildytas motyvacinėmis ir asmenybinės charakteristikomis.

„Mentor“ organizacija (2006) nurodo, kad svarbiausios yra šešios charakteristikos, apibūdinančios sėkmingai įvairiose srityse dirbančius mentorius:

- 1) nuoširdus noras bendrauti, padėti jaunam žmogui siekti tikslų, priimti sprendimus;
- 2) pagarba, ypač jaunesniems, – mentorius neturi į juos žiūrėti „iš aukšto“, juos turi sieti lygiavertūs santykiai, net jei patys mentoriai dažniau būna patarėjais;
- 3) gebėjimas būti aktyviu klausytoju – išklausyti, duoti reikiamus klausimus, leisti kitiems paaiškinti savo mintis;
- 4) buvimas empatišku – gebėjimas suprasti jauno žmogaus poreikius, rūpesčius;
- 5) galimų sprendimų ir galimybių numatymas – net ir sunkiomis situacijomis gebėjimas ieškoti išeities, priimtinių alternatyvų;
- 6) lankstumas ir atvirumas – geri mentoriai vertina tarpusavio santykius, žino, kad jų kokybė priklauso nuo visų dalyvaujančių šiame procese, domisi savo mokiniais kaip asmenybėmis.

„Mentor“ pateikiamas modelis patrauklus, nes išskirtos charakteristikos pagrindžiamos, leidžia suvienodinti mentorių kompetencijų sampratas.

J. B. Rowley (1999), remdamasis savo darbo patirtimi išskyrė tokias svarbias mentorių savybes:

Pasiuokojimas mentoriaus vaidmeniui. Mentorius turi stengtis padėti pradedantiesiems darbuotojams rasti sėkmę ir atlygį darbe. Jis supranta savo buvimo šalia prasmę, tiki, kad gali teigiamai paveikti aplinkinių gyvenimą, ir suvokia, kad tam reikia didelių laiko ir energijos sąnaudų.

Naujo darbuotojo priėmimas. Pagalbos santykių pagrindas yra empatija – kito asmens priėmimas, jo nevertinant. Mentorius pripažįsta naują darbuotoją kaip norintį tobulėti asmenį ir specialistą, net kai dabartinis ugdytinio

pasiruošimas yra nepakankamas, kai jis demonstruoja per didelį pasitikėjimą savimi, naivumą ar gynybiškumą.

Tinkamas instrukcijų perteikimas. Mentorius nori pagerinti naujo darbuotojo darbo atlikimą teikdamas reikiamą informaciją. Jis ne tik teikia instrukcijas, bet ir stebi, kaip jos suprantamos ir įgyvendinamos.

Atsižvelgimas į bendravimo kontekstą. Visi mentorystės santykiai vyksta esant unikaliai tarpasmeniniam kontekstui. Todėl svarbu atsižvelgti į ugdytinio poreikius. Kad mentorius galėtų tai daryti, jis turi suprasti bendravimo ypatumus, sugebėti išlikti objektyvus, stebėdamas ugdytinį.

Nuolatinis mokymasis. Ugdytiniams retai reikia mentoriaus, kuris žino teisingus atsakymus ir geriausius kiekvienos problemos sprendimus. Geri mentoriai patys nuolat ieško geresnių atsakymų ir efektyvesnių kylančių problemų sprendimų. Jie atviri mokymuisi iš kolegų ir įvairiais būdais siekia profesinio augimo.

Vilties teikimas ir optimizmas. Svarbiausia mentoriaus savybė – sugebėti parodyti, jog tiki, kad ugdytinis gali atlikti sudėtingas užduotis ir pasiekti norimus tikslus. Svarbu stiprinti ugdytinių potencialą.

Apibendrinant J. B. Rowley (1999) išskirtas savybes, galima teigti, kad mentorius turi būti savo srities profesionalas, geras mokytojas ir mokėti bendrauti su kitais.

D. Clutterbuckas (2004) kalbėdamas apie mentoriaus kompetencijas pabrėžė, jog svarbiausias yra mentoriaus gebėjimas suprasti ugdytinio poreikius ir lanksčiai į juos reaguoti, suderinti ugdytinio ir organizacijos tikslus, atpažinti, kokioje stadijoje yra jo ir ugdytinio santykiai (santykių užmezgimo, krypties nustatymo, progreso, užbaigimo ar perstruktūravimo į kitokius santykius) ir parinkti atitinkamą direktyvumą, ribojimų ir paramos lygį, bei skirti, kas yra mentorystės santykis, o kas peržengia šias ribas. Be to, D. Clutterbuckas (2004) teigė, kad „mentoriaus asmenybė – nėra kompetencija, nors kai kurie bruožai, pavyzdžiui, empatija, gali būti svarbia mentoriaus elgesio prielaida. Kai respondentų prašoma išvardyti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti geras arba blogas mentorius, dažniausiai jie pateikia asmeninių

veiksnių, nuostatų ir elgesio mišinį“ (p. 53). Dažniausiai minimos šios teigiamos asmeninės savybės: draugiškas, pasiaukojantis, empatiškas, matantis naudą sau, skatinantis, pozityvus, pasitikintis savimi, atviras, vertas pasitikėjimo, keliantis iššūkius, patikimas, sumanus. Ir priešingai, mažiausiai pageidautinas mentoriaus savybes respondentai nurodo tokias: nutolęs, išipareigojęs, besidomintis savimi, mato tik vienpusius mainus, nepadrąšinantis, negatyvus, arogantiškas, nepatikimas, karingas arba pasyvus, nenuoseklus, ciniškas, „valstybiškas“ (Clutterbuck, 2004).

Šis sąrašas nėra baigtinis, bet jis sudaro sąlygas elgesio kompetencijai, kuri apibūdinama kaip pozityvios, dinamiškos santykių atmosferos sukūrimas.

JAV Nacionalinis švietimo tobulinimo fondas (angl. *National Foundation for the Improvement of Education*, sutr. NFIE) 1999 metais pateikė sąrašą savybių, kuriomis turėtų pasižymėti mentorius. Nors sąrašas apibūdino mokyklose dirbančių mokytojų mentorius, manytume, kad jo apibūdinimai tinka ir verslo pasauliui. Anot NFIE, efektyvių mentorių savybes galima sugrupuoti į keturias grupes: nuostatos ir charakterio savybės, profesinė kompetencija ir patirtis, informacijos perteikimo įgūdžiai ir tarpasmeniniai įgūdžiai (3 lentelė). Kartu su noru padėti ir kolegų pasitikėjimu, šios charakteristikos gali tapti gairėmis parenkant mentorius.

Mentoriams svarbių charakteristikų sąrašus būtų galima testuoti, nes skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus dalykus. Tačiau ne visose organizacijose yra galimybė pasirinkti, kas taps naujo darbuotojo mentoriumi. Ne visiems žmonėms papildoma atsakomybė ar iššūkiai yra motyvuojantis veiksnys, ne visada patys geriausi specialistai turi laiko naujiems darbuotojams, jų rūpesčiams ar žinių trūkumui. Todėl kitame skyrelyje aptariama, kokie žmonės tampa mentoriais.

3 lentelė. Pagrindinės mentoriaus charakteristikos (pagal NFIE, 1999)

<p>Nuostatos ir charakterio savybės:</p> <p>Noras būti vaidmens modeliu Įsipareigojimas profesijai Įsitikinimas, kad mentorystė pagerina mokymąsi Noras palaikyti kolegų nuomonę Noras mokytis ir tobulinti mentorystės įgūdžius Tęstinio mokymosi pripažinimas ir vertinimas Reflektyvumas ir gebėjimas mokytis iš klaidų Noras dalytis informacija ir idėjomis su kolegomis Lankstumas, greitas atsitiesimas po nesėkmių, atkaklumas, atvirumas Geras humoro jausmas ir išradingumas Naujų iššūkių siekimas, noras spręsti problemas</p>	<p>Tarpasmeniniai įgūdžiai</p> <p>Sugebėjimas išsaugoti pasitikėjimu pagrįstus santykius Žinojimas, kaip išreikšti rūpestį naujo darbuotojo emociniais ir profesiniais poreikiais Dėmesingumas kalbant jautriais politikos klausimais Sugebėjimas sutarti su skirtingų kultūrų žmonėmis Draugiškumas, lengvas santykių su kitais užmezgimas Kantrybė</p>
<p>Informacijos perdavimo įgūdžiai</p> <p>Sugebėjimas tinkamai perteikti instrukcijas Dėmesingas klausymasis Klausimų, kurie skatina refleksiją ir supratimą, teikimas Konstruktivi kritika Tinkama komunikacija raštu Tinkamas laiko išnaudojimas Entuziazmas, noras mokytis Atsargumas, konfidencialumo užtikrinimas</p>	<p>Profesinė kompetencija ir patirtis</p> <p>Kolegų nuomone, savo srities profesionalas Puikios savo srities žinios Pasitikėjimas savo gebėjimu instrukuoti kitus Grupės valdymo gebėjimai Gera savijauta, kai yra stebimas kitų Kontaktų su kitais profesionalais palaikymas Organizacijos politikų ir procedūrų supratimas Sutarimas su kolegomis ir administracija Noras išmokyti naujų dalykų iš savo ugdytinių</p>

1.4.2. Dirbančių mentoriais savybės: empirinių tyrimų apžvalga

Tyrėjų analizuotas tampančių mentoriais charakteristikas galima skirstyti į kelias grupes: mentoriaus asmeninės savybės, demonstruojamos nuostatos ir motyvacija.

Mentoriaus asmeninėms savybėms tirti buvo skirta daug tyrimų. H. E. Thibodeauxas ir R. Hays-Thomas (2005) teigia, kad tiek į mentorystę, tiek į aukštos kokybės lyderio pavaldinio santykius (HQ LMX) įsitraukti linę

asmenys, pasižymintys tam tikromis savybėmis. Ekstraversija, aukšta savigarba, pozityvios emocijos yra svarbūs individualūs veiksniai, kurie veikia šių santykių vystymąsi. Tam tikros asmens savybės gali paspartinti tokių santykių užmezgimą, o kiti veiksniai gali būti svarbūs santykiams progresuojant. Pavyzdžiui, ekstravertiškumas ir nuolaidžiavimas gali būti svarbūs santykių pradžiai, o gebėjimas atlikti sudėtingesnį vaidmenį ir prisiimti atsakomybę – svarbūs santykiams plėtojantis. S. Aryee ir kt. (1996) nustatė teigiamą altruizmo ir motyvacijos būti mentoriumi ryšį.

Vis dėlto N. Bozionelosas (2004) nustatė, kad asmenybės veiksniai turi mažai įtakos mentoriaus veiklai – tik asmens atvirumas patirčiai buvo teigiamai susijęs su ketinimu tapti mentoriumi. Autorius konstatavo, kad šiems santykiams daug svarbesni yra situaciniai veiksniai (mentoriaus ir ugdytinio tarpusavio panašumas, nuostatos, paskatinimai, ir pan.).

Nors mentoriaus ir ugdytinio panašumas nėra tik nuo mentoriaus priklausanti savybė, šiam aspektui tyrėjai taip pat skyrė daug dėmesio. Tyrimai rodo, kad panašumas pagal tam tikrus požymius yra svarbesnis prediktorius nei patys požymiai (Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005), o suvoktas panašumas turi didesnę įtaką geresniems tarpusavio santykiams, nei realus panašumas. D. B. Turbanas ir kt. (1997, cit. pg. Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005) nustatė, kad ugdytinio suvokiamas panašumas su mentoriaus vertybėmis, nuostatomis, karjeros siekais, darbo stiliumi buvo susijęs su jaučiama didesne karjeros ir psichosocialine parama.

Tyrėjai, analizavę socialinių demografinių veiksnių ir mentorystės sąsajas, atkreipė dėmesį į patirties ir lyties skirtumus. B. R. Ragins ir J. L. Cottonas (1993) nustatė, kad asmeninė patirtis būnant ugdytiniu turi teigiamą įtaką ketinimui tapti mentoriumi. Be to, nustatytos vyrų ir moterų ketinimo tapti mentoriais skirtybės: nors abiejų lyčių atstovai vienodai siekia tapti mentoriais, moterys tame mato didesnius kaštus (Ragins, Cotton, 1999). Laiko skyrimas naujiems darbuotojams sumažina laiką veikloms, kurios tiesiogiai gali būti skirtos karjerai gerinti. Kaip žinoma, moterys dažniau

susiduria su sunkumais, kildamos karjeros laiptais, todėl jų investicija į mentorystę teikia mažesnę naudą nei vyrams (Ragins, Scandura, 1994).

Antrasis tyrimų blokas, kuriame analizuojami ištraukimo į mentorystę veiksniai, – mentoriaus nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu. Asmens nuostatos turi įtakos reakcijai į darbo aplinką ir norą būti mentoriumi. Vienas iš veiksnių, kuris sustiprina norą prisiiinti daugiau veiklos, nei apibrėžia vaidmuo, yra organizacinis įsipareigojimas. Darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos yra svarbus atsidavimą ir lojalumą lemiantis veiksnys (Allen, Meyer, 1990). Emocinis įsipareigojimas susijęs su priklausymo ir identifikavimosi jausmais, kurie sustiprina norą ištraukti į organizacijos veiklą ir padidinti pastangas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Mentorystė yra papildoma veikla, todėl didesnis įsipareigojimas organizacija sietinas su siekiu tapti mentoriumi (Van Emmerik ir kt., 2005).

Galiausiai dar viena veiksnių grupė, sulaukusi tyrėjų dėmesio, – mentoriaus motyvacija juo tapti. Priežasčių, kodėl darbuotojai tampa mentoriais, gali būti daug. Priklausomai nuo mentoriaus motyvų, jo nuostatų mentorystės atžvilgiu, ryšys gali būti naudingas tiek ugdytiniui, tiek organizacijai, bet gali būti ir žalingas, nes padidina nepasitenkinimą karjera ar su darbu susijusį stresą. Šių sunkumų dažniausiai patiriama, kai mentorystės santykis nėra savanoriškas ar kai nėra aiškių standartų, nurodymų, ką ir kaip turi daryti mentorius.

Mentorystė dažnai yra sąmoningas sprendimas prisiiinti papildomą vaidmenį, kuris peržengia formalių darbo reikalavimų ribas (Allen, 2003). Tačiau net formaliai reglamentuojant mentorystės santykius, išlieka nedidelė pasirinkimo laisvė, tęsti šiuos santykius ar ne, jei, pavyzdžiui, yra didelė ugdytinio ir mentoriaus tarpusavio neatitiktis (Ragins, Cotton, 1999).

Savanoriškas tapsmas mentoriumi gali būti analizuojamas per kaštų – gaunamos naudos prizmę: santykiai tęsiami todėl, kad nauda atsveria patiriamas išlaidas (Ragins, Scandura, 1994; Bozionelos, 2004). literatūroje minima tokia gaunama nauda: kilimas karjeros laiptais, informacijos gavimas, savigarba, asmeninis pasitenkinimas (Van Emmerik ir kt., 2005). Sėkminga

mentorstė pagerina asmens reputaciją ir sudaro sąlygas mentoriams išbandyti savo galią ir įtaką, teikia karjeros galimybių (Kram, 1985, cit. pg. Van Emmerik ir kt., 2005). Mentorai, kurie turi aukštas karjeros aspiracijas, labiau linkę būti mentoriumi (Allen, 2003).

Dar viena mentorstės teikiama nauda – socialinių santykių tinklo sukūrimas. Asmeninių bei profesinių ryšių kūrimas ir išlaikymas padeda suformuoti informacijos, ryšių, paramos sistemą, o tai yra labai svarbu sėkmei tiek karjeros, tiek asmeninėje srityje. M. J. Lankau ir T. A. Scandura (2002) teigia, kad santykių tinklo kūrimas pagerina organizacijos praktikų supratimą, leidžia susiformuoti geresnius įgūdžius, išgryninti atliekamą vaidmenį. Kai darbuotojams sudaromos didesnės galimybės bendrauti ir bendradarbiauti, jie labiau linkę įsitraukti į mentorstės santykius (Aryee ir kt., 1996).

Tačiau H. Van Emmerik ir kt. (2005) atliktas tyrimas atskleidė ir sunkumus, kurių gali kilti, kai asmens pasirinkimo motyvai tapti mentoriumi nėra kontroliuojami. Jie nustatė, kad mentoriais nori tapti ambicingi savo karjeroje, bet nebūtinai įsipareigoję savo organizacijai ar nebūtinai laikomi sektiniais pavyzdžiais, kai kalbama apie papildomos veiklos atlikimą ar santykių kūrimą, asmenys. Kyla klausimas, ką jie gali pasiūlyti savo ugdytiniams ir ar tai yra naudinga organizacijoms.

Nors mentorstė dažniau siejama su altruistiniais ir savirealizacijos poreikiais, vis dėlto pasitaiko, kad už šią papildomą veiklą yra atsilyginama ir materialiai. Lietuvoje yra skirtinga praktika, kaip atsilyginama už mentorstę. Vienur tai yra papildomų pareigų įrašymas darbo apraše, nepakeičiant atlygio sistemos. Kitur – tai traktuojama, kaip papildomas darbas, ir už jį yra materialiai atlyginama. Taigi, mentoriais gali tapti norintys daugiau užsidirbti, bet nebūtinai sugebantys atlikti šį darbą.

Kita problema, kurią nustatė H. Van Emmerik ir kolegos (2005), – mentoriais siekia tapti gana jauni darbuotojai. Gali atsitikti, kad mentoriais taps nepatyrę ir ypač savo karjera besirūpinantys darbuotojai. Autoriai daro prielaidą, kad tokie žmonės sėkmingai atliktų tik tam tikras mentoriaus funkcijas. Jie taip pat mano, kad kartais lieka neišnaudojamas ilgiau dirbančių

ir įsipareigojusių organizacijai darbuotojų potencialas, ypač tų asmenų grupėje, kurie pasiekė tokią karjeros stadiją, kad karjeros pokyčiai tampa neįmanomi. Matydami, kad organizacijoje mentoriais tampa jauni ir ambicingi darbuotojai, ar manydami, kad jų patirtis ir įgūdžiai nėra vertinami organizacijoje, tokie darbuotojai gali nuvertinti savo indėlį, atitolti nuo organizacijos, mažiau įsipareigoti darbui.

Galiausiai, jei mentoriumi tampama tik dėl akivaizdžios naudos sau, tai gali sukelti stresą ugdytiniui. Mentorius ambicingumas gali paskatinti nerealius naujo darbuotojo lūkesčius, padidinti patiriamą darbe stresą (Van Emmerik ir kt., 2005). Todėl autoriai siūlo organizacijose taikyti mentorių atranką, o jei tokia negalima – vykdyti mentorių mokymus (Garvey, Alfred, 2000).

Apibendrinant tiek teorinius, tiek empirinius darbus galima teigti, kad mentoriumi turi tapti savo srities profesionalas, sugebantis jautriai reaguoti į kito asmens poreikius ir mokantis užmegzti ir išsaugoti tarpusavio santykius. Jei kompetencija apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių ir nuostatų derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, darbo funkcijoms atlikti, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Clutterbuck, 2004), tai reikia kalbėti apie profesinę ir socialinę mentoriaus kompetencijas. Taip pat tyrimai rodo, kad labai svarbus mentoriaus įsipareigojimas organizacijai, palankus jo požiūris į darbą (pasitenkinimas juo ir motyvacija dirbti). Šie veiksniai vertinti ir šiame darbe.

Be to, parenkant darbe vertinamas mentoriaus savybes, atsižvelgta ir į tai, kad tirtose organizacijose nauji darbuotojai gauna mentorių paramą bandomuoju laikotarpiu, o pačių naujų darbuotojų profesinis pasirengimas nepakankamas: dėl tuo metu didelės emigracijos² bangos į darbą buvo priimami asmenys, kurie nėra įgiję reikiamo išsilavinimo, ir tikimasi, kad jie

² Statistikos departamento duomenimis (Demografijos metraštis, 2009) 2005 m. iš Lietuvos emigravo 41,5 tūkst., 2006 ir 2007 – po 23,7 tūkst., 2008 m – 21 tūkst. vyresnių nei 15 metų žmonių. Dėl neigiamos natūralios kaitos 2008 m. gyventojų skaičius sumažėjo 8,8 tūkst. gyventojų, dėl neigiamos neto migracijos – 7,7 tūkst., 2000–2008 m. laikotarpiu – atitinkamai 94,9 tūkst. ir 67,3 tūkst. gyventojų.

greitai mokysis darbo vietoje. Taigi, nors literatūroje tokia mentoriaus funkcija nėra pabrėžiama, gebėjimas perteikti žinias, arba andragoginė³ kompetencija, mūsų tyrimo kontekste turėtų įgyti daug didesnę vertę.

Bent vienos iš nurodytų kompetencijų prastas įvertinimas tuo pačiu būtų trukdis naujo darbuotojo socializacijai. Pavyzdžiui, jei mentorius yra puikus savo srities profesionalas, bet nemoka mokyti, ar jo bendravimo įgūdžiai yra netinkami, darbas su nauju darbuotoju bus sudėtingesnis. Lygiai taip pat atsitiks, jei mentorius bus tik socialinės paramos teikėjas, bet negalės darbuotojui patarti konkrečiais darbo klausimais.

1.5. Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija

Mentorystė yra sąlygiškai nebrangus, bet teikiantis didelę naudą ugdytiniui, pačiam mentoriui ir pačiai organizacijai personalo ugdymo instrumentas. Apie jo svarbą užsimenama dar praeito šimtmečio septintojo aštuntojo dešimtmečio organizacinės psichologijos literatūroje. Nors A. Straussas (1968, cit. pg. Collins, 2006) analizavo instruktoriaus (angl. *coach*), kaip reikšmingojo kito vaidmenį, darbuotojų socializacijai, pagal apibūdinamas funkcijas akivaizdu, kad mintyse buvo turimas mentorius: instruktorius yra asmuo, kuris prisiima atsakomybę už įvedimą, instruktavimą ir įtraukimą į santykius ir patarimus naujiems darbuotojams pradinėse socializacijos organizacijoje stadijose. Prieraišumas, kurs atsiranda tarp instruktoriaus ir naujo darbuotojo, yra kertinis sėkmingos socializacijos dalykas (cit. pg. Collins, 2006). Tačiau iki praeito šimtmečio devintojo dešimtmečio nebuvo plačiau tiriama, kokia jų įtaka socializacijos rezultatams.

Nustatytas teigiamas mentorystės ir efektyvios darbuotojų socializacijos ryšys. C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowski (1993) pažymi, kad nauji darbuotojai sužino daugiau apie organizaciją ir jos specifiką, jei jiems yra paskiriami mentoriai. C. Price ir kt. (1997) atkreipė dėmesį, kad naujas darbuotojas kai jam padeda patyręs ir kvalifikuotas mentorius, greičiau adaptuojasi

³ Darbe vartojamas terminas „andragoginė“, o ne „pedagoginė“ kompetencija, nes kalbama apie suaugusių asmenų mokymą.

organizacijoje. J. A. Chatman (1991) nustatė, kad mentorstė, ypač pirmaisiais metais, susijusi su didesne organizacijos ir asmens atitiktimi.

Mentorstė gali būti svarbus veiksnys asmens profesinei karjerai (Scandura, Viator, 1994). Ji pagerina tiek naujų darbuotojų darbo efektyvumą (Kram, 1985, cit. pg. Siegel, 1995), tiek profesinę sėkmę (Fagenson, 1989). Teigiami santykiai su mentoriumi turi reikšmingą įtaką siekiant karjeros (Scandura, Viator, 1994). Susiklosčius palankiems mentorstės santykiams, naujas darbuotojas gali lengviau pereiti iš pašaliečio į tikro organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo vaidmenį organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitiktį, greičiau išspręsti konfliktus (Sadri, Tran, 2002). Mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso (Siegel, Omer, 1995, cit. pg. Kleinman ir kt., 2002). Be to, kai naujiems darbuotojams socializuotis padeda mentorius, mažėja jų perdegimo darbe tikimybė: mentoriai siūlo, kaip susidoroti su problemomis darbe, ugdytiniai jaučiasi emociškai palaikomi, jie pradeda manyti, kad sunkumai, su kuriais susiduriama, nėra tokie dideli (Kleinman ir kt., 2002).

G. R. Roche (1979) nurodė, kad apskaitininkai, kurie turėjo mentorius, kai atlygis priklauso nuo individualių rezultatų, po kurio laiko uždirbdavo daugiau, nei tie, kurie neturėjo mentorių. Tačiau P. H. Siegel ir kt. (1995), lygindami dvi organizacijas, kur vienoje yra formali mentorstės sistema, o kitoje ne, nerado skirtumų pagal aukštesnio lygio specialistų profesinius įvertinimus.

C. Gregg (1999) teigia, kad net 82 proc. turėjusių mentorius šiuos santykius pratęsė pasibaigus oficialiai mentorstės programai; tai rodo kad socializacija yra pritapimas ne tiek prie organizacijos, kiek prisirišimas prie ten dirbančių ir geranoriškai padedančių žmonių.

Mentorstės, kaip socializacijos organizacijoje technikos, populiarumas iš pradžių gali atrodyti, kaip panacėja, paruoštas daugelio organizacijos problemų sprendimas. Tačiau kad mentorstė būtų efektyvi, reikia pokyčių

trim lygiais: kultūros, struktūros ir elgesio (Sadri, Tran, 2002). Kultūros pokyčiai – tai pagrindinių vertybių, įsitikinimų kaita. Struktūriniai pokyčiai – pozicijų grupavimas organizacijos padaliniuose. Elgesio pokyčiai apima elgesį, nuostatas ir suvokimą tarp individų ir grupių. Taigi, jei vadovybė skatins mentorystę (kultūrinis lygis) ir užtikrins, kad yra pakankamai patyrusių žmonių, kurie galėtų tapti mentoriais (struktūrinis lygmuo), ir jei pats mentorius norės dalytis sukaupta patirtimi ir išmintimi su jaunesniais, o ugdytiniai nebijos klausti (elgesio lygmuo) – šį procesą lydės sėkmė (Sadri, Tran, 2002).

Apžvelgus literatūrą galima teigti, kad tiek socializacija organizacijoje, tiek mentorystė yra svarbūs personalo ugdymo instrumentai, naudingi ir naujam darbuotojui, ir organizacijai. Tyrėjai jiems skyrė daug dėmesio. Vis dėlto dar yra keletas klausimų, kurie, mūsų manymu, tirti nepakankamai.

Pavyzdžiui, kalbant apie socializacijos rodiklius minėta, kad iki šiol daugiau dėmesio buvo skiriama žinioms, kurias įgyja naujas darbuotojas socializacijos organizacijoje metu. Tačiau ne mažiau svarbūs emociniai ar elgesio, ištraukimo į organizaciją komponentai buvo mažai analizuojami.

Ieškant, kokios mentoriaus savybės padeda naujiems darbuotojams socializuotis, tyrėjų darbuose neteko aptikti, kad imties aprašyme būtų minima, jog nauji darbuotojai dirba ne pagal specialybę. O dėl didelių pokyčių Lietuvos darbo rinkoje, kai daugybė kvalifikuotų specialistų emigravo į užsienį, buvo priimta daug naujų, bet nepakankamai kvalifikuotų darbuotojų. Buvo tikima, kad mokymasis darbo vietoje kompensuos profesinių žinių trūkumą. Šiame kontekste labai svarbus tampa mentoriaus gebėjimas mokyti kitus, arba jo andragoginė kompetencija.

Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad, kalbėdami apie socializaciją ir norėdami įvertinti jos rezultatus, tyrėjai dažniausiai pasirenka ilgesnį laiko tarpą – pusę metų ar metus nuo įsidarbinimo. O pradinis socializacijos etapas, kai socializacija yra intensyviausia, analizuojamas fragmentiškai. Analogiškai, kalbant apie mentorystės ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajas, dažniau

buvo ieškoma, kaip mentoriaus buvimas paveikia naujo darbuotojo išipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, jo karjeros pokyčių spartą, t. y. kokie yra distaliniai socializacijos padariniai. Tačiau labai nedaugelis tyrėjų atkreipė dėmesį į mentoriaus naudą naujokui „čia ir dabar“. Šis klausimas tampa dar aktualesnis, prisiminus, kad Vilniaus universiteto studentės J. Dastikaitė (2004) ir L. Augaitytė (2005) nerado skirtumų pagal mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos rodiklius, nors kitų tyrėjų darbuose (pvz., Ostroff, Kozlowski, 1993) mentoriaus poveikis yra gana ženklus.

Taigi, šio **tyrimo tikslas** – įvertinti mentoriaus vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese.

Tyrimo uždaviniai:

1) išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje ypatumus pirmaisiais trim mėnesiais nuo įsidarbinimo ir su socializacija susijusius naujų darbuotojų bei artimiausios jų darbo aplinkos veiksnius;

2) nustatyti geresnę socializaciją organizacijoje prognozuojančius veiksnius;

3) nustatyti svarbiausias mentoriaus charakteristikas susijusias su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje;

4) atlikti lyginamąją mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos analizę.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tiriamieji

Renkantis **organizacijas**, kuriose bus atliekamas tyrimas, remtasi dviem kriterijais:

1) tai stambios, padalinių visoje Lietuvoje turinčios organizacijos. Įmonių dydis leidžia užtikrinti pakankamą naujų darbuotojų skaičių vienoje organizacijoje tyrimo metu. O filialai įvairiuose miestuose teikia galimybę kalbėti apie visai Lietuvai būdingas naujų darbuotojų socializacijos tendencijas;

2) organizacijos veikia paslaugų sektoriuje, dauguma darbuotojų dirba klientų aptarnavimo ar vadybos darbu. Paslaugų sektorius pasirinktas dėl to, kad čia dažniau taikomos serijinė ir kolektyvinė naujų darbuotojų socializacijos taktikos (Van Maanen, Schein, 1979), nei, pavyzdžiui, gamybos sektoriuje, kur socializacija yra individualesnė. Be to, paslaugų sektoriuje mentoriaus pagalba naujiems darbuotojams net ir skirtingos veiklos įmonėse yra panaši.

Kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti 14 Lietuvos organizacijų, atitinkančių aprašytus kriterijus. Tyrime sutiko dalyvauti šešios organizacijos. Pagrindinės jų charakteristikos pateikiamos 1 priede.

Naujų darbuotojų tyrimui buvo pasirinktas jų bandomasis laikotarpis organizacijoje. Apžvelgiant literatūrą minėta, kad darbuotojų socializacija ir mentorystės santykiai pasibaigus bandomajam laikotarpiui nenutrūksta (Filstad, 2004). Tačiau mūsų organizacijose įsigalėjusi praktika mentorių skirti naujokui, dirbančiam tik pirmus tris mėnesius. Be to, norint užfiksuoti net ir nedidelius socializacijos organizacijoje pokyčius (pvz., potencialus „realybės šokas“), apklausti vieną, du ir tris mėnesius dirbantieji.

Iš viso 474 naujiems darbuotojams buvo išdalytos ar išsiųstos anketos, gauti 373 atsakymai (atsakomumas – 78,7 proc.). Respondentų pasiskirstymas, pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Naujų darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, skaičius

Apklausta praėjus (mėn.)	N	Proc.	Yra mentorystės sistema N	Identifikuotas mentorius (pildė anketas) N
1	191	51,21	118	32
2	34	9,12	12	3
3	148	39,68	102	21
Iš viso:	373		232	56

Tyrimė dalyvavo 305 moterys ir 50 vyrų (18 tirtų asmenų lyties nenurodė); 40,5 proc. turėjo aukštąjį išsilavinimą, 9,7 proc. – aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, 25,7 proc. – vidurinį (į šią grupę pateko ir studijuojantys asmenys). Likusieji tiriamieji (24,1 proc.) savo išsilavinimo nenurodė. Tik 7 (1,9 proc.) apklausti tiriamieji buvo vadovai, turintys pavaldinių. Pagrindinė tirtų naujų darbuotojų veiklos sritis – klientų aptarnavimas ir vadyba. Tik 29,2 proc. iš nurodžiusiųjų dirbo pagal įgytą specialybę, 80,5 proc. iš nurodžiusiųjų jau turėjo darbo patirties. Vidutinis tirtų naujų darbuotojų amžius – 25,38 metų. Išsamios naujų darbuotojų socialinės ir demografinės charakteristikos pateikiamos 2 priede.

Mentorių apklausai atlikti organizacijų buvo prašoma pateikti visų mentorių sąrašus ir jiems išdalijamos arba išsiunčiamos elektroniniu paštu mentoriams skirtos anketos. Visi organizacijų mentoriai buvo apklausiami dėl dviejų priežasčių. Pirma – organizacijos norėjo įvertinti savo darbuotojų potencialą ir mentorystės efektyvumą, nes sistema diegiama sąlygiškai neseniai. Antra – mentorių apklausa buvo vykdoma bendradarbiavimo su organizacijomis pradžioje, o vykstant dideliems pokyčiams darbo rinkoje, iš anksto neįmanoma numatyti, kur bus įdarbintas naujas darbuotojas.

Iš viso buvo išsiųsta arba išdalyta 347 anketos mentoriams. Gauti 203 atsakymai (atsakomumas 58,5 proc.). Sudarytos 56 mentorius ir naujo darbuotojo diados, kurios ir analizuojamos šiame darbe.

Mūsų apklaustų mentorių imtį sudarė 3 vyrai ir 53 moterys. Jauniausiam mentoriumi buvo 23 metai, vyriausiam – 59, amžiaus vidurkis – 36,50 metų. 58,9 proc. mentorių turėjo aukštąjį išsilavinimą, 32,1 proc. – aukštesnįjį ir specialųjį vidurinį, 3,5 proc. vidurinį (į šią grupę pateko ir dabar

studijuojantys), 5,3 proc. išsilavinimo nenurodė. Dalis tyrime dalyvavusių mentorių buvo labai patyrę – turėjo 20 kuruojamų naujų darbuotojų, daliai (48,2 proc.) tai buvo pirmoji mentorystės patirtis. Vidutiniškai mentoriai vadovavo 6,68 naujiems darbuotojams. Mentorių darbo patirtis dabartinėje organizacijoje taip pat buvo labai įvairi: nuo vieno iki 20 metų, vidutiniškai 9,48 metų.

2.2. Tyrimo modelis ir kintamieji

Pagal tai kaip realizuojamas išsikeltas tikslas, visą darbą galima būtų suskirstyti į **keturias dalis**:

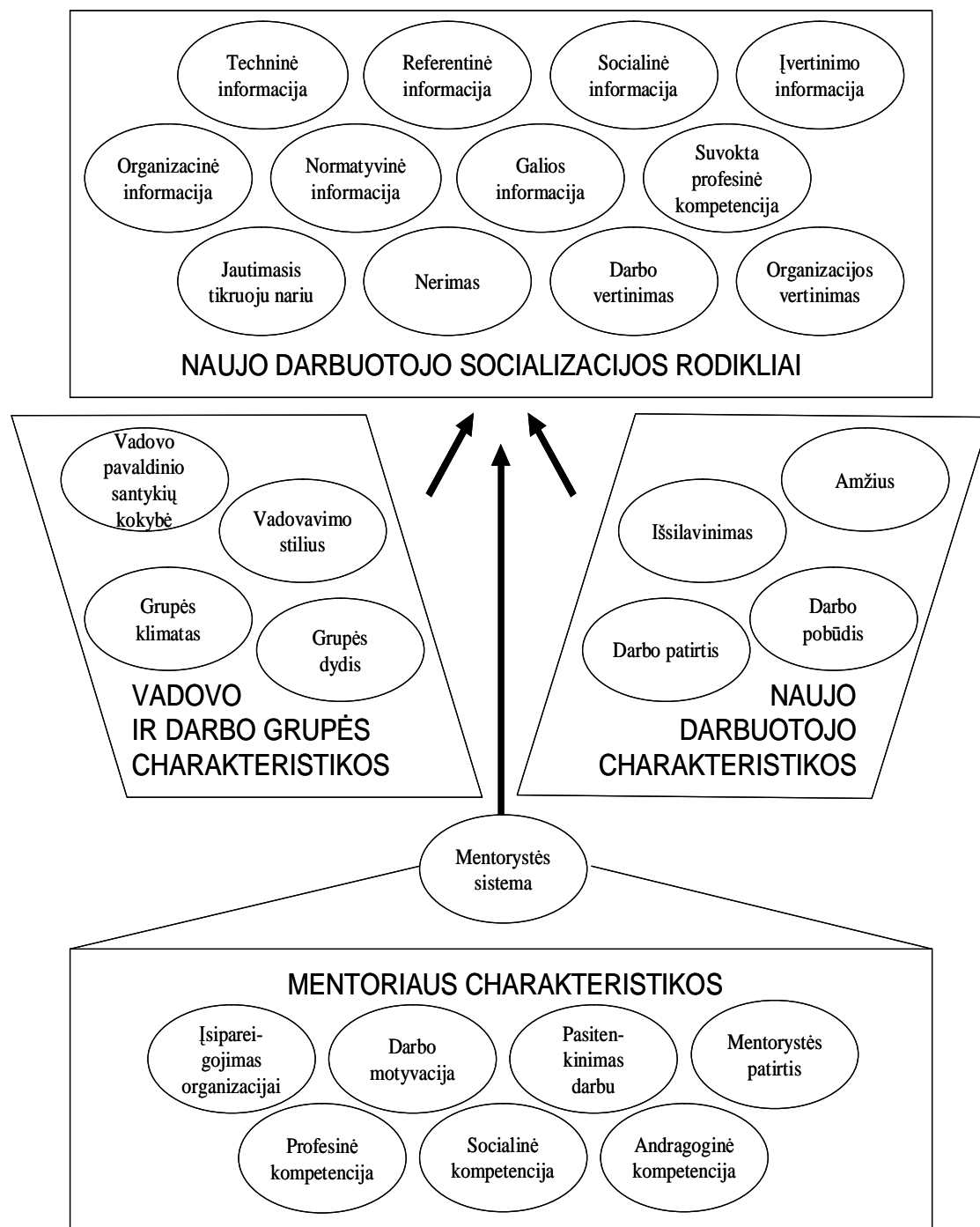
1) darbuotojų socializacijos organizacijoje įvertinimas

Socializacijos progreso vertinimui skirtų rodiklių parinkimas galėtų tapti atskiru tyrimo objektu, nes nėra vienintelio atsakymo, ką jais laikyti ir kiek jų iš viso yra. Pagal mūsų darbe pateiktą apibrėžimą, organizacinė socializacija yra procesas, kurio metu asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą, todėl pasirinkdami rodiklius stengėmės, kad jie apimtų visas sritis. Be to, stengėmės parinkti tokius socializacijos rodiklius, kad užpildytume kuo daugiau 1 lentelės segmentų. Kadangi buvo apklausiami visi tuo metu dirbantys darbuotojai, vieno segmento vertinimas buvo netikslus (organizacijos + elgesio segmentas, matuojamas neišėjimu iš darbo).

Darbinių įgūdžių įvertinimui respondentų buvo klausama apie jų suvokiamą profesinę kompetenciją, esminis supratimas apie organizaciją buvo matuojamas turimos informacijos kiekiu skirtingose srityse (4 pav.).

Taip pat darbe buvo matuojamas darbe patiriamas nerimas. Nerimo darbe sumažėjimą, kaip organizacinės socializacijos rodiklį mini ir kiti autoriai (pvz., Van Maanen, Schein, 1979; Jones, 1986). Be to, kaip nurodo C. P. H. Langford ir kt. (1997) nerimas ir depresija, kartu su asmenine kompetencija, suvokta kontrole, stabilumo jausmo, savo vertės pripažinimo, teigiamų jausmų,

psichologinė gerovės yra svarbiausi socialinės paramos padariniai, o R. Tarorminos modelyje bendradarbių parama yra vienas iš socializacijos organizacijoje komponentų.



4 pav. Tyrimo schema

Kai apklausiami tik nauji darbuotojai, sudėtinga įvertinti, kiek asmens elgesys yra priimtinas organizacijai – objektyviausią informaciją šiuo atveju teiktų naujų darbuotojų vadovų ar bendradarbių apklausa. Kai kurie autoriai (pvz., Gatewood, Carroll, 1991), kalbėdami apie tinkamą elgesį organizacijoje apsiriboja tik organizacijos deklaruojamų normų ir taisyklių laikymusi, nurodymų ir instrukcijų vykdymu. O kiti tyrėjai (pvz., Forster, 2006) žiūri šiek tiek plačiau ir jų tinkamo elgesio sampratą apima ne tik elgesio, bet ir motyvacinius (atsakomybės už atliekamus darbus prisiėmimas, iniciatyvumas) ar nuostatų (atliekamo darbo ir pačios organizacijos vertinimas) komponentus. Būtent palankių nuostatų darbo ir organizacijos atžvilgiu demonstravimas kaip socializacijos rodiklis yra minimas J. P. Wanouso ir kt. (1992) bei T. N. Bauer ir S. G. Greeno (1998) darbuose. Savo darbe vertinome kognityvinę nuostatų darbo ir organizacijos atžvilgiu komponentą (dar vadinamą vertinimu).

2) veiksmų, susijusių su naujų darbuotojų socializacija nustatymas ir svarbiausių mentoriaus charakteristikų išskyrimas;

Apžvelgdami organizacinės aplinkos ir darbo grupės veiksmų sąsajas su naujų darbuotojų socializacija minėjome, kad asmenys, su kuriais tenka dažniausiai bendrauti – vadovai ir to paties padalinio bendradarbiai turi didelę įtaką naujų darbuotojų pritaipimui organizacijoje (Reichers, 1987). Todėl vertinome naujoko santykių su jo vadovu kokybę, vadovavimo stilių, atmosferą darbo grupėje, taip pat atsižvelgėme į darbo grupės dydį.

Iš individualių naujo darbuotojo charakteristikų į darbą įtrauktas amžius, išsilavinimas, darbo patirtis ir darbo pobūdis.

3) svarbiausių mentoriaus charakteristikų išskyrimas;

Rinkdamiesi, kokias mentoriaus charakteristikas vertinti, vadovavomės D. Clutterbucko (2004) išskirtomis mentoriaus kompetencijomis ir savybėmis, G. Kleinmano ir kt. (2002), nurodytomis mentoriaus funkcijomis ir P. Tierney (1999) padaryta išvada, kad kuo daugiau sąveikų su kolegomis turi naujas darbuotojas, tuo labiau tikėtina, kad jis perims jų nuostatas ir suvokimą. Taigi, mūsų vertintas mentoriaus charakteristikas galima suskirstyti į tris grupes:

mentoriaus kompetencija (profesinė, socialinė ir andragoginė), jo požiūris į darbą ir organizaciją (pasitenkinimas darbu ir darbo motyvacija, įsipareigojimas organizacijai) bei mentorystės patirtis.

4) mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos lyginamoji analizė ir mentoriaus vaidmens identifikavimas.

Toliau pateikiamas visų darbe analizuojamų kintamųjų sąrašas: jų operaciniai apibrėžimai ir tekste vartojami sutrumpinimai.

Techninė informacija (TI) – darbuotojo turimos žinios, kaip tinkamai atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį, kur gauti vertingų išteklių ir informacijos ir pan.

Referentinė informacija (RI) – darbuotojo žinios apie darbo atlikimo standartus, jo turimus įgaliojimus, lūkesčius jo atžvilgiu, skatinimo kriterijus, pareigybės tikslus ir uždavinius ir pan.

Socialinė informacija (SI) – darbuotojo žinios apie santykių su kitais formavimą, kitų žmonių elgesį ir asmenines savybes, padedančios prisitaikyti prie darbo kolektyvo.

Įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacija (II) – žinios apie darbuotojo žinių ir sugebėjimų tinkamumą šiam darbui, darbo atlikimo kokybę, silpnąsias darbo atlikimo vietas, galimybes būti paaukštintam.

Normatyvinė informacija (NI) – žinios apie organizacijoje priimtina elgesį bei susipažinimas su organizacijos istorija, tradicijomis, ritualais, filosofija, tikslais.

Organizacinė informacija (OI) – žinios apie organizacijos struktūrą, kokie darbuotojai kur dirba, teikiamas paslaugas ir produktus, finansinę situaciją organizacijoje.

Galios informacija (GI) – žinios apie svarbiausius organizacijos išteklius kontroliuojančius, svarbiausius sprendimus priimančius asmenis, kas kieno viršininkas ir apskritai, kas yra kas organizacijoje.

Nerimas – tam tikrą laiką trunkanti nemaloni būseną, kylanti dėl gresiančio pavojaus, galimos įtampos ar baimės. Mūsų darbe analizuojamas specifinis nerimo aspektas – nerimas dėl darbo.

Nerimastingumas – tai sąlyginai patvarus, ilgalaikis asmens bruožas, bendras polinkis jausti daugelio aplinkybių grėsmę.

Jautimasis tikroju organizacijos nariu (JTON) – asmens savęs vertinimas naujo darbuotojo – organizacijos senbuvio kontinuumė.

Suvokta profesinė kompetencija (SPK) – asmens savęs vertinimas profesinio pasirengimo kontinuumė: ar jam dar reikia mokytis, ar jis yra savo srities profesionalas, galintis mokyti kitus.

Organizacijos vertinimas (OV) – tai nuostatos organizacijos atžvilgiu kognityvinis komponentas, būdas, kuriuo asmuo priima, apdoroja ir reaguoja į su organizacija susijusią informaciją.

Darbo vertinimas (DV) – nuostatos darbo atžvilgiu kognityvinis komponentas; būdas kuriuo asmuo priima, apdoroja ir reaguoja į su darbu susijusią informaciją.

Profesinė kompetencija (ProfK) – specifinių profesinių (specialybės) ir bendrųjų veiklos planavimo bei organizavimo žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis.

Socialinė kompetencija (SocK) – žinios, gebėjimai, savybės ir įgūdžiai, harmonizuojantys bendravimą, bendradarbiavimą ir veikimą socialinėje aplinkoje bei užtikrinantys konstruktyvų konfliktų sprendimą.

Andragoginė kompetencija (AndrK) – žinios, gebėjimai, savybės ir įgūdžiai, užtikrinantys sėkmingą žinių ir įgūdžių perteikimą besimokantiems suaugusiesiems; tai mokėjimas paaiškinti, padėti suprasti, vadovauti naujovėms.

Įsipareigojimas organizacijai – tai asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas. Šiame darbe įsipareigojimas organizacijai matuojamas trimis lygiais: paklusimu, identifikacija ir internalizacija.

Paklusimas organizacijai (Pakl) – asmens įsipareigojimo organizacijai lygis, pagrįstas formaliais organizacijos ir darbuotojo ryšiais (pvz., atlyginimas).

Identifikacija su organizacija (Iden) – asmens įsipareigojimo organizacijai lygis, grindžiamas psichologiniais organizacijos, jos narių ir darbuotojo ryšiais.

Internalizacija (Inter) – asmens įsipareigojimo organizacijai lygis, pagrįstas organizacijos ir darbuotojo vertybių sutaptimi.

Darbo motyvacija (Motyv) – veiksniai, skatinantys asmenį efektyviai atlikti savo darbą ir siekti išsikeltų tikslų, net jeigu susiduriama su kliūtimis.

Pasitenkinimas darbu (Pasit) – integralus, pasitenkinimą įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais apimantis teigiamų ir neigiamų jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą ir kiek yra patenkinami individualūs jo poreikiai darbo aplinkoje.

Mentorystės patirtis (MPatiris) – ankstesnė asmens patirtis, būnant mentoriumi.

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė (VPSK) – vadovo ir pavaldinio diados santykių vertinimas tarpasmeninių socialinių - ekonominių mainų kontinuume, kur socialiniai mainai yra grindžiami abipuse pagarba, parama, įsipareigojimu ir pasitikėjimu, o ekonominiai mainai pagrįsti formaliais darbo santykiais ir minimalia parama darbuotojui.

Vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių visuma, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, ir kurie atspindi jo požiūrį į darbą ir savo pavaldinius. Mūsų darbe, remiantis R. House (1971) kelio į tikslą teorija, bus analizuojami keturi vadovavimo stiliai: direktyvus, dalyvaujantis, paramos ir į pasiekimus orientuotas.

Direktyvus vadovavimo stilius (DrVS) – tai vadovavimo pavaldiniams būdas, informuojant, ko iš jų tikimasi, ką ir kaip reikia daryti, skatinant laikytis standartų ir taisyklių.

Dalyvaujantis vadovavimo stilius (DvVS) – tai vadovavimo pavaldiniams būdas, kai įsiklausoma į jų siūlomas idėjas ir sprendimus, konsultuojamasi su jais, kai kyla sunkumų.

Paramos vadovavimo stilius (PrVS) – tai vadovavimo pavaldiniams būdas, padedant jiems įveikti kliūtis, jei su jomis susiduriama siekiant tikslų, būnant draugiškam, atsižvelgiant į pavaldinių asmeninius poreikius.

Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius (PsVS) – tai vadovavimo pavaldiniams būdas, skatinant juos siekti geriausios darbo atlikimo kokybės, keliant iššūkius jiems ir tikint, kad jie bus pajėgūs tuos iššūkius pasiekti.

Grupės klimatas (atmosfera darbo grupėje) (GrKlim) – sąlygiškai pastovus individų tarpusavio dinamikos darbo aplinkoje derinys, kolektyvo narių emocinis psichologinis nusiteikimas, kuris atspindi asmeninius ir dalykinius kolektyvo narių tarpusavio santykius, jų vertybinę orientaciją, moralines normas ir interesus.

Grupės dydis (GrDydis) – kolektyvo narių skaičius, kuriam vadovauja tas pats vadovas.

2.3. Vertinimo priemonės

2.3.1. Darbuotojo socializacijos rodikliai

A) Turima informacija apie organizaciją

Informacijos apie organizaciją kiekis buvo vertinamas E. W. Morrison (1995) sukurtu klausimynu, gavus autorės leidimą jį naudoti moksliniais tikslais. Klausimyną sudaro 40 teiginių, suskirstytų į septynias skales, ir jis skirtas įvertinti, kiek įvairaus pobūdžio informacijos turi darbuotojas. Atsakymai matuojami penkių balų skale, kur 5 reiškia, kad informacijos gaunama daug, 1 – labai mažai. Skaičiuojamas kiekvienos skalės įvertinimų vidurkis. Vertinama, kiek turima šios informacijos:

- **techninės** (penki teiginiai, pavyzdžiui, apie darbo krūvio paskirstymą apie produktyvų ir efektyvų darbo atlikimą)

- **referentinės** (šeši teiginiai, pavyzdžiui apie darbo atlikimo standartus, apie skatinimo kriterijus);
- **socialinės** (septyni teiginiai, apie tai, kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti, apie savo elgesio bendraujant su kitais tinkamumą);
- **įvertinimo (grįžtamojo ryšio)** (penki teiginiai, pavyzdžiui, apie tai, kaip kiti vertina darbuotojo atliekamą darbą, apie galimybes būti paaukštintam);
- **normatyvinės** (septyni teiginiai, pavyzdžiui apie organizacijos tradicijas ir ritualus, apie tai, kaip tinkamai elgtis ir bendrauti organizacijoje);
- **organizacinės** (šeši teiginiai, pavyzdžiui, kur ir kokie yra padaliniai ir kur kokie darbuotojai dirba, apie finansinę situaciją organizacijoje ir ar jos veiklos sėkmingumą);
- **galios** (keturi teiginiai, pavyzdžiui, kas yra kieno viršininkas, kas organizacijoje priima svarbius sprendimus).

Papildomai klausimyne buvo prašoma nurodyti, kas kokią suteikė informaciją. Apklausiant naujus darbuotojus tų organizacijų, kuriose mentorstės sistema neįdiegta, buvo pateikiami trys galimi informacijos šaltiniai: vadovas, bendradarbiai ar pats darbuotojas. Organizacijose, kuriose yra mentorstės sistema, buvo įrašyta dar viena alternatyva – mentorius. Tiriamasis, žymėdamas atsakymus, galėjo pasirinkti vieną, du, tris ar net visus keturis informacijos šaltinius.

Klausimyno skalių vidinio suderintumo patikimumas yra geras (Cronbacho α svyruoja nuo 0,87 iki 0,96). Atlikus tiriamąją klausimyno faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizė, Varimax sukinytis), išskirti septyni faktoriai, kurie paaiškina 69,07 proc. duomenų sklaidos (Bartleto sferiškumo rodiklis $p < 0,001$, KMO rodiklis yra 0,888). Klausimyno konstrukto validumas buvo patvirtintas.

B) Trūkstama informacija

Tai atviras klausimas, skirtas išsiaiškinti, kokios informacijos labiausiai trūksta naujam darbuotojui, kad jis galėtų jaustis tikruoju organizacijos nariu.

C) Darbe patiriamas nerimas

Darbe patiriamas nerimas buvo matuojamas C. D. Spielbergerio ir kt. (1983) nerimo ir nerimastingumo klausimyno (angl. *State-Trait Anxiety Inventory*) dalimi, skirta įvertinti dabartinę respondentų būseną. Pateikta 20 teiginių, apibūdinančių skirtingas asmens jausenas (pvz., „jaučiu įtampą“, „jaučiuosi susinervinęs“), kiekvienas teiginys keturių balų skale buvo vertinamas pagal tai, kiek tai būdinga asmeniui (čia 1 reiškė „tikrai ne“, 4 – „tikrai taip“). Nerimo darbe įvertinimas gaunamas apskaičiuojant visų teiginių vidurkį: kuo didesnis bendras rezultatas, tuo didesnis ir nerimas dėl darbo. Būtina atsižvelgti, kad 10 klausimyną sudarančių teiginių yra apversti.

Lietuvišką klausimyno versiją adaptavo M. Balaišis (2004). C. D. Spielbergerio ir M. Balaišis leidimu instrukcija buvo tikslinama, prašant respondentų atsakyti, ne kaip jie dabar jaučiasi *apskritai*, bet kaip jie jaučiasi *dėl darbo*. Šios skalės vidinio suderintumo patikimumas yra geras, Cronbacho $\alpha = 0,92$.

Siekiant atskirti patiriamą nerimą kaip būseną ir nerimą, kaip asmenybės bruožą, tiriamiesiems buvo pateikiama antroji šio klausimyno dalis, taip pat sudaryta iš 20 klausimų, vertinančių nerimastingumą (klausimų pavyzdžiai: „Jaučiuosi, lyg būčiau ne savo vietoje“, „Man trūksta pasitikėjimo savimi“) Skaičiavimas analogiškas nerimo vertinimui, tik šį kartą apversti yra 9 teiginiai. Antrosios klausimyno dalies vidinio suderintumo patikimumas yra pakankamas (Cronbacho $\alpha = 0,87$).

Atlikus klausimyno tiriamąją faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizė, Varimax sukinytis), išskirti du – nerimo ir nerimastingumo faktoriai, kurie paaiškina 64,79 proc. duomenų sklaidos (Bartleto sferiškumo rodiklis $p < 0,001$, KMO rodiklis 0,913).

D) Jautimasis tikruoju organizacijos nariu

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

nariai. Čia vienetas reiškia, kad darbuotojas jaučiasi naujokas, dešimt – senbuvis, tikrasis organizacijos narys .

E) Suvokta profesinė kompetencija

Siekiant įvertinti suvoktą profesinę kompetenciją, respondentų buvo prašoma dešimties balų skale įvertinti, kiek jiems reikia tobulintis. Čia vienetas reiškia, kad darbuotojo kompetencija minimali, jam reikia daug ko išmokti, dešimt – kad jis jaučiasi savo srities profesionalu, viską mokančiu ir galinčiu mokyti kitus.

F) Organizacijos ir darbo vertinimas

Pasitelkus semantinį diferencialą buvo vertinami du kintamieji: kiek palankiai darbuotojas vertina organizaciją, kurioje jis dirba, ir patį darbą. Remiantis D. Nachmiasu ir C. Nachmias (1987), semantinis diferencialas gali būti tinkamas instrumentas bendroms nuostatomis matuoti. Šiai metodikai parengti buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu darbuotojų buvo prašoma pateikti kuo daugiau teigiamų ir neigiamų organizacijos apibūdinimų. Žvalgomojo tyrimo rezultatai pateikiami 3 priede. Gauti 88 skirtingi įvardijimai trijų ekspertų (dviejų psichologų ir lituanisto) buvo grupuojami į antonimų poras. Antonimų pora buvo sudaroma esant vienodam visų trijų ekspertų vertinimui. Analogiškai buvo prašoma apibūdinti darbą (gauti 104 apibūdinimai – 4 priedas). Dažniausiai minėtos ir pasikartojusios, vertinančios ir darbą, ir organizaciją, apibūdinimų poros buvo įtrauktos į šiame tyrime naudotas skales (pvz., atsitiktinis – būtinas, beprasmiškas – tikslingas, nuobodus – įdomus). Kiekvieną porą respondentai vertindavo pažymėdami vieną iš septynių padalų. Tiriamasis, manydamas, kad apibūdinimas labai tinka, turi pažymėti kraštinę padalą. Jei jis mano, kad apibūdinimas tinka, – reikia pažymėti antrą nuo krašto padalą. Jei mano, kad apibūdinimas tinka nežymiai, – tiriamasis turi pažymėti trečią nuo krašto padalą. Tiriamieji skatinami vengti neutralių vertinimų ir nerašyti daugiau nei vieną ženklą vienoje skalėje.

Analizuojant rezultatus padaloms buvo priskiriamos reikšmės nuo 1 iki 7, čia 7 reiškė palankų apibūdinimą, 1 – nepalankų. Skaičiuojamas visų aštuonių vertinimų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia palankesnius

organizacijos ir darbo vertinimu. Darbo vertinimo skalės vidinio suderintumo patikimumas yra geras (Cronbacho $\alpha = 0,90$), organizacijos vertinimo skalės vidinio suderintumo patikimumas vertintinas kaip pakankamas (Cronbacho $\alpha = 0,86$).

2.3.2. *Mentoriaus charakteristikos*

A) Mentorius kompetencijos

Siekdama įvertinti mentoriaus profesinę, socialinę ir andragoginę kompetencijas, šio darbo autorė parengė specialų klausimyną. Jo psichometrinės charakteristikos buvo tikrinamos vykdant ES projektą „Profesinių mokyklų mokinių darbo su moderniomis technologijomis praktinis mokymas“. Jo metu buvo siekiama atrinkti geriausius įmonėse dirbančius praktikos vadovus profesinėse mokyklose išsilavinimą siekiantiems įgyti mokiniams. Šiuo metu klausimyno autorinės teisės priklauso Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijai (LPPARA), gautas leidimas jį naudoti moksliniais tikslais.

Klausimyno kūrimo pirmame etape žodžiu buvo apklausti patirtį turintys praktikos vadovai, asmenys, turintys mentoriaus patirties, prašant pateikti dileminių situacijų, su kuriomis jie susidūrė vadovavimo praktikai metu ar atėjus naujam darbuotojui. Situacijos turėjo būti susijusios su išskirtais atrankos kriterijais:

- ***Profesinė kompetencija*** – asmuo sugeba įvertinti situaciją, ieško tinkamų sprendimo būdų, sugeba atsižvelgti į oponento nuomonę, moka ieškoti abiem šalims priimtinių sprendimų, nuolatos tobulinasi ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje (savišvieta, mokymai ir pan.), geba pripažinti savo klaidas ir iš jų mokosi.
- ***Andragoginė kompetencija*** – asmuo žino, kaip tinkamai perteikti reikiamą informaciją naujam darbuotojui, mokymo procese pasitelkia tinkamus mokymo metodus, technikas, sugeba sukurti prasmingas profesinio rengimo situacijas.

- **Socialinė kompetencija** – asmuo moka aktyviai klausyti, sugeba išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, pristatyti informaciją žodžiu, perteikti instrukcijas, sugeba užmegzti kontaktą su skirtingais žmonėmis, domisi kitais žmonėmis; sugeba dirbti komandoje, derina savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais;

Atsižvelgiant į išskirtus kriterijus, papildomai buvo pasirinktos situacijos iš projekto vykdytojo turimos darbinių situacijų bazės, naudojamos skirtingų specialybių kandidatų atrankoje.

Situacijos buvo pritaikomos klausimynui – remiantis literatūros šaltiniais ieškoma teisingų sprendimo variantų, galvojamos sprendimų alternatyvos, kurios būtų vienodai tikėtinos, tačiau neužtikrintų sėkmingos tolesnės įvykių eigos ir pan. Kiekvienai situacijai buvo sugalvota po tris atsakymų variantus, iš kurių vienas yra teisingiausias, kiti – mažiau teisingi.

Visas situacijas vertino trys ekspertai psichologai, turintys klausimynų kūrimo / taikymo patirties. Jie turėjo trijų balų skale įvertinti kiekvieną atsakymo variantą pagal jo efektyvumą duotoje situacijoje (3 balai – tinkamiausias atsakymas, 2 – mažiau tinkamas, 1 – netinkamas) ir pagal atsakymų pasirinkimo tikėtinumą (ar teisingas atsakymas nėra akivaizdus). Remiantis jų analize buvo eliminuotos aštuonios situacijos, kurių diferencinė galia buvo nepakankama.

Likęs situacijų sąrašas buvo analizuojamas dar kartą, situacijas priskiriant kriterijams. Galutinė analizė parodė, kad tinkamų yra 30 situacijų, o kiekvieną kriterijų matuoja vienodas teiginių skaičius:

Skaičiuojant skalių įvertinimus visi teiginiai sudedami. Minimali kiekvienos skalės suma – 10 balų, maksimali – 30 balų. Klausimų pavyzdžiai pateikiami 5 lentelėje.

Klausimyno psichometrinės charakteristikos. Siekiant užtikrinti klausimyno validumą ir patikimumą buvo atliktas papildomas tyrimas. Iš viso buvo apklausti 2143 praktikos vadovai, dirbantys skirtingose įmonėse. Manyta, kad tiek mentoriams, tiek praktikos vadovams būtinos panašios kompetencijos. Respondentams buvo pateiktas šiek tiek modifikuotas klausimyno variantas:

vietoj mentoriaus buvo naudojamas terminas praktikos vadovas; vietoj naujo darbuotojo – praktikantas. Į analizę įtraukti 1926 asmenų rezultatai, kurie atsakė į visus klausimus (89,87 proc.).

5 lentelė. Mentoriaus kompetencijų klausimyno klausimų pavyzdžiai.

Profesinė kompetencija	<p>Naujas darbuotojas savo išvaizda deklaruoja priklausąs sunkesniosios muzikos gerbėjų grupei (skiauterėta šukuosena, masyvios grandinės ant drabužių ir pan.). Pagal darbo saugos reikalavimus vaikstant po objektą reikia dėvėti šalną. Be abejo, naujo darbuotojo toks jo laisvės ir įsitikinimų suvaržymas netenkina. Jūs:</p> <p>a) griežtai reikalaujate laikytis darbo saugos taisyklių, nesileisdamas į jokių kompromisus;</p> <p>b) leidžiate, jam nedėvėti šalmo, atsižvelgdamas į tai, kad daugiau nei 20 metų čia nebuvo įvykę jokių nelaimingų atsitikimų;</p> <p>c) supažindinate naują darbuotoją su darbo saugos reikalavimais, kuriuos jis pasirašo ir šalmo dėvėjimą paliekate jo atsakomybei</p>
Andragoginė kompetencija	<p>Mokydamas naują darbuotoją tam tikrų įgūdžių, jūs jau penkis kartus papasakojote ir parodėte, kaip viską reikia padaryti. Tačiau, kai paprašote atlikti šiuos veiksmus savarankiškai, naujam darbuotojui niekaip nepavyksta. Jūs:</p> <p>a) kantriai aiškinate ir rodote šeštą kartą;</p> <p>b) paprašote naują darbuotoją, kad jis pamokytų jus, kaip atlikti šią procedūrą;</p> <p>c) paprašote šalia dirbančių kolegų paaiškinti, kaip atlikti užduotį</p>
Socialinė kompetencija	<p>Jums buvo paskirta atlikti skubą darbą, tačiau dėl susiklosčiusių aplinkybių turėjote išeiti iš darbo anksčiau. Paprašėte bendradarbio, kad jus pavaduotų. Rytą atėjęs pamatėte, kad šis darbas neatliktas. Taip jau buvo nutikę ir anksčiau. Jūs:</p> <p>a) padarysite darbą pats, nieko nesakysite bendradarbiui;</p> <p>b) dar kartą paprašysite bendradarbio padėti jums atlikti darbą – ir dirbsite kartu su juo;</p> <p>c) darbą atliksite pats, bet bendradarbiui priminsite apie neįvykdytą pažadą</p>

Kadangi šis klausimynas sudarytas iš situacijų, kur atsakymų variantai yra tam tikrų veiksmų seka, rezultatų analizei buvo pasitelktas dalinio priskyrimo Rascho statistinis modelis (angl. *Partial Credit Rasch Mode*, sutr. PCM) (Bond, Fox, 2007) ir taikyta Winsteps programa. Visų klausimyno skalių ir atskirų jo teiginių psichometrinės charakteristikos pateikiamos 6 priede. Jį analizuojant matome, kad visų skalių individualus patikimumas (angl. *person reliability*), atitinkantis įprastu būdu skaičiuojamą testo patikimumą svyruoja nuo 0,49 iki 0,55, ir vertintinas kaip žemas. Tačiau šiuos rezultatus gali lemti mažas teiginių skaičius skalėse (po 10), bei mažas alternatyvų skaičius (tik 3) kiekvienam klausimui. Skalių teiginių patikimumas

(angl. *item reliability*) yra 0,99, ir vertintinas kaip aukštas. Tačiau šį rezultatą gali lemti tiek įvairus teiginių sunkumas, tiek didelis tiriamųjų skaičius (Bond, Fox, 2007).

Skalės sandara tinkama, jei visų jos teiginių standartizuotas tinkamumas, atsižvelgiant į asmens gebėjimų - skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius (angl. *Item infit: t standardized, ISTD*), patenka į intervalą nuo -2 iki +2. Mūsų atlikta analizė parodė, kad visų teiginių priskyrimas skalėms yra geras.

Siekiant užtikrinti šio klausimyno validumą 57 tiriamieji papildomai buvo apklausti R. Lekavičienės (2001) sukurta socialinių kompetencijų įvertinimo metodika. Rezultatai parodė, kad sukurto mentoriaus kompetencijų klausimyno socialinės kompetencijos skalė statistiškai reikšmingai ($p < 0,001$) koreliuoja su „gebėjimo pareikalauti“ faktoriumi ($r = 0,48$) ir su „gebėjimu reikšti jausmus“ faktoriumi ($r = 0,59$).

B) Mentorystės organizacijoje specifika ir mentorystės patirtis

Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie mentorystės sampratą ir patirtį, tiriamiesiems buvo pateikti keturi atviri klausimai. Jais aiškintasi:

- 1) kaip patys mentoriai supranta savo pareigas;
- 2) kas paskatino juos tapti mentoriais,
- 3) kokios informacijos jiems trūksta, kad nauji darbuotojai sėkmingai socializuotųsi organizacijoje,
- 4) kelių naujų darbuotojų mentoriumi teko būti.

C) Įsipareigojimas organizacijai

Mentoriaus įsipareigojimui organizacijai vertinti buvo pasirinktas C. A. O'Reilly ir J. Chatman (1986) klausimynas, matuojantis tris pagrindinius įsipareigojimo aspektus:

1. paklusimą, – t. y. formalų įsipareigojimą, kad darbuotoją su organizacija sieja tik formalūs ryšiai, dažniausiai atlyginimas už darbą (4 teiginiai, pavyzdžiui, „Mano pastangos atliekant darbą tiesiogiai priklauso nuo gaunamo už tai atlygio“);

2. identifikaciją su organizacija – kai išipareigojimas peremtas ne tiek atlyginimu, kiek galimybe priklausyti kolektyvui, bendrauti, jaustis organizacijos nariu. Ši išipareigojimo forma grindžiama tarpasmeniniais santykiais, kurie klostosi tarp darbuotojų, organizacijos prestižu (3 teiginiai, pavyzdžiui, „Didžiuojuosi galėdamas kitiems pasakyti, kad dirbu šioje organizacijoje“);
3. internalizaciją – tai yra tokį išipareigojimą, kuris grindžiamas vienodu požiūriu, t. y. darbuotojas organizacijos tikslus supranta kaip asmeninius, nes jiems pritaria, vertina juos kaip svarbius, jie atitinka darbuotojo vertybines nuostatas. Pastaroji išipareigojimo forma yra pati svarbiausia, nes tada darbuotojai yra motyvuojami ne tiek išorinio atlygio ar organizacijos prestižo, kiek jų asmeninių nuostatų bei vertybių sutapimu su organizacijoje deklaruojamomis vertybėmis (5 teiginiai, pavyzdžiui, „Jeigu reikėtų rinktis, rinkčiausi šitą, o ne kitą organizaciją, dėl jos nuostatų ir vertybių“);

Klausimyną naudoti moksliniais tikslais buvo gautas autorių leidimas. Visi teiginiai vertinami penkių balų skale, kur didesnis rezultatas reiškia didesnę išipareigojimą organizacijai. Vertinant išipareigojimo lygį atskirų skalių teiginiai sudedami.

Paklusimo skalės vidinio suderintumo patikimumas yra mažas (Cronbacho $\alpha = 0,58$), o identifikacijos ir internalizacijos skalių vidinio suderintumo patikimumas vertintinas kaip pakankamas (abiem atvejais Cronbacho $\alpha = 0,82$). Atlikus tiriamąją faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizė, Varimax sukinytis), išskirti trys faktoriai, kurie paaiškina 66,83 proc. duomenų sklaidos (Bartleto sferiškumo rodiklis $p < 0,001$, KMO rodiklis yra 0,785). Tačiau teiginių priskyrimas faktoriams neatitiko autorių skirstymo: 2 ir 4 teiginiai, kurie turėtų priklausyti paklusimo skalei, pateko į internalizacijos faktorių, o 10, 11 ir 12 teiginiai, kurie turėtų priklausyti internalizacijos skalei, pateko į identifikacijos su organizacija faktorių. Todėl, norint patikrinti klausimyno struktūros tinkamumą, papildomai atlikome patvirtinamąją faktorių analizę. Gautas $\chi^2 = 51,05$, $p = 0,471$, atitikties

suderintumas (angl. *Goodness of Fit Index*, toliau tekste GFI) yra 0,92; koreguotas atitikties suderintumas (angl. *Adjusted Goodness of Fit Index*, toliau tekste AGFI) yra 0,88; lyginamasis suderintumo rodiklis (angl. *Comparative Fit Index*, toliau tekste CFI) yra 1,00. Remiantis E. K. Kelloway (1998), kai GFI, AGFI ir CFI reikšmės $\geq 0,9$, modelis laikomas tinkamu. Vidutinio kvadratinio nuokrypio apytikrės reikšmės paklaida (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*, toliau tekste RMSEA) yra 0,003, 90 proc. RMSEA pasikliautiniai intervalai yra $< 0,001-0,065$. RMSEA mažesnis nei 0,08 rodo pakankamą modelio tinkamumą (Schumacker, Lomax, 2004).

D) Mentorius pasitenkinimas darbu

Siekiant įvertinti mentorių pasitenkinimą darbu, respondentų buvo prašoma dešimties balų skale įvertinti, kiek apskritai jie yra patenkinti savo darbu šioje organizacijoje. Čia vienetas reiškia, mentorius yra labai nepatenkintas, dešimt – labai patenkintas.

E) Mentorius darbo motyvacija

Siekiant įvertinti mentorių darbo motyvaciją, respondentų buvo prašoma tai padaryti pasitelkus dešimties balų skalę, kur vienas reiškia, kad motyvacija yra labai menka, dešimt – motyvacija labai stipri.

2.3.3. Vadovo charakteristikos

A) Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė vertinama G. B. Graeno ir kt. (1982) sukurta LMX (angl. *Leader-Member Exchange*) skale, kurią naudoti gautas autoriaus sutikimas. Skalę sudaro septyni teiginiai. Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Teiginių pavyzdžiai: „vadovas supranta jūsų problemas ir poreikius“, „pasitikiu savo vadovu, galėčiau apginti ar pagrįsti jo sprendimus darbo klausimais“. Analizuojant apskaičiuojamas skalės vidutinis įvertinimas: kuo aukštesnis bendras rezultatas, tuo santykių kokybė laikoma geresne.

Vidinio suderintumo patikimumas yra pakankamas (Cronbacho $\alpha = 0,87$).

B) Vadovavimo stilius

Vadovavimo stiliui vertinti buvo pasirinkta praktikoje pasiteisinusi, mažiausiai kritikos sulaukusi, sistemingai vadovavimo ir motyvavimo aspektus susiejanti kelio į tikslą teorija (House, 1971) ir pasinaudota pagal šią teoriją J. Indvik (1985) sukurtu klausimynu, kuris publikuojamas P. G. Northouse (1997) knygoje. Metodiką naudoti gautas autorės leidimas. Ši klausimyną sudaro 20 teiginių, atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Direktyvus, paramos, dalyvaujantis ir į pasiekimus orientuotas vadovavimo stiliai vertinami sumuojant atsakymus į 5 teiginius. Teiginių pavyzdžiai: direktyvus stilius - „vadovas informuoja pavaldinius apie tai, ką reikia daryti ir kaip tai turi būti daroma“, paramos stilius - „vadovas elgiasi, galvodamas apie pavaldinių asmeninius poreikius“, dalyvaujantis stilius - „konsultuojasi su pavaldiniais, kai iškyla sunkumų“, į pasiekimus orientuotas stilius - „kelia pavaldiniams tokius tikslus, kurie jiems yra iššūkiai“. Skaičiuojamas kiekvienos skalės vidurkis.

Metodikos vidinis skalių suderintumas yra pakankamas (Cronbacho α svyruoja nuo 0,76 iki 0,86). Atlikus tiriamąją faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizę, Varimax sukinys), išskirtas 1 faktorius, kuris paaiškina 87,07 proc. duomenų sklaidos (Bartleto sferiškumo rodiklis $p < 0,001$, KMO rodiklis 0,937). Todėl norint patikrinti klausimyno struktūros tinkamumą buvo atlikta patvirtinamoji faktorių analizė. Gautas $\chi^2 = 323,62$, $p < 0,001$ atitikties suderintumas GFI yra 0,94; koreguotas atitikties suderintumas AGFI yra 0,90; lyginamasis suderintumo rodiklis CFI yra 0,94. Vidutinio kvadratinio nuokrypio apytikrės reikšmės paklaida RMSEA yra 0,051, 90 proc. RMSEA pasikliautiniai intervalai yra 0,043-0,059. Taigi, modelis laikomas tinkamu.

2.3.4. Grupės charakteristikos

A) Grupės klimato klausimynas

Grupės klimatas vertintas semantinio diferencialo metodika, kuriai parengti buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Darbuotojų buvo prašoma pateikti kuo daugiau teigiamų ir neigiamų darbo grupės klimato apibūdinimų. Gauti 107 skirtingi įvardijimai – jie visi pateikiami 5 priede. Trys ekspertai (du psichologai ir lituanistas) juos grupavo į antonimų poras. Antonimų pora buvo sudaroma esant vienodam visų trijų ekspertų vertinimui. Dažniausiai minėtos apibūdinimų poros įtrauktos į galutinį sąrašą. Jį sudarė 15 klimato apibūdinimų porų (pvz., draugiškas – priešiškas, bendradarbiaujantis – konkurencingas, entuziastingas – vangus); septynių balų skale reikėjo įvertinti, kiek ir kuris apibūdinimas labiau tinka grupės klimatui. Bendras grupės klimato rodiklis – tai visų apibūdinimų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia geresnį klimatą darbo grupėje.

Skalės vidinio suderintumo patikimumas yra pakankamas (Cronbacho $\alpha = 0,88$).

B) Grupės dydis

Siekiant įvertinti, kolektyvo, kuriam priklauso darbuotojas, dydį, buvo pateikiamas atviras klausimas, prašant nurodyti darbuotojų, kuriems vadovauja tas pats vadovas, skaičių.

2.3.5. Socialinės demografinės charakteristikos

Visų tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma nurodyti darbo šioje organizacijoje trukmę, einamas pareigas, padalinį, kuriame dirba, kelintoje darbovietėje dirba, savo amžių, lytį, išsilavinimą, įgytą specialybę ir ar dirba pagal įgytą specialybę.

Siekiant aiškiau išdėstyti visus matuojamus kintamuosius ir jų vertinimo būdus, sudaryta 6 lentelė.

6 lentelė: Tyrime analizuojami kintamieji ir jų vertinimo priemonės

Kintamasis	Instrumentas / klausimynas	Informacijos šaltinis	
		Naujas darbuotojas	Mentorius
Techninė informacija	Morrison (1995)	+	
Referentinė informacija	Morrison (1995)	+	
Socialinė informacija	Morrison (1995)	+	
Įvertinimo informacija	Morrison (1995)	+	
Normatyvinė informacija	Morrison (1995)	+	
Organizacinė informacija	Morrison (1995)	+	
Galios informacija	Morrison (1995)	+	
Trūkstama informacija	Atviras klausimas	+	
Darbe patiriamas nerimas	Spielberger ir kt. (1983)	+	
Nerimastingumas	Spielberger ir kt. (1983)	+	
Jautimasis tikroju organizacijos nariu	10 balų skalė	+	
Suvokta profesinė kompetencija	10 balų skalė	+	
Organizacijos vertinimas	Semantinis diferencialas	+	
Darbo vertinimas	Semantinis diferencialas	+	
Andragoginės mentoriaus kompetencijos	Mentoriaus kompetencijų klausimynas		+
Socialinės mentoriaus kompetencijos	Mentoriaus kompetencijų klausimynas		+
Profesinės mentoriaus kompetencijos	Mentoriaus kompetencijų klausimynas		+
Mentorystės organizacijoje specifika	Trys atviri klausimai		+
Buvimo mentoriumi patirtis	Anketos klausimas		
Paklusimas organizacijai	O'Reilly, Chatman (1986)		+
Identifikacija su organizacija	O'Reilly, Chatman (1986)		+
Internalizacija	O'Reilly, Chatman (1986)		+
Mentoriaus pasitenkinimas darbu	10 balų skalė		+
Mentoriaus darbo motyvacija	10 balų skalė		+
Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	Graen ir kt. (1982)	+	+
Direktyvus vadovavimo stilius	Indvik (1985)	+	+
Paramos vadovavimo stilius	Indvik (1985)	+	+
Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Indvik (1985)	+	+
Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	Indvik (1985)	+	+
Darbo grupės klimatas	Semantinis diferencialas	+	+

(6 lentelės tęsinys)

Darbo grupės dydis	Atviras klausimas	+	+
Darbo organizacijoje trukmė	Anketos klausimas	+	+
Einamos pareigos	Anketos klausimas	+	+
Padalinys, kuriame dirba	Anketos klausimas	+	+
Darbo patirtis	Anketos klausimas	+	+
Amžius	Anketos klausimas	+	+
Lytis	Anketos klausimas	+	+
Išsilavinimas	Anketos klausimas	+	+
Specialybė	Anketos klausimas	+	+
Ar dirba pagal specialybę	Anketos klausimas	+	+

2.4. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas 2007 – 2008 metais, organizacijų vadovybės leidimu. Kai kurių organizacijų vadovai pageidavo gauti informacijos apie tyrimo rezultatus (ar nauji darbuotojai sėkmingai pritampa jų organizacijoje, su kokiais susiduria sunkumais, kokios pasigenda informacijos), todėl skatino darbuotojus atsakyti į klausimus. Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais. Kai kuriems tiriamiesiems, kurie turi galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, buvo siunčiama elektroninė klausimyno forma. Kiti tiriamieji buvo apklausiami asmeniškai tyrėjai atėjęs į darbo vietą ir išdalinus anketas. Buvo apklausiami visi pirmą, antrą arba trečią mėnesį tyrimo metu organizacijoje dirbantys naujokai

Pirmą ir antrą mėnesį dirbantys pildė tik jų socializaciją organizacijoje vertinančius klausimynus, klausimyno pildymo trukmė 20–25 minutės. Treis mėnesius išdirbę nauji darbuotojai pildė klausimynus, vertinančius tiek socializacijos rodiklius, tiek organizacijos ir darbo grupės ypatumus, klausimyno pildymo trukmė 40–45 minutės.

Personalo departamentų nurodytiems mentoriams, turintiems galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, klausimynas buvo siunčiamas, o kitiems pateikiamas popierinis variantas. Klausimyno pildymo trukmė 40–50 minučių.

2.5. Duomenų analizė

Duomenys analizuoti statistiniu programų paketu SPSS 17.0 (version for Windows). Kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama nurodant vidurkį (M) ir standartinę nuokrypį (SD). Kintamiesiems palyginti tarp dviejų grupių taikytas Studento t testas, o kai analizuojamos imtys mažos – neparametrinis Manno-Whitney testas. Tuo atveju, kai lygintos daugiau nei dvi grupės, taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA, esant mažoms imtims – Kruskalio-Wallis H kriterijus. Grupių skirtumai vertinti Tukey SNK *post hoc* testu.

Kintamųjų ryšiui nustatyti taikytas Pearsono koreliacijos koeficientas. Norint įvertinti skirtingų imčių koreliacijų panašumą, buvo tikrinama dviejų koreliacijos koeficientų lygybės hipotezė.

Tiriant socializacijos rodiklių, mentoriaus charakteristikų bei vadovo ir darbo grupės kintamųjų sąsajas konstruoti tiesinės regresijos modeliai. Taikyta pažingsninė kintamųjų atranka. Norint nustatyti geresnę ir blogesnę naujų darbuotojų socializaciją prognozuojančius veiksnius, taikyta pažingsninė logistinė regresinė analizė (*Forward Wald*).

3. REZULTATAI

Rezultatai analizuojami tokia seka:

- 1) aprašomi ir palyginami viena, du ir tris mėnesius dirbusių naujų darbuotojų socializacijos rodikliai;
- 2) analizuojamos naujų darbuotojų socializacijos rodiklių sąsajos su naujojo darbuotojo socialinėmis demografinėmis charakteristikomis;
- 3) įvertinami vadovo, darbo grupės charakteristikų, mentorystės sistemos buvimo organizacijoje ryšiai su naujų darbuotojų socializacija
- 4) išskiriami geresnę naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai;
- 5) nustatomos naujų darbuotojų socializacijai svarbiausios mentoriaus charakteristikos.
- 6) analizuojami socializacijos rodiklių ir darbo aplinkos veiksnių sąsajų skirtumai mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų imtyse;
- 7) įvertinami informacijos įgijimo ypatumai mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų imtyse;
- 8) nustatomi svarbiausi socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai tyrime dalyvavusių mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių darbuotojų imtyse.

3.1. Naujų darbuotojų socializacija pirmaisiais darbo organizacijoje mėnesiais

Pirmasis šio darbo uždavinys – išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje ypatumus jų darbo organizacijoje pradžioje. Šiuo tikslu buvo apklausti viena, du ir tris mėnesius dirbantys darbuotojai. Socializacijos rodiklių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir skirtingų laikotarpių palyginimo rezultatai (ANOVA) pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Vieną du arba tris mėnesius dirbančių naujų darbuotojų socializacijos rodikliai

Kriterijus		Darbo organizacijoje trukmė						F	p	Post hoc
		1 mėn. (N = 191)		2 mėn. (N = 34)		3 mėn. (N = 148)				
		M	SD	M	SD	M	SD			
Informacija	Techninė	3,57	0,71	3,47	0,69	3,54	0,77	0,323	0,724	
	Referentinė	3,72	0,72	3,72	0,50	3,78	0,72	0,342	0,710	
	Socialinė	3,40	0,74	3,21	0,80	3,57	0,73	4,045	0,018	2<3
	Įvertinimo	3,22	0,83	2,90	0,78	3,38	0,78	5,021	0,007	2<3
	Normatyvinė	3,31	0,78	3,38	0,56	3,31	0,78	0,149	0,862	
	Organizacinė	3,30	0,76	3,30	0,56	3,40	0,76	0,916	0,401	
	Galios	3,18	0,90	3,34	0,85	3,44	0,88	3,503	0,031	1<3
Nerimas		1,93	0,64	2,50	0,51	1,93	0,58	13,427	<0,001	2>1,3
Jautimasis tikruoju organizacijos nariu		4,79	2,52	5,91	1,97	5,39	2,19	4,617	0,010	1<2
Suvokta profesinė kompetencija		4,66	2,41	5,52	2,32	5,54	2,17	4,358	0,013	1<2,3
Organizacijos vertinimas		5,31	0,87	5,28	0,96	5,21	0,98	0,445	0,641	
Darbo vertinimas		5,24	0,86	5,28	1,02	5,11	1,07	0,899	0,408	

Analizuojant 7 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad nauji darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacijos gyvenimą ir savo darbą. Vidutinis įvertinimas yra 3,40 balo iš 5 galimų, aukščiausias 3,78 balo (referentinė informacija, trečias mėnuo), žemiausias įvertinimas yra 2,90 (įvertinimo informacija, antras mėnuo). Naujas darbuotojas stokoja informacijos, kaip kiti vertina jo atliekamą darbą, kiek jo įgūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui atlikti, kokios yra silpnosios darbo atlikimo pusės. Tai matyti ir iš respondentų atsakymų į atvirą klausimą, kokios informacijos jiems trūksta: „*Labiausiai trūksta informacijos apie mano padarytas nežymias klaidas, kurios vėliau gali trukdyti tolesniam augimui ir mano vertinimui*“, „*Trūksta informacijos apie save, kaip darbuotoją, kitų atžvilgiu*“, „*Tikruoju organizacijos nariu galėčiau jaustis tik žinodamas kaip mane ir mano darbą vertina mano kolegos ir mano vadovas*“, „*Labiausiai trūksta informacijos apie klaidas, kurias darau atlikdama savo darbą, apie skatinimo ir paaukštinimo kriterijus, apie savo elgesio bendraujant su kitais tinkamumą.*“

Išdirbę tris mėnesius darbuotojai turi daugiau socialinės (pvz., kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti), įvertinimo (pvz., kaip gerai atliekamas darbas)

informacijos nei antrą mėnesį dirbantys; daugiau galios informacijos (pvz., kas priima svarbiausius sprendimus) nei pirmą mėnesį dirbantys.

Nerimo darbe įvertinimai pirmą ir trečią mėnesį nesiskiria: vidurkis 1,93 balo iš 4 galimų ir šis rezultatas vertintinas kaip geras. Tačiau pastebimas akivaizdus nerimo darbe padidėjimas antrą mėnesį dirbančiųjų imtyje – iki 2,5 balo. Nukreipiamoji instrukcija (darbuotojo buvo prašoma atsakinėti ne kaip dabar jaučiasi apkritai, bet kaip jaučiasi dėl darbo), taip pat papildomai vertintas asmens nerimastingumas, kaip bruožas (kuris nėra socializacijos rodiklis), leidžia teigti, kad pablogėjimas yra susijęs su darbo ypatumais. Taikant Studento porinį kriterijų nebuvo rasta esminio nerimo ir nerimastingumo įvertinimų, gautų apklausus darbuotojus po vieno ir trijų mėnesių skirtumo (pirmą mėn. $M_{(nerimas)} = 1,93$, $M_{(nerimastingumas)} = 2,14$, $t = -0,471$, $p = 0,638$; trečią mėn. $M_{(nerimas)} = 1,94$, $M_{(nerimastingumas)} = 2,06$, $t = -1,503$, $p = 0,134$), tačiau po dviejų mėnesių apklaustų darbuotojų imtyje gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($M_{(nerimas)} = 2,50$, $M_{(nerimastingumas)} = 2,09$, $t = 3,378$, $p = 0,001$). Darbuotojų nerimo padidėjimą pirmaisiais mėnesiais yra užfiksavę ir kiti autoriai (pvz., Fisher, 1986; De Vos ir kt., 2003) ir tai yra siejama su „pirmojo atlyginimo“ krize. Kita vertus, tokius rezultatus galima būtų sieti su artėjančia bandomojo laikotarpio organizacijoje pabaiga, kai nauji darbuotojai, stokodami grįžtamojo ryšio informacijos, nesijaučia saugūs dėl savo tolesnės karjeros.

Jautimasis tikruoju organizacijos nariu laikui bėgant stiprėja. Jei jis būtų analizuotas naujoko – organizacijos senbuvio kontinuume, dviejų mėnesių pakaktų, kad darbuotojas save laikytų labiau senbuvio nei naujoku ($M = 5,91$ balo iš 10 galimų). Aukštesnius rezultatus antrą darbo mėnesį taip pat galima sieti su pirmuoju atlyginimu, kuris yra tarsi vienas iš priėmimo į organizaciją signalų.

Suvoktos profesinės kompetencijos įvertinimai pirmą mėnesį ($M = 4,66$) statistiškai žemesni nei antrą ar trečią mėnesį dirbančiųjų ($M = 5,52$ ir $M = 5,34$). Tačiau vis tiek šiems darbuotojams dar reikia daug ko išmokti, kad galėtų mokyti kitus ir savo kompetenciją įvertintų 10 balų.

Nauji darbuotojai pasižymi palankiais organizacijos (vidurkis $M = 5,27$) ir darbo ($M = 5,21$ balų iš 7 galimų) vertinimais ir jie pirmaisiais mėnesiais kinta nedaug.

Pateikti rezultatai rodo, kad darbuotojų socializacija organizacijoje yra daugialypis procesas. Tam tikrų rodiklių įvertinimai yra gana aukšti ir nesiskiria pirmą, antrą ir trečią mėnesį dirbančių imtyse (techninė, referentinė, normatyvinė ir organizacinė informacija, organizacijos ir darbo vertinimas). Tuo tarpu kitų socializacijos rodiklių (galios informacija, suvokta profesinė kompetencija) įvertinimai tolygiai gerėja ir yra aukščiausi trečią mėnesį dirbančiųjų respondentų grupėje. Trečios grupės kintamųjų dinamika bandomuoju laikotarpiu nėra tolygi: antrą mėnesį dirbančių grupėje socialinės ir įvertinimo informacijos rezultatai žemesni, o patiriamo nerimo darbe bei jautimosi tikroju organizacijos nariu įvertinimai aukštesni nei pirmą ir trečią mėnesį dirbančiųjų (kai kurie skirtumai yra statistiškai reikšmingi). Tai galėtų rodyti didesnę šių kintamųjų jautrumą aplinkos pokyčiams, tačiau šią prielaidą reiktų patikrinti longitudinaliame tyrime.

3.2. Darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai

3.2.1. Naujų darbuotojų socializacijos rodiklių analizė pagal socialines demografines charakteristikas

Siekiant įgyvendinti pirmąjį uždavinį ir norint nustatyti skatinančius socializaciją individualius veiksnius, atlikta naujų darbuotojų socialinių demografinių charakteristikų (lyties, išsilavinimo, darbo pobūdžio, darbo patirties, amžiaus) ir socializacijos rodiklių sąsajos analizė.

Nors tiriamos imties vyrų proporcinė dalis labai nedidelė, **vyrų ir moterų** įvertinimuose esminių socializacijos rodiklių skirtumų nerasta (visur $p > 0,05$).

Lyginant socializacijos rezultatus pagal **įgytą išsilavinimą** (aukštasis, aukštesnysis / specialus vidurinis, vidurinis / studijuojantys aukštosiose mokyklose), buvo gautas skirtumas tik pagal dvi kategorijas: aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai menčiau save vertina suvoktos profesinės

kompetencijos srityje (kiek jie moka atlikti savo darbą taip, kad galėtų mokyti kitus), palyginti su aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą turinčiais darbuotojais (ANOVA $F = 4,219$, $p = 0,016$; $M_{(aukštasis)} = 4,51$, $M_{(aukštesnysis)} = 5,61$, $M_{(vidurinis)} = 5,23$, *post hoc* $p = 0,002$ ir $p = 0,05$). Be to, aukštesnįjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymėjo palankesniu organizacijos vertinimu nei vidurinį išsilavinimą turintieji (ANOVA $F = 4,518$, $p = 0,012$; $M_{(aukštesnysis)} = 5,66$, $M_{(vidurinis)} = 5,07$, *post hoc* $p = 0,001$).

Kadangi 98 procentai dalyvavusių tyrime asmenų ir nurodžiusių savo einamas pareigas nebuvo vadovai, analizė pagal darbo pobūdį atliekama tik atsižvelgiant į tai, ar nauji darbuotojai **dirba pagal specialybę, ar ne**. Čia išryškėjo mokymo įstaigose įgyjamų žinių ir kryptingo profesinio apsisprendimo svarba. Palyginimo rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Dirbančių pagal specialybę ir ne pagal specialybę socializacijos rodikliai

Kriterijus	Pagal specialybę (N = 86)		Ne pagal specialybę (N = 209)		Studento t	p
	M	SD	M	SD		
Techninė informacija	3,71	0,66	3,50	0,75	2,397	0,018
Referentinė informacija	3,93	0,63	3,65	0,72	3,292	0,001
Socialinė informacija	3,59	0,75	3,41	0,75	1,843	0,067
Įvertinimo informacija	3,45	0,84	3,22	0,80	2,172	0,031
Normatyvinė informacija	3,49	0,72	3,20	0,77	3,081	0,002
Organizacinė informacija	3,55	0,74	3,25	0,76	3,131	0,002
Galios informacija	3,41	0,93	3,29	0,88	0,954	0,341
Nerimas	1,86	0,57	2,00	0,62	1,819	0,071
Jautimasis tikruoju organizacijos nariu	5,12	2,43	5,00	2,37	0,388	0,698
Suvokta profesinė kompetencija	4,72	2,10	4,97	2,39	-0,903	0,368
Organizacijos vertinimas	5,47	0,75	5,19	0,93	2,497	0,013
Darbo vertinimas	5,33	0,86	5,06	0,97	2,196	0,029

Specialybės įgijimas C. D. Feldmano (1976), taip pat J. Van Maaneno ir E. H. Scheino (1979) darbuose siejamas su išankstine socializacija, todėl logiška tikėtis, kad dirbančiųjų pagal specialybę socializacijos rodikliai yra aukštesni. Žinodami, kaip tinkamai atlikti darbą nauji darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti kitoms sritims – santykiams su bendradarbiais užmegzti ir perimti svarbiausias elgesio normas.

Analizuojant **darbo patirties** ir socializacijos sąsajas, tiriamieji suskirstyti į dvi grupes: turinčius darbo patirties (dirba 2–8 darbovietėse) ir tik pradedančius darbinę karjerą (šis darbas jiems pirmas). Lyginant šias grupes buvo rasti skirtumai pagal normatyvinės informacijos ($M_{(\text{pirma, } N = 56)} = 3,04$, $M_{(\text{ne pirma, } N = 235)} = 3,34$; Studento $t = -2,683$, $p = 0,009$), organizacijos vertinimo ($M_{(\text{pirma, } N = 56)} = 4,936$, $M_{(\text{ne pirma, } N = 235)} = 5,34$; Studento $t = -2,968$, $p = 0,004$) ir darbo vertinimo ($M_{(\text{pirma, } N = 56)} = 4,76$, $M_{(\text{ne pirma, } N = 235)} = 5,20$; Studento $t = -2,987$, $p = 0,004$) rodiklius – ne pirmoje darbovietėje dirbančiųjų įvertinimai buvo aukštesni.

Analizuojant **amžiaus** ir socializacijos rodiklių sąsajas, rasta tik keletas reikšmingų koreliacijų: vyresnis amžius susijęs su palankesniu organizacijos ($r_{(OV)} = 0,206$, $p < 0,001$) ir darbo vertinimu ($r_{(DV)} = 0,220$, $p < 0,001$).

Taigi, apibendrinant naujų darbuotojų socialinių ir demografinių charakteristikų ir socializacijos rodiklių sąsajas, galima teigti, kad darbas pagal specialybę susijęs su didžiausiu skaičiumi naujų darbuotojų socializacijos rodiklių. O naujų darbuotojų lyties, amžiaus, išsilavinimo ir darbo patirties ir socializacijos rodiklių sąsajos ne tokios gausios.

3.2.2. Vadovo bei darbo grupės charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajos

Pirmuoju šio darbo uždaviniu taip pat siekta išnagrinėti artimiausios darbo aplinkos ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajas. Siekiant jį įgyvendinti pirmiausiai įvertinta, kaip savo vadovo ir darbo grupės ypatumus vertina nauji darbuotojai ir jų mentoriai. Vėliau skaičiuotos artimiausios darbo aplinkos ir naujų darbuotojų socializacijos rodiklių koreliacijos.

Mūsų apklausoje dalyvavo ne tik nauji darbuotojai, bet ir jų mentoriai. Naujų darbuotojų ir mentorių pateikti santykių su savo tiesioginiais vadovais ir vadovavimo stiliaus įvertinimų palyginimai parodytų, kaip tas pats vadovas elgiasi su ilgiau ir trumpiau organizacijoje dirbančiais savo pavaldiniais. O tai savo ruožtu gali turėti įtakos naujų darbuotojų socializacijos rodiklių vertinimui. Dėl tos pačios priežasties svarbu palyginti, kaip mentoriai ir nauji

darbuotojai vertina darbo grupės klimatą. Studento t porinio palyginimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Vadovo ir darbo grupės charakteristikų vidurkiai naujų darbuotojų (N = 56) ir mentorių imtyse (N = 56)

Kriterijus	Nauji darbuotojai		Mentoriai		Studento t	p
	M	SD	M	SD		
Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	3,80	0,67	4,07	0,75	-1,723	0,093
Direktyvus vadovavimo stilius	5,63	0,61	5,36	0,72	1,965	0,057
Paramos vadovavimo stilius	3,98	0,66	3,95	0,71	0,184	0,855
Dalyvaujantis vadovavimo stilius	4,42	0,66	4,57	0,60	-1,110	0,274
Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	3,45	0,67	3,52	0,47	-0,536	0,595
Grupės klimatas	5,93	1,04	5,99	0,81	-0,269	0,789

Analizuojant 9 lentelę matoma, kad bendraudamas tiek su mentoriumi, tiek su nauju darbuotoju jų abiejų vadovas elgiasi vienodai. Abiem atvejais santykiai su pavaldiniais vertintini kaip geri (vidutiniškai 4 balai iš 5 galimų): vadovai supranta pavaldinių problemas ir poreikius, pripažįsta jų profesinį potencialą, juos sieja abipusis pasitikėjimas. Vadovai pasitelkia tą patį vadovavimo stilių tiek bendraudami su mentoriais, tiek su naujais darbuotojais. Atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA parodė, kad vadovai dažniausiai taiko direktyvų, rečiausiai – į pasiekimus orientuotą vadovavimo stilių (naujų darbuotojų imtyje $F = 79,693$, $p < 0,001$, *post hoc* direktyvus > dalyvaujantis > paramos > į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius, visur p svyruoja nuo < 0,001 iki 0,004; mentorių imtyje $F = 77,308$, $p < 0,001$, *post hoc* direktyvus > dalyvaujantis > paramos > į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius, visur p svyruoja nuo < 0,001 iki 0,007). Direktyvaus vadovavimo stiliaus taikymas reiškia, kad vadovas informuoja savo pavaldinius, ko iš jų tikimasi, ką ir kaip reikia daryti, skatina laikytis standartų ir taisyklių.

Grupės klimato vertinimas naujų darbuotojų ir mentorių imtyse taip pat nesiskiria (9 lentelė). Jis vidutiniškai vertinamas šešiais balais iš septynių galimų, tai reiškia, kad kolektyvas yra draugiškas, bendradarbiaujantis, grupės

nariai teikia paramą vieni kitiems, nėra įtampos, visi nusiteikę darbingai, yra aktyvūs. Šie rezultatai leidžia teigti, kad pagal bendradarbių elgesį su kitais negalima atskirti, koks darbuotojo statusas organizacijoje – jis naujokas ar jau daug metų dirbantis darbuotojas.

Norint įvertinti socializacijos organizacijoje ir naujų darbuotojų vadovo bei jų darbo grupės charakteristikų sąsajas, apskaičiuotos šių kintamųjų koreliacijos (10 lentelė).

10 lentelė. Socializacijos organizacijoje rodiklių ir naujų darbuotojų vadovo bei jų darbo grupės charakteristikų sąsajos (N = 235)

	Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	Direktyvus vadovavimo stilius	Paramos vadovavimo stilius	Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	Grupės klimatas	Grupės dydis
Techninė informacija	0,297**	0,282**	0,098	0,093	-0,116	0,163**	-0,129
Referentinė informacija	0,327**	0,387**	0,083	0,175**	0,009	0,110	-0,011
Socialinė informacija	0,276**	0,274**	0,034	0,086	-0,029	0,205**	-0,076
Įvertinimo informacija	0,260**	0,255**	0,024	0,094	0,015	0,114	-0,050
Normatyvinė informacija	0,358**	0,386**	0,176**	0,231**	-0,002	0,163**	-0,151*
Organizacinė informacija	0,327**	0,366**	0,129	0,180**	-0,045	0,157*	-0,099
Galios informacija	0,300**	0,291**	0,101	0,114	-0,008	0,151*	-0,092
Nerimas	-0,250**	-0,200**	-0,099	-0,012	0,048	-0,344**	-0,015
Jautimasis tikroju organizacijos nariu	0,099	-0,039	0,001	-0,044	0,060	0,172**	0,095
Suvokta profesinė kompetencija	0,076	-0,035	-0,079	-0,075	-0,001	0,183**	0,089
Organizacijos vertinimas	0,339**	0,262**	0,178**	0,184**	-0,176**	0,243**	-0,078
Darbo vertinimas	0,359**	0,265**	0,184**	0,205**	-0,181**	0,278**	0,028

** p < 0,01, * p < 0,05

Analizuojant 10 lentelę matyti, kad kuo geresni vadovo ir naujo darbuotojo santykiai, tuo sėkmingiau pastarasis socializuojasi organizacijoje: žino daugiau informacijos, palankiau vertina organizaciją, kurioje dirba, ir patį darbą. Direktyvaus vadovavimo stiliaus (kai vadovas išaiškina, ko tikimasi iš pavaldinio, prašo laikytis standartų ir taisyklių) ir socializacijos rodiklių koreliacijos analogiškos ryšiams su vadovo ir pavaldinio santykių kokybe.

Į pasiekimus orientuoto vadovavimo ir darbo bei organizacijos vertinimų koreliacijos yra neigiamos: kuo dažniau vadovas leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi geriausios darbo atlikimo kokybės, kelia tikslus, kurie yra iššūkiai darbuotojams, tuo nepalankiau nauji darbuotojai vertina patį darbą ir organizaciją, kurioje dirba. Minėta, kad tyrime vadovo orientacija į pasiekimus išreikšta silpniausiai, o tai reiškia, kad vadovai leidžia naujiems darbuotojams prisitaikyti, perprasti, kaip kas vyksta, ir tik vėliau skatina juos realizuoti visą savo potencialą.

Naujų darbuotojų jautimasis tikraisiais organizacijos nariais ir suvokta profesinė kompetencija teigiamai koreliuoja tik su darbo grupės klimatu. Šiltesnė atmosfera kolektyve leidžia greičiau pritapti prie kolektyvo bei greičiau išmokti atlikti naujam darbuotojui skirtas užduotis. Be to, geri tarpusavio santykiai su bendradarbiais padeda sužinoti daugiau reikiamos informacijos ir palankiau vertinti organizaciją ir savo darbą.

Grupės dydžio ir socializacijos rodiklių koreliacija nustatyta tik vienu atveju, o būtent su normatyvinės informacijos kiekiu. Tai reiškia, kad kuo didesnė grupė (mūsų tyrime grupės dydis buvo nuo 3 iki 31, $M = 13,65$, $SD = 7,19$), tuo mažiau naujas darbuotojas žino, koks elgesys yra priimtinas organizacijoje. Didesnis grupės narių skaičius lemia didesnę išsibarstymą pagal sociometrinį statusą (Moreland ir kt., 1996), gali atsirasti lyderių, kuriems vadovai leidžia daugiau nei kitiems, ir pan. Todėl naujam darbuotojui reikia ne tik perprasti nerašytas elgesio taisykles, bet ir įvertinti, ar jos taikomos visiems, ar tik kai kuriems organizacijos nariams.

Dar vienas organizacinis veiksnys, susijęs su naujų darbuotojų socializacija – ar naujiems darbuotojams skiriami mentoriai, ar ne. Rezultatai rodo, kad mentoriaus buvimas teigiamai susijęs su naujo darbuotojo normatyvinės (Studento $t = 2,357$, $p = 0,019$) ir organizacinės (Studento $t = 2,424$, $p = 0,016$) informacijos įgijimu. O mentorių neturėję darbuotojai palyginti su neturėjusiais mentorių palankiau vertina savo profesinę kompetenciją – kiek jie jaučiasi esą savo srities profesionalai, galintys mokyti kitus (Studento $t = -3,081$, $p = 0,003$). Šį rezultatą galima būtų paaiškinti tuo, kad neturintys mentorių darbuotojai dažniau yra priversti patys atsakyti už savo sprendimus, jie šalia neturi eksperto, su kuriuo save nuolat lygintų, ar kuris patartų, paremtų, paskatintų.

Apibendrinant galima teigti, kad tam tikros vadovų ir darbo grupės charakteristikos, o taip pat organizacijos vykdoma mentorystės politika gali būti sietinos su naujų darbuotojų socializacija. Tačiau atskirų veiksmų svarba skirtingiems socializacijos rodikliams yra nevienoda.

3.2.3. Geresnę naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai

Antruoju šio darbo uždaviniu siekėme nustatyti geresnę naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojančius veiksmus. Šiuo tikslu tiriamuosius suskirstėme į grupes pagal kiekvieno socializacijos rodiklio tercilius: gavę aukščiausius įvertinimus, vidutinius ir žemiausius įvertinimus.

Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę ANOVA, paaiškėjo, kad pagal visus socializacijos rodiklius buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant geriausiai ir blogiausiai organizacijoje pritapusių naujus darbuotojus (visur $p < 0,05$). Tačiau lyginant žemiausius ir vidutinius įvertinimus gavusius naujus darbuotojus bei aukščiausius ir vidutinius įvertinimus gavusius naujus darbuotojus pagal jų socializacijos lygį statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo gauta (pagal kiekvieną rodiklį $p > 0,05$). Taigi, tolesnėje analizėje tikslinga

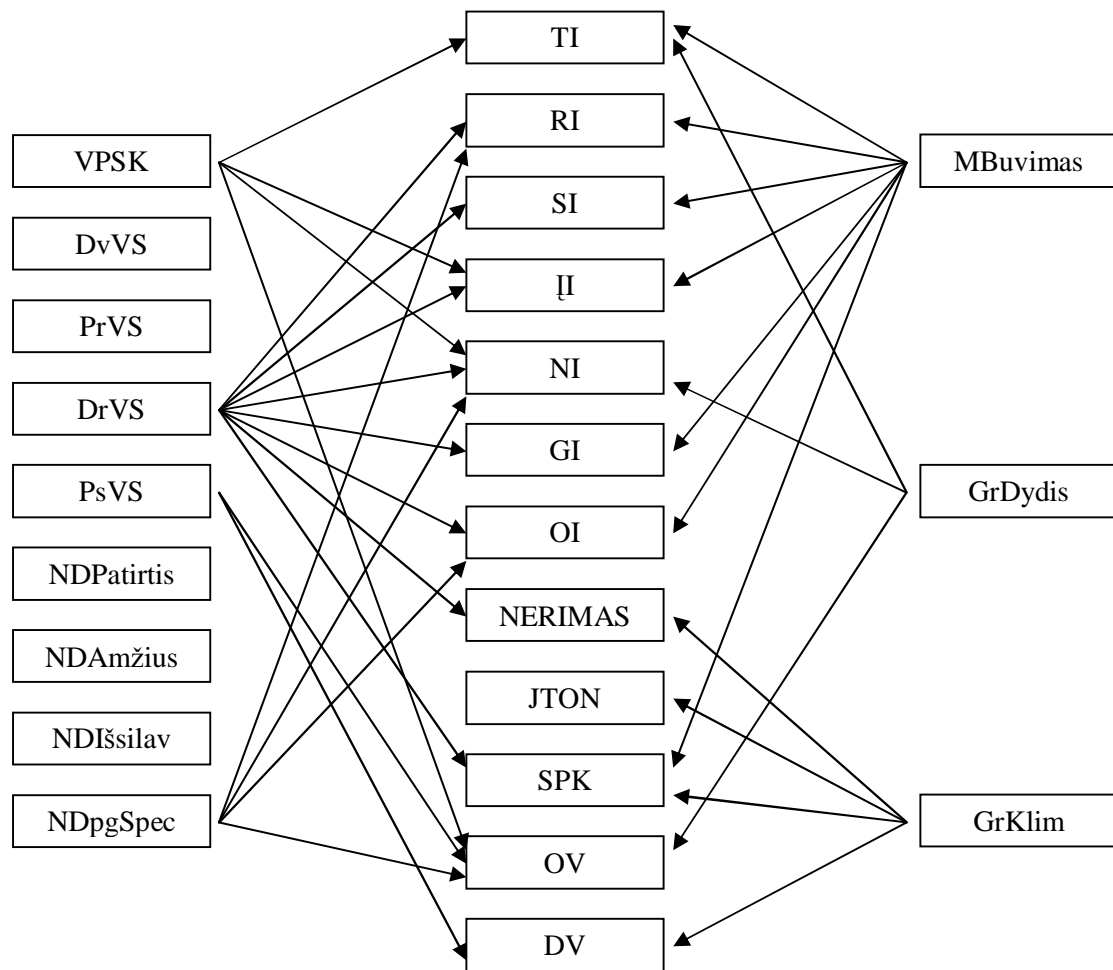
analizuoti tik aukščiausiais ir žemiausiais socializacijos rodikliais pasižyminčių darbuotojų grupes.

Buvo keliami prielaida, kad geriau ir blogiau socializavęsi nauji darbuotojai skiriasi savo asmeninėmis charakteristikomis bei dirba skirtingoje darbo aplinkoje. Norėdami šią prielaidą patikrinti atlikome logistinę regresinę analizę (*Forward Wald*) kiekvienam socializacijos rodikliui. Analizėje geriau (koduojama 1) ir blogiau (koduojama 0) organizacijose pritačiusių naujų darbuotojų skaičius atskiram rodikliui skyrėsi, tačiau abiejose grupėse tiriamųjų skaičius svyravo nuo 69 iki 86.

Į regresinę analizę buvo įtraukti tokie kintamieji:

- 1) naujo darbuotojo amžius, darbo patirtis (turėjo – koduojama 1, neturėjo – koduojama 0), ar dirba pagal specialybę (koduojama 1) ar ne pagal specialybę (koduojama 0), išsilavinimas (šiam kintamajam sukurti du pseudokintamieji, kur vidurinę išsilavinimą įgiję ir tebestudijuojantys nauji darbuotojai koduoti 0 ir 0; aukštesnį išsilavinimą įgiję – 0 ir 1, aukštąjį – 1 ir 0);
- 2) vadovo ir pavaldinio santykių kokybė bei vadovui būdingas vadovavimo stilius (direktyvus, paramos, dalyvaujantis ar į pasiekimus orientuotas);
- 3) grupės klimatas ir grupės dydis;
- 4) organizacijos vykdoma mentorystės politika – ar naujiems darbuotojams skiriamas mentorius (koduojama 1), ar neskiriamas (koduojama 0).

Rezultatų suvestinė pateikiama 5 pav., o paskutinio žingsnio logistinės regresinės analizės rezultatai kiekvienam socializacijos rodikliui pateikiami 7 priede.



5 pav. Veiksniai leidžiantys prognozuoti, kaip sėkmingai naujas darbuotojas socializuosis organizacijoje

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, Į – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija, NERIMAS – nerimas darbe, JTON – jautimasis tikroju organizacijos nariu, SPK – suvokta profesinė kompetencija, OV – organizacijos vertinimas, DV – darbo vertinimas, PrVS – paramos vadovavimo stilius, DvVS – dalyvaujantis vadovavimo stilius, DrVS – direktyvus vadovavimo stilius, PsVS – į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius, VPSK – vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, NDPatirtis – naujo darbuotojo darbo patirtis, NDAmžius – naujo darbuotojo amžius, NDIšsilav – naujo darbuotojo išsilavinimas, NDpgSpec – naujo darbuotojo darbas pagal specialybę, GrKlim – grupės klimatas, GrDydis – grupės dydis, MBuvimas – ar naujas darbuotojas turėjo oficialų mentorių.

Analizuojant pateiktus rezultatus matyti, kad visi darbe vertinti naujo darbuotojo ir jo aplinkos veiksniais padeda prognozuoti, kokia bus naujo darbuotojo socializacija organizacijoje. Iš visų analizuotų naujo darbuotojo charakteristikų tik vienas veiksnys, o būtent darbas pagal specialybę, yra svarbus prognozei: pagal specialybę dirbantys nauji darbuotojai žino daugiau referentinės, normatyvinės, organizacinės informacijos bei palankiau vertina patį darbą.

Vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykiai padeda diferencijuoti naujus darbuotojus pagal jų turimos techninės, įvertinimo ir normatyvinės informacijos kiekį: kuo geresni santykių įvertinimai tuo daugiau informacijos turi naujas darbuotojas. Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius yra neigiamai susijęs su organizacijos vertinimu (regresijos koeficientas $B = -0,865$) ir darbo vertinimu (regresijos koeficientas $B = -0,715$): kuo dažniau vadovas skatina naujus darbuotojus siekti geriausios darbo atlikimo kokybės, kelia iššūkius jiems, tuo mažiau palankios jų nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu.

Direktyvus vadovavimas naujiems darbuotojams taip pat leidžia prognozuoti, kuri naujokai socializuosis geriau, o kurie blogiau, tačiau šio vadovavimo stiliaus ir atskirtų socializacijos rodiklių sąsajos yra nevienareikšmės. Direktyvus vadovavimas teigiamai susijęs su visos reikalingos, išskyrus techninės, informacijos įgijimu. Be to, gautas neigiamas direktyvaus vadovavimo ir nerimo darbe ryšys (regresijos koeficientas $B = -1,159$) reiškia, kad kuo dažniau informuojama, ko tikimasi iš naujų darbuotojų, nurodoma ką ir kaip reikia daryti, skatinama laikytis standartų ir taisyklių, tuo mažesnis darbe patiriamas nerimas. Tačiau buvo gauta neigiama direktyvaus vadovavimo stiliaus ir suvoktos profesinės kompetencijos sąsaja (regresijos koeficientas $B = -0,502$), kas reikštų, kad stiprėjant direktyviam vadovavimui, mažėja naujo darbuotojo savęs, kaip šios srities profesionalo vertinimas.

Darbo grupės klimatas yra svarbus veiksnys diferencijuojant aukštesnius ir žemesnius įverčius gavusius naujus darbuotojus pagal jų darbo vertinimą, patiriamą nerimą darbe, suvoktą profesinę kompetenciją, jautimąsi tikroju organizacijos nariu. Darbo grupės dydis yra svarbus veiksnys, kai kalbama apie techninės bei normatyvinės informacijos įgijimą ar organizacijos, kurioje dirba naujokas, vertinimą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad kuo mažesnė naujoko darbo grupė, tuo didesnė tikimybė, kad minėti socializacijos rodiklių įvertinimai bus didesni (regresijos koeficientai $B = -0,078$; $B = -0,065$ ir $B = -0,060$).

Bene svarbiausias klausimas, į kurį siekta rasti atsakymą atliekant logistinę regresinę analizę atskiriems socializacijos rodikliams – ar galima teigti, kad mentorius turėję nauji darbuotojai socializuojasi geriau. Rezultatai pateikti 5 pav. ir 7 priede rodo, kad tikimybė, įgyti daugiau techninės, referentinės, socialinės, įvertinimo, organizacinės, galios informacijos bei palankiau vertinti savo profesinę kompetenciją didėja kartu su mentoriaus paskyrimu naujiems darbuotojams. Taigi, galima teigti, kad informacijos teikimas naujam darbuotojui ir pagalba, formuojant reikiamus darbo įgūdžius, yra svarbiausios mentoriaus funkcijos pradinėse socializacijos stadijose.

Veiksnių, prognozuojančių socializacijos sėkmę pagal atskirus jos rodiklius, išskyrimas paskatino atlikti apibendrinančią logistinę regresinę analizę (*Forward Wald*). Analizei naudojome ankstesnę tiriamųjų suskirstymą terciliais. Tiriamieji, kurie pagal visus socializacijos rodiklius gavo žemiausius įvertinimus įvardinti kaip blogai socializavęsi ($N = 25$), o tiriamieji, kurių visų dvylikos socializacijos rodiklių įvertinimai buvo aukšti – gerai socializavęsi ($N = 19$). Svarbu atkreipti dėmesį, kad abu įvardinimai yra sąlyginiai, nes nebuvo nei vieno respondento, kurio visi rodiklių įverčiai turėtų maksimalias reikšmes. Lygiai taip pat nebuvo tokių, kurių visi įvertinimai būtų labai žemi – jau minėta, kad nesėkmingos socializacijos kraštutinis padarinys – išėjimas iš darbo (Vandenberg, Scarpello, 1990).

Į analizę įtraukti tie patys nepriklausomi kintamieji, kaip ir anksčiau – naujo darbuotojo, jo vadovo, darbo grupės charakteristikos ir kaip kategorinis kintamasis – mentoriaus turėjimas (koduota 1) arba neturėjimas (koduota 0). Rezultatai rodo, kad iš viso galimi penki prognostiniai modeliai (išsami visų žingsnių išklotinė pateikiama 11 lentelėje). Žinant kokia yra vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, kaip vertinamas darbo grupės klimatas, kiek darbo grupėje yra žmonių ir ar naujam darbuotojui buvo paskirtas mentorius, pagal socializacijos kokybę teisingai galima klasifikuoti nuo 84,1 iki 95,5 proc. tiriamųjų.

11 lentelė. Logistinės regresinės analizės, prognozuojant gerą (N = 19) ir blogą (N= 25) naujų darbuotojų socializaciją, suvestinė

Modelio χ^2 suderintumo kriterijus	Hosmerio ir Lemeshow kriterijus	Coxo ir Snello R^2 determinacijos koeficientas	Negelkerke R^2 determinacijos koeficientas	Nepriklausomi kintamieji	Regresijos koeficientas (B), (standartinė paklaida)	Wald statistika	p	Exp (B)	Teisingos klasifikacijos procentas
$\chi^2 (1) = 38,021$ $p < 0,001$	$\chi^2 (8) = 28,689$ $p < 0,001$	0,579	0,776	GrKlim	5,732 (1,76)	10,520	0,001	308,73	90,9
				Konstanta	-36,567 (11,35)	10,375	0,001	0	
$\chi^2 (2) = 46,638$ $p < 0,001$	$\chi^2 (8) = 2,016$ $p = 0,981$	0,654	0,877	GrKlim	9,109 (4,56)	3,982	0,046	9040,12	88,6
				MBuvimas	6,782 (3,62)	3,498	0,061	881,85	
				Konstanta	-59,022 (29,42)	4,024	0,045	0	
$\chi^2 (3) = 52,684$ $p < 0,001$	$\chi^2 (8) = 0,072$ $p = 0,999$	0,698	0,937	GrDydis	-0,527 (0,30)	3,052	0,081	0,59	95,5
				GrKlim	17,028 (15,33)	1,233	0,267	2,484E7	
				MBuvimas	16,723 (12,74)	1,722	0,189	1,832E7	
				Konstanta	-103,835 (97,18)	1,142	0,285	0	
$\chi^2 (2) = 33,031$ $p < 0,001$	$\chi^2 (7) = 4,396$ $p = 0,733$	0,528	0,708	GrDydis	-0,298 (0,10)	8,060	0,005	0,74	84,1
				MBuvimas	4,234 (1,74)	5,912	0,015	68,99	
				Konstanta	2,29 (1,19)	3,653	0,056	9,87	
$\chi^2 (3) = 44,574$ $p < 0,001$	$\chi^2 (8) = 4,832$ $p = 0,775$	0,637	0,855	GrDydis	-0,388 (0,20)	3,720	0,054	0,68	90,9
				VPSK	3,858 (1,72)	5,031	0,025	47,37	
				MBuvimas	6,679 (3,37)	3,129	0,077	795,16	
				Konstanta	-11,056 (6,08)	3,306	0,069	0	

VPSK – vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, GrKlim – grupės klimatas, GrDydis – grupės dydis, MBuvimas – oficialaus mentoriaus turėjimas.

Atlikta papildoma analizė parodė, kad aplinka, kurioje dirba gerai ir blogai socializavęsi nauji darbuotojai, skiriasi. Geriau socializavęsi asmenys ($N = 19$) dirbo mažesniuose kolektyvuose ($M_{(\text{gerai soc.})} = 7,52$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 15,64$; Manno-Whitney $Z = -4,304$, $p < 0,001$), buvo užmezgę geresnius santykius su vadovu ($M_{(\text{gerai soc.})} = 4,25$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 3,21$; Manno-Whitney $Z = -4,912$, $p < 0,001$) ir palankiau vertino darbo grupės klimatą ($M_{(\text{gerai soc.})} = 6,74$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 5,60$; Manno-Whitney $Z = -5,312$, $p < 0,001$) palyginti su blogiau socializavusiais asmenimis ($N = 25$). Be to, šios grupės skyrėsi pagal direktyvaus vadovavimo ($M_{(\text{gerai soc.})} = 5,21$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 5,83$; Manno-Whitney $Z = -2,915$, $p = 0,004$) įvertinimus. Tuo tarpu paramos vadovavimo stiliaus ($M_{(\text{gerai soc.})} = 4,07$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 3,66$; Manno-Whitney $Z = -1,792$ $p = 0,073$), dalyvaujančio vadovavimo stiliaus ($M_{(\text{gerai soc.})} = 4,43$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 4,24$; Manno-Whitney $Z = -0,736$ $p = 0,461$) ir į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus įvertinimai ($M_{(\text{gerai soc.})} = 3,42$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 3,51$; Manno-Whitney $Z = -0,416$, $p = 0,678$), nesiskyrė. Taip pat gerai ir blogai socializavęsi nauji darbuotojai nesiskyrė pagal savo amžių ($M_{(\text{gerai soc.})} = 24,54$, $M_{(\text{blogai soc.})} = 25,45$; Manno-Whitney $Z = -1,381$, $p = 0,167$).

Lyginant socializacijos lygiu besiskiriančias grupes pagal tai, ar nauji darbuotojai turėjo mentorius, ar ne, rastas statistiškai reikšmingas skirtumas ($\chi^2 (1) = 9,581$, $p < 0,001$): mentorius turėjusių asmenų socializacija geresnė. Tuo tarpu lyginant šias grupes pagal jų įgytą išsilavinimą, pagal darbo patirtį ir darbo pobūdį (ar dirba pagal specialybę), statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($\chi^2 (2) = 3,246$, $p = 0,197$; $\chi^2 (1) = 0,779$, $p = 0,377$; $\chi^2 (1) = 0,186$, $p = 0,667$).

Apibendrinant galima teigti, kad kuo geresni naujoko santykiai su vadovu, kuo palankesnis darbo grupės klimatas, kuo mažiau žmonių darbo grupėje ir naujiems darbuotojams paskirtas mentorius – tuo didesnė tikimybė, kad naujas darbuotojas geriau socializuosis.

3.3. Mentorius charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos rodiklių sąsajos

Ankstesniame darbo skyriuje pristatyti logistinės regresinės analizės rezultatai parodė, kad mentorius yra svarbus socializacijos agentas. Apžvelgiant literatūrą minėta, kad mentorius paskyrimas naujam darbuotojui – svarbi, bet nepakankama sąlyga sėkmingai socializacijai. Svarbu, kad šį darbą atliktų tinkami asmenys. Siekiant įgyvendinti trečiąjį šio darbo uždavinį – nustatyti svarbiausias mentorius charakteristikas susijusias su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje buvo apklausti ne tik nauji darbuotojai, bet ir jiems padedantys mentoriai, o vėliau ieškomos socializacijos rodiklių ir mentorius charakteristikų sąsajos.

Iš visų apklausoje dalyvavusių mentorių atrinkti tie, kurių kuruojami nauji darbuotojai taip pat dalyvavo apklausoje. Susidarė 56 diados. Mentorių kompetencijų, požiūrio į darbą ir organizaciją bei mentorystės patirties vidutiniai įvertinimai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios įverčių reikšmės pateikiamos 12 lentelėje.

12 lentelė. Mentorius charakteristikos (N = 56, mentorių apklausos rezultatai)

Kriterijus		M	SD	Min	Max
Mentorius kompetencijos	Profesinė	26,80	2,66	18	30
	Socialinė	25,80	1,92	21	29
	Andragoginė	22,55	2,72	18	27
Įsipareigojimas organizacijai	Paklusimas	9,71	3,18	4	19
	Identifikacija	13,64	3,88	7	20
	Internalizacija	14,73	3,52	7	22
Pasitenkinimas darbu		7,11	2,10	1	10
Darbo motyvacija		7,44	2,02	3	10
Mentorystės patirtis (kuruotų naujų darbuotojų skaičius)		6,10	4,41	1	20

Kaip matyti iš 12 lentelės, tyrime dalyvavo patyrę, motyvuoti ir patenkinti darbu mentoriai. Daliai tyrime dalyvavusių mentorių ši patirtis buvo nauja – nauji darbuotojai, kurie apklausti, buvo pirmieji, su kuriais jie dalijosi savo žiniomis ir įgūdžiais. Kitiems šį darbą jau ne kartą teko atlikti (vadovauta vidutiniškai šešiams naujiems darbuotojams).

Analizuojant mentorių įsipareigojimo organizacijai įvertinimus (žemas paklusimas (M = 9,71 iš 20 galimų), vidutinė internalizacija (M = 14,73 iš 25 galimų) ir aukšta identifikacija (M = 13,64 iš 15 galimų)) matoma, kad šiuos asmenis su organizacija sieja ne tik formalūs ryšiai (kaip atlygis už darbą), bet ir galimybė priklausyti kolektyvui, bendrauti, jaustis organizacijos nariu. Mentorai supranta organizacijos tikslus kaip asmeninius, nes jiems pritaria, vertina juos kaip svarbius, jie atitinka vertybines jų nuostatas.

Tyrimė dalyvavusių mentorių profesinė ir socialinė kompetencijos vertintinos kaip aukštos, o andragoginė kompetencija – kaip vidutinė. Kompetencijų suminio balo palyginimas su klausimyno kūrimo metu apklaustos imties rezultatais pateikiamas 8 priede. Kad andragoginė kompetencija nėra jų stiprybė, nurodė ir patys mentorai, atsakydami į atvirą klausimą, kokių žinių jiems trūksta. Pavyzdžiui, *„kartais nežinau, kaip išlaukti, kol pats naujokas suras sprendimą, kaip jį mokyti dirbti savarankiškai, o ne klausinėti dėl kiekvieno žingsnio. Kartais daug paprasčiau pačiai imti ir padaryti, negu paaiškinti, kaip viskas turi būti daroma.“*

Greta šių žinių mentorai norėtų tobulinti bendravimo, asmens pažinimo, darbo grupėse, vadovavimo žinias ir įgūdžius. Dar vienas sunkumas, su kuriuo susiduria mentorai, – laiko valdymo įgūdžių stoka: *„Trūksta ne tiek žinių, kiek laiko. Dirbant su klientais ir esant dideliame darbo krūviui, kartais nukenčia mano darbas, nes būti vienu metu dviejose vietose neįmanoma.“*

Papildomą informaciją apie tyrimė dalyvavusius mentorius teikia atsakymai į jiems pateiktą klausimą, kas juos paskatino tapti mentorais. Visus atsakymus būtų galima sugrupuoti į kelias grupes. Vieni respondentai pabrėžė iššūkį sau, galimybes mokytis, altruistinius motyvus, pavyzdžiui, *„Naujų darbuotojų pasitikėjimas manimi, sukauptos didelės žinios ir patirtis, jaučiausi galinti ir privalanti jomis pasidalyti su kitais. Taip pat vadovų pasitikėjimas manimi, siūlant tapti mentoriumi – tai man savotiškas iššūkis. Be to, mokydama kitus, ir pati galiu geriau perprasti tvarkas, kurios nuolat kinta.“* Kitus respondentus tapti mentorais paskatino asmeninė patirtis: *„Ir aš kažkada buvau nauja darbuotoja, kuriai padėjo...“* „Mane paskatino prisiminimai apie

tuos laikus, kai aš pati buvau naujokė. Stengiuosi, kad nei vienas naujokas taip nesijaustu, kaip aš.“ Dalį mentorių šias funkcijas atlikti paskatino gaunamas atlygis: „Mokydamas kitus geriau išmoksti pats, be to, už mentorystę skiriamas materialinis atlygis“ „noras padėti [naujam darbuotojui] adaptuotis kolektyve bei išmokyti dirbti savarankiškai. Piniginis atlygis buvo kaip paskatinimas to imtis.“ Kai kurie mentoriais tapo jų neatsiklausus: „buvau paskirta be mano žinios“, o kitais atvejais apie paskyrimą buvo tiesiog informuojama, neklausiant darbuotojo, ar jis to nori: „Buvo tiesioginis vadovų nurodymas.“ „Kas paliepta daryti, tai ir darau, juk nevalia nepaklusti viršininkui.“

Taigi, mūsų tirtoje imtyje mentoriais tapo darbuotojai, turintys skirtingą patirtį, kompetencijas, požiūrį į darbą ir organizaciją bei skatinami skirtingų motyvų. Kyla klausimas – kurios iš šių charakteristikų yra svarbiausios naujų darbuotojų socializacijai. Šiuo tikslu atliktas koreliacinis tyrimas. Jo rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

Analizuojant 13 lentelėje pateiktas koreliacijas matoma, kad svarbiausi darbuotojų socializacijai organizacijoje iš analizuotų yra trys veiksniai – profesinė ir socialinė kompetencijos bei mentoriaus identifikacija su organizacija. Profesinė mentoriaus kompetencija teigiamai ir statistiškai reikšmingai koreliuoja su įvairiais informacijos aspektais: kuo labiau mentorius linkęs ieškoti geriausių sprendimų, atsižvelgti į oponento nuomonę, tobulintis ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje, tuo naujas darbuotojas žino daugiau techninės, referentinės, socialinės, įvertinimo, organizacinės, galios ir normatyvinės informacijos. Pastaroji koreliacija yra aukščiausia ($r = 0,521$), o tai reiškia, kad mentorius svariai prisideda informuodamas naują darbuotoją apie organizacijos kultūrą – tradicijas, ritualus, istoriją, tinkamą elgesį, pageidautinas nuostatas, paaukštinimo organizacijoje kriterijus ir pan. Bendravimas su mentoriais, kurie yra savo srities profesionalai, naujam darbuotojui leidžia ne tik įgyti reikiamų žinių, bet ir sukelti kur kas mažiau nerimo.

13 lentelė. Naujų darbuotojų socializacijos rodiklių ir mentoriaus kompetencijų, požiūrio į darbą ir organizaciją bei mentorystės patirties koreliacijos (N = 56 diados)

Veiksniai		Mentorių charakteristikos (56 mentorių atsakymai)								
		Profesinė kompetencija	Socialinė kompetencija	Andragoginė kompetencija	Paklusimas organizacijai	Identifikacija su organizacija	Internalizacija	Pasitenkinimas darbu	Darbo motyvacija	Mentorystės patirtis
Naujų darbuotojų socializacijos rodikliai (56 naujų darbuotojų atsakymai)	Techninė informacija	0,403**	0,335*	0,259	-0,110	0,198	0,185	0,109	0,112	-0,008
	Referentinė informacija	0,391**	0,117	0,117	-0,121	0,252	0,186	0,227	0,243	0,104
	Socialinė informacija	0,498**	0,352**	0,170	-0,238	0,299*	0,230	0,202	0,267*	0,051
	Įvertinimo informacija	0,452**	0,257	0,158	-0,121	0,362**	0,167	0,382**	0,353**	-0,116
	Normatyvinė informacija	0,521**	0,287*	0,371**	-0,158	0,189	0,189	0,163	0,172	-0,057
	Organizacinė informacija	0,420**	0,234	0,332*	-0,025	0,168	0,259	0,099	0,060	0,014
	Galios informacija	0,295*	0,102	0,113	-0,041	0,154	0,154	0,179	0,147	-0,071
	Nerimas	-0,278*	-0,593**	-0,051	0,194	-0,121	-0,122	-0,064	-0,086	-0,073
	Jautimasis tikroju organizacijos nariu	0,200	0,143	0,063	-0,277*	0,255	0,186	0,219	0,216	0,300*
	Suvokta profesinė kompetencija	0,085	0,144	0,125	-0,190	0,108	0,050	0,107	0,122	0,288*
	Organizacijos vertinimas	0,131	0,198	-0,062	-0,285*	0,315*	0,386**	0,181	0,246	0,098
	Darbo vertinimas	0,241	0,314*	0,003	-0,302*	0,402**	0,456**	0,174	0,187	0,176

** p < 0,01, * p < 0,05

Pastarasis veiksnys – nerimas darbe – labiausiai koreliuoja su mentoriaus socialine kompetencija ($r = -0,593$). Mentoriaus gebėjimas aktyviai klausyti, išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, perteikti instrukcijas, užmegzti kontaktą su skirtingais asmenimis, gebėjimas dirbti komandoje, derinti savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais yra neigiamai susijęs su naujo darbuotojo patiriama įtampa. Minėti mentoriaus gebėjimai kartu padeda formuoti ir išlaikyti palankesnes nuostatas darbo atžvilgiu, palengvina techninės, socialinės, normatyvinės informacijos įgijimą.

Mentoriaus andragoginė kompetencija – gebėjimas tinkamai perteikti reikiamą informaciją naujam darbuotojui, mokymo procese pasitelkti tinkamus mokymo metodus, technikas, gebėjimas sukurti prasmingas profesinio rengimo situacijas – teigiamai susijusi tik su normatyvinės ir organizacinės informacijos perėmimu. Kitaip nei tikėtasi, šioje imtyje andragoginės kompetencijos ir techninės informacijos (pvz., kaip atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį) koreliacija nebuvo statistiškai reikšminga.

Nustatytos statistiškai reikšmingos visų trijų mentoriaus įsipareigojimo organizacijai lygių ir naujo darbuotojo pateiktų organizacijos bei darbo vertinimų koreliacijos. Neigiamos paklusimo ir socializacijos rodiklių koreliacijos rodo, kad kuo stipriau mentorių ir organizaciją sieja tik formalūs ryšiai, tuo nepalankiau naujas darbuotojas vertina organizaciją, kurioje dirba, ir patį darbą. Paviršutiniškas mentoriaus ryšys su organizacija neigiamai koreliuoja su naujo darbuotojo jautimusi tikroju organizacijos nariu. Ir atvirkščiai, kuo mentoriaus labiau identifikuojasi su organizacija, tuo naujas darbuotojas palankiau vertina organizaciją, kurioje dirba, ir patį darbą bei turi daugiau socialinės bei referentinės informacijos.

Gautos tik kelios statistiškai reikšmingos naujo darbuotojo socializacijos rodiklių ir mentoriaus pasitenkinimo darbu bei darbo motyvacijos sąsajos: motyvuotų mentorių kuruojami naujokai žino daugiau socialinės informacijos, o motyvuotų ir patenkintų atliekamu darbu mentorių – daugiau įvertinimo informacijos.

Dar vienas svarbus veiksnys, kur buvo gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos su socializacijos rodikliais – mentorystės patirtis. Pagalba kitiems naujiems darbuotojams, jiems pritampant organizacijoje, geresnis mentoriui paskirtų pareigų žinojimas paspartina ir dabar kuruojamo naujo darbuotojo socializaciją – naujokai greičiau jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais. Be to, mentorystės patirtis yra vienintelė mentoriaus charakteristika, kuri teigiamai koreliuoja su naujo darbuotojo suvokta profesine kompetencija: patyrusių mentorių globojamas naujas darbuotojas greičiau išmoksta atlikti savo darbą.

Apibendrinant mentoriaus charakteristikų ir naujo darbuotojo socializacijos rodiklių sąsajas, galima teigti, kad kompetentingi, patyrę ir palankiai savo darbą bei organizaciją, kurioje dirba, vertinantys mentoriai yra svari pagalba ką tik įsidarbinusiam darbuotojui.

Ši išvada, taip pat tapsmo mentoriumi motyvų analizė paskatino patikrinti prielaidą, kad oficialaus mentoriaus paskyrimas yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, norint paspartinti naujų darbuotojų socializaciją. Reikia, kad mentoriumi skiriamas darbuotojas būtų pakankamai kompetentingas atlikti šias funkcijas.

Šiuo tikslu mentoriai suskirstyti pagal visų trijų kompetencijų išreikštumą. Labai kompetentingais laikyti tie mentoriai, kurie visų trijų – profesinės, socialinės ir andragoginės – kompetencijų įvertinimais analizuojamoje imtyje ($N = 56$) viršijo 50 procentilį. Analogiškai mažiau kompetentingais mentoriais buvo įvardyti tie, kurių visų trijų kompetencijų įvertinimai buvo žemesni nei 50 procentilis. Toks pjūvio taškas pasirinktas atsižvelgiant į imties dydį. Kadangi dvi iš trijų analizuojamų imčių mažos – taikytas neparametrinis Kruskalio-Wallis H kriterijus. Gauti rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. Naujų darbuotojų, neturėjusių mentorių, turėjusių mažiau kompetentingus ir kompetentingus mentorius, socializacijos rodikliai

Kriterijus	Mažiau kompetentingi mentoriai (mk, N = 18)	Mentorių nėra (n, N = 124)	Labai kompetentingi mentoriai (lk, N = 11)	χ^2	p	Post hoc	
	Rangų vidurkis	Rangų vidurkis	Rangų vidurkis				
Informacija	Techninė	58,39	77,67	94,82	5,227	0,073	
	Referentinė	66,84	76,70	97,86	3,456	0,178	
	Socialinė	52,29	78,83	99,23	8,907	0,012	mk<lk
	Įvertinimo	51,95	79,46	99,59	9,207	0,010	mk<lk
	Normatyvinė	67,45	75,46	117,91	10,280	0,006	mk,n<lk
	Organizacinė	71,45	75,09	107,91	5,900	0,052	
	Galios	63,87	76,99	92,86	3,116	0,211	
Nerimas	91,56	68,59	68,55	4,904	0,086		
Jautimasis tikroju organizacijos nariu	52,82	77,8	83,05	6,009	0,050		
Suvokta profesinė kompetencija	48,71	79,67	69,86	8,731	0,013	mk<n	
Organizacijos vertinimas	75,55	75,19	71,95	0,060	0,970		
Darbo vertinimas	71,17	74,15	77,05	0,138	0,933		

Iš 15 lentelės matyti, kad nauji darbuotojai turėję kompetentingus mentorius socializuojasi geriausiai. Pagal visas analizuojamas kategorijas, išskyrus suvoktą profesinę kompetenciją, kompetentingus mentorius turėję darbuotojai gavo aukščiausius įvertinimus. Šis pranašumas tampa statistiškai reikšmingas, kai kalbama apie socialinę, įvertinimo ir normatyvinę informaciją. Suvokta profesinė kompetencija statistiškai reikšmingai aukštesnė neturėjusių mentoriaus grupėje, bet tik lyginant su tais, kurių mentoriai mažiau kompetentingi.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad svarbu, jog mentoriais taptų kompetentingi darbuotojai. Tam personalo valdymo sistemoje reikia numatyti mentoriaus kompetencijų įvertinimo, ugdymo ir skatinimo galimybes.

3.4. Mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje lyginamoji analizė

3.4.1. Vadovo ir darbo grupės charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajos mentorius turėjusių ir jų neturėjusių imtyse

Ankstesni šio darbo skyriai atskleidė, kad tiek vadovas, tiek bendradarbiai, tiek mentoriai yra svarbūs naujoko socializacijai. Dažniausiai nei vadovo, nei bendradarbių pakeisti neįmanoma, tačiau oficialių mentorių skyrimas yra organizacijos vadovybės sprendimas. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, kas pasikeičia naujų darbuotojų socializacijoje, jei jiems yra skiriami mentoriai – toks yra ketvirtasis šio darbo uždavinys.

Mentoriaus funkcijas ir vaidmenį organizacijoje padeda atskleisti 15 lentelėje pateiktas mentorius turėjusių ir jų neturėjusių grupių palyginimas pagal socializacijos rodiklių ir organizacinių veiksmų sąsajas. Kadangi lyginamų grupių dydis nevienodas ($N = 157$ ir $N = 78$), norint nustatyti, ar ryšio stiprumo pokyčiai yra statistiškai reikšmingi, tikrinta dviejų koreliacijos koeficientų lygybės hipotezė. Lentelėje statistiškai reikšmingi koreliacijos koeficientų skirtumai žymimi pilka spalva.

Lyginant kairėje ir dešinėje 15 lentelės pusėje pateiktus duomenis, matoma, kad neturėjusių mentorių grupėje labai stiprios vadovo ir pavaldinio santykių kokybės bei direktyvaus ir paramos vadovavimo stiliaus ir techninės informacijos koreliacijos. O turėjusių mentorius grupėje (kairė lentelės pusė) šios koreliacijos yra statistiškai nereikšmingos. Tai reikštų, kad mentoriui tenka didelė atsakomybė perteikti naujokui informaciją, kaip tinkamai atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį ir pan.. Nesant mentorystės sistemos tai turėtų padaryti pats vadovas.

Mentorių neturėjusių darbuotojų imtyje paramos ir dalyvavimo vadovavimo stilius teigiamai koreliuoja su daugeliu socializacijos rodiklių, o nėra nė vienos šių rodiklių statistiškai reikšmingos koreliacijos mentorius turėjusių darbuotojų imtyje. Tai reikštų, kad vadovas, būdamas draugiškas, padėdamas įveikti kliūtis, trukdančias naujokams siekti tikslų, atsižvelgdamas į jų poreikius, įsiklausydamas į pasiūlymus, paspartina ir jų socializaciją.

15 lentelė. Turėjusių mentorius ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos rodiklių ir organizacinių veiksmų koreliacijos (3 mėn. apklausa)

Kriterijus	Mentorius yra (N = 157)							Mentoriaus nėra (N = 78)						
	Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	Direktyvus vadovavimo stilius	Paramos vadovavimo stilius	Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	Grupės klimatas	Grupės dydis	Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	Direktyvus vadovavimo stilius	Paramos vadovavimo stilius	Dalyvaujantis vadovavimo stilius	Į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius	Grupės klimatas	Grupės dydis
TI	0,140	0,067	-0,034	0,027	-0,111	0,055	-0,050	0,558**	0,546**	0,303*	0,194	-0,123	0,361**	-0,207
RI	0,172*	0,192*	-0,044	0,090	0,022	0,005	0,086	0,579**	0,634**	0,278*	0,300*	0,002	0,318**	-0,087
SI	0,189*	0,173*	-0,050	0,045	-0,004	0,174*	-0,090	0,451**	0,435**	0,188	0,145	-0,088	0,280**	-0,075
II	0,223**	0,184*	-0,042	0,058	0,034	0,079	-0,035	0,341**	0,389**	0,159	0,174	-0,038	0,199	-0,074
NI	0,200**	0,216**	0,024	0,144	0,040	0,106	-0,035	0,603**	0,587**	0,408**	0,331*	-0,069	0,340**	-0,264*
OI	0,157	0,225**	0,018	0,098	-0,027	0,092	0,060	0,599**	0,535**	0,290*	0,282*	-0,063	0,315**	-0,231
GI	0,221**	0,201**	0,044	0,109	0,004	0,135	-0,048	0,518**	0,496**	0,248	0,159	-0,055	0,171	-0,155
Nerimas	-0,242**	-0,233**	-0,107	0,019	0,079	-0,352**	-0,141	-0,378**	-0,249	-0,147	-0,190	-0,017	-0,305**	0,156
JTON	0,080	-0,015	0,040	-0,024	0,061	0,153*	0,080	0,191	-0,070	-0,080	-0,075	0,043	0,201	0,123
SPK	0,078	-0,003	-0,019	-0,029	0,015	0,191*	0,087	0,170	-0,024	-0,158	-0,090	-0,100	0,123	0,087
OV	0,206**	0,188*	0,038	0,052	-0,137	0,165*	-0,016	0,501**	0,295*	0,339*	0,335*	-0,249	0,448**	-0,114
DV	0,209**	0,196*	0,114	0,099	-0,114	0,176*	0,085	0,552**	0,301*	0,261	0,342*	-0,310*	0,525**	-0,010

** p < 0,01, * p < 0,05, pilkas fonas reiškia, kad tikrinant hipotezę apie koreliacijos koeficientų lygybę rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių, ir šioje grupėje koreliacijos koeficientai yra didesni.

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija, nerimas – nerimas darbe, JTON – jautimasis tikruoju organizacijos nariu, SPK – suvokta profesinė kompetencija, OV – organizacijos vertinimas, DV – darbo vertinimas.

Mentorius turėjusių darbuotojų imtyje toks vadovo elgesys nėra toks svarbus sėkmingai socializacijai.

Mentorių neturėjusių imtyje buvo rasta neigiama darbo vertinimo ir į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus koreliacija, o mentorius turėjusių imtyje statistiškai reikšmingos sąsajos nebuvo. Tai reikštų, kad, būdamas šalia naujoko ir galėdamas įvertinti jo žinias, gebėjimus ir įgūdžius, mentorius kelia realius, o ne per daug sudėtingus tikslus naujam darbuotojui; tai savo ruožtu padeda išlaikyti pozityvias nuostatas darbo atžvilgiu.

Galiausiai, kai mentorius būna šalia, nelieka didelės būtinybės palaikyti gerus santykius su kitais bendradarbiais, kad būtų gauta reikalinga informacija: tik socialinės informacijos ir grupės klimato koreliacija buvo reikšminga ($r = 0,174$, $p < 0,05$). Kai mentoriaus nėra, net ir palankus darbo grupės klimatas nepadeda greičiau jaustis tikruoju organizacijos nariu ($r = 0,201$, $p > 0,05$) ar greičiau ir geriau išmokti atlikti naujokui skirtas užduotis ($r = 0,123$, $p > 0,05$) (kitaip nei turėjusių mentorius imtyje, šių rodiklių ir grupės klimato koreliacijos nėra statistiškai reikšmingos).

Socializacijos rodiklių ir artimiausios darbo aplinkos charakteristikų skirtingose imtyse ryšio stiprumo analizė (12 lentelė, pilkas fonas) parodė, kad mentoriaus neturėjusių naujų darbuotojų socializacijai santykių su vadovu ir kolegomis kokybė, taip pat vadovo pasirinktas vadovavimo stilius turi daug didesnę reikšmę nei tiems, kurie turėjo mentorius. Nustačius, kad šiuos skirtumus lemia būtent mentoriaus atliekamos funkcijos, tai taptų dar vienu argumentu, rodančiu mentorystės, naudą personalo valdymo sistemoje.

3.4.2. Informacijos įgijimo ypatumai mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų imtyse

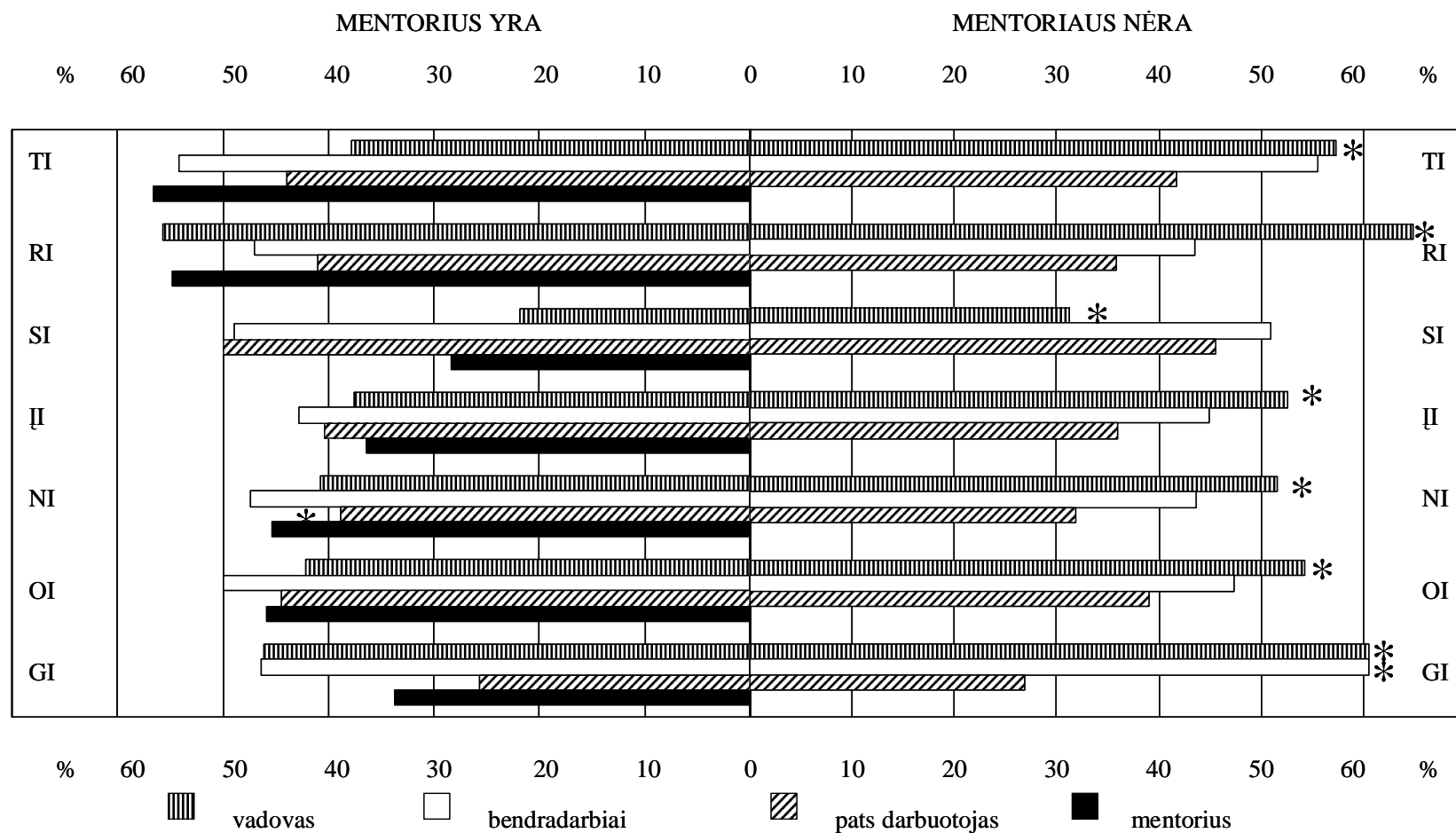
Mentoriaus įtaką informacijos įgijimui atskleidžia atlikta analizė dar vienu pjūviu. Pateiktame turimos informacijos apie organizaciją klausimyne, respondentų buvo prašoma ne tik nurodyti, kiek jie žino tos informacijos, bet ir iš kur gavo šią informaciją. Informacijos šaltiniai galėjo būti vadovas, bendradarbiai, mentorius ir pats darbuotojas (jo aktyvi veikla ieškant reikiamos

informacijos). Buvo galima žymėti vieną, du, tris ar net visus keturis informacijos šaltinius. Rezultatai buvo skaičiuojami pagal atskiras skales (techninė, referentinė, socialinė informacija ir kt.) ir atskirus informacijos šaltinius. Maksimalaus teorinis kiekvienos skalės įvertinimas pagal kiekvieną šaltinį galėjo siekti 100 proc., jei prie visų skalę sudarančių teiginių pažymėtas tas pats informacijos šaltinis. Grafiškai rezultatai pateikiami 6 pav., o išsamus informacijos šaltinių skirtingiems informacijos tipams palyginimas pateikiamas 9 priede.

Iš 6 pav. matyti, kad mentorius suteikia daugiau nei 50 proc. naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 proc. normatyvinės, organizacinės informacijos. Mažiausiai mentorius perteikia socialinės ir galios informacijos.

Kai mentoriaus nėra, daug svarbesnis tampa vadovo, kaip informacijos šaltinio, vaidmuo. Tada pagal visas analizuojamas kategorijas jis suteikia naujokams daugiau informacijos, nei tais atvejais, kai naujiems darbuotojams yra paskirtas mentorius. Bendradarbių, kaip informacijos šaltinio, indėlis ir tada, kai mentorius yra, ir kai jo nėra, iš esmės nesiskiria: tik pagal vieną – galios informacijos – kategoriją šis skirtumas yra reikšmingai didesnis neturėjusių mentorių imtyje. O ir pats naujas darbuotojas, neturėdamas mentoriaus, nėra linkęs aktyviau ieškoti darbui reikalingos informacijos. Tik normatyvinės informacijos mentorius turėję naujokai ieškojo labiau ($p = 0,020$).

Apibendrinant pateiktus rezultatus galima teigti, kad nors mentorius turėjusių ir neturėjusių naujų darbuotojų socializacija yra panaši, ji yra susijusi su skirtingais veiksniais. Mentorių neturėjusiems darbuotojams, norintiems kuo greičiau pritapti organizacijoje, reikia dėti daugiau pastangų kuriant santykius su vadovu ir bendradarbiais. Be to, mentorių neturėjusių naujų darbuotojų imtyje didesnis darbo krūvis ir atsakomybė, teikiant informaciją tenka vadovui. Todėl mentorystė yra naudinga organizacijai, ypač tais atvejais, kai formalus vadovas turi daug pavaldinių ir kokybiškai suteikti visiems jiems reikiamą informaciją nepakaktų laiko.



6 pav. Informācijas šaltiniai, kai naujas darbuotojas turi mentorių (N = 232) ir kai jo neturi (N = 141)

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija,

NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija

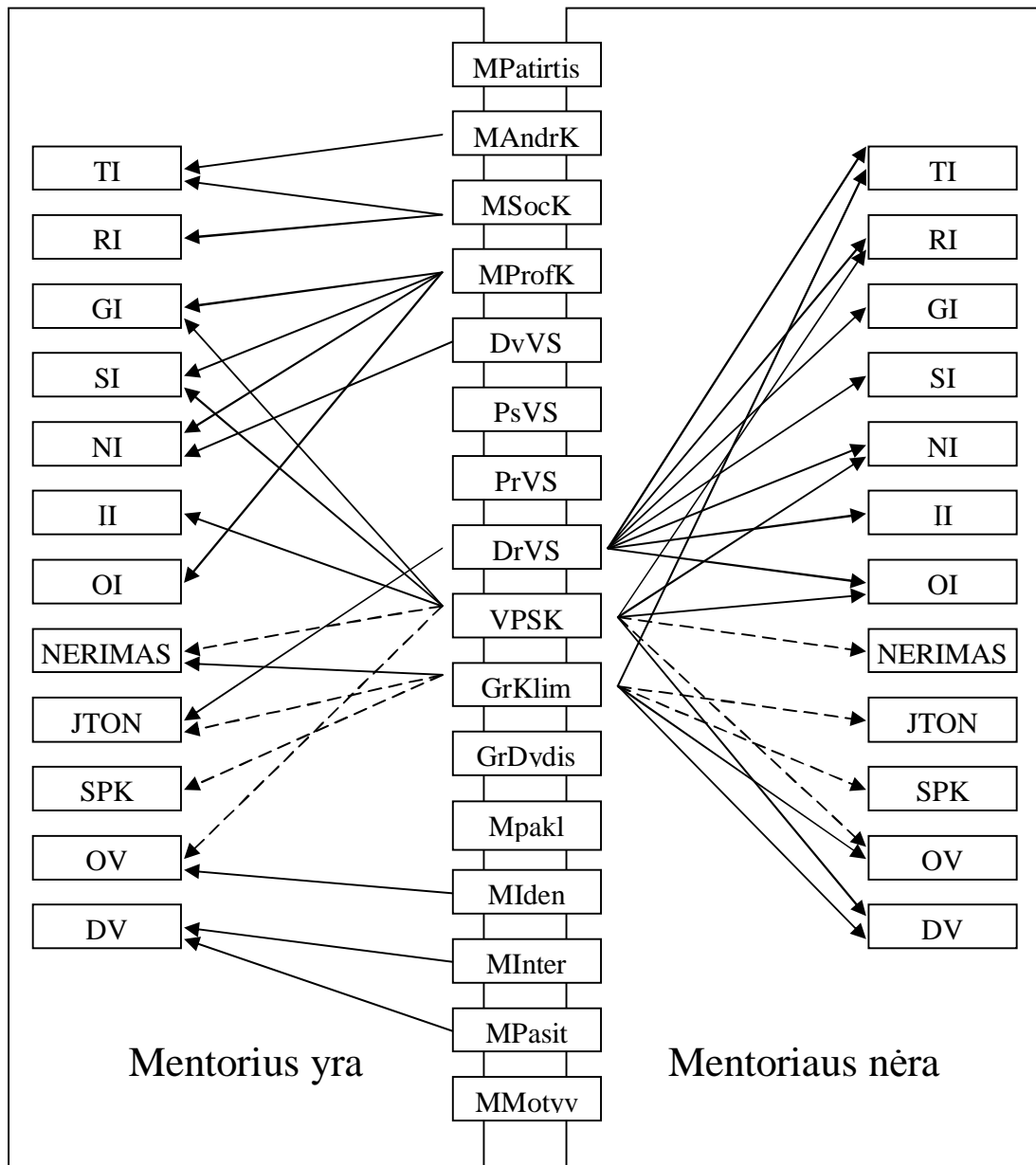
* skirtumas yra statistiškai reikšmingai didesnis žvaigždute pažymėtoje imtyje (lyginama to paties šaltinio suteikta informacija)

3.4.3. *Mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai*

Paskutinis mūsų darbo rezultatų skyrius atskleidžia, kokios mentoriaus charakteristikos ir kokie vadovo bei darbo grupės veiksniai yra susiję su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje. Kadangi tyrimo metu susidarytos 56 naujų darbuotojų ir mentorių poros, imtis yra per maža, kad būtų galima kurti sudėtingus modelius ir taikyti kelio (angl. *path*) analizę. Analogiškai neturėjusių mentorių grupė (78 asmenys) taip pat yra per maža. Todėl buvo atliekamos tik atskirų socializacijos rodiklių regresinės analizės. Išsamūs regresinės analizės duomenys pateikiami 10 (turėję mentorius) ir 11 (neturėję mentorių) prieduose. Bendras veiksmų sąveikos modelis pateikiamas 7 pav.

Analizuojant 7 pav., 10 ir 11 prieduose pateiktus duomenis, matoma, kad nebuvo nė vieno socializacijos rodiklio, kurio duomenų sklaidos nebūtų įmanoma prognozuoti remiantis vadovo, darbo grupės ar mentoriaus charakteristikomis. Tačiau ne visi analizuoti vadovo ir darbo grupės veiksniai yra svarbūs naujo darbuotojo socializacijai. Mentorių neturėjusių tiriamųjų imtyje nebuvo rasta socializacijos rodiklių ir dalyvaujančio, į pasiekimus orientuoto ar paramos vadovavimo stiliaus bei grupės dydžio sąsajų. Mentorius turėjusių imtyje – į pasiekimus orientuotas ir paramos vadovavimo stiliai, o taip pat formalus mentoriaus įsipareigojimas organizacijai (paklusimas), mentoriaus darbo motyvacija, mentorystės patirtis bei grupės dydis neprognozavo naujų darbuotojų socializacijos rodiklių.

Neturėjusių mentorių naujų darbuotojų regresinės analizės rezultatai rodo, kad žinant, kokie yra naujo darbuotojo ir jo vadovo santykiai (VPSK), kiek aiškiai vadovas nurodo, ką ir kaip daryti (DrVS) ir kaip naujokas vertina darbo grupės klimata, kartais galima prognozuoti daugiau nei 50 procentų socializacijos rodiklių įvertinimų sklaidos. Pavyzdžiui, koreguotas determinacijos koeficientas ($R^2_{Adj.}$), leidžiantis atsižvelgti į nepriklausomų kintamųjų skaičių ir imties dydį, referentinės informacijos kiekiui yra 0,507.



7 pav. Naujų darbuotojų socializacijos rodiklius prognozuojantys veiksniai mentorius turėjusių (N = 56) ir mentorius neturėjusių (N = 78) grupėse

Punktyrinėmis rodyklėmis pažymėti abiejų grupių sutampantys socializacijos rodiklius prognozuojantys veiksniai

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija, NERIMAS – nerimas darbe, JTON – jautimasis tikruoju organizacijos nariu, SPK – suvokta profesinė kompetencija, OV – organizacijos vertinimas, DV – darbo vertinimas, MPatirtis – mentorystės patirtis, MAndrK – mentoriaus andragoginė kompetencija, MSocK – mentoriaus socialinė kompetencija, MProfK – mentoriaus profesinė kompetencija, MPakl – mentoriaus paklusimas organizacijai, MIden – mentoriaus identifikacija su organizacija, MInter – mentoriaus internalizacija su organizacija, MMotyv – mentoriaus darbo motyvacija, MPasit – mentoriaus pasitenkinimas darbu, PrVS – paramos vadovavimo stilius, DvVS – dalyvaujantis vadovavimo stilius, DrVS – direktyvus vadovavimo stilius, PsVS – į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius, VPSK – vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, GrKlim – grupės klimatas, GrDydis – grupės dydis

Mažiausias determinacijos koeficientas neturėjusių mentorių imtyje gautas prognozuojant suvoktą naujoko profesinę kompetenciją ($R^2_{Adj.} = 0,093$, $p = 0,014$) – vienintelis reikšmingai su šiuo socializacijos rodikliu susijęs veiksnys yra darbo grupės klimatas. Taip pat nedidelis determinacijos koeficientas gautas prognozuojant naujoko jautimąsi tikroju organizacijos nariu ($R^2_{Adj.} = 0,142$, $p = 0,003$) – ir šiuos rezultatus taip pat geriausiai paaiškina darbo grupės klimatas.

Direktyvus vadovavimo stilius yra svarbus prognozuojant tik įvairius informacijos aspektus. Darbo grupės klimatas, be jau minėtų sąsajų su suvokta profesine kompetencija ir jautimusi tikroju organizacijos nariu, taip pat yra svarbus naujoko nuostatų darbo ir organizacijos atžvilgiu formavimuisi. Be to, palankesnis darbo grupės klimatas užtikrina geresnę techninės informacijos (kaip paskirstyti darbo krūvį, atlikti darbą ir pan.) perėmimą. Prisiminus 1 lentelėje pateiktą socializacijos rodiklių klasifikaciją, darbo grupės klimatas būtų svarbus veiksnys prognozuojant penkis iš septynių išskirtų segmentų (aštuntas segmentas organizacija + elgesys mūsų darbe neanalizuotas).

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė taip pat svarbi prognozuojant penkis iš septynių segmentų, tik šiuo atveju didesnis yra socializacijos rodiklių skaičius (7, kai darbo grupės klimatas – tik 5). Esant geriems santykiams su vadovu nerimo jaučiama mažiau ($R^2_{Adj.} = 0,228$, $p < 0,001$), daugiau sužinoma referentinės (kokie yra darbo atlikimo standartai, kiek ir kokių darbuotojas turi įgaliojimų, kur yra jo atsakomybės ribos, kokie yra skatinimo kriterijai ir pan.), normatyvinės (kokios yra organizacijos tradicijos, ritualai, istorija, elgesio standartai ir pan.) bei organizacinės (kur kokie padaliniai, finansinė situacija, politika) informacijos. Geri santykiai su vadovu taip pat svarbūs palankiam darbo ir organizacijos vertinimui.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad neturėjusių mentorių darbuotojų imtyje direktyvus vadovavimas, geri santykiai su vadovu ir palankus darbo grupės klimatas lemia geresnę naujo darbuotojo socializaciją.

Mentoriaus paskyrimas naujam darbuotojui gerokai pakoreguoja ką tik aptartą prognostinių veiksnių schemą – tik keturių vadovo ir pavaldinio

santykių kokybės bei grupės klimato ir socializacijos rodiklių sąsajos išliko tos pačios (punktyrinės rodyklės 7 pav.). Jei mentorių neturėjusių naujų darbuotojų imtyje geresnį informacijos perėmimą iš esmės prognozavo direktyvus vadovavimo stilius, tai mentorius turėjusių imtyje reikšmingomis tampa skirtingų mentoriaus kompetencijų ir įgytos informacijos sąsajos.

Kaip ir reikėjo tikėtis, mentoriaus andragoginė kompetencija geriausiai prognozuoja naujų darbuotojų techninės informacijos įgijimą: kuo mentorius yra geresnis mokytojas, tuo daugiau darbuotojas turi žinių, kaip tinkamai atlikti darbą. Socialinė mentoriaus kompetencija taip pat sustiprina techninių žinių ir referentinės informacijos perėmimą. Profesinė kompetencija svarbi prognozuojant, kiek naujas darbuotojas turi socialinių, galios, normatyvinės ir organizacinės informacijos. Įdomu, kad nė viena iš mentoriaus kompetencijų ar kitų vertintų savybių (įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, darbo motyvacija) neprognozuoja įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacijos. Būtent šios informacijos rodikliai buvo žemiausi ir analizuojant socializacijos rodiklius visoje imtyje (7 lentelė). Vienintelis įvertinimo informacijos sklaidą prognozuojantis veiksnys yra vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, kas reikštų, jog geresni santykiai su vadovu lemia didesnę / geresnę grįžtamojo ryšio teikimą. Tačiau peržvelgus 10 priede pateikiamus determinacijos koeficientus matome, kad jie šioje grupėje yra vieni žemiausių ($R^2_{Adj.} = 0,103$, $p = 0,028$). Taigi, geri santykiai su vadovu yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, norint gauti reikiamą įvertinimo informacijos kiekį.

Mentorius turėjusių tiriamųjų imtyje aukščiausi determinacijos koeficientai gauti prognozuojant socialinės informacijos kiekį ($R^2_{Adj.} = 0,403$, $p < 0,001$, kai prognostiniai veiksniai yra mentoriaus profesinė kompetencija bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybė), nerimo darbe nebuvimą ($R^2_{Adj.} = 0,365$, $p < 0,001$, kai prognostiniai veiksniai yra darbo grupės klimatas bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybė), darbo vertinimą ($R^2_{Adj.} = 0,345$, $p < 0,001$, kai juos prognozuoja mentoriaus internalizacija bei pasitenkinimas darbu). Įdomu, kad prognozuojant darbo ir organizacijos vertinimus, svarbus kitoks mentoriaus įsipareigojimo lygis: mentoriaus identifikacija su

organizacija, galimybė priklausyti kolektyvui, jaustis jo nariu prisideda prie palankesnių organizacijos vertinimų, o mentoriaus ir organizacijos vertybių panašumas, organizacijos tikslų tapatinimas su asmeniniais tikslais stiprina naujo darbuotojo nuostatas darbo atžvilgiu.

Kitaip nei tikėtasi, mentoriaus darbo motyvacija neprognozuoja naujo darbuotojo socializacijos rodiklių. Mentoriaus pasitenkinimas darbu yra vienintelis veiksnys, kurio sąsajos su socializacijos rodikliais, o, jei tiksliau, su naujo darbuotojo pateiktu darbo vertinimu, yra neigiamos ($\beta = -0,383$). Taigi, mentoriaus komfortas darbo aplinkoje neužtikrina, kad lygiai taip pat jausis ir taip darbą vertins naujokas.

Mentorius turėjusių respondentų imtyje vadovavimo stiliaus ir socializacijos rodiklių sąsajos nėra labai stiprios. Dalyvaujantis vadovavimas padeda naujam darbuotojui geriau perimti normatyvinę informaciją, o direktyvus – greičiau naujam darbuotojui pasijausti tikroju organizacijos nariu. Analizuojant vadovo ir pavaldinio santykių kokybės sąsajas su socializacijos segmentais pagal 1 lentelėje pateiktą skirstymą, matoma, kad ji svarbi prognozuojant keturis iš septynių išskirtų segmentų. O darbo grupės klimatas yra ne toks svarbus, kaip mentorių neturėjusių imtyje (3 iš 7 segmentų).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad mentoriai tampa svarbiais naujų darbuotojų socializacijos agentais, perteikiančiais svarbiausią informaciją ir turintys įtakos naujų darbuotojų nuostatų formavimuisi. Tačiau geri naujo darbuotojo santykiai su vadovu ir palankus darbo grupės klimatas leidžia patirti mažesnę nerimą darbe, geriau vertinti savo profesinę kompetenciją ir greičiau jaustis tikroju organizacijos nariu.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje

Naujų darbuotojų socializacija – ilgas ir daugelio veiksnių veikiamas procesas. Jis tikrai nesibaigia, pasibaigus bandomajam laikotarpiui, bet socializacijos rodiklių matavimai darbo karjeros pradžioje (praėjus vienam, dviem ar trimis mėnesiams nuo įsidarbinimo) gali būti labai informatyvūs personalo ugdymo specialistams. Kaip rodo tyrimai (Rollag, 2001), pasitenkinimas darbu stiprina naujokų įsipareigojimą organizacijai ir jautimąsi tikroju organizacijos nariu. O didesnis nerimas darbe ir nepalankios nuostatos darbo atžvilgiu gali būti stiprūs išėjimo iš darbo prognostiniai veiksniai.

Analizuodami mūsų tyrimo darbuotojų socializacijos rodiklių įvertinimus, matome, kad nauji darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacinį gyvenimą ir savo darbą, gerai jaučiasi darbe, palankiai vertina organizaciją, kurioje dirba, ir savo atliekamą darbą. Pirmaisiais darbo mėnesiais daugiausiai nauji darbuotojai turi referentinės informacijos – kokie yra darbo atlikimo standartai, kiek ir kokių jie turi įgaliojimų, kur yra jų atsakomybės ribos, ko iš jų tikimasi, kokie yra skatinimo kriterijai – yra svarbiausi klausimai, į kuriuos darbuotojai labiausiai ieško atsakymų. Techninė informacija – kaip atlikti darbą produktyviai, kaip paskirstyti darbo krūvį, kur gauti vertingus išteklius ir informaciją – taip pat vertintina kaip pakankamai žinoma. Tai atitinka ir E. W. Morrison (1995) pateiktus rezultatus, kur buvo rasta, kad įvertinimo, referentinės ir techninės informacijos svarba yra daug didesnė nei socialinės, normatyvinės ar organizacinės.

Kitaip nei E. W. Morrison (1995) atliktame tyrime, mūsų darbuotojai turi daug socialinės informacijos. Kiekvienam naujokui organizacijoje kyla klausimai, kaip sutarti su kolegomis, kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti, koks elgesys bendraujant su kitais yra tinkamas. Manytina, kad šiems rezultatams gali turėti įtakos ir grupės, kurioje dirba naujas darbuotojas, dydis. Mūsų tirti respondentai dažnai dirbo dideliuose kolektyvuose (vidutiniškai 13–14 darbuotojų), todėl šie klausimai tampa ypač aktualūs. Kita vertus, mūsų

tyrimas patvirtino D. C. Feldmano (1976) ir A. E. Reicherso (1987) išsakytą poziciją, kad greta darbo užduočių tinkamo atlikimo vienas iš naujo darbuotojo prioritetų yra socialinių santykių sukūrimas.

Kiek netikėta, kad žemiausias turimos informacijos įvertinimas gautas, kalbant apie įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacijos kiekį (vidurkis 2,90 balo iš 5 galimų, antras darbo organizacijoje mėnuo), nors kiti tyrėjai (Morrison, 1995; Fisher, 1986; Ashford, Cummings, 1983) nurodo tokios informacijos svarbą sėkmingai socializacijai organizacijoje. Nauji darbuotojai stokoja informacijos, kaip kiti vertina jų atliekamą darbą, kiek jų įgūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui atlikti, kokios yra silpnosios darbo atlikimo pusės. Tai gali rodyti vadovų ir bendradarbių nemokėjimą ar nenorą (pvz., dėl konkurencinių paskatų) suteikti naujam darbuotojui grįžtamąjį ryšį. Kita vertus, visuomenėje yra įprasta šimtą dienų nekritikuoti naujas pareigas pradėjusių eiti asmenų veiklos. Lygiai taip pat organizacijose įsigali praktika neįtraukti į visuotinio kasmetinio darbo atlikimo vertinimo procedūrą darbuotojų, kurie organizacijoje dirba mažiau nei tris mėnesius. Gali būti, kad ir mūsų tyrimo atveju yra praėję per mažai laiko nuo įsidarbinimo, todėl leidžiama naujokui „apšilti“, neskubama jo vertinti, kritikuoti. J. L. Polach (2004) taip pat nustatė, kad pradedantys darbo karjerą stokoja grįžtamojo ryšio apie savo veiklos sėkmingumą / nesėkmingumą. Taigi, organizacijose dirbantiems psychologams reikėtų susirūpinti grįžtamojo ryšio sistemos funkcionavimu tam tikrame padalinyje tik tuo atveju, jei praėjus ilgesniam laikotarpiui nuo įsidarbinimo (pvz., šešiams mėnesiams ar vieneriems metams) šie rezultatai ir toliau liktų žemi.

Darbuotojų socializaciją organizacijoje analizuojant pagal patiriamą nerimą darbe, išryškėja antrą mėnesį dirbančiųjų apklausos svarba. Šiuos rezultatus būtų galima sieti su jau B. Buchanano (1974) ar J. Van Maaneno ir E. H. Scheino (1979) aprašytu realybės šoku: iš pradžių darbuotojai turi didelius lūkesčius dėl būsimo darbo, bendradarbių, vadovų, atlygio, tačiau labai greitai jiems tenka susitaikyti su ne tokia patrauklia tikrove. C. D. Fisher (1986) teigia, kad nors yra įprasta realybės šoką sieti su ankstyva darbo

karjeros stadija, žmogus gali ją patirti ir prabėgus penkiems mėnesiams nuo įsidarbinimo. Kartais šis periodas vadinamas „pirmojo atlyginimo krize“ (De Vos ir kt., 2003; Goldsmith ir kt., 2000), kai darbuotojas įvertina įdėtas pastangas – žinias, įgūdžius, entuziazmą ir lygina juos su gautu atlygiu. Kai lyginimas nepalankus, mažinamos dedamos pastangos, svarstoma, ar verta likti šioje organizacijoje. Taigi, jei pirmojo atlyginimo krizės išvengti neįmanoma, svarbu, kad jos padariniai organizacijai būtų kuo švelnesni.

Manytume, kad gauti aukštesni nerimo įvertinimai antrą mėnesį dirbančiųjų grupėje gali būti ir logiškas ilgesnio darbo organizacijoje rezultatas. J. E. Hebdeno (1986) teigimu, nauji darbuotojai turi patirti šiek tiek netikrumo darbe. Todėl organizacija leidžia naujam darbuotojui patirti šiek tiek streso, įskaitant nemalonius darbo patirtį, kad jis būtų atviresnis priimdamas organizacijos vertybes ir normas. Ilgos darbo valandos, varginančios kelionės, didesnis darbo krūvis, su kuriuo susiduriama ilgiau dirbant organizacijoje, – turi būti socializacijos patirties dalis.

Galiausiai, su darbu susijusį nerimą bandomajam laikotarpiui artėjant į pabaigą gali sustiprinti tikrumo dėl savo ateities organizacijoje nebuvimas, – jau minėta, kad nauji darbuotojai stokoja įvertinimo informacijos.

Vertinant suvoktos profesinės kompetencijos ir jautimosi tikroju organizacijos nariu rezultatus, pirmiausiai reikėtų atsakyti į klausimą, per kiek laiko organizacijoje dirbantis asmuo turėtų tapti savo srities profesionalu ar jaustis senbuviu. Be abejo, į šį klausimą nėra vienintelio atsakymo. Kai kalbama apie profesionalumą, viskas priklauso nuo einamų pareigų, darbo patirties, turimų žinių ir įgūdžių, reikalavimų, keliamų darbo atlikimui, ir pan. Kai kalbama apie jautimąsi tikroju organizacijos nariu, papildomai reikia atsižvelgti į organizacijos parodytus pripažinimo ir įvertinimo ženklus, kaip pavyzdžiui, teigimas darbo atlikimo vertinimas, pasidalijimas organizacijos paslaptimis ar pareigų paaukštinimas (Schein, 1978, cit. pg. Taormina, 1997). Mūsų tyrimo duomenimis, dviejų mėnesių pakaktų, kad darbuotojas save laikytų labiau senbuviu nei naujoku (vidurkis 5,91 balo iš 10 galimų). K. Rollag (2001) atliktame tyrime nustatė, kad kitų naujų darbuotojų

atsiradimas organizacijoje ar darbo grupėje gali sustiprinti šiek tiek ilgiau dirbančio naujoko jautimąsi organizacijos senbuviu. Ypač tais atvejais, kai ką tik įsidarbinę nauji darbuotojai ima klausinėti „naujokų – senbuvių“ apie organizacijoje nusistovėjusius elgesio būdus, normas, vertybes ar kai vadovas paskiria ilgiau dirbantį naujoką būti atsakingu už ką tik įsidarbinusių orientavimą. Tada jis pasijunta turįs pakankamai žinių ir kompetencijų mokyti kitus (Feldman, 1989, cit. pg. Rollag, 2001). Tuo pačiu, padėdamas socializuotis kitiems, jis pats sėkmingai socializuojasi (Sutron, Louis, 1987, cit. pg. Rollag, 2001).

Mūsų darbe gauti rezultatai yra suderinami su R. J. Taorminos (1997) pateiktu teoriniu socializacijos organizacijoje modeliu (2 pav.). Pamažu didėjantys suvoktos profesinės kompetencijos įvertinimai (nuo 4,66 pirmą mėnesį dirbančiųjų apklausoje iki 5,54 – trečią mėnesį dirbančiųjų apklausoje) rodo, kad pirmaisiais mėnesiais organizacijoje vyksta aktyvus mokymasis ir praktikavimasis, kas atitiktų 2A pav. kreivės kilimą aukštyn, dar nepasiekus aukščiausio taško (maksimalus galimas suvoktos profesinės kompetencijos balas yra 10).

Trečią mėnesį dirbančiųjų statistiškai didesnis turimos galios informacijos kiekis (parodantis, kas yra kas organizacijoje) lyginant su pirmą mėnesį dirbančiais atitiktų tolygų supratimo kreivės didėjimą (2B pav.). Aukštesni nerimo darbe įvertinimai antrą mėnesį dirbančiųjų imtyje lyginant su pirmą ar trečią mėnesį dirbančiais atitiktų R. J. Taorminos (1997) minimą realybės šoką ir atsigavimą iš jo (ateities perspektyvų kreivės 2D pav.). Galiausiai jei jautimasis tikroju organizacijos nariu būtų laikomas bendradarbių paramos išvestine, mūsų tyrime gauti rezultatai (kad pirmą mėnesį dirbantys statistiškai žemiau įvertino savo jauseną nei antrą mėnesį dirbantys, bet statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo lyginant antrą ir trečią mėnesį dirbančiųjų rezultatus) atitiktų 2C pav. pateiktą grafiką.

Panašios tendencijos pastebimos ir analizuojant kitų socializacijos rodiklių dinamiką pirmaisiais mėnesiais. Taigi, mūsų tyrimas patvirtina socializacijos kaip sudėtingo tęstinio proceso idėją.

4.2. Veiksniai, susiję su naujų darbuotojų socializacija organizacijoje

Naujų darbuotojų socializacija nevyksta vakuume – greičiau tai sąveikos zona, kur kolegos, vadovai, pavaldiniai, klientai ir kiti remia ir teikia gaires naujo vaidmens besimokančiam asmeniui (Van Maanen, Schein, 1979). Todėl ir mūsų tyrime siekta įvertinti tiek paties naujo darbuotojo, tiek artimiausios aplinkos – vadovų ir bendradarbių charakteristikų ir naujų darbuotojų socializacijos sąsajas.

Socialinių demografinių charakteristikų ir socializacijos rodiklių sąsajų analizė atskleidė darbo pagal įgytą specialybę svarbą. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare ir daliai specialistų emigravus į kitas šalis, atsirado laisvų darbo vietų. Norint užtikrinti planuotų darbų atlikimą, organizaciniams psychologams teko ieškoti darbuotojų, kurie bent iš dalies atitiko keliamus reikalavimus. Buvo vadovautasi nuostata: „svarbu, kad yra motyvuotas žmogus. Visko, kas reikalinga, išmokysim.“ Tačiau atliktas tyrimas rodo, kad dirbančių ne pagal specialybę darbuotojų socializacijos rodikliai pirmaisiais mėnesiais yra žemesni. Specialybės įgijimas jau D. C. Feldmano (1976) ar J. Van Maaneno ir E. H. Scheino (1979) darbuose siejamas su išankstine socializacija. Mokymo įstaigose ne tik suteikiamos žinios, bet taip pat įdiegiamos nuostatos ir įpročiai, kurie lemia sėkmes ar nesėkmes darbo pasaulyje. Taigi, jei nepakankamai kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimas sunkmečiu gali būti pateisinamas personalo trūkumo problemos sprendimas, siekiant geresnės jų socializacijos organizacijoje, tam reikėtų skirti papildomų pastangų.

Vieni iš svarbiausių partnerystės santykių organizacijoje yra darbuotojo ir jo vadovo. Idealiu atveju vadovas atlieka administravimo (pvz., darbų paskirstymas, jų vertinimas), ir ugdomasias (grįžtamojo ryšio teikimas, kad pagerėtų darbo atlikimas, ir darbo ir karjeros progreso skatinimas) funkcijas (Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005). Deja, praktika rodo, kad ugdomasis vadovo veiklos komponentas yra nepakankamai vertinamas ir stokoja vadovo dėmesio. G. B. Graeno ir kt. (1982) sukurta skalė leidžia įvertinti vadovo ir pavaldinio santykių kokybę tiek ekonominiu transakciniu, tiek socialiniu

transformaciniu aspektu. Aukšti šios skalės įvertinimai apibūdina lojalumu, parama ir abipusiu išipareigojimu pagrįstus vadovo ir pavaldinio santykius. Žemi šios skalės įvertinimai reikštų mažesnę tarpusavio pasitikėjimą, mažesnę vadovo paramą darbuotojui, taip pat mažesnę pavaldinio atsakomybę ar įtaką sprendimams.

Mūsų atliktame tyrime buvo gautos teigiamos vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ir įvairių naujo darbuotojo turimos informacijos aspektų koreliacijos. Šie rezultatai atitinka H. F. Thibodeauxo ir R. Hays-Thomas (2005) išsakytą mintį, kad aukšta vadovo ir pavaldinio santykių kokybė užtikrina atvirą keitimąsi informacija ir idėjomis, padeda ugdyti būtinus įgūdžius, reikalingus pasiekti iššūkius, ir kilti karjeros laiptais.

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi ir su palankesnėmis nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu. Tai būtų galima sieti su naujo darbuotojo didesniu išitraukimu į veiklą. A. C. Yrle ir kt. (2002) teigimu, kai vadovą ir pavaldinį sieja geresni santykiai, jų bendravimas dažniau grindžiamas dalyvavimu – dažnesnės yra diskusijos, padedančios spręsti kylančias problemas. O kai santykių kokybė yra žema, bendravimas dažniau grindžiamas koordinavimu – informacijos teikimu ir pokyčių išaiškinimu. Tačiau vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ir nuostatų ryšys gali būti ir tiesioginis. H. F. Thibodeauxas ir R. Hays-Thomas (2005) teigia, kad darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė yra svarbus asmens karjerai ir jausmams apie organizaciją įtakos turintis veiksnys.

Gauta neigiama vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ir nerimo darbe koreliacija, rodo, kad geri santykiai su vadovu leidžia darbuotojui geriau jaustis darbe. Ir nors G. B. Graenas ir M. Uhl-Bien (1995) teigia, kad vadovo ir pavaldinio mainai sutelkti ties darbiniais, o ne asmeniniais ar draugystės santykiais, mūsų rezultatai atitinka T. A. Scandura ir C. A. Schriesheimo (1994) teiginį, kad esant geriems vadovo ir pavaldinio santykiams, vadovas atlieka ir mentoriaus funkcijas, tik naujo darbuotojo ugdymas yra siejamas ne su naujoko, bet su organizacijos tikslų pasiekimu. Be to, D. A. Major ir kt. (1995)

nustatė, kad naujiems darbuotojams aukšti vadovo ir pavaldinio santykių įvertinimai kompensuoja nepateisintus lūkesčius dėl darbo.

Kitaip nei tikėtasi, jautimasis tikruoju organizacijos nariu nėra susijęs su vadovo ir pavaldinio santykių kokybe. Naujų darbuotojų nuomone, jų santykiai su vadovu yra geri (3,8 balo iš 5 galimų), o tai turėtų pasireikšti abipusiu lojalumu, parama ir įsipareigojimu. Naujų darbuotojų ir mentorių pateikti vadovo ir pavaldinio santykių įvertinimai statistiškai patikimai nesiskyrė (mentoriai šiuos santykius vertino 4,07 balo iš 5 galimų), todėl negalima teigti, kad taip yra dėl nuolankesnio vadovo elgesio su naujoku bandomuoju laikotarpiu ar naujoko polinkio idealizuoti vadovą (visada patariantis, nekritikuojantis, padedantis) rezultatas. Kaip teigia G. B. Graenas ir M. Uhl-Bien (1995), vadovo ir pavaldinio santykių skalės įvertinimai didėja santykiams plėtojantis iš pašaliečio į pažįstamojo, o vėliau į partnerio stadiją. F. Dansereau ir kt. (1975, cit. pg. Suckov, 1999) ir R. C. Lidenas ir kt. (1993, cit. pg. Suckov, 1999) nustatė, kad vadovo ir pavaldinio santykių specifika formuojasi labai anksti ir išlieka stabili ilgą laiką (antros, šeštos savaitės ir pusės metų įvertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė). Todėl lieka atviras klausimas, kiek jautimasis / nesijautimas tikruoju organizacijos nariu yra suderinamas su vadovo ir darbuotojo partnerystės santykiais. Vadovo ir pavaldinio santykių svarbą naujo darbuotojo socializacijai atskleidžia ir regresinės analizės metu nustatyti tiesioginiai šių konstrukto ryšiai.

Kitas darbe analizuotas veiksnys – vadovo vadovavimo stiliaus ir naujo darbuotojo socializacijos rodiklių sąsajos. Kelio į tikslą teorija yra patraukli tiek teoretikams, tiek praktikams, nes ji sistemingai sujungia vadovavimo ir motyvavimo funkcijas. R. House (1971) teorijos pagrindinė idėja yra ta, kad lyderis gali turėti įtakos pavaldinių darbo atlikimui, pasitenkinimui ir motyvacijai: a) pasiūlydamas atlygį už pasiektą tikslą; b) nurodydamas kelią link tikslo; c) pašalindamas darbų atlikimo kliūtis. Nors dažniausiai ką tik priimti darbuotojai labai entuziastingai žiūri į savo darbą (Peterson, Collins, 2008), vis dėlto naujo darbuotojo nepatyrimas, žinių ar įgūdžių stoka gali būti kliūtis tinkamai atlikti darbą. Patiriamas nerimas darbe, abejonės dėl savo

pasirinkimo dirbti šioje organizacijoje (McGarrett, 1983, cit. pg. Garavan, Morley, 1997), stipri konkurencija padalinyje gali trukdyti užmegzti santykius su kolegomis. Taigi, vadovas turi pasirinkti tinkamą bendravimo su nauju darbuotoju stilių.

Mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausiai socializacijos rodiklių susiję su direktyviu ir dalyvaujančiu vadovavimo stiliumi. Direktyvus vadovavimo stilius – tai sprendimų priėmimas ir instruktavimas, ką ir kaip daryti, kad būtų pasiektas tikslas (Northouse, 1997). Darbų grafiko sudarymas ir darbo atlikimo kontrolė, vaidmens aiškumo užtikrinimas, lūkesčių išsakymas, nuolatinis paskatinimas – tai priemonės, kuriomis didinamas pasitenkinimas vadovu ir organizacija, mažinamas stresas, gerinamas darbo atlikimas. Direktyvus vadovavimo stilius labiausiai tinka, kai užduotis yra nestruktūruota, sudėtinga arba kai darbuotojas nepatyręs (House, 1971). Toks vadovavimas sustiprina saugumo ir kontrolės jausmą, todėl yra tinkamas dirbant su naujais darbuotojais.

Dalyvaujantis vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas, prieš priimdamas galutinį sprendimą, konsultuojasi su pavaldiniais, atsižvelgia į jų išsakytas idėjas (House, 1971). Ši stilių propaguojantys vadovai skatina visų pavaldinių kūrybiškumą ir aktyvų įsitraukimą tiek sprendimo priėmimo metu, tiek imantis veiksmų. Svarbiausias tokio vadovavimo motyvacinis aspektas – darbuotojas jaučiasi esąs svarbus organizacijoje, stiprėja jo „savininkiškumo“ jausmas.

Paprastai dalyvaujantis vadovavimas taikomas vėlesnėmis darbuotojo karjeros stadijomis. Toks vadovavimo stilius geriausiai tinka, kai pavaldiniai yra ekspertai, kurių patarimai yra vertinami ir netgi laukiama, kad jais bus dalijamasi (Northouse, 1997). Tačiau mūsų gauti rezultatai rodo, kad ir naujiems darbuotojams svarbus jų vertės pripažinimas, paskatinimas rodyti savo žinias ir sugebėjimus. Tai tarsi organizacijos siunčiamas signalas, kad naujo darbuotojo socializacija organizacijoje klostosi sėkmingai (Wanous ir kt., 1992).

Ką tik įsidarbines darbuotojas patenka į didesnę ar mažesnę kolektyvą. Sėkminga integracija į jau susiformavusią struktūrą yra ne ką lengvesnis naujo darbuotojo uždavinys, nei išmokti atlikti darbo užduotis. Tačiau vien naujoko noro ir pastangų nepakanka santykiams užmegzti ir palaikyti. Bendradarbiai taip pat turi norėti ir skirti laiko naujam kolegai. Viena iš charakteristikų, nusakančių kolektyvo funkcionavimo kokybę, – yra darbo grupės klimatas (Awal, Stumpf, 1981), kitų dar vadinamas atmosfera darbo grupėje (Hui, Yee, 1999). Pasitikėjimu, pagarba pagrįsti tarpusavio santykiai, nuostata padėti ir palaikyti vienas kitą, atvirumas, konstruktyvi kritika turi didelės įtakos bendravimui ir veiklos efektyvumui.

Tyrimai rodo, kad palankus darbo grupės klimatas susijęs su geresne darbo atlikimo kokybe (Perry ir kt., 2005), didesne motyvacija, mažesniu patiriamu stresu, retesniais tarpusavio konfliktais (Goleman, 2004; Johnson, Rodway, 2002). Socialinė sąveika komandoje taip pat gali veikti nuostatas darbo atžvilgiu. Kuo atviresnė komunikacija, jaučiama didesnė parama, bendradarbiavimas, pasiaukojimas, tuo palankiau darbuotojai vertina darbą ir organizaciją (Kleinman ir kt., 2002). Mūsų tyrimo rezultatai tai patvirtina: palankus darbo grupės klimatas buvo susijęs su mažesniu naujų darbuotojų nerimu, palankesnėmis nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu, geriau vertinama savo profesine kompetencija.

Nors paprastai mentoriams yra priskiriama socializacijos agentų funkcija, kiti bendradarbiai taip pat gali svariai prisidėti prie naujo darbuotojo transformavimo(si) iš pašaliečio į tikrąjį organizacijos narį. Bendradarbiai, kaip ir mentoriai, gali formuoti naujoko žinias apie organizaciją, kurioje dirba (Tierney, 1999; Kleinman ir kt., 2002). Dirbdami komandoje darbuotojai gali įgyti bendravimo, aktyvaus klausymosi, įtikinėjimo žinių, suprasti, kaip jo veiksmai veikia kitus, kaip jie yra suvokiami organizacijoje (Kram, Hall, 1995, cit. pg. Kleinman ir kt., 2002). Komandos yra tam tikra mentorystės forma. Komandos socialinės sąveikos gali sustiprinti socializaciją ir teikti galimybes profesiniam, asmeniniam ir komandiniam mokymuisi.

Norėtuši atkreipti dėmesį į įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacijos ir kitų veiksnių sąsajas. Analizuojant įvairių informacijos tipų ir darbo grupės klimato sąsajas, matoma, kad įvertinimo ir referentinė informacija yra tie rodikliai, kurių koreliacijos nebuvo statistiškai reikšmingos; tai reikštų, kad geri santykiai su kolegomis neužtikrina tinkamo grįžtamojo ryšio. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad santykiai darbo grupėje daro didesnę įtaką psichosocialinei, o ne profesinei darbuotojo socializacijai. Tai atitiktų ir E. W. Morrison (1993) padarytą išvadą, kad naujokai siekia su darbu susijusios informacijos iš vadovų, emocinės informacijos iš bendradarbių.

Kadangi vadovavimo ir darbo grupės ypatumus turėjo apibūdinti ne tik nauji darbuotojai, bet ir mentoriai, buvo palyginta, ar aplinkinių elgesys su jais pačiais nesiskiria abiejose imtyse. Atlikus analizę paaiškėjo, kad mentorių ir naujų darbuotojų darbo aplinkos suvokimas nesiskiria – bendradarbiai ir jų vadovai neskirsto darbuotojų į ilgiau ar trumpiau dirbančius, labiau ar mažiau patyrusius. Abipusis priėmimas, remiantis E. H. Scheinu (cit. pg. Wanous, 1992) yra virsmo iš naujoko į tikrą organizacijos narį pagrindinė prielaida. Vienodas elgesys su kolektyve ką tik pradėjusiais dirbti ir kolektyvo senbuviais galėtų tapti dar vienu signalu, greta E. H. Scheino teorijoje jau aprašytų šešių signalų, kurių siunčia organizacija naujiems darbuotojams, norėdama parodyti, kad jie čia reikalingi.

4.3. Mentorius vaidmuo naujų darbuotojų socializacijoje

Šiame darbe siekta išanalizuoti mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje ypatumus bei atskleisti sėkmingos mentorystės veiksnius. Remiantis C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowskiu (1993), nauji darbuotojai sužino daugiau apie organizaciją ir jos specifiką, jei jiems yra paskiriami mentoriai. Veikdami kaip vaidmens modeliai, net ir be žodžių jie padeda naujiems darbuotojams įgyti žinių ar įgūdžių, parodo, kaip interpretuoti organizacijoje vykstančius įvykius, suprasti normas ir vertybes, kaip nepaklysti politinėse sistemose (Morrison, 1993).

Paprasčiausiai patardami organizaciniais ir profesiniais klausimais, ką daryti, o ko ne, mentoriai gali padėti naujiems darbuotojams įgyti patirties, einant „tiesiu keliu“, o ne ieškant sprendimų bandymų ir klaidų metodu (Scandura ir kt., 1996).

Mūsų atlikta sėkmingą socializaciją prognozuojančių veiksmų analizė parodė, kad tikimybė įgyti daugiau techninės, referentinės, socialinės, įvertinimo, organizacinės, galios informacijos bei palankiau vertinti savo profesinę kompetenciją didėja kartu su mentoriaus paskyrimu naujiems darbuotojams. Mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos rodiklių palyginimas atskleidė, kad mentorius turėję darbuotojai turi daugiau organizacinės ir normatyvinės informacijos nei jų neturėję naujokai. Šie rezultatai atitinka D. L. Nelson (1987, cit. pg. Garavan, Morley, 1997, p. 119) nuomonę, kad „socializacijos procesas vyksta ir be organizacijos pastangų. Kai nėra formalių programų, nauji darbuotojai yra socializuojami neformalios organizacijos.“

Kaip parodė informacijos šaltinių analizė, mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių imtyse, mentorius suteikia daugiau nei 50 proc. naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 proc. normatyvinės, organizacinės informacijos (6 pav.). Jei naujas darbuotojas mentoriaus neturi – didesnė atsakomybė už informacijos teikimą tenka vadovui. Todėl mentorystė yra naudinga organizacijai, ypač tais atvejais, kai formalus vadovas turi daug pavaldinių ir kokybiškai suteikti visiems jiems reikiamą informaciją nepakaktų laiko.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, taip pat galime teigti, kad mentorystė yra naudinga ir ekonominiu požiūriu. Net jei mentorius turėję ir jų neturėję darbuotojų socializacijos lygis yra vienodas, kai mentorių nėra, už informacijos suteikimą atsakomybė tenka vadovui. Vadovas pasižymi aukštesnėmis kompetencijomis, nei jo pavaldiniai, todėl kai darbą, kurį galėtų padaryti pavaldiniai, atlieka vadovas, kaštai yra didesni.

Dauguma mūsų tyrime dalyvavusiųjų mentorių buvo patyrę, gana ilgai savo organizacijose dirbantys, motyvuoti, patenkinti darbu ir įsipareigoję

organizacijai asmenys. Pozityviai žiūrėdami į atliekamą darbą ir į organizaciją, kurioje dirba, ir atitinkamai elgdamiesi, jie kartu yra ir vaidmens modeliai, šias nuostatas perteikia naujokams. Tyrimais įrodyta, kad mentorystė turi įtakos naujų darbuotojų nuostatoms, įskaitant pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą darbui ir organizacijai, ketinimams likti joje (Scandura, Viator, 1994).

Nustatyta, kad svarbiausios mentoriaus charakteristikos, susijusios su naujų darbuotojų socializacija, yra profesinė ir socialinė mentoriaus kompetencijos, taip pat mentoriaus identifikacija su organizacija. Šiuos rezultatus patvirtina ir kitų autorių darbai. Tyrimai rodo, kad nauji darbuotojai mokosi geriau ir greičiau, jei jiems padeda asmenys, kuriais jie pasitiki kaip profesionalais (Coleman ir kt., 2008), kurie savo pavyzdžiu rodo, kas ir kaip turi būti atliekama, kaip vertinama (Peterson, Collins, 2008), kurie nuolatos siekia tobulėti, noriai mokosi iš klaidų, ieško iššūkių ir tuo uždega aplinkinius (NFIE, 1999). Kitaip tariant, aukštesnė mentoriaus profesinė kompetencija yra didelė paskata naujam darbuotojui greičiau socializuotis.

Mentoriaus demonstruojama pagarba naujam darbuotojui, dėmesingumas, geranoriška pagalba, priėmimas (NFIE, 1999; Peterson, Collins, 2008; Kleinman ir kt., 2002) ne tik padeda jam sužinoti reikiamą informaciją, bet mažina stresą ir nerimą darbe (Scandura ir kt., 1996; Kleinman ir kt., 2002).

Buvo nustatytos andragoginės kompetencijos ir naujų darbuotojų įgytos normatyvinės bei organizacinės informacijos koreliacijos. Be to regresiniame modelyje gauta andragoginės kompetencijos ir įgytos techninės informacijos sąsaja rodo, kad mentoriaus dedamos pastangos išmokyti naują darbuotoją tinkamai atlikti darbą nenuveina veltui. Mentorius – efektyvus mokytojas – vaidmenį pabrėžia daugelis tyrėjų (pvz., NFIE, 1999; Peterson, Collins, 2008; Sadri, Tran, 2002, Kram, 1983; Ostroff, Kozlowski, 1992; Clutterbuck, 2004). Tačiau gebėjimas tinkamai perteikti informaciją, parinkti tinkamus mokymosi būdus, prasmingų profesinio rengimo situacijų sukūrimas negarantuoja, kad naujas darbuotojas sėkmingiau socializuosis visose srityse. Kartais, kai nauji darbuotojai yra ką tik baigę mokslus ir įpratę prie nukreipiančių instrukcijų, o

ne dirbti savarankiškai, mentoriaus pastangos priversti juos pačius ieškoti problemos sprendimo gali likti nesuprastos (Peterson, Collins, 2008).

G. Holdenas (1997) savo darbe padarė išvadą, kad iššūkių teikimo ir kolegų palaikymo suderinimas yra svarbi profesinio ugdymo priemonė, turinti įtakos visos organizacijos tobulėjimui. Mūsų darbe kompetentingo mentoriaus svarbą atskleidė atlikta papildoma analizė, kur buvo lyginami mentorių neturėjusių, turėjusių kompetentingus ir mažiau kompetentingus mentorius naujų darbuotojų socializacijos rodikliai. Logiška buvo tikėtis, kad kompetentingų mentorių kuruojami nauji darbuotojai turės daugiau įvairių sričių žinių. Tačiau paaiškėjo, kad tam tikrais atvejais (pvz., kai kalbama apie naujoko suvoktą profesinę kompetenciją) neturėti mentoriaus yra geriau, nei bendradarbiauti su mažiau kompetentingu mentoriumi. Žinoma, lyginamos imtys buvo nedidelės (11 ir 18 tiriamųjų), todėl nustatytos tendencijos turėtų sulaukti didesnio tyrėjų dėmesio ateityje.

Mentoriaus įsipareigojimas organizacijai, pagrįstas tarpasmeniniais santykiais (noras dirbti ten, nes yra geras kolektyvas), sustiprina norą įsitraukti į organizacijos veiklą ir dėti papildomų pastangų, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Van Emmerik ir kt., 2005). Organizacijos tikslas – socializuoti naujus darbuotojus – tampa asmeniniu jų tikslu.

Įdomu, kad visi mentoriaus įsipareigojimo organizacijai lygmenys (paklusimas, identifikacija ir internalizacija) statistiškai reikšmingai koreliavo tik su naujo darbuotojo nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu. Tai dar kartą patvirtina P. Tierney (1999) padarytą išvadą, kad asmeniui svarbių aplinkinių nuostatų prisideda prie paties asmens nuostatų formavimosi.

Daugumai tirtų mentorių mentorystės patirtis nebuvo nauja – jie jau buvo paskirti padėti kitiems naujokams. B. R. Ragins ir J. L. Cottonas (1993) teigia, kad mentorystės patirtis, tiek būnant mentoriumi, tiek būnant besimokančiuoju, stiprina norą tapti mentoriumi, palyginti su tais, kurie tokios patirties neturėjo. C. R. Wanberg ir kt. (2003) nuomone, mentoriais dažniausiai tampa tie, kurie nori padėti, yra orientuoti į mokymąsi ir turi mentorystės patirties. Dažnai tai lemia suvokiami mentorystės privalumai pačiam

mentoriui: kuo daugiau ugdytinių turi mentorius, tuo platesnį socialinį tinklą organizacijoje jis susikuria, tuo didesnės galimybės pasinaudoti naujų darbuotojų gebėjimais ar informacija savo naudai (Ragins, Scandura, 1994).

Vis dėlto mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad bendradarbiavimas su mentorstės patirties jau turinčiais mentoriais negarantuoja geresnės naujų darbuotojų socializacijos. Mentorstės patirtis teigiamai koreliavo su dviem socializacijos rodikliais – jautimusi tikroju organizacijos nariu ir suvokta profesine kompetencija. Šie rezultatai sustiprina H. Van Emmerik ir kt., (2005) išsakytą abejonę, kad mentoriai šį darbą dirba skatinami skirtingų motyvų. Kiekvieno mentoriaus pasaulis yra unikalus, suformuotas asmeninių profesinių ir situacinių motyvų (Scandura ir kt., 1996). Tai tarsi kaleidoskopinis junginys, kuris kinta laikui bėgant, o ne nusistovėjęs požiūris. Todėl ir mentorstės motyvai būna tiek asmeniniai, tiek altruistiniai, tiek politiniai, tiek organizaciniai. Atsižvelgiant į mentoriaus motyvus, nuostatas, mentorstės ryšys gali būti naudingas tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai, bet gali būti ir žalingas, nes sustiprina nepasitenkinimą karjera ar didina su darbu susijusį stresą (Van Emmerik ir kt., 2005). Taigi, net ir kalbant apie mentorstės patirtį, kiekybė negarantuoja geresnės darbuotojų socializacijos kokybės.

Įvairūs patyrusių darbuotojų tapsmo mentoriais motyvai atsikleidė ir mūsų tyrime. Į klausimą, kas paskatino tapti mentoriumi, dalis respondentų pabrėžė iššūkį sau, galimybes mokytis, altruistinius motyvus. Kitus respondentus tapti mentoriais paskatino asmeninė patirtis ar gaunamas atlygis. Kai kurie mentoriais tapo apie jų pageidavimus neatsiklausus, tiesiog informavus apie sprendimą. Šie rezultatai kartu su H. Van Emmerik ir kt. (2005) išsakyta mentorstės kritika galėtų tapti impulsu būsimiems tyrimams šioje srityje.

Paskutiniai kintamieji, kurių sąsajas su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais norima aptarti – tai mentoriaus darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Jie abu koreliavo tik su naujų darbuotojų turima įvertinimo informacija. Kaip jau aptarta anksčiau, nauji darbuotojai stokoja įvertinimo (grįžtamojo

ryšio) informacijos. Todėl, manytume, kad mentoriaus motyvacijos ir pasitenkinimo darbu stiprinimas galėtų turėti teigiamą įtaką ir naujiems darbuotojams.

Siekiant geriau atskleisti mentoriaus vaidmenį, buvo skaičiuojama, kaip visi darbe vertinti kintamieji prognozuoja socializacijos rodiklius. Nustatyta, kad neturėjusių mentorių imtyje direktyvus vadovavimas, geri santykiai su vadovu ir palankus darbo grupės klimatas geriausiai prognozuoja naujų darbuotojų socializacijos rezultatus. Kai organizacijose yra įdiegta mentorystės sistema, didesnė dalis įgytos informacijos gali būti siejama su mentoriaus kompetencija, o palankių naujoko nuostatų darbo ir organizacijos atžvilgiu formavimasis – su mentoriaus įsipareigojimu organizacijai. Šie rezultatai atitinka C. Price ir kt. (1997) rezultatus, kad kvalifikuotas ir patyręs mentorius – svari pagalba naujo darbuotojo socializacijai. Tačiau net ir tada, kai šalia yra mentorius, naujo darbuotojo socializacijai yra svarbūs santykių su vadovu kokybė bei darbo grupės klimatas. Šie rezultatai patvirtina G. Kleinman ir kt. (2002) išsakytą mintį, kad ne tik mentoriai, bet ir vadovai ar komandos nariai veikia naujo darbuotojo nuostatas ir žinių įgijimą, keisdami informaciją, idėjomis, socialinėmis užuominomis, kodėl svarbu daryti vienus ar kitus dalykus.

4.4. Darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimų perspektyvos

Tyrimu siekta visapusiškai išanalizuoti naujų darbuotojų socializaciją ir mentoriaus vaidmenį joje. Į daugelį iškeltų klausimų buvo rasti atsakymai. Tačiau tuo pačiu mūsų darbas siūlo keletą išvalgų būsimiems tyrimams šiose srityse.

Kadangi anksčiau ar vėliau naujais darbuotojais tampa visi asmenys, kurie pradeda dirbti ar pereina dirbti į kitą organizaciją, manytume, naudojant šią metodiką tikslinga būtų ištirti skirtinguose sektoriuose dirbančius (pvz., gamybos ar prekybos) bei skirtingas pozicijas organizacijos struktūroje užimančius (pvz., vadovai ar nekvalifikuoti darbuotojai) naujokus. Papildomi tyrimai ne tik leistų plačiau generalizuoti išvadas apie naujų darbuotojų

socializacijos ypatumus, bet kartu atsakytų į klausimus, kokių darbuotojų socializacijai turėtų būti skiriamas papildomas dėmesys arba kokiems darbuotojams mentorių skyrimas yra tikslingas, o kokiems ne.

Atsižvelgiant į visuotinės globalizacijos tendencijas, atskira tyrimų grupė galėtų tapti tarptautinėse organizacijose dirbančių darbuotojų socializacijos tyrimai, arba užsieniečių pritaipimo Lietuvos organizacijose klausimai. Šiuo metu įprasta, kad Lietuvos verslas grindžiamas užsienio kapitalu, o įmonės tampa plataus organizacijų tinklo dalimi. Kartu su investicijomis, pradedamas diegti naujas požiūris į darbą, į organizaciją, keičiama organizacijos kultūra, politikos, sistemos. Bandytas unifikuoti visos įmonių grupės personalo politiką nevisada užtikrina kitose šalyse pasiteisinusių programų sėkmę: dėl kitokios socialinės - ekonominės situacijos ar kultūrinių ir mentaliteto skirtumų susiduriama su sąmoningu ir nesąmoningu pasipriešinimu siūlomiems pokyčiams. Socializacijos ir mentorystės procesai šiame kontekste – ne išimtis. O jei kalbėtume apie atvykusių užsieniečių socializaciją organizacijoje, ji yra daug sudėtingesnė nei savo šalyje dirbančiųjų, nes jie turi prisitaikyti ne tik prie darbo ir organizacijos, bet ir prie mūsų kultūros. Be to, pradžioje jiems gali trukdyti ir kalbos barjeras.

Būtų tikslinga atlikti tyrimus ne tik su skirtingomis imtimis, bet ir praplėsti socializacijos tyrimų laiko ribas. Šiame darbe buvo analizuojami pirmus tris mėnesius organizacijoje dirbantys asmenys, tačiau, be abejo, socializacijos procesas pasibaigus bandomajam laikotarpiui nesibaigia. C. Filstad (2004) atliktas tyrimas parodė, kad naujokai norėtų būti tokiais laikomi mažiausiai 12 mėnesių nuo įsidarbinimo, o per tą laikotarpį jie galėtų praktikuotis savo darbe, įskaitant bandymus ir klaidų darymą.

Mūsų pasiūlyta socializacijos rodiklių klasifikacija (1 lentelė) taip pat turėtų sulaukti tyrėjų dėmesio. Galimos trys tyrimų kryptys. Klasifikacijos gali būti papildoma naujais, šiame darbe neaptais rodikliais. Arba, siekiant optimizuoti tyrimo trukmę, gali būti ieškomi svarbiausi atskiro lentelės segmento komponentai. Galiausiai, reikėtų patikrinti tokio skirstymo

tinkamumą, kai socializacija organizacijoje vertinama kitokiais, nei mūsų tyrime naudotais instrumentais.

Šiame darbe papildomų veiksmų analizei buvo pasirinkti tik vadovo ir darbo grupės kintamieji, nors įvade kalbėta apie paties naujo darbuotojo savybių įtaką jo socializacijai. Asmenys neateina į organizaciją kaip „tušti lapai“. Jie atsineša su savimi „kultūrinį bagažą“ ir lūkesčius, susiformavusius mokymosi metu ar socialinės patirties dėka (Garavan, Morley, 1997). Visa tai turi įtakos tam, kaip naujas darbuotojas elgsis, kokios bus aplinkinių reakcijos. Viena iš savybių, į kurią reikėtų atsižvelgti, – naujų darbuotojų proaktyvumas, kurį R. C. Lidenas ir kt. (2004) netgi siūlo įtraukti kaip šeštą asmenybės dimensiją. Mūsų darbe tik fragmentiškai analizuota, kiek naujas darbuotojas pats siekia tam tikros informacijos, ir buvo nustatyta, kad tiek mentoriui esant, tiek nesant naujo darbuotojo informacijos siekimo tendencijos yra vienodos. Tačiau lieka neaišku, kaip naujo darbuotojo proaktyvumas susijęs su kitais socializacijos rodikliais – patiriamu nerimu darbe, nuostatomis darbo ar organizacijos atžvilgiu, jautimusi tikruoju organizacijos nariu.

Lygiai taip pat būtų tikslinga atsižvelgti į psichologinės sutarties tarp naujo darbuotojo ir organizacijos ypatumus: kas abiejų šalių buvo sulygta, kiek buvo laikomasi išankstinių įsipareigojimų ir pan. Galbūt mūsų apčiuoptas nerimo padidėjimas organizacijoje dirbančiųjų du mėnesius grupėje gali būti siejamas ne tik su realybės šoku, bet ir su psichologinės sutarties pažeidimais.

Nustatyti nedideli mentorius turėjusių ir jų neturėjusių asmenų socializacijos skirtumai taip pat galėtų tapti tolesnių tyrimų priežastimi. Vis dar lieka galimas paaiškinimas, kad taip yra dėl kultūrinių ir organizacijų vadybos skirtumų, lyginant su kitomis šalimis, nes mūsų organizacijose mentorystės praktika paplito su užsienio kapitalo įmonių plėtra. Tačiau taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad mūsų darbe analizuojama pati darbo organizacijoje pradžia, o pristatytuose kitų tyrėjų darbuose (pvz., Sadri, Tran, 2002; Scandura, Viator, 1994; Fagenson, 1989; Kram, 1985, cit. pg. Siegel, 1995) didesnis dėmesys skiriamas vėlesniems socializacijos padariniams. Gali būti, kad pradiniam etape naujokai mažai skiriasi pagal tai, kiek jie turi žinių, kaip jie

jaučiasi, ar kaip vertina savo organizaciją ir darbą, tačiau ateityje mentorius turėję darbuotojai gali geriau atlikti darbo užduotis, būti labiau įsipareigoję organizacijai ar daugiau pasiekti karjeroje. Pakartotinė tyrime dalyvavusių darbuotojų apklausa praėjus metams ar daugiau nuo įsidarbinimo leistų atsakyti į šį klausimą.

Atlikti pakartotinį tyrimą dar bandomojo laikotarpio metu taip pat būtų tikslinga, nes organizacijose įsidarbina naujokai turintys skirtingą patirtį, išsilavinimą, pasižymintys skirtingomis asmeninėmis savybėmis, t. y. jų starto pozicijose skirtingos. Toks tyrimas ne tik atskleistų skirtingų socializacijos veiksmų dinamiką, bet ir išgrynintų mentoriaus vaidmenį socializacijos pokyčiams. Manytume, kad skirtingu laikotarpiu mentorius daugiau dėmesio skiria skirtingoms mentorystės funkcijoms – pirmaisiais mėnesiais svarbesnė profesinė, o vėlesniais – socialinė parama.

Mentoriaus charakteristikos, pavyzdžiui, jo kompetencija ar motyvacija, taip pat turėtų sulaukti didesnio tyrėjų dėmesio. Mūsų tyrimas rodo, kad mentoriaus neturėjimas yra geriau, nei bendradarbiavimas su nekompetentingu mentoriumi (15 lentelė). Tačiau turėtų būti atlikti papildomi tyrimai įrodantys mentorių ugdymo ir atrankos įtaką naujų darbuotojų socializacijai.

Be to, H. Van Emmerik ir kt. (2005) atkreipė dėmesį, kad mentoriaus motyvacija gali tiek pagerinti, tiek pabloginti ugdytinio rezultatus. Mūsų tyrime mentoriai skyrėsi pagal tai, kaip jie buvo motyvuoti atlikti šį darbą: vieni iš jų gaudavo atlygį už šį darbą, kitiems tai buvo neatlyginama veikla. Kai kurie mentoriais tapo savo noru, kitų apie jų norą būti mentoriumi niekas neklausė. Galima kelti prielaidą, kad nedidelius turėjusių mentorius ir jų neturėjusių darbuotojų socializacijos skirtumus galėjo veikti skirtingi buvimo mentoriumi motyvai, ir ją reikėtų empiriškai patikrinti.

Mentorystės turinys, o būtent, kas, kaip ir kada yra daroma, kai naujam darbuotojui paskiriamas mentorius taip pat turėtų sulaukti didesnio tyrėjų dėmesio. Mūsų darbe atskaitos tašku pasirinktas formalus kriterijus – ar naujam darbuotojui skiriamas mentorius. Tačiau tai gali reikšti, kad mentorius naujam darbuotojui skiria nuo keliolikos minučių iki kelių valandų per savaitę.

Veiklų spektras, kuris gali būti atliekamas tuo metu yra labai platus. O ir įvertintos mentoriaus kompetencijos gali atspindėti mentoriaus žinias tam tikroje srityje, bet tai negarantuoja atitinkamo elgesio realiose situacijose.

Mentoriaus ir naujoko tarpusavio dermė, naujo darbuotojo požiūris į mentorių kaip į kolegą, patarėją, draugą ar kaip vertintoją, kritiką, konkurentą taip pat gali turėti įtakos šio proceso efektyvumui.

Galiausiai, remiantis 15 lentelėje ir 7 paveiksle pateiktais duomenimis, kad mentorius padeda vadovui atlikti dalį jo funkcijų, taip pat ankstesnių tyrimų rezultatais, kad didesnis grupės narių skaičius neužtikrina geresnių socializacijos rodiklių, gali būti keliamą prielaidą, jog mentorystės sistema yra tikslinga tada, kai vadovas vadovauja dideliame kolektyve ir naujas darbuotojas gali pristigti jo dėmesio. Tačiau šios prielaidos teisingumą galėtų patvirtinti tik tyrimai ateityje.

IŠVADOS

1. Bandomuoju laikotarpiu vyksta intensyvi naujų darbuotojų socializacija organizacijoje, tačiau skirtingų socializacijos rodiklių raiška bandomuoju laikotarpiu nėra vienoda:
 - a) pirmą, antrą ir trečią mėnesį dirbančių naujų darbuotojų turimas techninės, referentinės, normatyvinės ir organizacinės informacijos kiekis bei organizacijos ir darbo vertinimas nesiskiria;
 - b) galios informacijos ir suvoktos profesinės kompetencijos įvertinimai pamažu gerėja ir yra aukščiausi trečią mėnesį dirbančiųjų respondentų grupėje;
 - c) antrą mėnesį dirbančių grupėje socialinės ir įvertinimo informacijos rezultatai žemesni, o patiriamo nerimo darbe bei jautimosi tikroju organizacijos nariu įvertinimai aukštesni nei pirmą ir trečią mėnesį dirbančiųjų, kas galėtų rodyti didesnę šių kintamųjų jautrumą aplinkos pokyčiams.
2. Svarbiausi veiksniai, leidžiantys prognozuoti geriau ir blogiau socializavusius naujus darbuotojus yra vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, darbo grupės klimatas ir dydis bei mentoriaus skyrimas naujam darbuotojui: kuo geresni naujoko santykiai su vadovu, kuo palankiau vertinamas darbo grupės klimatas, kuo mažiau žmonių dirba darbo grupėje ir naujiems darbuotojams skiriamas mentorius – tuo didesnė sėkmingos socializacijos organizacijoje tikimybė. Be šių veiksnių, atskirų socializacijos rodiklių geresnius rezultatus prognozuoja dažnesnis direktyvaus bei retesnis į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus taikymas, o taip pat naujo darbuotojo įgyto išsilavinimo ir darbo pobūdžio atitiktis.
3. Profesinė bei socialinė kompetencijos ir įsipareigojimas organizacijai, pagrįstas psichologiniais organizacijos ir darbuotojo ryšiais (identifikacija),

yra svarbiausios mentoriaus charakteristikos, susijusios su naujų darbuotojų sėkminga socializacija.

4. Mentorius turėjusių ir neturėjusių naujų darbuotojų socializacija yra panaši, tačiau ji yra susijusi su skirtingais veiksniais. Mentorių neturėjusių naujų darbuotojų imtyje didesnis darbo krūvis ir atsakomybė, teikiant informaciją tenka vadovui. Be to, geri vadovo ir pavaldinio santykiai, direktyvus vadovavimo stiliaus taikymas ir palankus darbo grupės klimatas paspartina naujų darbuotojų socializaciją, tačiau mentorių neturėjusių darbuotojų imtyje šių veiksnių svarba yra didesnė nei mentorius turėjusiųjų imtyje.
5. Informacijos teikimas naujam darbuotojui ir pagalba, formuojant reikiamus darbo įgūdžius, yra svarbiausios mentoriaus funkcijos pradinėse socializacijos stadijose.
6. Sukurtas mentorių kompetencijų klausimynas yra psichometrinius reikalavimus atitinkantis instrumentas, kuris gali būti naudojamas mentorių atrankos ir vertinimo tikslais. Jo karterinį validumą patvirtina gautos statistiškai reikšmingos profesinės, socialinės bei andragoginės kompetencijų ir įvairių socializacijos rodiklių koreliacijos.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į apžvelgtus kitų tyrėjų darbus ir šio tyrimo rezultatus buvo sudarytos rekomendacijos organizacijų psychologams, personalo specialistams ir vadovams:

1. Būtina skirti dėmesį naujo darbuotojo socializacijai nuo pat pirmųjų darbo organizacijoje akimirku, nuolatos stebėti ir vertinti, kaip naujam darbuotojui sekasi pritapti, užtikrinti reikiamos informacijos sklaidą, būtiną pagalbą, išmokstant darbui reikiamų įgūdžių, nes viena iš dažniausių naujų darbuotojų kaitos priežasčių – nesėkminga socializacija.

2. Vertinant socializacijos progresą reikia atsižvelgti į naujo darbuotojo nuostatas, jauseną, rodomas kompetencijas, nes socializacija organizacijoje – ne tik darbui būtinos informacijos įgijimas.

3. Rekomenduotina vadovui dažniau susitikti su nauju darbuotoju ir aptarti jo daromas klaidas ir pažangą, nes viena iš labiausiai naujokų pasigendamų informacijos sričių – įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacija. Taip pat daug dėmesio turėtų būti skiriama palaikančio, bendradarbiaujančio, geranoriško darbo grupės klimato formavimui, informuojant naujo darbuotojo bendradarbius apie dalijimosi patirtimi ir grįžtamojo ryšio suteikimo svarbą.

4. Pagalba naujam darbuotojui turėtų trukti ilgiau ar būti intensyvesnė, jei jis dirba ne pagal įgytą specialybę: mūsų tyrimo duomenimis, tokių asmenų socializacija lėtesnė.

5. Rekomenduotina skirti mentorius, kai vadovas turi daug naujų pavaldinių ir kokybiškai visiems jiems suteikti reikiamą informaciją gali nepakakti laiko. Mūsų tyrimo duomenimis, mentorius tampa tarsi vadovo „dešiniąja ranka“, padėdamas jam atlikti dalį naujų darbuotojų socializavimo funkcijų.

6. Kuriant formalias mentorystės programas, reikia aiškiai apibrėžti ir ketinantiems jais tapti išaiškinti (pvz., tam skirtų mokymų metu), koks bus jų vaidmuo, ko iš jų tikimasi, kiek tai pareikalaus jų laiko, pastangų, ir tik įvertinę

tokios veiklos privalumus ir trūkumus asmenys apsispręstų, ar nori imtis tokios atsakomybės.

7. Į personalo ugdymo sistemas įtraukti programas, leidžiančias mentoriams tobulinti andragogines, bendravimo, asmens pažinimo, darbo grupėse, vadovavimo žinias ir įgūdžius, – šias sritis kaip labiausiai tobulintinas nurodė mūsų apklausti mentoriai.

8. Būtina įsitikinti, kad ketinantys tapti mentoriais asmenys sugebės tinkamai perteikti organizacijos vertybes, kultūrą, tradicijas, požiūrį į darbą, nes mentoriaus turima kompetencija, jo nuostatos organizacijos ir darbo atžvilgiu yra veiksniai, labiausiai susiję su naujo darbuotojo socializacija.

9. Norint užtikrinti mentorystės sistemos efektyvumą, atlikti visų naujų darbuotojų apklausą, pasibaigus bendradarbiavimui su mentoriumi, kad būtų galima išanalizuoti tokio bendradarbiavimo privalumus ir trūkumus, numatyti mentorių ugdymo galimybes. Be to, mentoriaus funkcijų vertinimas galėtų tapti papildomu kasmetinio darbo atlikimo vertinimo rodikliu.

10. Jei mentorystės sistemos diegti neketinama, vadovai turėtų pasirūpinti, kad šalia naujo darbuotojo būtų savo elgesiu, nuostatomis, organizacijos interesams geriausiai atstovaujantis vaidmens modelis (bendradarbis), kuriuo naujokas norėtų sekti. Tai būtų galima padaryti darbą organizuojant taip, kad naujas darbuotojas galėtų stebėti „pageidautiną“ modelį, analizuoti jo elgesį, dažniau tarpusavyje kontaktuoti, keistis informacija.

11. Dirbant su naujais darbuotojais rekomenduotinas direktyvus vadovavimo stilius – darbų grafiko sudarymas ir darbo atlikimo kontrolė, vaidmens aiškumo užtikrinimas, lūkesčių išsakymas, nuolatinis paskatinimas – tai priemonės, kuriomis didinamas pasitenkinimas vadovu ir organizacija, mažinamas stresas, gerinamas darbo atlikimas; tuo pačiu gerėja naujų darbuotojų socializacija. Tačiau dalyvaujantis vadovavimas, kai vadovas, prieš priimdamas galutinį sprendimą konsultuojasi su pavaldiniais, atsižvelgia į jų išsakytas idėjas ir pan., taip pat gali paspartinti naujo darbuotojo socializaciją, sustiprinti darbuotojo, kaip organizacijos nario, „savininkiškumo“ jausmą.

LITERATŪRA

- Alerd G., Garvey B., Smith R. The mentoring pocketbook. Alresford: Management pocketbooks Ltd, 2000.
- Allen N. J., Meyer J. P. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation // Academy of Management Journal. 1990, vol. 33 (4), p. 847–858.
- Allen T. D. Mentoring others: A dispositional and motivational approach // Journal of Vocational Behavior. 2003, vol. 62 (1), p. 134–154.
- Anakwe U. P., Greenhaus J. H. Prior work experience and socialization experiences of college graduates // International Journal of Manpower. 2000, vol. 21 (2), p. 95–111.
- Appelbaum S. H., Ritchie S., Shapiro B. T. Mentoring revisited: An organizational behaviour construct // International Journal of Career Management. 1994, vol. 6 (3), p. 3–10.
- Ardts J., Jansen P., Van der Velde M. The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments // Journal of Management Development. 2002, vol. 20 (2), p. 159–167.
- Aryee S., Wyatt T., Stone R. J. Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation // Journal of Management Studies. 1996, vol. 33 (1), p. 95–118.
- Ashford S. J., Cummings L. L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information // Organizational Behavior and Human Performance. 1983, vol. 32 (3), p. 370–398.
- Ashforth B. E., Saks A. M., Lee R. T. On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics // International Journal of Selection and Assessment. 1997, vol. 5 (4), p. 200–214.
- Ashforth B. E., Saks A. M., Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers // Human Relations. 2000, vol. 53 (3), p. 311–339.

- Augaitytė L. Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų socializacijos organizaciniai ir individualūs veiksniai. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, 2005.
- Awal D., Stumpf S. A differentiating between perceived organization and work group climates // *Journal of Management*. 1981, vol. 7 (1), p. 33–42.
- Balaišis M. First year students' adjustment at Vilnius University in Lithuania: The role of self-orientation, locus of control, social support and demographic variables. A thesis submitted in conformity with requirements for the degree of doctor of education. Department of adult education and counselling psychology Ontario institute for studies in education of the University of Toronto, 2004.
- Bateman T. S., Crant J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates // *Journal of Organizational Behavior*. 1993, vol. 14 (2), p. 103–118.
- Bauer T. N., Green S. G. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization // *Journal of Applied Psychology*. 1998, vol. 83 (1), p. 72–83.
- Bond T. G., Fox C. M. Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human sciences. Second edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, Inc, Publishers, 2007.
- Bozionelos N. Mentoring provided relation to mentor's career success, personality and mentoring received // *Journal of Vocational Behavior*. 2004, vol. 64 (1), p. 24–46.
- Buchanan B. II Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1974, vol. 19 (4), p. 533–546.
- Camerer C. Behavioral economics and nonrational organizational decision making. // *Debating Rationality– Nonrational Aspects of Organizational Decision Making* / Ed. By J. J. Halpern, R. N. Stern. Ithaca, New York: Cornell University Press, 1998, p. 53–77.

- Campion M. A., Mitchell M. M. Management turnover: Experiential differences between former and current managers // *Personnel Psychology*. 1983, vol. 39 (1), p. 57–69.
- Chan D., Schmitt N. Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation // *Journal of Applied Psychology*. 2000, vol. 85 (2), p. 190–210.
- Chao G. T., Walz P. M., Gardner P. D Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts // *Personnel Psychology*. 1992, vol. 45 (3), p. 619–636.
- Chao G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner P. Organizational socialization: Its content and consequences // *Journal of Applied Psychology*. 1994, vol. 79 (5), p. 730–743.
- Chatman J. A Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // *Administrative Science Quarterly*. 1991, vol. 36 (3), p. 459–484.
- Clutterbuck D. Mentor competences: A field perspective. // *The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring* / Ed. by D. Clutterbuck, G. Lane. Aldershot: Gower Publishing Ltd, 2004, p. 42–56.
- Clutterbuck D., Sweeney J. Coaching and mentoring. Burnham UK: Clutterbuck Association, 2005 [žiūrēta 2009 01 08]. Prieiga per internetą: <http://www.clutterbuckassociates.com/downloadfile.aspx?ID=48>.
- Coleman D., Galvin J., Woods M., Wrenne D. Implementation and evaluation of a pilot mentoring scheme in the mid-western health board. 2008, [žiūrēta 2009 01 06]. Prieiga per internetą: http://www.nihs.ie/pdf/Pilot_Mentoring_Scheme.doc.
- Collins J. H. Organizational socialization: A review of the literature, 2006, [žiūrēta 2006 10 26]. Prieiga per internetą: <http://www.thecollinsgroups.com/organizational.html>.

- Comer D. R. Organizational newcomers' acquisition of information from peers // *Management Communication Quarterly*. 1991, vol. 5 (1), p. 64–89.
- Dastikaitė J. Socializacijos organizacijoje ryšys su netiesioginiais socializacijos rezultatais. Bakalauro darbas. Vilniaus universitetas, 2004.
- Demografijos metraštis 2008. Statistikos rinkinys. Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės, 2009. [žiūrėta 2009 08 08]. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=2805&download=1&doc=1594.
- De Vos A., Buyens D., Schalk R. Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity // *Journal of Organizational Behavior*. 2003, vol. 24 (5), p. 537–559.
- Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment // *Academy of Management Journal*. 2002, vol. 45 (4), p. 735–744.
- Enoch Y. Change of values during socialization for a profession: An application of the marginal man theory // *Human Relations*. 1989, vol. 42 (3), p. 219–239.
- Fagenson E. A. The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés // *Journal of Organizational Behavior*. 1989, vol. 10 (4), p. 309–320.
- Feldman D. C. A practical programme for employee socialization // *Organizational Dynamics*. 1976, vol. 5 (2), p. 65–80.
- Filstad C. How newcomers use role models in organizational socialization // *The Journal of Workplace Learning*. 2004, vol. 16 (7), p. 396–409.
- Fisher C. D. Organizational socialization: An integrative review // *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1986, vol. 4, p. 101–145.

- Flanagin A. J., Waldeck J. H. Technology use and organizational newcomer socialization // *The Journal of Business Communication*. 2004, vol. 41 (2), p. 137–165.
- Forster N. Hewlet Packard: The new way? // *The Management Case Study Journal*. 2006, vol. 6 (1), p. 14–29 [žiūrēta 2008 09 14]. Prieiga per internetą: <http://www.ojs.unisa.edu.au/index.php/MCSJ/article/view/82/79>.
- Garavan T. N., Morley M. The socialization of high-potential graduates into the organization: Initial expectations, experiences and outcomes // *Journal of Managerial Psychology*. 1997, vol. 12 (2), p. 118–137.
- Garvey B., Alred G. Educating mentors // *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 2000, vol. 8 (2), p. 113–126.
- Gatewood R. D., Carroll A. B. Assessment of ethical performance of organization members: A conceptual framework // *Academy of Management Review*. 1991, vol. 16 (4), p. 667–690.
- Goldsmith A. H, Veum J. R., Darity W. Jr. Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort // *Journal of Economic Psychology*. 2000, vol. 21 (4), p. 351–385.
- Goleman D. Leadership that gets results // *Harvard Business Review*. 2000, March–April [žiūrēta 2009 01 25]. Prieiga per internetą: <http://www.hcmglobal.biz/pdf/leadershipthat.pdf>.
- Graen G. B, Novak M. A., Sommerkamp P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1982, vol. 30 (1), p. 109–131.
- Graen G. B., Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory // *Leadership Quarterly*. 1995, vol. 6 (2), p. 219–247.
- Gregg C. Someone to look up to // *Journal of Accountancy*. 1999, vol.188, p. 89–93 [žiūrēta 2009 01 25]. Prieiga per internetą: <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1999/Nov/greggl.htm>.

- Hall D. T. Careers and socialization // *Journal of Management*. 1987, vol. 13 (2), p. 301–321.
- Hebden J. E. Adapting to organization culture: The socialization of graduate trainees // *Organisational Dynamics*. 1986, vol. 15 (1), p. 54–72.
- Hofstede G. I-L, Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases // *Administrative Science Quarterly*. 1990, vol. 35 (2), p. 286–316.
- Holden G. 'Challenge and support': The role of the critical friend in continuing professional development // *Curriculum Journal*. 1997, vol. 8 (3), p. 441–463.
- House R. J. A path goal theory of leader effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1971, vol. 16 (3), p. 321–328.
- Hui C. H., Yee C. The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction // *Applied Psychology: An International Review*. 1999, vol. 48 (2), p. 175–185.
- Iowa Department of Education. Beginning teacher mentoring and induction program: Technical assistance for application and revision. [žiūrēta 2006 11 08] Prieiga per internetą: www.state.ia.us/educate/ecese/tqt/tc/resources/tadmi01.pdf.
- Johnson S., Rodway G. Creating a Work Climate that Motivates Staff and Improves Performance // *The Manager*. 2002, vol. 11 (3), p. 1–22 [žiūrēta 2009 01 08]. Prieiga per internetą: http://erc.msh.org/TheManager/English/V11_N3_En_Issue.pdf.
- Jones G. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations // *Academy of Management Journal*. 1986, vol. 29 (2), p. 262–279.
- Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88 (5), p. 779–794.

- Kelloway E. K. Using LISREL for structural equation modeling. Thousand Oaks, CA: Sage publication, 1998.
- Kerr J., Slocum J. W. Managing corporate culture through reward systems // Academy of Management Executive. 1987, vol. 1 (2), p. 99–108.
- Kleinman G., Siegel P., Eckstein C. Teams as a learning forum for accounting professionals: An analysis // Journal of Management Development. 2002, vol. 21 (6), p. 427–460.
- Kram K. E. Phases of the Mentoring Relationship // Academy of Management Journal. 1983, vol. 24 (4), p. 608–625.
- Kramer M. W. A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfer // Human Communication Research. 1995, vol. 22 (1), p. 39–64.
- Laker D. R., Steffy B. D. The impact of alternative socialization tactics on self-managing behavior and organizational commitment // Journal of Social Behavior and Personality. 1995, vol. 10 (3), p. 645–660.
- Lam A. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework // Organization Studies. 2000, vol. 21 (3), p. 487–513.
- Langford C. P. H., Bowsher J., Maloney J. P., Lillis P. P. Social support: A conceptual analysis // Journal of Advanced Nursing. 1997, vol. 25 (1), p. 95–100.
- Lankau M. J., Scandura T. A. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences // Academy of Management Journal. 2002, vol. 45 (4), p. 779–790.
- Lekavičienė R. Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas. Kaunas: VDU, 2001.
- Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas // Valstybės žinios, 2002, Nr. 64-2569, 105-107 straipsniai.
- Liden R. C., Bauer T. N., Erdogan B., Wayne S. J. An examination of the role of personality in socialization / In Symposium: Newcomers in action: The role of proactive behavior in socialization. Presented at the Society

- for Industrial and Organizational Psychology, 19th annual conference. 2004, April, Chicago, IL.
- Lok P., Crawford J. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development // *Leadership & Organization Development Journal*. 1999, vol. 20 (7), p. 365–374.
- Long S. Mentoring: A personal reflection // *New Library World*. 2002, vol. 103 (3), p. 94–97.
- Louis M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings // *Administrative Science Quarterly*. 1980, vol. 25 (2), p. 226–251.
- Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors // *Journal of Applied Psychology*. 1995, vol. 80 (3), p. 418–431.
- Mentor. Qualities of successful mentors, 2006 [žiūrėta 2006 11 08]. Prieiga per internetą: <http://apps.mentoring.org/training/TMT/tmt23010.adp>.
- Miller V. D., Jablin F. M. Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process // *Academy of Management Review*. 1991, vol. 16 (1), p. 92–120.
- Moreland R. L., Levine J. M., Wingert M. Creating the ideal group: Composition effects at work // *Understanding group behavior: Small group processes and interpersonal Relations*. Vol. 2 / Ed. by E. H. Witte, J. H. Davis. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996, p. 11–36.
- Morrison E. W. Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes // *Academy of Management Journal*. 1993, vol. 36 (3), p. 557–589.
- Morrison E. W. Information usefulness and acquisition during organizational encounter // *Management Communication Quarterly*. 1995, vol. 9 (2), p. 131–155.

- Nachmias D., Nachmias C. Research methods in the social sciences. New York: St. Martin's Press, 1987.
- Nelson D. L., Quick J. C. Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? // *Journal of Organizational Behavior*. 1991, vol. 12 (4), p. 543–554.
- NFIE. Creating a Teacher Mentoring Program 1999 [žiūrėta 2009 01 08]. Prieiga per internetą: <http://www.neafoundation.org/publications/mentoring.htm#content>.
- Noe R. A. An investigation into the determinants of successful assigned mentoring relationships // *Personnel Psychology*. 1988, vol. 41 (3), p. 457–479.
- Northouse P. G. Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1997.
- O'Reilly III C. A, Chatman J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior // *Journal of Applied Psychology*. 1986, vol. 71 (3), p. 492–499.
- O'Reilly III C. A, Chatman J., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // *Academy of Management Journal*. 1991, vol. 34 (3), p. 487–516.
- Ostroff C., Kozlowski S. W. J. Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition // *Personnel Psychology*. 1992, vol. 45 (4), p. 849–874.
- Ostroff C., Kozlowski S. W. J. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization // *Journal of Vocational Behavior*. 1993, 42 (2), p. 170–183.
- Perry C., LeMay N., Rodway G., Tracy A., Galer J. Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations // *Human Resources for Health*. 2005, vol. 3 (10) [žiūrėta

- 2009 01 08]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1186/1478-4491-3-10>.
- Peterson J., Collins C. Mentor roles and responsibilities. 2008 [žiūrėta 2008 11 08]. Prieiga per internetą: <http://internships.info.nih.gov/mentor.html>.
- Polach J. L. Understanding the experience of college graduates during their first year of employment // *Human Resource Development Quarterly*. 2004, vol. 15 (1), p. 5–22.
- Price C. Workplace mentoring: Considerations and exemplary practices // *New Directions for Community Colleges*. 1997, vol. 97, p. 49–59.
- Ragins B. R., Cotton J. L. Gender and willingness to mentor in organizations // *Journal of Management*. 1993, vol. 19 (1), p. 97–111.
- Ragins B. R., Cotton J. L. Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships // *Journal of Applied Psychology*. 1999, vol. 84 (4), p. 529–550.
- Ragins B. R., Scandura T. A. Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships // *Academy of Management Journal*. 1994, vol. 37 (4), p. 957–971.
- Reichers A. E. An interactionist perspective on newcomer socialization rates // *Academy of Management Review*. 1987, vol. 12 (2), p. 278–287.
- Rollag K. How fast growth promotes rapid socialization in entrepreneurial firms, 2001 [žiūrėta 2009 01 08]. Prieiga per internetą: <http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/XI/XIC/XIC/xi-c.htm>.
- Roche G. R. Much ado about mentors // *Harvard Business Review*. 1979, vol. 57 (1), p. 14–28.
- Rowley J. B. The good mentor // *Educational Leadership*. 1999, vol. 56 (8), p. 20–22.
- Sadri G., Tran H. Managing your diverse workforce through improved communication // *Journal of Management Development*. 2002, vol. 21 (3), p. 227–237.
- Saks A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and

- newcomer adjustment // *Journal of Applied Psychology*. 1995, vol. 80 (2), p. 211–225.
- Scandura T. A., Schriesheim C. A. Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research // *Academy of Management Journal*. 1994, vol. 37 (6), p. 1588–1602.
- Scandura T. A., Tejada M. J., Werther W. B., Lankau M. J. Perspectives on mentoring // *Leadership & Organization Development Journal*. 1996, vol. 17 (3), p. 50–56.
- Scandura T. A., Viator R. Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions and protégé turnover intentions // *Accounting, Organizations, and Society*. 1994, vol. 19 (8), p. 717–734.
- Shadur M. A., Kienzle R., Rodwell J. J. The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement // *Group & Organization Management*. 1999, vol. 24 (4), p. 479–503.
- Schumacker R. E., Lomax R. G. A beginner's guide to structural equation modeling. Second edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Siegel P. H., Rigsby J. T., Agrawal S. P., Leavins J. R. Auditor professional performance and the mentor relationship within the public accounting firm // *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 1995, vol. 8 (4), p. 3–22.
- Sleutel M. R. Climate, culture, context, or work environment? Organizational factors that influence nursing practice // *The Journal of Nursing Administration*. 2000, vol. 30 (2), p. 53–58.
- Spielberger C. D., Gorsuch R. L., Lushene R., Vagg P. R., Jacobs G. A. State-trait anxiety inventory (form Y). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc., 1983.
- Stamper C. L., Masterson S. S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior // *Journal of Organizational Behavior*. 2002, vol. 23 (8), p. 875–894.

- Suckov K. The effects of dual employment on temporary employees // A dissertation submitted to the faculty of Purdue University, 1999 [žiūrėta 2009 01 08]. Prieiga per internetą: <http://data.psych.udel.edu/posgroup/Shared%20Documents/pe-suckow.pdf>.
- Sweeny B. Possible criteria for mentor selection // Resources for Staff & Organization Development. 2003 [žiūrėta 2006 11 08]. Prieiga per internetą: <http://www.teachermentors.com/MCenter%20Site/MSelectCriteria.html>.
- Taormina R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model // International Journal of Selection and Assessment. 1997, vol. 5 (1), p. 29–47.
- Thibodeaux III H. E., Hays-Thomas R. The concepts of leader-member exchange and mentoring: Core and context // Global Organizing Designs / Ed. by G. B. Graen, J. A. Graen. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005, p. 99–130.
- Tierney P. Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers // Journal of Organizational Change Management. 1999, vol. 12 (2), p. 120–133.
- Vandenberg R. J., Scarpello C. The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews // Journal of Applied Psychology. 1990, vol. 75 (11), p. 60–67.
- Van Emmerik H., Baugh S. G., Euwema M. C. Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components // Career Development International. 2005, vol. 10 (4), p. 310–324.
- Van Maanen J., Schein E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization // Research in Organizational Behavior. 1979, vol. 1, p. 209–264.
- Wanberg C. R., Welsh E. T., Hezle S. A. Mentoring research: A review and dynamic process model // Research in Personnel and Human Resources Management. 2003, vol. 22, p. 39–124.

- Wanous J. P. Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Wanous J. P., Poland T. D., Premack S. L., Davis S. K. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77 (3), p. 288–297.
- Wooten L. P., Crane P. Nurses as implemented of organizational culture // *Nursing Economics*. 2003, vol. 21 (6), p. 275–279.
- Yrle A. C., Hartman S., Galle W. P. An investigation of relationships between communicator style and leader-member exchange // *Journal of Communication Management*. 2002, vol. 6 (3), p. 257–268.
- Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // *Psichologija*. 2008, t. 37, p. 26–43.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Organizacijų, kuriose atliktas tyrimas charakteristikos

Pagrindinės tyrimo dalyvavusių organizacijų charakteristikos

Organizacija*	A	B	C	D	E	F
Apklausoje dalyvavo nauji darbuotojai (N)	173	27	58	45	32	38
Ar yra oficiali mentorystės sistema?	Taip	Taip	Ne	Ne	Taip	Ne
Ar yra mentorystės skatinimo sistema?	Ne	Ne	-	-	Taip	-
Sudarytos naujo darbuotojo – mentoriaus diados (N)	27	17	0	0	12	0
Organizacijos veiklos sritis	Finan-sai	Finan-sai	Drau-dimas	Drau-dimas	Pra-mogos	IT
Ar yra padalinių visoje Lietuvoje?	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip	Taip
Įmonės darbuotojų skaičius	> 2000	> 1000	> 600	> 500	> 800	> 400

* Laikantis su organizacijomis pasirašytų konfidencialumo susitarimų, tyrimo dalyvavusios įmonės koduojamos pirmosiomis abėcėlės raidėmis

Trumpas organizacijų pristatymas

Organizacijos A ištakos – tarpukario nepriklausomoje Lietuvoje, kuomet buvo steigiamos bankinę veiklą vykdančios organizacijos. Atkūrus nepriklausomybę organizacija savarankiškai pradeda veikti 1993 m. 2001 m. privatizuota ir susijungta su nuo 1999 m. Lietuvoje veikiančiu užsienio kapitalo banku. 2005 m. keitėsi pagrindinis strateginis investuotojas. Šiuo metu priklauso to paties pavadinimo organizacijų grupei, plėtojančiai veiklą Šiaurės ir Rytų Europos šalyse.

Organizacijos B buvo įsteigta 1924 m.. Po nepriklausomybės atkūrimo 1992 m. vykdant bankininkystės reformą Lietuvoje, bendrovė reorganizuota į valstybinį akcinį banką, kuris savarankiškai pradeda veikti 1993 m. 2002 m. banko strateginiu investuotoju tampa užsienio kapitalo įmonė. 2006 m. organizacija tampa to paties pavadinimo bankų grupės, veikiančios Šiaurės, Rytų ir Vidurio Europos šalyse nariu.

Organizacija C įsteigta 1993 m. Pradžioje specializavosi automobilių, krovinių, transporto priemonių civilinės atsakomybės užsienyje („Žaliosios kortos“) draudimu. Vėliau veiklos praplėstos iki kilnojamo ir nekilnojamo turto, darbdavio civilinės atsakomybės, kelionės, sveikatos draudimo. 1995 įkuriama antrinė bendrovė, kuri specializuojasi gyvybės draudimo srityje. 2002 kompanijos pagrindiniu akcininku tapo užsienio kapitalo įmonė. 2004 m. plėtėsi perimdama dviejų Lietuvoje veikusių draudimo bendrovių akcijas. Organizacija priklauso to paties pavadinimo organizacijų grupei, plėtojančiai savo veiklą Rytų Europos šalyse.

Organizacija D yra užsienio kapitalo įmonė, veiklą Lietuvoje pradėjusi 2001 m. Specializuojasi gyvybės draudimo ir pensijų kaupimo srityse. Bendrovė priklauso vienai didžiausių įmonių grupių pasaulyje, teikiančioje paslaugas 28 šalyse.

Organizacija E yra užsienio kapitalo įmonė, veiklą Lietuvoje pradėjusi 2001 metais. Bendrovė tapo pirmuoju lošimų operatoriumi šalyje, atidariusiu pirmuosius lošimo namus. Tai vienintelis pramogų organizatorius šalyje, kuris vykdo veiklą pagal tarptautinius kokybės standartus. Organizacija priklauso to paties pavadinimo organizacijų grupei, plėtojančiai savo veiklą Rytų ir Vidurio Europos šalyse.

Organizacija F yra lietuviško kapitalo įmonė, įkurta 1993 m. Pradžioje specializavosi stacionariųjų kompiuterių gamyboje bei mažmeninėje prekyboje kompiuterine įranga. Vėliau plėtodama savo veiklą, ėmė kurti skaitmeninės elektronikos parduotuvių tinklą Lietuvoje. 2006 m. įžengė į Latvijos rinką.

2 PRIEDAS. Tyrime dalyvavusių naujų darbuotojų charakteristikos

Apklausa atlikta praėjus keliems mėnesiams	1	2	3	Iš viso
Respondentų skaičius	191	34	148	373
Proc. nuo visų naujų darbuotojų	51,21	9,12	39,68	100
Mentorystės sistema				
Yra	118	12	102	232
Nėra	73	22	46	141
Tyrime dalyvavo ir jų mentoriai	32	3	21	56
Lytis				
Moteris	158	18	129	305
Vyras	29	8	13	50
Nenurodė	4	8	6	18
Išsilavinimas				
Aukštasis	74	2	75	151
Aukštesnysis ir specialus vidurinis	17	3	16	36
Vidurinis ir studentai	44	5	47	96
Nenurodė	56	24	10	90
Einamos pareigos				
Vadovai	3	4	0	7
Ne vadovai	188	30	148	366
Darbas pagal specialybę				
Taip	42	2	42	86
Ne	98	8	103	209
Nenurodė	51	24	3	78
Darbo patirtis				
Neturi	30	0	27	57
Turi	108	10	118	236
Nenurodė	53	24	3	80
Apskritis				
Vilniaus	78	4	57	139
Kauno	36	1	31	68
Klaipėdos	24	2	28	54
Šiaulių	9	0	5	14
Panevėžio	5	0	3	8
Alytaus	9	0	6	15
Marijampolės	2	0	8	10
Telšių	0	0	2	2
Tauragės	2	0	4	6
Nenurodė	26	27	4	57
Amžius				
Vyriausias tiriamasis (m.)	55	44	47	55
Jauniausias tiriamasis (m.)	19	21	19	19
Nenurodė	121	24	11	156
Vidurkis	25,63	32,8	25,28	25,38

3 PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti organizacijos apibūdinimai

Instrukcija: pateikite kuo daugiau teigiamų ir neigiamų apibūdinimų (būdvardžių, dalyvių ir pan.), tinkamų nusakyti organizaciją, kurioje dirbate.

1. Prestižinė 2. Pripažinta 3. Apdovanota	4. Neprestižinė
5. Didelė	6. Maža 7. Nedidelė
8. Vietinė	9. Respublikinė 10. Tarptautinė
11. Gera 12. Maloni	13. Bloga 14. Bjauri 15. Nemaloni
16. Patikima 17. Stabili 18. Pastovi 19. Saugi	20. Nepatikima 21. Nestabili 22. Nesaugi
23. Nesavanaudiška 24. Geranoriška 25. Draugiška 26. Labdaringa 27. Rūpinasi savo darbuotojais 28. Remianti socialinius renginius ir sportą	29. Plėšikiška 30. Išnaudotojiška 31. Grobuoniška 32. Priešiška 33. Agresyvi
34. Tvarkinga 35. Ūkiška 36. Ekonomiška	37. Netvarkinga 38. Neūkiška 39. Neekonomiška 40. Apsileidusi
41. Novatoriška 42. Naujoviška 43. Pirmaujanti 44. Perspektyvi 45. Kūrybiška 46. Konkurencinga 47. Aktyvi 48. Versli 49. Veržli 50. Europietiška 51. Besikeičianti 52. Eksperimentuojanti 53. Atjaunėjusi 54. Originali 55. Dominuojanti 56. Šiuolaikiška	57. Konservatoriška 58. Sustabarėjusi 59. Pasenusi 60. Atsilikusi

61. Pelninga 62. Sėkminga	63. Nuostolinga 64. Žlunganti 65. Susidėvėjusi morališkai 66. Bankrutuojanti
67. Atvira	68. Uždara
69. Privati 70. Individuali	71. Valstybinė
72. Naudinga	73. Žalinga 74. Kenkianti visuomenės labui
75. Jauna 76. Auganti 77. Besiplečianti	78. Sena

- 79. Ekologiška
- 80. Mokslinė
- 81. Neracionali
- 82. Paprasta
- 83. Reikli
- 84. Atsitiktinė
- 85. Mylima
- 86. Keista
- 87. Nevyriausybinė
- 88. Pilietiška

4PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti darbo apibūdinimai

Instrukcija: pateikite kuo daugiau teigiamų ir neigiamų apibūdinimų (būdvardžių, dalyvių ir pan.), tinkamų nusakyti darbą, kurį dirbate.

1. Prestižinis 2. Solidus 3. Neeilinis	4. Neprestižinis 5. Nesolidus 6. Eilinis
7. Nepavojingas 8. Saugus	9. Pavojingas 10. Nesaugus 11. Kenksmingas
12. Lengvas 13. Malonus	14. Alinantis 15. Sunkus 16. Kamuojantis 17. Sekinantis 18. Varginantis 19. Įtemptas 20. Intensyvus 21. Bjaurus 22. Nemalonus
23. Įdomus 24. Patinkantis	25. Neįdomus 26. Nuobodus 27. Nepatinkantis
28. Nesudėtingas 29. Paprastas	30. Sudėtingas
31. Naudingas	32. Žalingas 33. Kenksmingas
34. Pastovus	35. Laikinas
36. Kruopštus 37. Tikslus	38. Nekruopštus 39. Netikslus 40. Atmestinas
41. Geras 42. Normalus	43. Blogas 44. Negeras 45. Nenormalus
46. Mažas	47. Didelis
48. Protinis	49. Fizinis
50. Neskubus	51. Skubus
52. Pasisekęs	53. Nepasisekęs 54. Nepavykęs
55. Paliktas 56. Išliekantis	57. Sunaikintas 58. Neišliekantis
59. Pastovus 60. Nuolatinis 61. Pakartotinas	62. Atsitiktinis
63. Nегreitas 64. Nespartus 65. Lėtas	66. Neatidėliotinas 67. Spartus 68. Greitas

69. Mechaninis 70. Rankinis	71. Konvejerinis
72. Vasaros	73. Žiemos
74. Sąžiningas	75. Nesąžiningas
76. Tvarkingas	77. Netvarkingas
78. Asmeninis 79. Individualus	80. Kolektyvinis 81. Grupinis 82. Visuotinis
83. Atidus 84. Precizinis	85. Neatidus 86. Aplaidus
87. Būtinasis 88. Privalomas 89. Pirmaeilis	90. Savarankiškas 91. Atsitiktinis 92. Antraeilis
93. Atsakingas 94. Rimtas	95. Neatsakingas
96. Padienis	97. Kasdienis
98. Prasmingas	99. Beprasmiškas

- 100. Aukštuminis
- 101. Operatyvinis
- 102. Kompiuterinis
- 103. Normuotas
- 104. Vertinamas

5 PRIEDAS. Žvalgomojo tyrimo metu gauti atmosferos darbo grupėje (klimato) apibūdinimai

Instrukcija: pateikite kuo daugiau teigiamų ir neigiamų apibūdinimų (būdvardžių, dalyvių ir pan.), tinkamų nusakyti atmosferą (klimatą) darbo grupėje, kurioje dirbate.

1. Draugiška 2. Palaikanti 3. Bičiuliška	4. Nedraugiška 5. Priešiška 6. Neutrali
7. Darbinga 8. Aktyvi 9. Entuziastinga 10. Gyva	11. Tingi 12. Neaktyvi 13. Pasyvi 14. Vangi 15. Inertiška 16. Negyva 17. Apatiška 18. Abejinga
19. Maloni 20. Patraukli 21. Harmoninga	22. Nemaloni 23. Nepatraukli 24. Varginanti 25. Siaubinga
26. Vieninga 27. Darni	28. Nevieninga 29. Susiskaldžiusi
30. Kūrybiška 31. Įkvepianti 32. Naujoviška	33. Nekūrybiška 34. Monotoniška 35. Įprasta
36. Geranoriška 37. Šilta 38. Taiki	39. Negeranoriška 40. Šalta 41. Santūri 42. Be entuziazmo 43. Karinga
44. Gera 45. Teikianti pasitenkinimą	46. Bloga 47. Erzinanti
48. Saugi 49. Rami 50. Jauki	51. Nesaugi 52. Įtempta 53. Nejauki
54. Bendradarbiaujanti	55. Konkurencinga 56. Įkaitusi 57. Individualistiška
58. Įdomi	59. Nuobodė 60. Neįdomi
61. Jautri 62. Pažeidžiama	63. Neįjautri
64. Atvira	65. Uždara
66. Užjaučianti 67. Rūpestinga 68. Atidi	71. Pašiepanti 72. Intrigantiška 73. Kandi

69. Dėmesinga 70. Palaikanti	74. Piktđžiugiška 75. Abejinga 76. Kritikuojanti 77. Slopinanti 78. Trikdanti
79. Kryptinga 80. Tikslingai dirbanti	81. Stichiška
82. Laisva	83. Suvaržyta
84. Rimta 85. Svarbi	86. Atsipalaidavusi 87. Nesvarbi
88. Paprasta	89. Sudėtinga 90. Komplikuota
91. Linksma	92. Liūdna
93. Liberali 94. Lanksti	95. Griežta 96. Kategoriška
97. Skatinanti	98. Nemotyvuojanti
99. Sveika	100. Slogi 101. Nesveika 102. Susirūpinusi

- 103. Intymi
- 104. Savikritiška
- 105. Svajinga
- 106. Nepastovi
- 107. Kintanti

6 PRIEDAS. Mentorius kompetencijų klausimyno psichometrinės charakteristikos

Eil. Nr.	Teiginio Nr.	Įvertis (logitais)	Paklaida	INMSQ	ISTD	OUTMSQ	OSTD	PTME	OBSMA	EXPMA	DISCR	RMSE	Patikimumas Asm / Teig*	
PROFESINĖ KOMPETENCIJA														
1	6	-1,15	0,06	0,97	-0,61	0,743	-4,66	0,50	85,1	82,2	1,12			
2	8	-0,78	0,05	1,00	0,04	0,91	1,79	0,43	79,6	77,1	1,04			
3	26	-0,55	0,05	1,01	0,17	1,00	0,03	0,42	77,4	73,7	1,01			
4	29	-0,31	0,05	1,01	0,25	1,00	-0,09	0,44	75,7	70,9	1,01			
5	4	-0,08	0,05	1,05	1,60	1,01	0,26	0,46	70,6	67,6	0,98			
6	24	0,14	0,04	0,95	-1,67	0,98	-0,54	0,49	74,6	64,4	1,08			
7	1	0,66	0,04	1,03	1,20	1,05	1,58	0,40	59,0	60,3	0,92			
8	14	0,58	0,04	1,04	1,24	1,06	1,82	0,42	66,1	60,5	0,94			
9	5	0,70	0,04	1,06	1,98	1,05	1,75	0,41	59,3	60,1	0,91			
10	3	0,78	0,04	1,00	-0,16	1,00	0,15	0,37	57,9	59,8	0,95			
Visa skalė	Vidurkis	0,00	0,06	1,01	0,4	0,98	-0,1	Skyra* Asm / Teig	0,98 / 13,66	0,05	0,49 / 0,99			
	SD	0,65	0,02	0,03	1,1	0,09	1,8							
	MIN	0,78		1,06	2,0	1,06	1,8							
	MAX	-1,15		0,95	-1,7	0,73	-4,7							
SOCIALINĖ KOMPETENCIJA														
1	20	-0,74	0,05	1,02	0,69	0,86	-3,07	0,56	83,1	73,9	1,11			
2	25	-0,71	0,05	1,04	1,22	0,96	-0,93	0,45	76,7	73,9	1,02			
3	28	-0,46	0,04	1,04	1,20	1,01	0,15	0,46	74,2	69,8	1,00			
4	23	-0,31	0,04	0,99	-0,45	1,00	-0,10	0,45	72,7	68,1	1,03			
5	21	-0,04	0,04	1,02	0,80	0,99	-0,29	0,49	68,9	64,3	1,02			
6	22	0,17	0,04	0,95	-1,69	0,98	-0,71	0,49	71,4	61,5	1,07			
7	19	0,52	0,04	1,03	1,01	1,04	1,45	0,41	59,5	58,7	0,93			
8	18	0,42	0,04	0,99	-0,34	1,02	0,59	0,40	64,9	58,7	0,98			
9	17	0,53	0,04	1,05	1,91	1,07	2,38	0,39	57,1	58,7	0,88			
10	27	0,61	0,04	1,00	0,11	1,02	0,63	0,39	57,7	58,6	0,94			

Visa skalė	Vidurkis	0,00	0,04	1,01	0,4	0,99	0,0	Skyra Asm / Teig	1,08 / 12,28	0,04	0,54 / 0,99
	SD	0,50	0,00	0,03	1,1	0,05	1,4				
	MIN	0,61		1,05	1,9	1,07	2,4				
	MAX	-0,74		0,95	-1,7	0,86	-3,1				
ANDRAGOGINĖ KOMPETENCIJA											
1	15	-0,70	0,04	1,06	1,87	0,97	-0,78	0,53	78,8	71,0	1,04
2	16	-0,69	0,04	1,02	0,66	0,96	-1,07	0,47	74,7	70,9	1,03
3	19	-0,48	0,04	1,05	1,51	1,04	1,02	0,47	73,1	67,5	0,99
4	13	-0,33	0,04	0,97	-0,97	0,99	-0,30	0,46	71,6	66,0	1,04
5	7	-0,03	0,04	1,00	0,12	0,98	-0,58	0,51	67,8	62,3	1,04
6	12	0,17	0,04	0,96	-1,54	0,98	-0,74	0,46	69,4	60,0	1,06
7	4a	0,50	0,04	1,02	0,69	1,03	1,19	0,41	60,4	58,2	0,95
8	10	0,38	0,04	0,97	-1,14	0,99	-0,45	0,39	65,5	58,0	1,01
9	9	0,56	0,04	1,03	1,03	1,05	1,90	0,38	57,8	58,3	0,92
10	2	0,62	0,04	1,04	1,30	1,05	1,91	0,37	59,8	58,3	0,91
Visa skalė	Vidurkis	0,00	0,04	1,01	0,4	1,00	0,2	Skyra Asm / Teig	1,11 / 12,49	0,04	0,55 / 0,99
	SD	0,49	0,00	0,03	1,1	0,04	1,1				
	MIN	0,62		1,06	1,9	1,05	1,9				
	MAX	-0,70		0,96	-1,5	0,96	-1,1				

* Asm / Teig santrumpa rodo, kad pirmas skaičius skirtas asmenų, antras – teiginių patikimumui ir skyrai (angl. *person / item reliability, person / item separation*) vertinti.

INMSQ (angl. *Item infit: mean square infit*) – nestandartizuotas teiginio tinkamumas, atsižvelgiant į asmens gebėjimų – skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius.

ISTD (angl. *Item infit: t standardized*) – standartizuotas teiginio tinkamumas (t), atsižvelgiant į asmens gebėjimų – skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius.

OUTMSQ (angl. *Item outfit: mean square outfit*) – nestandartizuotas teiginio tinkamumas, neatsižvelgiant į asmens gebėjimų – skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius.

OSTD (angl. *Item outfit: t standardized*) – standartizuotas teiginio tinkamumas (t), neatsižvelgiant į asmens gebėjimų – skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius.

PTME (angl. *Item by test-score correlation: point-measure*) – teiginio – bendro skalės rezultato koreliacija.

OBSMA (angl. *Observed percent of observations matching prediction*) – gautas matavimų atitikimo prognozei procentas.

EXPMA (angl. *Expected percent of observations matching prediction*) – prognozuotas matavimų atitikimo procentas.

DISCR (angl. *Item discrimination*) – teiginio diskriminavimas.

RMSE (angl. *Root mean square error*) – vidutinė kvadratinė paklaida.

7 PRIEDAS. Logistinės regresinės analizės suvestinė kiekvienam rodikliui geriau ir blogiau socializavusių naujų darbuotojų imtyse

Analizėje geriau (koduojama 1) ir blogiau (koduojama 0) organizacijose pritačiusių naujų darbuotojų skaičius atskiram rodikliui skyrėsi, tačiau abiejose grupėse tiriamųjų skaičius svyravo nuo 69 iki 86.

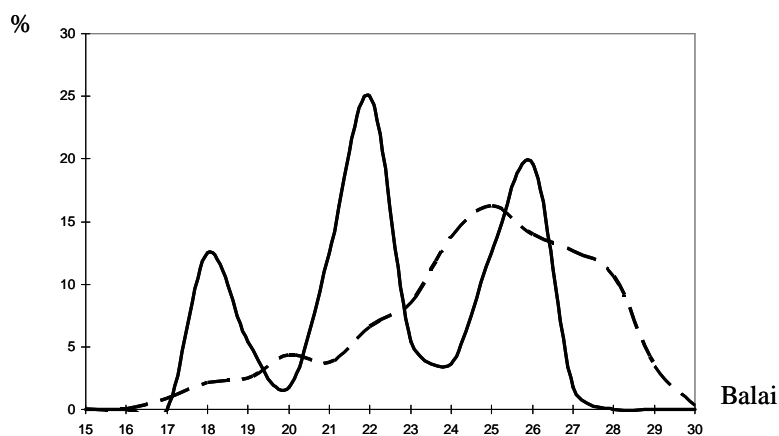
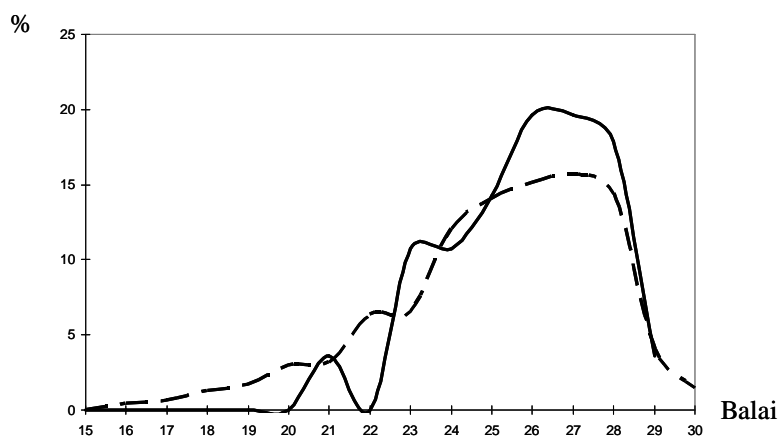
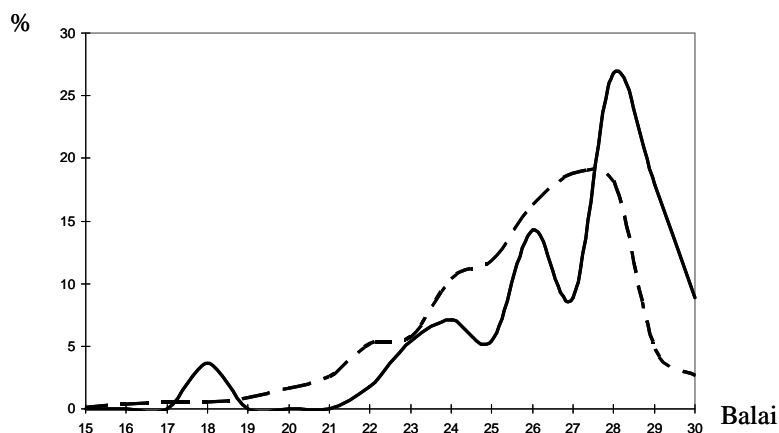
Priklausomas kintamasis	Modelio χ^2 suderintumo kriterijus	Hosmerio ir Lemeshow kriterijus	Coxo ir Snello R^2 determinacijos koeficientas	Negelkerke R^2 determinacijos koeficientas	Nepriklausomi kintamieji	Regresijos koeficientas (B), (standartinė paklaida)	Wald statistika	p	Exp (B)	Teisingos klasifikacijos procentas
TI	$\chi^2(3) = 24,206$ $p < 0,001$	$\chi^2(8) = 8,447$ $p = 0,391$	0,163	0,217	GrDydis	-0,078 (0,030)	6,675	0,010	0,925	65,4
					VPSK	0,827 (0,263)	9,888	0,002	2,286	
					MBuvimas	1,046 (0,402)	6,777	0,009	2,846	
					Konstanta	-2,414 (1,079)	5,002	0,025	0,089	
RI	$\chi^2(3) = 37,261$ $p < 0,001$	$\chi^2(8) = 4,877$ $p = 0,771$	0,211	0,283	DpgSpec	1,098 (0,438)	6,272	0,012	2,997	73,9
					DrVS	1,473 (0,332)	19,634	<0,001	4,361	
					MBuvimas	0,895 (0,393)	5,188	0,023	2,447	
					Konstanta	-8,379 (1,859)	20,312	<0,001	0,000	
SI	$\chi^2(2) = 22,363$ $p < 0,001$	$\chi^2(8) = 9,572$ $p = 0,214$	0,159	0,213	DrVS	1,006 (0,332)	9,195	0,002	2,736	67,4
					MBuvimas	1,338 (0,404)	10,97	0,001	3,811	
					Konstanta	-6,241 (1,870)	11,142	0,001	0,002	
II	$\chi^2(3) = 33,660$ $p < 0,001$	$\chi^2(8) = 5,727$ $p = 0,678$	0,216	0,289	VPSK	0,636 (0,293)	4,72	0,03	1,889	72,5
					DrVS	0,949 (0,344)	7,592	0,006	2,583	
					MBuvimas	1,542 (0,455)	11,479	0,001	4,674	
					Konstanta	-7,834 (1,854)	17,853	<0,001	0,000	
NI	$\chi^2(4) = 31,015$ $p < 0,001$	$\chi^2(8) = 11,297$ $p = 0,185$	0,191	0,255	GrDydis	-0,065 (0,029)	4,855	0,028	0,937	66,4
					VPSK	0,637 (0,288)	4,892	0,027	1,891	
					DpgSpec	0,847 (0,410)	4,261	0,039	2,333	
					DrVS	0,765 (0,327)	5,467	0,019	2,148	
					Konstanta	-5,829 (1,756)	11,017	0,001	0,003	

OI	$\chi^2(3) = 31,294$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 7,186$ p = 0,517	0,199	0,266	DpgSpec	0,855 (0,411)	4,322	0,038	2,352	66,0
					DrVS	1,388 (0,346)	16,07	<0,001	4,006	
					MBuvimas	0,934 (0,394)	5,616	0,018	2,546	
					Konstanta	-8,396 (1,972)	18,129	<0,001	0,000	
GI	$\chi^2(2) = 18,072$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 8,927$ p = 0,258	0,109	0,146	DrVS	0,878 (0,278)	9,986	0,002	2,406	60,3
					MBuvimas	0,914 (0,354)	6,663	0,010	2,494	
					Konstanta	-5,169 (1,555)	11,05	0,001	0,006	
Nerimas	$\chi^2(2) = 32,791$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 13,093$ p = 0,109	0,22	0,294	GrKlim	-0,764 (0,233)	10,753	0,001	0,466	69,7
					DrVS	-1,159 (0,352)	10,859	0,001	0,314	
					Konstanta	10,896(2,319)	22,080	<0,001	5,40E4	
JTON	$\chi^2(1) = 5,125$ p = 0,024	$\chi^2(8) = 18,08$ p = 0,021	0,031	0,041	GrKlim	0,396 (0,181)	4,804	0,028	1,485	59,1
					Konstanta	-2,432 (1,114)	4,765	0,029	0,088	
SPK	$\chi^2(3) = 22,544$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 7,085$ p = 0,527	0,123	0,164	GrKlim	0,785 (0,223)	12,38	<0,001	2,193	66,9
					DrVS	-0,502 (0,258)	3,788	0,052	0,605	
					MBuvimas	0,860 (0,342)	6,319	0,012	2,364	
					Konstanta	-2,372 (1,593)	2,215	0,137	0,093	
OV	$\chi^2(4) = 25,906$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 5,267$ p = 0,729	0,178	0,239	GrDydis	-0,060 (0,031)	3,845	0,050	0,941	66,7
					VPSK	0,768 (0,268)	8,186	0,004	2,155	
					DpgSpec	0,996 (0,460)	4,686	0,030	2,708	
					PsVS	-0,865 (0,355)	5,936	0,015	0,421	
					Konstanta	0,480 (1,645)	0,085	0,770	1,617	
DV	$\chi^2(2) = 18,054$ p < 0,001	$\chi^2(8) = 12,603$ p = 0,126	0,132	0,177	GrKlim	0,843 (0,277)	9,288	0,002	2,324	71,9
					PsVS	-0,715 (0,331)	4,672	0,031	0,489	
					Konstanta	-3,138 (2,108)	2,216	0,137	0,043	

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija, NERIMAS – nerimas darbe, JTON – jautimasis tikruoju organizacijos nariu, SPK – suvokta profesinė kompetencija, OV – organizacijos vertinimas, DV – darbo vertinimas, VPSK – vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, DrVS – direktyvus vadovavimo stilius, PsVS – į pasiekimus orientuotas vadovavimo stilius, GrKlim – grupės klimatas, GrDydis – grupės dydis, MBuvimas – oficialaus mentoriaus turėjimas, DpgSpec – naujo darbuotojo darbas pagal specialybę (koduojama 1) arba ne pagal specialybę (koduojama 0)

Į logistinės regresijos analizę (*Forward Wald*) įtraukti kintamieji: naujo darbuotojo atlikti vadovo ir pavaldinio santykių kokybės, vadovavimo stiliaus (paramos, direktyvaus, dalyvaujančio, į pasiekimus orientuoto), grupės dydžio ir grupės klimato įvertinimai, mentorystės sistemos buvimas, naujo darbuotojo amžius, išsilavinimas, darbo patirtis ir darbo pobūdis (kategoriniams kintamiesiems buvo sukurti pseudokintamieji)

8 PRIEDAS. Mentorius kompetencijų klausimyno suminių balų išsibarstymas



- Mūsų tyrime dalyvavusių mentorių rezultatai (N = 56)
- - - - - Klausimyno kūrimo metu apklaustos imties rezultatai (N = 1926)

Grafikuose pateikiami tam tikrą balų skaičių surinkusių asmenų procentai analizuojamoje imtyje

9 PRIEDAS. Skirtingų informacijos šaltinių suteiktos informacijos kiekis

Informacijos kiekis matuojamas procentais nuo maksimalaus galimo gauti informacijos kiekio

Rodiklis	Vadovo suteikta informacija						Rodiklis	Bendradarbių suteikta informacija					
	Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		t	p		Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		t	p
	M	SD	M	SD				M	SD	M	SD		
TI	37,77	34,37	57,29	34,72	-5,364	<0,001	TI	54,06	33,78	55,61	33,05	-0,442	0,660
IR	55,74	34,30	64,94	29,81	-2,691	0,007	IR	47,04	33,28	43,54	30,64	1,046	0,303
SI	21,89	25,81	31,16	27,64	-3,276	0,001	SI	48,88	29,43	50,94	30,25	-0,656	0,510
II	37,64	33,33	52,65	33,27	-4,282	<0,001	II	42,76	32,04	44,90	30,86	-0,649	0,519
NI	40,70	30,90	51,56	31,66	-3,291	0,001	NI	47,35	29,30	43,55	28,48	1,251	0,214
OI	42,20	33,21	54,16	32,73	-3,449	0,001	OI	49,92	34,02	47,31	31,20	0,764	0,452
GI	46,12	35,56	60,48	34,41	-3,91	<0,001	GI	46,36	35,51	60,48	34,41	-3,847	<0,001
Rodiklis	Paties naujo darbuotojo surasta informacija						Rodiklis	Mentoriaus suteikta informacija					
	Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		t	p		Mentorius yra (N = 232)					
	M	SD	M	SD				M	SD				
TI	44,00	31,61	41,68	32,47	0,686	0,491	TI	56,57	33,37				
IR	41,01	31,15	35,84	30,47	1,596	0,113	IR	54,83	33,31				
SI	50,03	30,45	45,63	30,27	1,378	0,169	SI	28,31	26,38				
II	40,40	31,81	35,87	32,61	1,33	0,183	II	36,44	32,55				
NI	38,83	28,50	31,85	28,20	2,339	0,020	NI	45,44	31,12				
OI	44,50	32,93	38,95	33,74	1,576	0,114	OI	45,82	33,07				
GI	25,68	29,49	26,94	32,55	0,150	0,699	GI	33,70	43,11				

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija

10 PRIEDAS. Pažingsninė regresinė analizė turėjusių mentorius imtyje pagal skirtingus socializacijos rodiklius

Paskutinių žingsnių suvestinė (N = 56)

Prognozuojamas kintamasis	Kas prognozuoja	ANOVA					Koeficientai			
		R	R ²	R ² _{Adj}	F	p	B	β	t	p
Techninė informacija	MSocK	0,591	0,349	0,312	9,383	0,001	0,183	0,556	4,033	<0,001
	MAndrK						0,068		2,136	0,040
	Konstanta						-2,490		-1,719	0,094
Referentinė informacija	MSocK	0,375	0,140	0,117	5,881	0,020	0,106	0,375	2,425	0,020
	Konstanta						1,267		1,131	0,266
Socialinė informacija	MProfK	0,660	0,435	0,403	13,489	<0,001	0,157	0,511	3,985	<0,001
	VPSK						0,571		3,859	<0,001
	Konstanta						-2,787		-2,198	0,035
Įvertinimo informacija	VPSK	0,356	0,127	0,103	5,238	0,028	0,373	0,356	2,289	0,028
	Konstanta						2,037		3,231	0,003
Normatyvinė informacija	MProfK	0,574	0,329	0,291	8,577	0,001	0,132	0,531	3,791	0,001
	DvVS						0,297		2,230	0,032
	Konstanta						-1,309		-1,112	0,274
Organizacinė informacija	MProfK	0,354	0,125	0,101	5,152	0,029	0,090	0,354	2,270	0,029
	Konstanta						1,153		1,077	0,288
Galios informacija	MProfK	0,551	0,303	0,264	7,623	0,002	0,177	0,502	3,523	0,001
	VPSK						0,407		2,163	0,037
	Konstanta						-2,698		-1,670	0,104
Nerimas	GrKlim	0,632	0,399	0,365	11,641	<0,001	-0,254	-0,437	-2,995	0,005
	VPSK						-0,276		-2,083	0,045
	Konstanta						4,467		8,285	0,330

Jautimasis tikruoju organizacijos nariu	GrKlim DrVS Konstanta	0,522	0,272	0,231	6,544	0,004	0,706 0,888 -3,226	0,416 0,308	2,888 2,136 -1,176	0,007 0,040 0,248
Suvokta profesinė kompetencija	GrKlim Konstanta	0,351	0,123	0,099	5,056	0,031	0,601 1,783	0,351	2,249 1,110	0,031 0,275
Organizacijos vertinimas	MIdent VPSK Konstanta	0,586	0,344	0,306	9,171	0,001	0,088 0,299 2,721	0,496 0,289	3,616 2,111 4,326	0,001 0,042 <0,001
Darbo vertinimas	MInter MPasit Konstanta	0,617	0,380	0,345	10,748	<0,001	0,173 -0,162 3,714	0,735 -0,383	4,634 -2,412 7,234	<0,001 0,021 <0,001

Į regresijos analizę įtraukti kintamieji: mentoriaus profesinė (MProfK), socialinė (MSocK) andragoginė (MAndrK) kompetencijos, pasitenkinimas darbu (MPasit), darbo motyvacija (MMotyv), išipareigojimas organizacijai (paklusimas (MPakl), identifikacija (MIdent) ir internalizacija (MInter)), mentorystės patirtis (MPatirtis) ir naujo darbuotojo atlikti vadovo ir pavaldinio santykių kokybės (VPSK), vadovavimo stiliaus (paramos (PrVS), direktyvaus (DrVS), dalyvaujančio (DvVS), į pasiekimus orientuoto (PsVS)), grupės dydžio (GrDydis) ir grupės klimato (GrKlim) įvertinimai.

11 PRIEDAS. Pažingsninė regresinė analizė neturėjusių mentorių imtyje pagal skirtingus socializacijos rodiklius

Paskutinių žingsnių suvestinė (N = 78)

Prognozuojamas kintamasis	Kas prognozuoja	ANOVA					Koeficientai			
		R	R ²	R ² _{Adj}	F	p	B	β	t	p
Techninė informacija	DrVS	0,684	0,468	0,449	23,792	<0,001	0,472	0,567	5,602	<0,001
	GrKlim						0,328	0,288	2,848	0,006
	Konstanta						-0,888		-1,164	0,250
Referentinė informacija	DrVS	0,724	0,525	0,507	29,828	<0,001	0,409	0,552	4,712	<0,001
	VPSK						0,235	0,244	2,085	0,042
	Konstanta						0,803		2,101	0,040
Socialinė informacija	DrVS	0,506	0,256	0,243	18,946	<0,001	0,367	0,506	4,353	<0,001
	Konstanta						1,637		3,723	<0,001
Įvertinimo informacija	DrVS	0,507	0,257	0,243	18,999	<0,001	0,385	0,507	4,359	<0,001
	Konstanta						1,398		3,037	0,004
Normatyvinė informacija	VPSK	0,655	0,429	0,408	20,275	<0,001	0,432	0,404	3,150	0,003
	DrVS						0,270	0,327	2,550	0,014
	Konstanta						0,279		0,600	0,551
Organizacinė informacija	VPSK	0,676	0,457	0,436	22,282	<0,001	0,410	0,411	3,263	0,002
	DrVS						0,270	0,346	2,746	0,008
	Konstanta						0,449		1,043	0,302
Galios informacija	DrVS	0,518	0,269	0,255	19,821	<0,001	0,417	0,518	4,452	<0,001
	Konstanta						1,400		2,859	0,006
Nerimas	VPSK	0,492	0,242	0,228	17,215	<0,001	-0,316	-0,492	-4,149	<0,001
	Konstanta						2,875		10,673	<0,001
Jautimasis tikroju organizacijos nariu	GrKlim	0,398	0,158	0,142	9,767	0,003	0,942	0,398	3,125	0,003
	Konstanta						0,135		0,072	0,943

Suvokta profesinė kompetencija	GrKlim Konstanta	0,332	0,111	0,093	6,460	0,014	0,806 1,170	0,332	2,542 0,592	0,014 0,556
Organizacijos vertinimas	VPSK GrKlim Konstanta	0,621	0,386	0,362	16,636	<0,001	0,559 0,499 -0,056	0,399 0,327	3,289 2,695 -0,054	0,002 0,009 0,957
Darbo vertinimas	VPSK GrKlim Konstanta	0,688	0,473	0,453	23,351	<0,001	0,651 0,700 -1,745	0,412 0,394	3,650 3,491 -1,551	0,001 0,001 0,127

Į regresijos analizę įtraukti kintamieji: naujo darbuotojo atlikti vadovo ir pavaldinio santykių kokybės (VPSK), vadovavimo stiliaus (paramos (PrVS), direktyvaus (DrVS), dalyvaujančio (DvVS), į pasiekimus orientuoto (PsVS)), grupės dydžio (GrDydis) ir grupės klimato (GrKlim) įvertinimai.

AUTORĖS PUBLIKACIJOS DISERTACIJOS TEMA

- Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // *Psichologija*. 2008, t. 37, p. 26–43.
- Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2008, t. 48, p.153–169.
- Žukauskaitė I. Vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių svarba naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje // VI Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija "Žmogus XXI amžiuje: kas naujo?". Konferencijos medžiaga. Vilnius, 2009, p. 128–135.
- Žukauskaitė I. Darbuotojų socializacijos įvertinimo problematika // III Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija „Psichologijos mokslo taikymas Lietuvoje: iššūkiai ir galimybės“. Konferencijos medžiaga. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 2006, p. 129–132.
- Žukauskaitė I. Darbuotojų socializacija organizacijoje – prielaidos sėkmei // II Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija „Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos“. Konferencijos medžiaga. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 2005, p. 60–61.