

Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas

Psichologijos institutas

Miglė Janulevičiūtė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą, proaktyvaus elgesio ir
vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos**

Darbo vadovė: Doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius 2025

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
PRATARMĖ	6
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	7
1. ĮVADAS	8
1.1 Socializacijos organizacijose proceso teorinė apžvalga: samprata ir teoriniai modeliai	8
1.1.1 Socializacijos organizacijoje samprata	8
1.1.2 Socializacijos teoriniai modeliai ir jų palyginimas	10
1.1.3 Prielaidos sėkmingai socializacijai organizacijoje	15
1.1.4 Socializacijos organizacijoje pasekmės	16
1.2 Įsitraukimas į darbą	17
1.2.1 Įsitraukimo į darbą apibrėžimai ir teoriniai modeliai	17
1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo į darbą pasekmės	18
1.2.3 Socializacijos reikšmė darbuotojų įsitraukimui	19
1.3 Proaktyvus elgesys darbe	21
1.3.1 Proaktyvaus elgesio darbe samprata	21
1.3.2 Proaktyvaus elgesio darbe prielaidos ir pasekmės	22
1.4 Sąajos tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio darbe.	23
1.5 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė	24
1.5.1 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės samprata: LMX modelis	24
1.5.2 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės sąajos su darbuotojų socializacija, įsitraukimu į darbą ir proaktyviu elgesiu	25
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema	27
2. TYRIMO METODIKA	28
2.1 Tiriamieji	28
2.2 Tyrimo instrumentai	28
2.3 Tyrimo eiga	31
2.4 Duomenų analizė	31
3. REZULTATAI	32

4. REZULTATŲ APTARIMAS	38
IŠVADOS	43
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	44
LITERATŪRA	45

SANTRAUKA

Darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą, proaktyvaus elgesio ir vadovo-pavaldinio santykių kokybės sąsajos.

Miglė Janulevičiūtė,

Vilniaus universitetas

Vilnius, 2025m, 52 – psl.

Tyrimo tikslas – Nustatyti darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą, proaktyvaus elgesio bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybės sąsajas. Iš viso tyrime dalyvavo 167 darbuotojai, tarp kurių 104 moterys ir 61 vyras. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 21 iki 57 metų. Tiriamieji į tyrimą pateko naudojantis netikimybine atranka. Tyrime naudoti instrumentai: Organizacinės socializacijos inventorių, Įsitraukimo į darbą skalę, Proaktyvaus elgesio darbe skalę, Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės skalę. Rezultatai parodė, kad darbuotojų socializacija turi teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą, o geresni santykiai su vadovu dar labiau sustiprina šį poveikį. Taip pat paaiškėjo, kad įsitraukimas į darbą siejasi su proaktyviu elgesiu – kai darbuotojai yra įsitraukę, jie ne tik atlieka savo užduotis, bet ir rodo iniciatyvą. Nors socializacija tiesiogiai siejasi su proaktyvumu, įsitraukimas vaidina svarbų tarpininko vaidmenį, o geresni santykiai su vadovu visą šį procesą dar labiau sustiprina.

Raktiniai žodžiai: socializacija, vadovo-pavaldinio santykių kokybė, įsitraukimas į darbą, proaktyvus elgesys darbe

SUMMARY

The relationships between employee socialization, work engagement, proactive behavior and leader-member exchange.

Miglė Janulevičiūtė,

Vilnius University

Vilnius, 2025m, 52 - p.

The aim of the study is to identify the relationships between employee socialization, work engagement, proactive behavior and leader-member exchange. A total of 167 employees participated in the study, including 104 women and 61 men. The participants' ages ranged from 21 to 57 years. They were selected through a non-probability sampling method. The instruments used in the study were the Organizational Socialization Inventory, Work Engagement Scale, Proactive Behavior Scale, and Leader-Member Exchange Quality Scale. The results showed that employee socialization has a positive impact on work engagement, and better relationships with the leader further strengthen this effect. It was also found that work engagement is associated with proactive behavior – when employees are engaged, they not only perform their tasks but also take initiative. While socialization directly influences proactivity, engagement plays an important mediating role, and better leader-member relationships further enhance this process.

Keywords: socialization, leader-member exchange, work engagement, proactive behavior at work

PRATARMĖ

Šių dienų pasaulyje žmogaus gyvenimo tempas yra itin greitas. Kasdienybė kupina naujovių, technologijų, pokyčių ir naujų iššūkių, o tai atsispindi ir vienoje svarbiausių gyvenimo vietų – darbe. Organizacijos modernėja, technologijos tobulėja, o darbo užduotys tampa vis labiau kompleksiškomis, todėl keičiasi ir organizacijos poreikiai. Darbuotojų įsitraukimas, lojalumas ir proaktyvumas tampa itin svarbus sėkmingai veikiančioms organizacijoms. Darbuotojai, kurie ne vien atlieka savo užduotis, bet rodo iniciatyvą prisidedant prie organizacijos tikslų ir žengia „*papildomą mylią*“, yra itin vertingi, nes atneša ne tik socialinę, bet ir finansinę vertę organizacijoms (Latifoglu et al., 2023; Ashforth et al., 2007). Todėl organizacijos turi nuolat ieškoti būdų, kaip pasiekti, kad darbuotojai būtų įsitraukę ir proaktyvūs.

Svarbų vaidmenį atlieka socializacijos procesas, kuris padeda naujam darbuotojui perprasti organizacijos kultūrą, vertybes, elgesio normas ir savo vaidmenį organizacijoje (Ellis et al., 2017; Van Mane & Schein, 1979). Tinkama socializacija sudaro prielaidas darbuotojui efektyviau atlikti savo vaidmenį organizacijoje, o taip pat kuria pagrindą įsitraukimui ir lojalumui ateityje (Aon Hewitt, 2015; Bakker & Schaufeli, 2014). Tačiau tiek įsitraukimui ir proaktyvumui, tiek socializacijai yra svarbus vadovo vaidmuo. Vadovas gali būti laikomas tarpininku kuris darbuotojui padeda suprasti organizacijos struktūrą, tikslus ir lūkesčius. Geri santykiai su vadovu sustiprina socializaciją, pagreitina darbuotojų integraciją į organizaciją bei skatina aktyvesnį įsitraukimą į organizacijos veiklas. Pasitikėjimu ir pagarba grįsti santykiai padeda darbuotojams jaustis drąsiau priimanant atsakomybę, o taip pat ir motyvuoja siekti geresnių darbo rezultatų (Žukauskaitė, 2009; Wagner & Koob, 2022; Aggarwal et al., 2020). Taigi, vadovas atlieka esminį vaidmenį ne tik padėdamas darbuotojui adaptuotis organizacijoje, bet ir kurdamas sąlygas įsitraukimui, motyvacijai bei indėliui į organizacijos našumą.

Šiuolaikinė darbo rinka yra dinamiška, nuolat besikeičianti ir konkurencinga, todėl svarbu turėti įsitraukusius ir proaktyvius darbuotojus, kurie gebėtų greitai prisitaikyti ir aktyviai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Siekiant auginti tokius darbuotojus, būtina tirti procesus, tokius kaip socializacija ir santykiai su vadovu, nes jie tiesiogiai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo, motyvacijos ir proaktyvumo ir yra esminiai organizacijos efektyvumui ir ilgalaikiai sėkmei. Vis dėlto dauguma esamų tyrimų šiuos veiksnius nagrinėja atskirai, neapimdami jų tarpusavio sąveikos ir bendro poveikio darbuotojų elgesiui, todėl integruotas tyrimas yra itin aktualus.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Organizacinė socializacija – tai procesas, kurio metu darbuotojas įgyja profesinius įgūdžius, suvokia organizacijos veikimo principus, užmezga ryšius su kolegomis ir perima nusistovėjusias organizacijos veiklos normas (Taormina, 1997).

Įsitraukimas į darbą – tai nuolatinė ir teigiama emocinė – motyvacinė darbuotojų pilnatvės būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (Schaufeli & Bakker, 2004).

Proaktyvus elgesys darbe – tai iniciatyvos ėmimasis atliekant darbą ir bendraujant su kolegomis bei kitais su darbu susijusiais asmenimis (Cooper-Thomas et al., 2014).

Vadovo-pavaldinio santykių kokybė (trumpinys - LMX) – abipusio pasitikėjimo, pagarbos ir įsipareigojimo laipsnis tarp vadovo ir pavaldinio. Aukštos kokybės LMX santykiai pasižymi dideliu pasitikėjimu, pagarba ir įsipareigojimu, o žemos kokybės santykiams būdingas žemas šių elementų lygis (Graen & Uhl-Bien, 1995).

1. ĮVADAS

1.1 Socializacijos organizacijose proceso teorinė apžvalga: samprata ir teoriniai modeliai

Siekiant sukurti stiprią ir efektyvią darbo jėgą, organizacijos susiduria su daugybe iššūkių. Vienas pagrindinių – kaip padėti naujiems darbuotojams prisitaikyti prie naujų savo vaidmenų organizacijoje (Allen et al., 2017). Dauguma naujai atėjusių darbuotojų patiria nerimo ir nežinomybės jausmą, kuris kelia diskomfortą (Bates, 2008), todėl organizacijos siekis – padėti darbuotojui pereiti šį laikotarpį tinkamos socializacijos¹ pagalba. Organizacinė socializacija yra itin svarbus žmogiškųjų išteklių (ŽI)² procesas, turintis pasekmių įvairiuose organizaciniuose lygmenyse: asmenims, grupėms ir pačiai organizacijai. Tai pagrindinė priemonė, per kurią asmenys prisitaiko ir asimiliuojasi į organizaciją (Saks & Gruman, 2018). Taigi, siekiant palengvinti darbuotojų perėjimą į naują vaidmenį organizacijoje, svarbu užtikrinti sklandžią socializaciją.

1.1.1 Socializacijos organizacijoje samprata

Socializacijos sąvokos ištakos siejamos su Schein (1968) darbu, kuriame socializacija buvo apibrėžta kaip procesas, kurio metu naujas narys išmoksta vertybių sistemą, normas ir pageidaujamą elgesį visuomenėje, organizacijoje ar grupėje, kurioje randasi (Schein, 1968, p. 3; cit. pagal Allen et al., 2017). Visgi, per daugiau nei 50 metų, organizacinės socializacijos tyrimai gerokai išsiplėtė, todėl literatūroje aptinkama įvairių šios sąvokos apibrėžimų (žr. 1 lentelę):

¹ Šiame darbe sąvokos „darbuotojų socializacija“, „socializacija organizacijoje“ ir „organizacinė socializacija“ yra vartojamos kaip sinonimai, apibūdinantys tą patį socializacijos reiškinį.

² Dažnai tiek kalbamojoje, tiek rašytinėje kalboje naudojamas trumpinys HR, kilęs iš angliško žmogiškųjų išteklių vertinio (angl. *Human resources*).

1 lentelė

Skirtingų autorių pateikiami organizacinės socializacijos apibrėžimai. Lentelė sudaryta darbo autorės.

Socializacijos apibrėžimas	Autorius (-iai)
Organizacinė socializacija yra procesas, kurio metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, reikalingų tam, kad atlikti savo vaidmenį organizacijoje.	Van Maanen ir Schein (1979)
Socializacija yra procesas, kurio metu organizacija gali pasirinkti arba atmesti darbuotoją, tačiau kartu tai ir procesas, kai darbuotojas turi nuspręsti, ar nori likti ir prisitaikyti prie organizacijos.	Reichers (1987)
Socializacija tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas iš „pašaliečio“ tampa tikruoju organizacijos nariu.	Bauer ir kiti (2007)
Organizacinė socializacija, tai mokymosi ir prisitaikymo procesas, leidžiantis asmeniui prisiimti organizacijos vaidmenį, atitinkantį tiek organizacijos, tiek asmens poreikius.	Chao (2012)
Socializacija tai procesas, kurio metu darbuotojas įgyja būtinas žinias ir įgūdžius atlikti savo vaidmenį ir efektyviai veikti naujoje socialinėje ir organizacinėje aplinkoje	Ellis ir kiti (2017)
Naujokų savisocializacija tai aktyvumas, kuris apima strateginius ir savarankiškai inicijuotus veiksmus, kurie sukelia pokyčius asmeniniame lygyje ar aplinkoje, skatinantys teigiamą organizacinę patirtį ateityje.	Ashford ir Black (1996)
Socializacija yra mokymosi procesas, kuriame naujokai turi išmokti naujų požiūrių, elgesio ir mąstymo būdų.	Klein ir Weaver (2000)
Socializacija, tai keturių procesų rezultatas: 1. Įgūdžių ir gebėjimų lavinimas; 2. Žinios ir supratimas; 3. Kolegų palaikymas; 4. Karjeros galimybės.	Taormina (1997)

Taigi, apžvelgus visus apibrėžimus galima matyti, kad išsiskiria tam tikros atsikartojančios tendencijos. Pavyzdžiui, bene visi autoriai akcentuoja, kad socializacija – tai procesas. Darbuotojai ne iš karto perima savo vaidmenį ir įsitvirtina organizacijoje, bet palaipsniui įgyja žinių, įgūdžių, gebėjimų ir t.t.. Taip pat didelė dalis autorių pabrėžia išmokimą. Nesvarbu ar kalbama apie įgūdžius, gebėjimus ar žinias, tai nėra duotybė, o labiau socializacijos metu įvykusio mokymosi rezultatas, pritaikytas tai

konkrečiai organizacijai. Galiausiai, svarbu paminėti, kad socializacija yra pastangų, veikiančiomis dviem kryptimis rezultatas. Tiek prie organizacijos prisijungę naujokai deda pastangas integruotis į organizaciją, tiek organizacija ir jos senbuviai stengiasi integruoti naują narį (Awwad et al., 2023). Taigi, organizacinė socializacija turi daug skirtingų apibrėžtumų, tačiau galima išskirti mokymosi, proceso ir pastangų sąvokas, pastebimas daugelyje apibrėžimų.

1.1.2 Socializacijos teoriniai modeliai ir jų palyginimas

Kaip ir su organizacinės socializacijos apibrėžimais, taip ir su modeliais aiškinančiais socializaciją – skirtingi autoriai pateikia skirtingas perspektyvas. Kadangi domėjimasis šia tema nėra naujas, o pats socializacijos procesas sulaukia dėmesio įvairių paradigmos mokslo šakose (Benzinger, 2016), skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus etapus ar dimensijas.

Viena iš populiariausių perspektyvų siekiant suprasti organizacinę socializaciją yra Van Maanen ir Schein (1979) taktikų modelis. Autoriai nurodė šešias taktikas, kurias organizacijos naudoja daryti įtaką naujokams. Šešios taktikos, kurių kiekviena yra dvipolė, yra šios:

1. **Kolektyvinė – individuali (angl. *collective* – *individual*).** Tai nurodo, kaip naujokai yra socializuojami – grupėse ar individualiai.
2. **Formali – neformali (angl. *formal* – *informal*).** Nurodo kaip vyksta mokymasis organizacijoje. Formalios socializacijos metu naujokai mokosi atskirai nuo esamų darbuotojų pagal aiškiai apibrėžtas oficialias programas. Neformali socializacija vyksta natūraliai, kai naujas darbuotojas iš karto įsilieja į komandą ir mokosi per tiesioginę veiklą.
3. **Nuosekli – atsitiktinė (angl. *sequential* – *random*).** Nurodo ar naujokai žino etapus/žingsnius, kurie seks vienas po kito socializacijos metu. Kitu atveju (atsitiktinės taktikos), seka nėra žinoma ar aiški.
4. **Fiksuota – kintanti (angl. *fixed* – *variable*).** Nurodo ar yra aiškus laiko orientyras apie tai, kada turėtų baigtis kiekvienas socializacijos etapas.
5. **Serijinė – nesusijusi (angl. *serial* – *disjunctive*).** Nurodo ar naujokai turi vaidmens pavyzdį/modelį, kuris padeda geriau įsisavinti naują vaidmenį. Dažnai tokiu modeliu būna seniau tas pačias pareigas ėjęs darbuotojas.

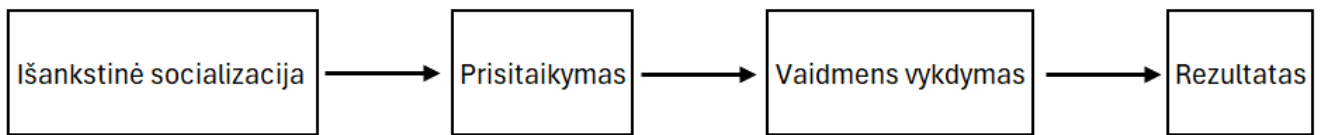
6. Vertinančios „asmenybė“ – vertinančios „atitikimą“ (angl. *investiture – divestiture*).

Nurodo ar naujokai gauna socialinę paramą iš senbuvų bei ar naujoko tapatybė yra stiprinama ar silpninama.

Van Maanen ir Schein (1979) teigė, kad „tai, ką žmonės sužino apie savo darbo funkcijas organizacijoje, dažnai yra tiesioginis rezultatas to, kaip jie to išmoka“ (p. 209). Taigi, anksčiau minėtos taktikos yra dvipolės ir pati organizacija gali pasirinkti, kurią taktiką taikyti, atsižvelgiant į savo tikslus ir kultūrą. Tai nulemia, kaip naujokui bus padedama prisitaikyti organizacijoje, kokią ir kaip gaus informaciją, kokių būdų bus mokomi. Šis požiūris į socializaciją yra lengvai suprantamas ir pritaikomas, tačiau sulaukė nemažai kritikos. Pirmiausiai, autoriai savo teoriją nukreipia į aspektus, susijusius su pačia organizacija ir nepaiso individualių bei kultūrinių skirtumų (Tuttle, 2002). Taip pat šis modelis neatsako į daug svarbių klausimų, tokių kaip, kokias taktikas organizacija turėtų naudoti, kad palengvintų naujokų prisitaikymą, kurios taktikos yra svarbesnės už kitas ir t.t.. (Saks et al., 2007). Na, ir žinoma, pats modelis yra pakankamai senas, todėl šiuolaikinėse organizacijose nėra tinkamas organizacijų diagnostikai ar planavimui. Modelis padeda suprasti tam tikrus socializacijos metu vykstančius procesus, tačiau yra labiau teorinės paskirties, o ne praktinio taikymo.

Jones (1986) pasiūlė Van Maanen ir Schein (1979) taktikas susisteminti į tris platesnes kategorijas: susijusias su kontekstu (kolektyvinės ir formalios), turinio (nuoseklios ir fiksuotos) ir socialinę (serijinės ir vertinančios „asmenybė“). Taip pat Jones (1986) pasiūlė šias taktikas sisteminti į du kontinuumus – institucionalizuotos (angl. *institutionalized*) (kolektyvinės, formalios, nuoseklios, fiksuotos, serijinės ir vertinančios „asmenybė“) arba individualizuotos (angl. *individualized*) (jų priešingybės). Institucionalizuota socializacija labiau atspindi struktūruotą ir formalų procesą, o individualizuota priešingai – struktūros nebuvimą, kur naujokai socializuojasi automatiškai, o ne pagal sudarytą planą (Ashforth et al., 1998). Šis modelis supaprastina socializacijos sampratą iki dviejų viena kitai priešingų kategorijų. Taip pat modelis nepaiso individualių bei kultūrinių skirtumų, kaip ir prieš tai aptartas Van Maanen ir Schein (1979) modelis. Na ir galiausiai, Jones (1986) susilaukė nemažai kritikos, kadangi tyrimuose, kuriuose taikė savo modelį, naudojo instrumentus, paremtus dalyvių savianalize, todėl buvo kritikuojamas dėl rezultatų adekvatumo (Tuttle, 2002).

Remdamasis kitų autorių darbais, D. C. Feldman (1976) pateikė savo trijų stadijų įėjimo modelį (žr. 1 pav.). Autorius išskaido socializaciją į tris etapus – tai, išankstinė socializacija (angl. *anticipatory socialization*), prisitaikymas (angl. *accommodation*) ir vaidmens vykdymas (angl. *role management*). Modelis konceptualizuoja socializacijos procesą, nurodo etapus, kiekviename etape atliekamą veiklą ir galimus socializacijos rezultatus. Žemiau pateikiami Feldman (1976) stadijų paaiškinimai:



1 pav. Feldman (1976) trijų stadijų įėjimo modelis. Šaltinis: Feldman (1976).

1. Išankstinė socializacija. Šis etapas apima mokymąsi, vykstantį prieš darbuotojo patekimą į organizaciją. Pagrindiniai veiksmai, kuriuos atlieka darbuotojas, tai lūkesčių formavimas ir sprendimo, dėl įsidarbinimo priėmimas. Šiame etape yra du kintamieji, kurie parodo socializacijos pažangą:

- Realizmas – tai, kiek asmuo susidarė „tikrąjį“ vaizdą apie buvimą organizacijos nariu.
- Atitiktis (angl. *congruence*) – tai mastas, kuriuo organizacijos resursai atitinka individo poreikius ir gebėjimus.

2. Prisitaikymas. Tai laikotarpis, kurio metu individas mato, kokia organizacija yra iš tiesų ir stengiasi tapti jos nariu. Prisitaikymo stadijos metu yra keturi proceso kintamieji, rodantys socializacijos pažangą:

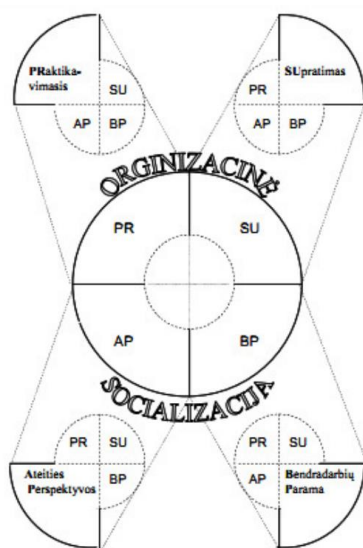
- Užduočių vykdymo pradžia – tai kiek darbuotojas jaučiasi kompetentingas vykdyti užduotis.
- Įsiliejimas į grupę – rodo, kiek darbuotojas yra priimtas į darbo grupę ir kaip juo pasitikima.
- Vaidmens apibrėžimas – tai numanomas arba sutartas susitarimas, kokias užduotis darbuotojas turi atlikti, per kiek laiko ir t.t..
- Įvertinimo sutaptis – tai rodo, kiek darbuotojas ir vadovas panašiai vertina darbuotojo pažangą organizacijoje.

3. Vaidmens vykdymas. Šiame etape darbuotojas jau yra išsprendęs konfliktus savo darbo grupėje ir turi valdyti kitus dviejų tipų konfliktus. Pirma, tai kiek darbas organizacijoje atitinka interesus už organizacijos ribų. Antra, įvairūs konfliktai organizacijoje. Vaidmenų valdyje svarbūs du proceso kintamieji:

- Išorinių gyvenimo konfliktų sprendimas – tai darbuotojo gebėjimas atskirti gyvenimo konfliktus nuo darbo konfliktų.
- Prieštarų reikalavimų sprendimas – tai rodo, kaip darbuotojas susitvarko su konfliktais darbo aplinkoje.

Galiausiai, šiame modelyje, socializacija turi 4 galimus rezultatus. Tai: (a) bendras pasitenkinimas darbu; (b) jaučiama abipusė įtaka; (c) vidinė darbo motyvacija; (d) įsitraukimas į darbą. D. C. Feldman (1976) modelyje visi etapai eina vienas po kito. Prieš tai buvęs etapas daro įtakos einančiam po to ir šie etapai apima laikotarpį nuo naujoko pirmosios sąveikos su organizacija iki pilnaverčio prisijungimo. Šis modelis daugiau atsižvelgia į individo veiksmus socializacijos procese bei pabrėžia teigiamas sėkmingos socializacijos pasekmes bei akcentuoja procesą. Šiais apsektais, modelis yra pranašesnis už prieš tai aptartus Van Maanen ir Schein (1979) bei Jones (1986) modelius. Visgi, modelis neaprašo nepavykusios socializacijos pasemių, todėl yra sunkiai taikomas organizacijose.

Vėliau, socializacijos reiškinių korifėjus R. J. Taormina (1997) pasiūlė tęstinės socializacijos modelį. Modelyje siūloma, kad yra keturi domenai – tai, veiklos ar įtakos sferos – kurių kiekvienas apima kelias turinio sritis ir veikia nuolat bei kartu su kitais domenais. Šie keturi domenai ar sritys yra: praktikavimas (PR), supratimas (SU), bendradarbių parama (PB) ir ateities perspektyva (AP) (žr. 2 pav.). Taormina (1994, 1997, 2009) išskyrė ir apibūdino šias veiklos/įtakos sferas:



2 pav. Taormina tęstinės socializacijos organizacijoje modelis. Šaltinis: Taormina (1997).

- **Praktikavimas (PR).** Tai veiksmas, procesas ar metodas, kurio metu darbuotojas įgyja bet kokio tipo funkcinių įgūdžių ar gebėjimų, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Pats mokymasis gali būti formalus (struktūruotas, pvz.: pasisamdant išorinį trenerį praveisti mokymus) ir neformalus (nestrukūruotas, pvz.: bandymų ir klaidų metodu atliekant darbo užduotis).

- **Supratimas (SU).** Tai supratimas ir gebėjimas taikyti žinias apie darbą, organizaciją, jos žmones ar kultūrą. Tai kognityvinis konstruktas, kuriuo grindžiami visi žmogaus elgesio aspektai, įskaitant organizacinį elgesį. Supratimą sudaro: 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.
- **Bendradarbių palaikymas (BP).** Tai emocinė, moralinė ir instrumentinė parama, kurią be finansinės kompensacijos teikia kiti organizacijos nariai, siekiant sumažinti nerimą, baimę ar abejones darbuotojui. Emocinė ir moralinė parama dažniausiai reiškia žodinį padrąsinimą (pvz., paguoda, pagyrimas), bet gali būti stebima ir kitų elgesyje (pvz., paglostymas, apkabinimas). Tuo tarpu instrumentinė parama susijusi su materialine pagalba (pvz., įrangos paskolinimas). Dažniausias paramos šaltinis – bendradarbiai, su kuriais dirbama tame pačiame grupiniame vienetė.
- **Ateities perspektyvos (AP).** Tai mastas, kuriuo darbuotojas tikisi turėti sėkmingą karjerą savo organizacijoje. Darbuotoją likti organizacijoje skatina tokie veiksniai ir perspektyvos: a) tikimybė likti darbe (t. y., kad nebus atleistas); b) esamas atlyginimas ir galimi/numatyti atlygio prieaugiai; c) būsimos darbo užduotys; d) akcijos; e) premijos; f) išmokos; g) akcijų opcionai; h) pripažinimas; i) apdovanojimai ir t.t.. Šie veiksniai daro organizaciją patrauklia darbuotojui ir skatina lūkesčius siekti karjeros esamoje organizacijoje.

Šis modelis išskiria keturias, vienu metu aktyvias sritis, kurios yra vienodai svarbios. Didžiausias šio modelio privalumas yra tai, kad socializacija suvokiama kaip tęstinis procesas ir atspindi daugelį prieš tai pateiktų apibrėžimų. Taormina modelis lyginant su kitų autorių, yra lankstus ir pritaikomas įvairiuose kontekstuose. Taip pat, paties autoriaus teigimu, modelis suteikia konceptualią struktūrą, leidžiančią organizuoti praeities, dabarties ir ateities socializacijos reiškinių tyrimus ir taip padėti teoretikams ir tyrėjams susisteminti šios srities tyrimus Taormina (1997). Būtent todėl, šiam tyrimui ir bus naudojamas Taormina socializacijos modelis ir instrumentas, o toliau literatūros apžvalgoje cituojami tik su šiuo modeliu susiję socializacijos tyrimai.

1.1.3 Prielaidos sėkmingai socializacijai organizacijoje

Tiriant naujų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje, svarbu atkreipti dėmesį į veiksnius, kurie gali skatinti sėkmingą naujokų prisitaikymą. Tyrimuose skiriami tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai.

Organizacijos lygmens pastangos yra stipriai susiję su sėkmingu naujokų prisitaikymu naujoje organizacijoje. Užsienio autorių tyrimai rodo, kad mentoriaus turėjimas ir bendradarbių parama yra veiksniai padedantys naujam darbuotojui socializuotis lengviau (Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Taip pat, labai svarbu yra neformalios veiklos. Neformali darbuotojų socializacija skatina žinių dalijimąsi tarp asmenų, gerina veiklos rezultatus, stiprina pasitikėjimą ir gilina tarpusavio santykius (Lawson et al., 2009). Tai leidžia daryti prielaidą, kad neformalios veiklos padeda naujokams ne tik įgyti žinių, bet ir prisitaikyti prie savo vaidmens organizacijoje. Tuo tarpu, Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad vadovo-pavaldinio santykių kokybė, darbo grupės klimatas, darbo grupės dydis, o taip pat ir darbuotojui priskirtas mentorius leidžia prognozuoti socializacijos organizacijoje sėkmę. Geri santykiai su vadovu, palankiai vertinamas klimatas darbo grupėje ir mažesnės darbo grupės leidžia didinti sėkmingos socializacijos tikimybę (Žukauskaitė, 2005). Taip pat, darbuotojui priskirto mentoriaus profesinės ir socialinės kompetencijos bei identifikacija su organizacija yra svarbiausi veiksniai, kurie užtikrina, kad mentorius padės naujam darbuotojui sėkmingai socializuotis (Žukauskaitė, 2014). Taigi, organizacijos lygmenyje, yra daug veiksnių, kuriuos pasitelkdama, organizacija gali padėti naujam darbuotojui adaptuotis savo darbo vietoje.

Taip pat tyrimai rodo, kad individo lygmens asmeninės savybės ir elgesys gali prisidėti prie sklandesnės socializacijos. Iš asmeninių savybių išskiriama: proaktyvi asmenybė, atvirumas patirčiai ir ekstraversija. (Bauer & Erdogan, 2011). Proaktyvūs darbuotojai prisitaiko greičiau, nes imasi veiksmų, įsitraukia ir taip greičiau perima savo vaidmenį organizacijoje (Crant, 2000). Ekstravertai, kurie yra atviri patirčiai, rodo aukštesnį prisitaikymo lygį, nes ieško informacijos, siekia grįžtamojo ryšio bei kuria santykius su kitais organizacijos nariais (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Šios asmenybinės savybės ir formuoja elgesį, kuris padeda greičiau ir sėkmingiau socializuotis. Pavyzdžiui, informacijos ieškojimas užduodant klausimus, stebint darbo aplinką, skaitant informaciją apie organizaciją, yra susiję su naujo darbuotojo prisitaikymu ir darbo nuostatų ir elgesio formavimusi (Bauer et al., 2007). Grįžtamojo ryšio ir kitų siekimas bei tinkamas kitų reakcijų interpretavimas padeda greičiau sužinoti apie tai, koks elgesys geriausiai dera su įmonės kultūra ir lūkesčiais

(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Ir, žinoma, santykių kūrimas leidžia ne tik mokytis neformaliai, bet ir jausti didesnę pasitenkinimą organizacija (Bauer et al., 2007). Taigi, tiek darbuotojo elgesys ir organizacijos pastangos padeda greičiau prisitaikyti, perimti kultūrą ir geriau jaustis naujoje darbo vietoje.

1.1.4 Socializacijos organizacijoje pasekmės

Sėkmingas darbuotojų integravimas(is) į organizaciją yra susijęs su daug teigiamų pasekmių visuose organizacijos lygmenyse. Taormina (1997) savo darbe pagrįsdamas visas keturias įtakos sferas, išskiria, kuo kiekviena jų yra svarbi ir naudinga. Praktikavimas padeda naujokams tapti funkciškai naudingais darbo grupėms. Supratimas yra esminis dalykas siekiant tinkamai atlikti funkcijas (t.y. išpildyti savo vaidmenį organizacijoje). Bendradarbių parama veikia kaip apsauga nuo streso, kuris sukelia neigiamas nuostatas ir nepageidaujamą elgesį, taip apsunkinant prisitaikymą ir darbo atliktį. Na ir galiausiai, ateities perspektyvos gali mažinti darbuotojo tikimybę palikti organizaciją, jei jis/ji mato žadančią ateitį karjeros klausimu. Taigi, pagal Taormina (1997) modelį, tinkamai išpildyti socializacijos domenai atneša naudos organizacijai, įskaitant darbuotojų darbo atliktį ir mažesnę kaitą. Kitų autorių tyrimai atskleidžia, kad sėkminga socializacija siejasi su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir t.t.. (Bauer et al., 2007). Naujesni tyrimai taip pat patvirtina, kad socializacija teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu ir darbo atliktimi bei įsipareigojimu (Spagnoli, 2020; Nishanthi & Kailasapathy, 2018). Tinkama darbuotojų socializacija gerina darbuotojų darbo rezultatus, mažina kaitą ir didina pasitenkinimą darbu, taip padedant organizacijai klestėti.

Lietuvoje taip pat ne mažai tyrimų, kurie nagrinėja socializacijos pasekmes organizacijos ir darbuotojų lygmenyse. Lietuvoje atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti pardavėjų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai ir neveiklumo darbe sąsajas, atskleidė, kad gerėjant pardavėjų socializacijai, didėja jų įsipareigojimas organizacijai ir mažėja neveiklumas darbe (Jaseliūnaitė, 2013). Kitame tyrime taip pat buvo nustatyta teigiama koreliacija tarp visų Taorminos modelio domenų ir įsipareigojimo organizacijai (Velžienė, 2009). Taigi, Lietuvoje atlikti tyrimai rodo, kad socializacija turi teigiamą sąsają su darbuotojų įsipareigojimui organizacijai ir darbo veikla. Taip pat tyrimai rodo, kad socializacija yra svarbus veiksnys, kuris veikia darbuotojų apsisprendimą palikti organizaciją. Kadangi būtent pirmuoju mėnesiu darbuotojai linkę apgalvoti savo ateitį organizacijoje, socializacija

gali padėti pritraukti naujokus pasilikti (Žukauskaitė, 2008). Lietuvoje atliekami tyrimai tik dar labiau pagrindžia socializacijos svarbą organizacijos.

Socializacija yra itin reikšmingas etapas tiek organizacijai, tiek prisijungusiam darbuotojui. Naujokui tai reikšmingas, transformacinis etapas, kuris nors ir lauktas, būna kupinas nerimo ir abejonės jausmo (Perrot, 2012; Albrecht et al., 2015). Šiuo laikotarpiu darbuotojas turi prisitaikyti prie naujos aplinkos, suprasti savo vaidmenį, įgyti reikiamų žinių, gebėjimų bei užmegzti ryšius su kitais organizacijos nariais (Al-Okaily et al., 2023; Ashforth et al., 2007). Iš esmės tai laikas rasti savo vietą organizacijoje. Sėkmingas šio etapo rezultatas – tai susitapatinimas su organizacija, organizacijos perpratimas, vaidmens įgyvendinimas ir tapimas visaverčiu nariu, kuris organizacijoje gali atlikti savo funkcijas ir vaidmenį.

1.2 Įsitraukimas į darbą

1.2.1 Įsitraukimo į darbą apibrėžimai ir teoriniai modeliai

Darbuotojų įsitraukimas tapo gana populiariu terminu, pirmiausia verslo ir konsultacijų srityje, o neseniai taip pat ir akademinėje bendruomenėje (Bakker & Leiter, 2010). Per pastaruosius du dešimtmečius sparčiai išaugęs tyrimų skaičius apie darbuotojų įsitraukimą parodo, kaip svarbu šiuolaikinėms organizacijoms turėti įsitraukusius darbuotojus. Kadangi tyrimų įsitraukimo tema yra daug – literatūroje galima sutikti ir skirtingų apibrėžimų. Pirmasis mokslininkas, konceptualizavęs įsitraukimą į darbą, buvo Kahn (1990), kuris terminą apibūdino kaip „organizacijos narių savęs panaudojimą ir išraišką jų darbo vaidmenyse: įsitraukimo metu žmonės fiziškai, kognityviai, emociškai ir protiškai atsiskleidžia atlikdami savo vaidmenis“ (Kahn, 1990, p. 694). Vėliau Maslach ir Leiter (1997), įsitraukimą apibūdino kaip perdegimo priešpriešą: energiją, dalyvavimą (angl. *involvement*) ir efektyvumą, o tai yra kardinaliai priešingos perdegimo dimensijos. Visgi, šių dienų autoriai įsitraukimą išskiria kaip nepriklausomą konstrukta. Schaufeli & Bakker (2004) teigimu įsitraukimas – tai nuolatinė ir teigiama emocinė – motyvacinė darbuotojų pilnatvės būseną, kuriai būdingas energingumas (angl. *vigor*), atsidavimas (angl. *dedication*) ir pasinėrimas (angl. *absorption*). *Energingumas* šiame kontekste reiškia energiją, atsparumą ir norą dėti pastangas atliekant darbą. *Atsidavimas* – tai įsitraukimas į darbą, entuziazmas ir įkvėpimo pojūtis. *Pasinėrimas* – tai maloni būseną, kuomet žmogus pasineria į darbą ir praranda laiko tėkmę. Taigi, galima pastebėti, kad nors autoriai išskiria skirtingus įsitraukimą

sudarančius komponentus, visgi visi autoriai įsitraukimą į darbą apibūdina kaip aktyvią ir teigiamą darbuotojo būseną.

Taip pat svarbu paminėti, kad įsitraukimo į darbą samprata neapsiriboja vien skirtingais apibrėžimais – literatūroje aptinkama ir įvairių modelių. Vienas iš dažniausiai minimų modelių – darbo reikalavimų ir išteklių modelis (JD-R) (Albrecht et al., 2015). Modelį sudaro du pagrindiniai komponentai – darbo ištekliai ir darbo reikalavimai. Darbo poreikiai, tai aspektai, reikalaujantys nuolatinių fizinių ir protinių pastangų o tuo tarpu darbo ištekliai yra apibrėžiami kaip darbo aspektai, kurie gali: (a) padėti pasiekti darbo tikslus; (b) sumažinti darbo poreikius ir su tuo susijusias fiziologines bei psichologines sąnaudas; (c) skatinti asmeninį augimą ir tobulėjimą (Demerouti et al., 2001). Būtent darbo ištekliai yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2020). Darbo charakteristikų modelis (JCM) aiškina įsitraukimą į darbą remdamasis penkiais pagrindiniais darbo elementais: užduočių reikšmingumu, įgūdžių įvairove, autonomija, užduočių tapatumu ir grįžtamoju ryšiu. Šie elementai veikia tris psichologines būsenas – darbo prasmingumo pojūtį, atsakomybę ir žinojimą apie savo darbo rezultatus. Šios psichologinės būsenos skatina darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą ir produktyvumą, didindamos įsitraukimą į darbą (Hackman & Oldham, 1976, 1980). „Sakyk, Pasilik, Siek“ (angl. „Say, Stay, Strive“) modelis didina įsitraukimą skatindamas darbuotojus teigiamai kalbėti apie organizaciją („Say“), didindamas jų lojalumą per karjeros galimybes ir pripažinimą („Stay“) bei motyvuodamas stengtis per iškeltus aiškius tikslus ir prasmingą darbą („Strive“). Įsitraukimą lemia darbo prasmė, organizacijos reputacija ir darbuotojų vertės pasiūlymas (EVP), o taip pat karjeros galimybės bei tinkama socialinė aplinka (Aon Hewitt, 2015). Taigi, skirtingi modeliai pabrėžia skirtingus veiksnius, tačiau visi modeliai kalba apie darbo prasmę, palaikymo svarbą bei psichologinių veiksmų svarbą.

1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo į darbą pasekmės

Taigi, anksčiau minėti modeliai aiškina tai, kaip galima stiprinti darbuotojų įsitraukimą. O kad tai daryti svarbu – rodo tyrimų duomenys. Įsitraukimas į darbą, pirmiausiai teigiamai veikia patį darbuotoją – įsitraukę darbuotojai pasitiki savimi, pozityviai žiūri į darbą, pasižymi geresne fizine ir emocine savijauta. Tokie darbuotojai taip pat rodo daugiau iniciatyvumo darbe, pasižymi saviveiksmingumu ir vidine motyvacija (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Schaufeli, 2014). Naujesni tyrimai ne pelno siekiančiose organizacijose patvirtina, kad įsitraukę darbuotojai dažniau

jaučia pasitenkinimą darbu, demonstruoja įsipareigojimą organizacijai, demonstruoja pilietišką elgesį ir rečiau ketina išeiti iš darbo (Akingbola & van den Berg, 2019). Taigi, įsitraukimas teigiamai veikia patį darbuotoją, bet galima pastebėti ir teigiamų pasekmių organizacijų lygmenyje. Organizacijose, kuriose darbuotojai įsitraukę, pastebima geresnė darbo kokybė ir užduočių atlikimas, pastebimas pilietiškas elgesys ir mažesnė darbuotojų kaita (Bakker & Schaufeli, 2014; Saks, 2006). Dėl to, formuojasi geresnis organizacijos įvaizdis ir didinamas organizacijos pelningumas (Schaufeli & Bakker, 2004). Taigi, įsitraukimas į darbą gali būti naudingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai.

Svarbu paminėti, kad įsitraukimas gali turėti ir neigiamų pasekmių. Kai kurie autoriai per didelį darbuotojų įsitraukimą vadina darboholizmu (angl. *workaholism*). Darboholizmas yra tarsi priklausomybė nuo darbo, kai asmuo dirba daugiau ir intensyviau, nei reikalauja pareigos. Kitas darboholizmo požymių yra nuolatinis ir kompulsyvus mąstymas apie darbą, ne darbo metu (Clark et al., 2013). Tyrimai pagrindžia darboholizmo žalą, o viena iš pagrindinių – perdegimas (Dobrowolska, et al., 2018). Tačiau ne visi autoriai sutinka, kad darboholizmas ir perdėtas įsitraukimas yra tas pats konstruktas ir skiria šias sąvokas. Pavyzdžiui Metin (2010) kalbėdamas apie įsitraukimą akcentuoja tik teigiamas pasekmes, o tuo tarpu visas neigiamas pasekmes sieja su darboholizmu. Taigi, ne visi autoriai pripažįsta neigiamą įsitraukimo pusę. Visgi, tyrimai ir įsitraukimui nustatė neigiamų pasekmių. Tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai, skirdami daug laiko darbui, gali susidurti su darbo-namų konfliktu, kai darbas kelia riziką šeimyniniam gyvenimui (Halbesleben et al., 2009). Tačiau kitu atveju, per daug įsitraukę darbuotojai gali justti frustraciją ir pyktį, kai šeimos poreikiai trukdo darbui, nes yra sutrikdomas darbo ritmas ir progresas, kurį jie vertina kaip itin svarbų (Halbesleben, 2011). Nors įsitraukimas į darbą dažnai siejamas su teigiamais rezultatais, per didelis įsitraukimas gali turėti neigiamų pasekmių, tokių kaip perdegimas, darbo-namų konfliktai ar frustracija dėl šeimos poreikių trukdymo darbo ritmui ir progresui.

1.2.3 Socializacijos reikšmė darbuotojų įsitraukimui

Besivystančių organizacijų ir globalizacijos kontekste – pritraukti ir išlaikyti darbuotojus yra gyvybiškai svarbi darbdavių funkcija. Visgi, tai tampa pagrindiniu iššūkiu organizacijoje (Spagnoli & Caetano, 2012). Nenuostabu, kad įsitraukimas į darbą sulaukia didelio tyrėjų dėmesio, nes būtent įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu lojalumu organizacijai ir rečiau keičia darbo vietą (Bakker & Schaufeli, 2014). Todėl vienas iš būdų išlaikyti darbuotoją šių laikų rinkoje – didinti įsitraukimą. Tai padaryti galima pasitelkus prieš tai aptartą socializacijos procesą. Socializacijos tikslas – padėti

darbuotojui pažinti savo rolę, organizacijos kultūrą bei galiausiai tapti pilnaverčiu organizacijos nariu (Ashforth et al., 2007). Verta pabrėžti, kad socializacija vyksta ne tik atėjimo į organizaciją pradžioje. Taip greitai besikeičiančiame organizacijų kontekste – socializacijos procesas apima visą darbuotojo karjeros kelią organizacijoje (Chao et al., 1994). Taigi, vienas iš būdų didinti darbuotojų įsitraukimą ir užtikrinti lojalumą – nuoseklus socializacijos proceso puoselėjimas, kuris apima ne tik pradinę adaptacijos laikotarpį, bet ir visą darbuotojo karjeros kelią organizacijoje.

Socializacijos procesas atlieka itin reikšmingą vaidmenį ankstyvajame įsiliejimo į organizaciją kontekste. Naujokui svarbiausia yra gauti informaciją apie savo vaidmenį organizacijoje ir pačios organizacijos kultūrą. Remiantis JD-R modeliu, ši informacija padeda didinti įsitraukimą, nes darbuotojas sužino apie organizaciją ir vykstančias procedūras, o tuo tarpu ši informacija padeda didinti saviveiksmingumą. Taigi, didinami tiek darbo išteklių, tiek asmeninių išteklių komponentai. Organizacija šiuos komponentus gali padėti stiprinti užtikrinant geras darbo sąlygas ir socialinį klimatą bei tinkamą įvedimo procesą (Cohen, 2007), nes darbuotojas, gavęs reikalingą informaciją, gali jaustis labiau pasirengęs atlikti savo užduotis, o tai stiprina jo saviveiksmingumo jausmą. Taip pat, parama iš kolegų ir vadovo bei gaunama informacija padeda išsklaidyti naujoko nerimą ir neužtikrintumo jausmą. Tai skatina saugumo jausmą ir darbuotojai jaučiasi, kad gali imtis daugiau iniciatyvos ir įsitraukti į organizacijos gyvenimą (Albrecht et al., 2015). Socializacijos procesas yra svarbus ankstyvajame darbuotojo atėjimo į organizaciją etape, nes gaunama informaciją apie vaidmenį, kultūrą ir procedūras, stiprina darbo ir asmeninius išteklius, mažina neužtikrintumą ir skatina įsitraukimą.

Socializacija, tai ne trumpalaikis procesas – ji tęsiasi visą darbuotojo karjeros laikotarpį organizacijoje. Todėl ir vėlesniais darbuotojo karjeros etapais organizacijos gali stiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą naudojant tam tikrus socializacijos proceso aspektus. Grįžtamojo ryšio suteikimas, paramos teikimas ir nuolatinės įgūdžių tobulinimo bei mokymų programos yra reikšmingi resursai, kurie stiprina darbuotojų ryšį su organizacija (Albrecht et al., 2015). Taigi ryšys tarp darbuotojų socializacijos ir įsitraukimo į darbą gali būti pabrėžiamas įvairiuose darbuotojo karjeros etapuose. Minėti mokymai, grįžtamojo ryšio teikimas, kolegų parama – tai veiksniai, kurie būtini „sveikose organizacijose“, nes jie padeda darbuotojams jaustis saugiau ir skatina juos būti aktyvesniais. Todėl nuolatinis darbuotojų socializacijos komponentų taikymas yra svarbus organizacijos įrankis siekiant didesnio įsitraukimo.

1.3 Proaktyvus elgesys darbe

1.3.1 Proaktyvaus elgesio darbe samprata

Darbuotojų aktyvumas darbo vietoje yra vienas veiksnių, prisidedančių prie organizacijos sėkmės (Crant, 2000). Proaktyvus elgesys dažnai apibrėžiamas kaip iniciatyvos ėmimasis atliekant darbą ir bendraujant su kolegomis bei kitais su darbu susijusiais asmenimis (Cooper-Thomas et al., 2014; Crant, 2000). Fritz ir Sonnentag (2009) teigimu, proaktyvūs darbuotojai patys siekia įgyvendinti pokyčius tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygmenyje, o ne tik prisitaiko prie esamos aplinkos. Tokie darbuotojai yra linkę keisti esamą situaciją, užuot palaikę *status quo*. Taigi, proaktyvumas tampa vienu iš esminių veiksnių skatinančių ne tik darbuotojų asmeninį tobulėjimą, bet ir organizacijos sėkmę.

Skirtingi autoriai pateikia skirtingas proaktyvumo sampratas. Viena iš sampratų, kad proaktyvumas – tai žmogaus asmeninė savybė. Turėdamas išreikštą šią savybę, darbuotojas siekia pokyčių ir aktyviai ieško informacijos, o ne pasyviai prisitaiko prie esamos situacijos (Crant, 2000). Vis dėlto, tyrimuose dažniau dominuoja platesnė proaktyvumo samprata, apibrėžiama per konkrečius elgesio komponentus. Cooper-Thomas su kolegomis (2014) proaktyvų elgesį apibrėžia per dvi dimensijas – iniciatyvumas dirbant savo darbą ir santykių kūrimas darbe. Visgi, šis apibrėžimas yra per platus ir nesuteikia konkrečių kriterijų, kurie leistų objektyviai įvertinti, ar elgesys yra proaktyvus. Tuo tarpu Parker ir Collins (2010) pirmieji sudarė modelį, kuriame vienuolika skirtingų proaktyvaus elgesio formų yra klasifikuojamos į tris skirtingų turinio tipus arba aukštesnio lygio kategorijas (angl. *higher order category*) (Miselytė ir kolegos, 2019):

- Strateginis proaktyvus elgesys (angl. *proactive strategic behavior*) – tai darbuotojų siekis inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje (pvz., aplinkos stebėjimas ir tyrinėjimas, organizacijos dėmesio atkreipimas į galimus patobulinimus organizacijos viduje ir t.t.).
- Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys (angl. *proactive work behavior*) – tai vidinės darbo aplinkos gerinimas (pvz., siekis pagerinti darbo procedūras, problemų prevencija, mokymų inicijavimas ir t.t.).
- Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys (angl. *proactive person-environment fit behavior*) – tai savęs paties ar situacijų keitimas, kuriuo siekiama savęs ir aplinkos organizacijoje dermės (pvz., grįžtamojo ryšio siekimas ir gautos informacijos panaudojimas, darbo keitimas siekiant, kad šis atitiktų asmeninius genėjimus, karjeros planavimas ir t.t.).

Taigi, galima matyti, kad šis Parker ir Collins (2010) modelis yra itin išsamus bei struktūrizuotas. Modelyje išskiriamos kategorijos, leidžiančios klasifikuoti skirtingas elgesio apraiškas, o tai sumažinant aureolės efekto riziką tyrimuose (Miselytė, 2019). Dėl šių priežasčių modelis padeda daugiau ištirti ir efektyviau vertinti proaktyvaus elgesio raišką organizacijos kontekste.

1.3.2 Proaktyvaus elgesio darbe prielaidos ir pasekmės

Proaktyvūs darbuotojai patys imasi iniciatyvos, keičia aplinką, kuria santykius ir taip prisideda prie organizacijos sėkmės, todėl svarbu geriau suprasti, kas skatina darbuotojus taip elgtis (Crant, 2000; Cooper-Thomas et al., 2014; Fritz & Sonnentag, 2009). Remiantis požiūriu, kad proaktyvumas – tai asmenybės bruožas, tokį proaktyvumą skatina savikontrolė ir sąmoningumas (Grant & Ashford, 2008) bei ekstraversija (Bateman & Crant, 1993). Visgi, prielaida, kad proaktyvų elgesį lemia vien tik asmeninės savybės, yra gana ribota, kadangi toks požiūris neatsižvelgia į jokus kontekstinius veiksnius. Tyrimai, nagrinėjantys darbo charakteristikų ir proaktyvumo ryšį atskleidė, kad proaktyvumą skatina galimybė gauti grįžtamąjį ryšį (Ashford, 1986), autonomijos suteikimas darbuotojams (Fuller et al., 2006) bei parama ir pasitikėjimu grįšti santykiai (Ashford et al., 1998) ir kt. Naujesniuose tyrimuose vienas iš kontekstinių veiksnių skatinantis proaktyvumą – vadovo vaidmuo. Kai vadovai yra prieinami, padrąšina ir suteikia darbuotojams autonomiją, yra skatinamas darbuotojų iniciatyvumas veikti savarankiškai (Wu & Parker, 2017). Taip pat, kiti autoriai teigia, kad įtraukioji lyderystė (angl. *inclusive leadership*) reikšmingai siejasi su darbuotojų proaktyviu elgesiu, o šiai sąsajai tarpininkauja darbuotojų pasitikėjimas. Ši lyderystė ne tik suteikia emocinę paramą, didina darbuotojų pasitikėjimą, bet ir įkvepia pavaldinius imtis iniciatyvos (Chang et al., 2022). Nors proaktyvumas iš dalies kyla dėl asmeninių savybių, vis daugiau tyrimų pabrėžia, kad vadovų/lyderių vaidmuo yra itin svarbus skatinant darbuotojų iniciatyvumą.

Proaktyvus elgesys yra susijęs su daug teigiamų pasekmių darbo aplinkoje. Naujų darbuotojų iniciatyvumas ne tik numato lengvesnį mokymąsi, bet ir didesnį įsitraukimą į darbą, ko pasekoje pagerėja atliekamo darbo rezultatai (Ashforth et al., 2007; Cooper-Thomas et al., 2014). Taip pat pastebėta, kad proaktyvūs specialistai, kurie pasižymi aktyvumu savo darbo vietoje, po dviejų metų užima aukštesnes pozicijas ir gauna didesnį atlyginimą (Blickle et al., 2009). Proaktyvūs darbuotojai pirmi imasi veiksmų, o ne laukia nurodymų iš kitų, ko pasekoje demonstruoja geresnius darbo rezultatus (Griffin et al., 2007). Taigi, proaktyvūs darbuotojai demonstruodami iniciatyvumą, pasiekia

geresnius rezultatus darbo vietoje. Taip pat, proaktyvus elgesys darbe siejasi ir su didesne pačių darbuotojų gerove. Tyrimai rodo, kad iniciatyvumas tiesiogiai ir teigiamai susijęs su darbuotoju gerove (Cooper-Thomas et al., 2014), o taip pat ir pasitenkinimu darbu (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Taip pat, neseniai atliktas tyrimas parodė, kad proaktyvus elgesys pilnai medijuoja ryšį tarp žmogaus - organizacijos atitikties (angl. *person-organization fit*) ir pasitenkinimo darbu bei geresnėmis karjeros galimybėmis (Liao, 2021). Taigi, galima daryti išvadą, kad proaktyvūs darbuotojai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, gerove ir pasiekia geresnių rezultatų (tiek asmeninių, tik organizacinių).

Visgi, nuostabą kelia tai, kad tyrimų rezultatai nėra vienareikšmiai ir proaktyvus elgesys gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojams ir organizacijai. Bateman ir Crant (1993) jau prieš daugiau nei 30 metų teigė, kad proaktyvus elgesys ne visada lemia teigiamus rezultatus ir tam tikrais atvejais gali sukelti neigiamus padarinius. Pavyzdžiui, Seibert ir kolegos (2001) nustatė, kad labiau proaktyvūs darbuotojai, išreikšdami savo nuomonę (angl. *voice*), sulaukė mažiau paaukštinimų ir gavo mažesnius atlygius nei jų mažiau proaktyvūs kolegos. Taip pat, iniciatyvumas, viena iš proaktyvumo darbe rūšių, gali turėti neigiamų pasekmių (įskaitant darbo atlikties rodiklius), jei darbuotojas neturi įgūdžių šiai iniciatyvai išpildyti (Frese & Fay, 2001; Chan, 2006). Naujesni tyrimai taip pat randa neigiamų proaktyvumo darbe pasekmių. Pastebėta, kad proaktyvus elgesys darbe yra teigiamai susijęs su darbo ir šeimos konfliktu, o taip pat ir padidėjusiu nerimu darbe (Cui & Li, 2021). Šios pasekmės veikia ne tik profesinį gyvenimą, bet ir asmeninius santykius, o nerimas jaučiamas tiek darbe, tiek namuose. Taigi, proaktyvus elgesys, nors ir turi teigiama konotaciją, gali sietis ir su neigiamomis pasekmėmis, kurios turi žalos tiek individo, tiek organizacijos lygmenyje.

1.4 Sąsajos tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio darbe

Galima teigti, kad darbuotojų socializacija, įsitraukimas į darbą (išskyrus situacijas, kai tai tampa darboholizmu) ir proaktyvus elgesys darbe yra reikšmingi veiksniai, teigiamai veikiantys tiek pačius darbuotojus, tiek organizacijas.

Įsitraukimą į darbą skatina tiek socializacija, tiek darbuotojo iniciatyvumas, kai būdamas proaktyvus, aktyviai įsitraukia į savo veiklą. Mokymasis, tai procesas, kurio metu naujokai įgyja naujų elgesio ir mąstymo įgūdžių (Klein & Weaver, 2000). Tai veda prie proksimalinių rezultatų, tokių kaip užduoties įsisavinimas ir socialinė integracija. Pastarieji savo ruožtu prisideda prie distalinių

socializacijos rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai (Saks et al., 2007). Taigi, mokymasis, tai socializacijos dalis, todėl tinkamos socializacijos metu, kai naujokai įgyja naujų įgūdžių, įsisavina užduotis ir socialiai integruojasi – darbuotojai tampa įsipareigoję organizacijai. Iš kitos pusės, naujokų iniciatyvus elgesys (pvz., grįžtamojo ryšio ieškojimas), taip pat teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą. Taigi, organizacijos mokymų programos padeda darbuotojams geriau suprasti savo vaidmenį ir įsitraukti į darbą, tačiau mokymosi procesas reikalauja ir paties darbuotojo aktyvumo.

Proaktyvus elgesys yra esminė sėkmingos socializacijos ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą dalis. Užsienio autorių tyrime buvo nustatyta, kad proaktyvus elgesys ne tik skatina mokymąsi, bet ir teigiamai veikia naujų darbuotojų gerovę bei įsitraukimą į darbą. Taip pat nustatyta, kas skirtingi proaktyvaus elgesio tipai prisideda prie skirtingų rezultatų: bendravimas su kitais ir pavyzdžio rodymas (angl. *role modeling*) stipriausiai skatina mokymąsi, stebėjimas ir grįžtamojo ryšio siekimas svarbūs gerovei, o teigiamas situacijų interpretavimas (angl. *framing*) labiausiai skatina įsitraukimą į darbą. Taip pat, tyrimas pabrėžia, kad proaktyvus elgesys veikia ne tik tiesiogiai, bet ir per pasiektus rezultatus (angl. *outcomes*), kurie padeda darbuotojams greičiau prisitaikyti prie naujos aplinkos. Pavyzdžiui, grįžtamojo ryšio ieškojimas gerina įgūdžius, prisideda prie santykių kūrimo ir didesnio įsitraukimo į organizaciją (Cooper-Thomas et al., 2014). Tai rodo, kad proaktyvus elgesys ir proaktyvaus elgesio rezultatai padeda užtikrinti efektyvią socializaciją ir ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą į organizaciją.

Nors yra tyrimų, kurie nagrinėja ryšius tarp socializacijos, įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio, visgi, taip greitai judančiame pasaulyje ir besikeičiančioje rinkoje tyrimus atlikti reikia nuolat. Tyrimai padeda pildyti ir gilinti žinių bazę, tiksliau analizuoti konstrukto sąsajų aspektus ir gerinti darbo aplinką bei organizacijos rezultatus.

1.5 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė

1.5.1 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės samprata: LMX modelis

Santykiai tarp vadovų ir pavaldinių yra ir toliau itin populiarūs lyderystės tyrinėtojų tema. Daugelis su lyderyste susijusių tyrimų (pvz., lyderio asmenybės bruožai, elgesys, stiliai, sprendimų priėmimas ir pan.) daugiausia dėmesio sutelkia į lyderį/vadovą kaip pagrindinę figūrą. Visgi, jau seniai pripažįstama ir akcentuojama vadovų bei pavaldinių tarpusavio sąveikos svarba (Schyns, & Day,

2010). Ryškiausias požiūris į vadovų ir pavaldinių santykius yra vadovų ir pavaldinių santykių kokybės (angl. *leader-member exchange; LMX*), modelis, kuris iš pradžių buvo pristatytas kaip vertikalaus diadų ryšio modelis. Ši teorija išskiria dviejų tipų santykius tarp vadovo ir pavaldinių: žemos kokybės, grįstus oficialiais darbo susitarimais ir formaliais vaidmenimis, bei aukštos kokybės, kurie remiasi išplėstine atsakomybe bei pasižymi pasitikėjimu, pagarba ir tarpusavio įtaka. Vadovai palaiko formalesnius santykius su išorinės grupės (angl. *out-group*) nariais, o su vidinės grupės (angl. *in-group*) nariais santykiai būna gilesni ir labiau išplėtoti. Kokios kokybės santykis bus ir kuriai grupei priklausys pavaldinys priklausys nuo abiejų šalių elgesio ir atsakomybės lygio santykiuose. Kuo didesnis pavaldinio indėlis į grupės tikslų siekimą, peržengiant oficialias pareigas, tuo didesnė tikimybė, kad jis taps vidinės grupės dalimi. Kai vidinės ir išorinės grupės narių statusas yra nustatytas, jis išlieka gana pastovus. Vidinės grupės nariai yra tie, kuriais vadovas pasitiki ir kuriems jis priskiria daugiau atsakomybių bei suteikia daugiau išteklių. Tuo tarpu išorinės grupės nariai palaiko formalesnius santykius su vadovu ir atlieka tik oficialiai nustatytas užduotis. (Dansereau et al., 1975). Taigi, LMX teorija pabrėžia, kad vadovo ir pavaldinių santykiai gali būti tiek formalaus pobūdžio, apsiribojantys oficialiomis darbo sutartimis, tiek aukštos kokybės, grindžiami pasitikėjimu, pagarba ir platesnėmis atsakomybėmis, o šių santykių kokybė lemia darbuotojo priklausymą vidinei arba išorinei grupėms.

1.5.2 Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės sąsajos su darbuotojų socializacija, įsitraukimu į darbą ir proaktyviu elgesiu

Socializacija yra vienas iš pagrindinių būdų, kaip vadovas gali kurti stiprius santykius su savo pavaldiniais. Tyrimai rodo, kad vadovo teikiama pagalba, patarimai ir elgesio modeliai, orientuoti į naujo darbuotojo darbą ir organizacinę rolę, prisideda prie teigiamų LMX santykių formavimo. Šie veiksmai tiesiogiai veikia LMX kokybę, nes vadovo pastangos kurti gerus santykius skatina teigiamus santykių pokyčius. Tačiau, jei šios pastangos nėra atsakomos tolygiai atitinkamomis pastangomis iš pavaldinio pusės, susiformuoja žemesnės kokybės LMX santykiai (Sluss & Thompson, 2012; Maslyn & Uhl-Bien, 2001 cit. iš Nahrgang & Seo, 2015). Panašūs rezultatai pateikiami ir Lietuvoje atliktame tyrime, kuriame pabrėžiama, kad vadovo ir pavaldinio santykių kokybė yra esminis veiksnys, lemiantis, kaip efektyviai socializuojasi nauji darbuotojai. Žukauskaitė (2009) akcentuoja, kad geri santykiai su vadovu padeda darbuotojui lengviau integruotis į organizaciją. Šie tyrimai atskleidžia, kaip svarbu yra

kurti palaikančius ir kokybiškus santykius nuo pat pirmųjų darbo pradžios dienų, kad darbuotojai galėtų sėkmingai socializuotis ir prisitaikyti organizacijoje.

Aukštos kokybės vadovo ir pavaldinio santykiai padeda skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Wagner ir Koob (2022) tyrime siekta išsiaiškinti, kaip tokie santykiai prisideda prie socialinių darbuotojų darbo aplinkos gerinimo ir jų įsitraukimo didinimo. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, palaikantys aukštos kokybės LMX santykius, dirba aplinkoje, kurioje gausu socialinių ir struktūrinių išteklių. Dėl to jie teigiamai vertina komandinę atmosferą ir jaučia didesnę darbo kontrolę. Be to, teigiama komandinė atmosfera siejasi su didesniu įsitraukimu į darbą ir medijuoja ryšį tarp LMX santykių ir įsitraukimo. Vis dėlto paaiškėjo, kad aukštos kokybės LMX santykiai tiesiogiai nedidina įsitraukimo, tačiau reikšmingai prisideda prie turtingesnės išteklių darbo aplinkos kūrimo, todėl yra itin svarbūs. Šią įžvalgą patvirtina ir kiti tyrimai. Aggarwal ir kolegės (2020) nustatė, kad vadovo palaikymas ir priklausymas vadinamajai „vidinei grupei“ yra stipriai susiję su aukštesniu įsitraukimo lygiu, palyginti su „išorinių grupių“ nariais. Dar daugiau, Jufrizen ir kolegės (2024) parodė, kad LMX santykiai daro reikšmingą poveikį darbo rezultatams, o šį ryšį medijuoja darbuotojų įsitraukimas į darbą. Šie rezultatai pabrėžia LMX svarbą ne tik kuriant palankią darbo aplinką, bet ir skatinant darbuotojų įsitraukimą.

Taip pat, tyrimų rezultatai atskleidžia, kad aukštos kokybės vadovo ir pavaldinio santykiai (LMX) yra glaudžiai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Tokie santykiai skatina darbuotojus imtis iniciatyvų, o jų proaktyvumas, savo ruožtu, veikia kaip tarpininkas tarp LMX ir darbuotojų veiklos rezultatų, sustiprindamas šį ryšį. Darbuotojai, kurie gauna vadovo palaikymą, išteklius ir galimybes skatinti savo proaktyvumą, dažnai demonstruoja išskirtinius veiklos rezultatus, viršijančius darbo sutartimi numatytus lūkesčius (Latifoglu et al., 2023). Kitas tyrimas taip pat patvirtino, kad proaktyvus elgesys turi reikšmingą teigiamą sąsają su vadovo ir pavaldinio santykių kokybe. Zubair ir Aslam (2020) teigia, kad proaktyvūs darbuotojai aktyviai siekia užmegzti stiprius santykius su savo vadovais, kad galėtų gauti vertingų patarimų, grįžtamąjį ryšį ir palaikymą. Tai pabrėžia, kad aukštos kokybės santykiai su vadovu ne tik gerina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą, bet ir skatina jų proaktyvumą bei aukštesnius darbo rezultatus.

Taigi, vadovo ir pavaldinio santykių kokybė turi didelę įtaką darbuotojų socializacijai, įsitraukimui į darbą ir proaktyviam elgesiui. Aukštos kokybės LMX santykiai skatina greitesnę ir sėkmingesnę darbuotojų integraciją į organizaciją ir didina įsitraukimą į darbą. Be to, geri santykiai su vadovu skatina darbuotojų proaktyvumą, kuris, savo ruožtu, prisideda prie geresnių veiklos rezultatų ir didesnės darbo kokybės.

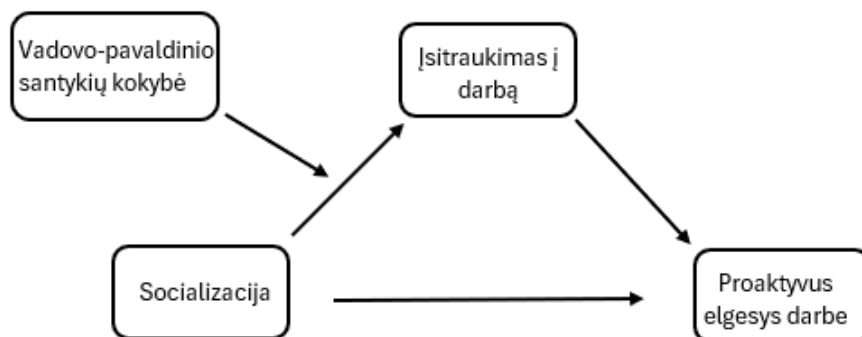
Darbuotojų socializacija, įsitraukimas į darbą ir proaktyvus elgesys yra svarbūs organizacijos sėkmei, nes prisideda prie sklandesnės integracijos, didesnio įsipareigojimo ir geresnių darbo rezultatų. Nors šių reiškinių ryšiai jau tyrinėti, vis dar trūksta žinių apie įsitraukimo į darbą kaip tarpininko vaidmenį bei apie tai, kaip šiuos ryšius gali keisti vadovo ir pavaldinio santykių kokybė. Iš čia kyla klausimas, į kurį šiame tyrime ieškoma atsakymo – *Kaip darbuotojų socializacija susijusi su jų proaktyviu elgesiu, kokį vaidmenį šiame ryšyje atlieka įsitraukimas į darbą bei kaip šiuos ryšius veikia vadovo ir pavaldinio santykių kokybė?*

1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir schema

Tikslas – Nustatyti darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą, proaktyvaus elgesio bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybės sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti ryšį tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio darbe.
2. Ištirti, kaip įsitraukimas į darbą medijuoja socializacijos ryšį su proaktyviu elgesiu.
3. Ištirti, kaip vadovo ir pavaldinio santykių kokybė moderuoja socializacijos ryšį su įsitraukimu į darbą.
4. Ištirti, ar vadovo ir pavaldinio santykių kokybė moderuoja socializacijos ryšį su įsitraukimui į darbą mediacinėje sąsajoje tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe.



3 pav. Tyrimo schema

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tiriamieji

Tyrime galėjo dalyvauti tik kvalifikuotą darbą šiuo metu dirbantys biuro darbuotojai, kurių atliekamoms pareigoms būtinos specializuotos žinios, įgūdžiai ir (arba) profesinė kvalifikacija. Tyrimo imtis buvo sudaryta taikant netikimybinį patogųjį ir sniego gniūžtės atrankos metodus, įtraukiant skirtingas pareigas, skirtingose ekonominiuose sektoriuose ir skirtingo dydžio organizacijose dirbančius darbuotojus.

Iš viso tyrime dalyvavo 167 darbuotojai, tarp kurių 104 (62,3 %) moterys, 61 (36,5 %) vyras ir du tiriamieji, kurie nenorėjo atskleisti savo lyties. Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 21 iki 57 ($M = 30,32$; $SD = 9,5$) metų. Darbo stažas nuo vieno mėnesio iki 24 metų ($M = 3,51$ metai).

Dauguma tiriamųjų (80,8%) dirba privačiame sektoriuje. 92,8% dirba pilnu etatu ir net 97% dirba pagal neterminuotą darbo sutartį. Dauguma dirba mišriu/hibridiniu būdu (66,5%), trečdalis gyvai (26,9%), o likę 6,6% nuotoliniu būdu. Ketvirtadalis (24%) tiriamųjų užima vadovaujančias pareigas, o vidutinis pavaldžių jiems darbuotojų skaičius – 9,6.

2.2 Tyrimo instrumentai

Darbuotojų organizacinei socializacijai matuoti buvo pasitelktas R. J. Taorminos (1994) Organizacinės socializacijos inventorių (angl. *The Organizational Socialization Inventory; OSI*). Inventorių sudaro 20 teiginių, kurių kiekvienas vertinamas 7 balų skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“). Didesnis vidurkis rodo geresnę darbuotojų socializaciją. Klausimynas vertina bendrą organizacinę socializaciją ir apima keturias subskales po penkis teiginius:

- Praktikavimas –parodo, kaip gerai organizacija paruošė darbuotoją atlikti savo darbą (pvz.: „*Ši organizacija man suteikė puikius darbo apmokymus*“).
- Supratimas – matuoja, kiek darbuotojas supranta organizacijos veikimą ir geba joje veikti (pvz.: „*Puikiai žinau, kaip atlikti užduotis šioje organizacijoje*“).
- Bendradarbių parama – vertina, kaip gerai darbuotojas sutaria su kitais organizacijos nariais (pvz.: „*Kiti darbuotojai įvairiais būdais man padėjo darbe*“).

- Ateities perspektyvos – nustato darbuotojo ilgalaikį požiūrį į organizaciją, įskaitant lūkesčius dėl tolimesnio įdarbinimo ir gaunamų atlygių (pvz.: „Šioje organizacijoje yra daug karjeros galimybių“).

Autoriaus pateiktas OSI subskalių patikimumo rodiklis (Cronbacho α) siekė 0,76 arba daugiau, o bendrai skalei – 0,90. Skalės validumas buvo patvirtintas nustatant koreliacijas su kitais socializaciją matuojančiais instrumentais (Taormina, 1994). Šiame tyrime taip pat nustatytas aukštas skalės patikimumas – bendro įverčio vidinis suderintumas (Cronbacho α) siekė 0,97, o subskalių Cronbacho α rodikliai buvo 0,89 ir aukštesni. Konstrukto validumui pagrįsti buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė su Varimax sukiniu. Rezultatai parodė, kad visi teiginiai geriausiai telkiasi į vieną faktorių, kas rodo konstrukto vienmatę struktūrą šiame tyrime (KMO = 0,94). Todėl šiame tyrime buvo nuspręsta socializaciją naudoti kaip vienmatį konstruklą. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 63,2. Teiginių svoriai svyruoja nuo 0,86 iki 0,7. Dvigubą skalės vertimą į lietuvių kalbą atliko J. Velžienė (2009) ir prof. dr. A. Endriulaitienė.

Darbuotojų įsitraukimui į darbą matuoti buvo pasitelkta Schaufeli ir Baker (2003) Įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement Scale; UWES*) trumpoji versija. Skalę sudaro 9 teiginiai, kurie vertinami skalėje nuo 0 („niekada“) iki 6 („visada/kasdien“). Kuo didesnis skalės balas, tuo stipresnis darbuotojo įsitraukimas į darbą. Klausimyną sudaro trys poskalės: energingumas (3 teiginiai), atsidavimas darbui (3 teiginiai) ir pasinėrimas į darbą (3 teiginiai).

- Energingumas rodo energiją, atsparumą ir norą dėti pastangas atliekant darbą (pvz.: „*Savo darbe trykštu energija*“).
- Atsidavimas – tai įsitraukimas į darbą, entuziazmas ir įkvėpimo pojūtis (pvz.: „*Mano darbas mane įkvepia*“).
- Pasinėrimas – tai maloni būseną, kuomet žmogus pasineria į darbą ir praranda laiko tėkmę (pvz.: „*Esu pasinėręs į savo darbą*“).

Skalė turi aukštą patikimumą ir validumą – Cronbacho α svyruoja nuo 0,88 iki 0,95, o patvirtinančioji faktorinė analizė patvirtino trijų faktorių struktūrą (Schaufeli et al., 2002). Šiame darbe skalės patikimumas taip pat aukštas. Vidinis suderintumas Cronbacho α = 0,96 bendram įverčiui, o poskalių Cronbacho α svyruoja nuo 0,86 iki 0,9. Konstrukto validumui šiame darbe pagrįsti buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė su Varimax sukiniu. Rezultatai patvirtino originalią skalės struktūrą

ir buvo išskirti 3 faktoriai ($KMO = 0,93$). Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas yra 84,9. Faktorių svoriai svyruoja nuo 0,91 iki 0,72. Utrechto Išitraukimo į darbą skale galima nemokamai naudotis nekomerciniais moksliniais tikslais, o oficialus vertimas į lietuvių kalbą paimtas iš VU Organizacinės psichologijos tyrimų centro.

Darbuotojo proaktyviam elgesiui vertinti pasitelkta Parker ir Collins (2010) Proaktyvaus elgesio darbe skalė, kurią sudaro 34 teiginiai, pasiskirstę į 3 poskales:

- Strateginio proaktyvaus elgesio poskalę sudaro 9 teiginiai (pvz.: „*Atpažįstate ilgalaikes galimybes ir grėsmes organizacijai*“).
- Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio poskalę sudaro 13 teiginių (pvz.: „*Planuojate veiksmus, kurie užkirstų kelią pasikartojančioms problemoms darbe*“).
- Proaktyvaus asmens–aplinkos dermės elgesio poskalę sudaro 12 teiginių (pvz.: „*Aktyviai planuojate savo profesinę karjerą*“).

Atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę, nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“/„niekada“/„nei kiek“ iki 5 balų – „visiškai sutinku“/„labai dažnai“/„labai daug“.

Miselytė-Žilinskė (2019) tyrime pateikia, kad proaktyvaus elgesio skalių klausimyno struktūra (konstrukto validumas) buvo tikrinama taikant patvirtinančiąją faktorių analizę. Empiriniai rezultatai patvirtino trijų faktorių proaktyvaus elgesio klausimyno struktūrą, kuri atitinka metodo autorių pateiktą modelį. Šiame tyrime gauti patikimumo rodikliai Cronbacho α yra 0,87 ir aukštesni. Klausimyno struktūra buvo vertinama patvirtinančiąją faktorių analize. Gauti faktorių svoriai svyravo nuo 0,93 iki 0,62. Vertimas į lietuvių kalbą imtas iš Miselytės-Žilinskės (2019) disertacijos, gavus autorės leidimą.

Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė buvo vertinama naudojant Graen ir Uhl-Bien (1995) sukurtą skalę (angl. *Leader-Member Exchange Scale*). Skalę sudaro 7 teiginiai (pvz.: „*Ar jūsų vadovas supranta jūsų problemas ir poreikius?*“). Atsakymai vertinami nuo 1 („visiškai nesupranta“) iki 5 („labai gerai supranta“). Aukštesnis balas rodo geresnę vadovo ir pavaldinio santykių kokybę, o žemesnis – prastesnę. Skalės patikimumas buvo nustatytas Graen ir Uhl-Bien (1995) tyrime, o Cronbacho α reikšmės svyravo nuo 0,80 iki 0,90. Šiame tyrime gautas vidinis suderintumas Cronbacho $\alpha = 0,9$. Konstrukto validumui pagrįsti buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė su Varimax sukiniu.

Rezultatai patvirtino konstrukto vienmatę struktūrą, KMO = 0,9. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 63,86. Teiginių svoriai svyruoja nuo 0,87 iki 0,71. Oficialus klausimyno lietuviškas vertimas buvo parengtas Vilniaus universiteto organizacinės psichologijos tyrimų centre.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2024 metų spalio mėn. – 2025 metų vasario mėn. laikotarpyje. Tyrimas buvo atliktas nuotoliniu būdu, per *Google Forms*. Nuoroda buvo pasidalinta socialinėje medijoje *FaceBook* bei *LinkedIn*. Elektroninėje anketos formoje buvo pateikta pristatymo informacija ir pildymo instrukcija. Taip pat nurodytas kontaktas, skirtas klausimams ar neaiškumams išsiaiškinti. Anketos pildymo trukmė nebuvo apribota, o vidutiniškai dalyviai ją užpildė per 15–20 minučių. Prieš tyrimo pradžią buvo pabrėžtas dalyvių anonimiškumas ir duomenų naudojimas tik moksliniais tikslais.

2.4 Duomenų analizė

Statistinė duomenų analizė buvo atliekama naudojantis IBS SPSS Statistics Version 22 programa. Šia programa buvo skaičiuota aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai). Skalių patikimumas buvo skaičiuotas vidinio suderintumo būdu (Cronbach α). Konstrukto validumui pagrįsti buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė su Varimax sukiniu. Tyrime duomenų normalumui vertinti buvo naudojama Kolmogorovo ir Smirnov (angl. *Kolmogorov–Smirnov*) testas bei asimetrijos (angl. *Skewness*) ir eksceso (angl. *Kurtosis*) rodikliai. Sąsajoms tarp kontraktų tirti buvo naudojama Pearsono koreliacija, mediaciniams ryšiams tirti naudota Hayes Process Macro – Modelis 4, moderaciniams Hayes Process Macro – Modelis 1, o moderuotai mediacijai Hayes Process Macro - Modelis 7.

3. REZULTATAI

Siekiant įsitikinti, kad šiame tyrime tiriamuosius galima nagrinėti kaip vieną grupę, buvo atliktas palyginimas tarp pagrindinių ir tyrimui svarbių demografinių rodiklių. Nustatyta, kad nėra reikšmingo ryšio tarp darbo stažo ir pagrindinių tyrimo kintamųjų ($p > 0,05$), kas rodo, kad nėra pagrindo tiriamųjų skirstyti į atskiras grupes pagal darbo stažą. Taip pat buvo atliktas visų tyrimo kintamųjų palyginimas tarp vyrų ir moterų, tačiau ir šiuo atveju reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$). Atsižvelgiant į tai, kad tam tikrų grupių imtis buvo nedidelė (< 30), analizė su kitais kintamaisiais nebuvo atliekama.

Siekiant nustatyti ryšius tarp tyrimo konstrukto ir jų dimensių apskaičiuotos Pearson koreliacijos (žr. 2 lentelę). Rezultatai atskleidė, kad socializacija statistiškai reikšmingai koreliuoja su įsitraukimu į darbą ($r = 0,41$, $p < 0,01$) ir visomis įsitraukimo į darbą dimensijomis (r svyruoja nuo 0,37 iki 0,44, $p < 0,01$). Nustatyta silpnė, bet vis tiek reikšminga koreliacija tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe ($r = 0,34$, $p < 0,01$) ir visų proaktyvus elgesio dimensijomis (r svyruoja nuo 0,23 iki 0,4, $p < 0,01$). Taip pat įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingai susijęs su proaktyviu elgesiu darbe ($r = 0,51$, $p < 0,01$), o koreliacijos su proaktyvaus elgesio dimensijomis svyruoja nuo 0,42 iki 0,56 ($p < 0,01$). Proaktyvus elgesys koreliuoja su visomis įsitraukimo į darbą dimensijomis, r svyruoja nuo 0,44 iki 0,53 ($p < 0,01$). Galiausiai, vadovo ir pavaldinio santykių kokybė teigiamai koreliuoja su socializacija ($r = 0,58$, $p < 0,01$), taip pat su darbuotojų įsitraukimu į darbą ($r = 0,57$, $p < 0,01$) ir įsitraukimo į darbą dimensijomis (rodikliai svyruoja nuo 0,50 iki 0,58, $p < 0,01$). Be to, yra silpna, bet reikšminga koreliacija tarp vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ir proaktyvaus elgesio darbe.

2 lentelė

Koreliacijos tarp tyrimo konstrukčių.

Kintamieji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Socializacija		0,41**	0,44**	0,37**	0,37**	0,34**	0,31**	0,23**	0,4**	0,58**
2. Įsitraukimas į darbą			0,95**	0,95**	0,95**	0,51**	0,52**	0,42**	0,56**	0,57**
3. Energingumas						0,53**	0,53**	0,43**	0,5**	0,58**
4. Atsidavimas						0,48**	0,49**	0,41**	0,41**	0,54**
5. Pasinėrimas						0,44**	0,46**	0,36**	0,4**	0,5**
6. Proaktyvus elgesys darbe							0,9**	0,92**	0,9**	0,26**
7. Strateginis proaktyvus elgesys										0,26**
8. Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys										0,18*
9. Proaktyvus asmens–aplinkos dermės elgesys										0,28**
10. Vadovo-pavaldinio santykių kokybė										

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Skalę sudarančių subskalių tarpusavio koreliacijos nenurodomos.

Atliepiant antrąjį uždavinį, atlikta mediacinė analizė, siekiant nustatyti, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpininkas tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe. Tam buvo remiamasi Hayes (2018) siūlomu modeliu ir požiūriu, pagal kurį, siekiant nustatyti mediaciją, nebūtina, kad tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamojo egzistuotų reikšmingas tiesioginis ryšys.

Prieš mediacijos analizę atliktas homogeniškumo regresijos testas, siekiant patikrinti, ar regresijos variacijos yra homogeniškos (Hayes ir Preacher, 2014). Tai užtikrina, kad nepriklausomų kintamųjų poveikis nepriklauso nuo kitų kintamųjų reikšmių. Testo rezultatai parodė, kad p reikšmės visoms sąveikoms buvo didesnės nei 0,05, todėl galima tęsti mediacijos analizę.

Mediacinės analizės rezultatai parodė, kad pirmame žingsnyje socializacija reikšmingai siejasi su proaktyviu elgesiu darbe ($\beta = 0,34$, 95% PI [1,81; 4,47]). Antrame žingsnyje paaiškėjo, jog socializacija reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,44$, 95% PI [0,91; 1,75]). Trečiame žingsnyje, kontroliuojant socializaciją, įsitraukimas į darbą reikšmingai prognozavo proaktyvų elgesį ($\beta = 0,47$, 95% PI [0,99; 1,86]). Ketvirtame žingsnyje nustatyta, kad socializacijos tiesioginis ryšys su proaktyviu elgesiu, kontroliuojant įsitraukimą į darbą, sumažėjo, tačiau išliko statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,14$, 95% PI [0,01; 2,58]). Sobel testas parodė statistiškai reikšmingą netiesioginį ryšį ($z = 4,38$, p

$< 0,001$, 95% PI [0,88; 3,50]), todėl galima teigti, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe.

Taip pat buvo atlikta išsamesnė mediacinė analizė siekiant nustatyti, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpininkas tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe dimensijų (strateginio proaktyvaus elgesio, proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio ir proaktyvaus asmens–aplinkos dermės elgesio) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Įsitraukimo į darbą mediacinis ryšys tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio dimensijų.

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Priklausomas kintamasis	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Bendras efektas
			β , 95% CI	β , 95% CI	β , 95% CI
Socializacija	Įsitraukimas į darbą	Strateginis proaktyvus elgesys	0,50 [0.25, 0.75]	0,25** [0.06, 0.22]	0,75*** [0.45, 1.05]
Socializacija	Įsitraukimas į darbą	Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	0,28 [-0.33, 0.86]	0,63** [0.07, 0.29]	0,91** [0.32, 1.50]
Socializacija	Įsitraukimas į darbą	asmens–aplinkos dermės elgesys	0,85*** [0.35, 1.35]	0,5*** [0.07, 0.25]	0,98*** [0.87, 1.83]

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$, β – standartizuotas beta koeficientas, 95% CI – pasikliautinis intervalas.

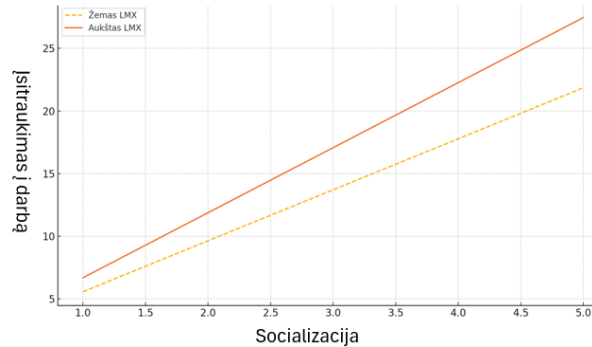
Atlikus išsamesnę mediacinę analizę, buvo nustatyta, kad socializacija turi reikšmingą sąsają su strateginiu proaktyviu elgesiu. Be to, analizė parodė, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp socializacijos ir strateginio proaktyvaus elgesio. Tai rodo, kad socializacija ne tik tiesiogiai siejasi su šiuo elgesiu, bet yra ir įsitraukimo į darbą veikimo mechanizmas. Mediacinė analizė taip pat atskleidė, kad socializacija tiesiogiai nesisieja su proaktyviau užduočių atlikimo elgesiu. Visgi, socializacija turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą, kuris, savo ruožtu, reikšmingai siejasi su proaktyviu užduočių atlikimo elgesiu. Tiesioginis socializacijos ryšys su proaktyviu užduočių atlikimo elgesiu, kontroliuojant įsitraukimą į darbą, buvo statistiškai nereikšmingas, tačiau Sobel testas patvirtino, kad įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp socializacijos ir proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio ($z = 2,74$, $p < 0,05$). Tai rodo, kad įsitraukimas į darbą pilnai medijuoja teigiamą ryšį tarp socializacijos ir proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio. Galiausiai, rasta, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp socializacijos ir asmens–aplinkos dermės proaktyvaus elgesio. Nors socializacija turi reikšmingą sąsają su šiuo proaktyviu elgesiu, mediacijos analizė parodė, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip svarbus tarpininkas, kuris sustiprina šį ryšį.

Atliepiant trečiąjį uždavinį, buvo atlikta moderacinė analizė siekiant išsiaiškinti, ar vadovo–pavaldinio santykių kokybė (LMX) moderuoja ryšį tarp socializacijos ir įsitraukimo į darbą (žr. 4a pav.). Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F(3, 163) = 29,45, p < 0,001$) ir paaiškino 36,4 % įsitraukimo į darbą variacijos ($R^2 = 0,364$). Analizės rezultatai parodė, kad socializacija reikšmingai prognozavo įsitraukimą į darbą ($B = 2,95, SE = 0,88, \beta = 0,32, t = 3,35, p = 0,001$), o vadovo–pavaldinio santykių kokybė taip pat turėjo teigiamą ir reikšmingą poveikį ($B = 2,10, SE = 0,65, \beta = 0,29, t = 3,23, p < 0,01$). Be to, sąveikos terminas tarp socializacijos ir LMX buvo statistiškai reikšmingas ($B = 1,12, SE = 0,32, \beta = 0,28, t = 3,50, p < 0,01$), kas rodo, kad LMX moderuoja socializacijos poveikį įsitraukimui į darbą. Šie rezultatai leidžia teigti, kad vadovo–pavaldinio santykių kokybė sustiprina socializacijos poveikį įsitraukimui į darbą. Kitaip tariant, kai LMX yra aukštas, stiprėja ir teigiamas ryšys tarp socializacijos bei įsitraukimo.

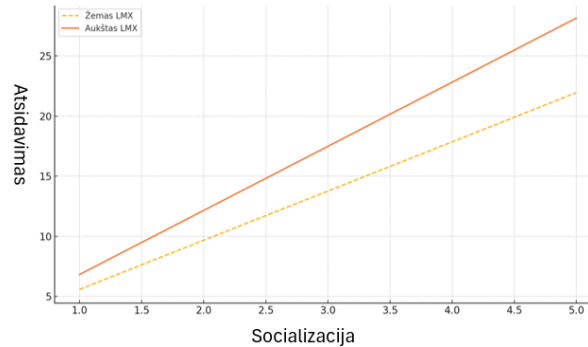
Siekiant išsamiau įvertinti, kaip socializacija susijusi su skirtingomis įsitraukimo į darbą dimensijomis (atsidavimu, pasinėrimu bei energingumu), buvo atliktos trys atskiros moderacinės analizės. Atsidavimo dimensijoje regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas, $R^2 = 0,39, F(3, 163) = 34,87, p < 0,001$. Tiek socializacija ($B = 2,85, t = 3,92, p < 0,001$), tiek LMX ($B = 2,42, t = 3,58, p = 0,001$) turėjo reikšmingą teigiamą poveikį atsidavimui. Sąveikos terminas tarp socializacijos ir LMX buvo statistiškai reikšmingas ($B = 1,24, t = 3,87, p < 0,001$), parodantis, kad aukštesnė LMX reikšmė sustiprina socializacijos poveikį atsidavimui. Tai rodo, kad socializuoti darbuotojai, turintys kokybiškus santykius su vadovu, jaučia stipresnį emocinį ryšį ir įsipareigojimą darbui (žr. 4b pav.).

Pasinėrimo dimensijoje taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas modelis, $R^2 = 0,31, F(3, 163) = 24,36, p < 0,001$. Socializacija ($B = 2,13, t = 3,21, p < 0,01$) ir LMX ($B = 1,97, t = 3,10, p < 0,01$) reikšmingai prognozavo pasinėrimą į darbą. Sąveikos efektas tarp socializacijos ir LMX buvo reikšmingas, tačiau silpnesnis nei atsidavimo atveju ($B = 0,83, t = 2,65, p < 0,01$), kas rodo, jog LMX taip pat sustiprina socializacijos poveikį pasinėrimui (žr. 4c pav.).

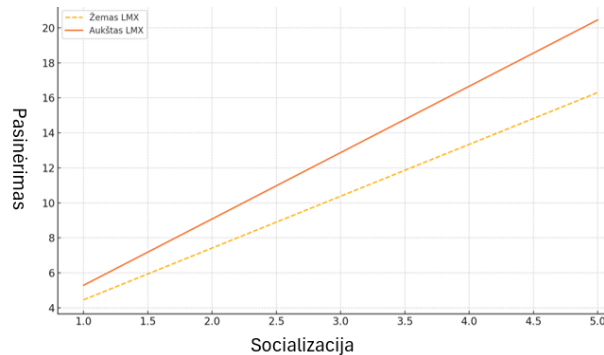
Energingumo dimensijoje regresijos modelis paaiškino šiek tiek mažiau variacijos, $R^2 = 0,28, F(3, 163) = 21,14, p < 0,001$. Socializacija ($B = 1,98, t = 2,97, p < 0,01$) ir LMX ($B = 1,68, t = 2,88, p < 0,05$) turėjo reikšmingą poveikį energingumui. Sąveikos terminas taip pat buvo statistiškai reikšmingas ($B = 0,76, t = 2,34, p < 0,5$), rodantis, kad LMX padidina socializacijos poveikį šiai įsitraukimo dimensijai. Apibendrinant galima teigti, kad vadovo–pavaldinio santykių kokybė (LMX) moderuoja socializacijos poveikį visoms trimis įsitraukimo į darbą dimensijoms, tačiau stipriausias efektas buvo stebėtas atsidavimo dimensijai (žr. 4d pav.).



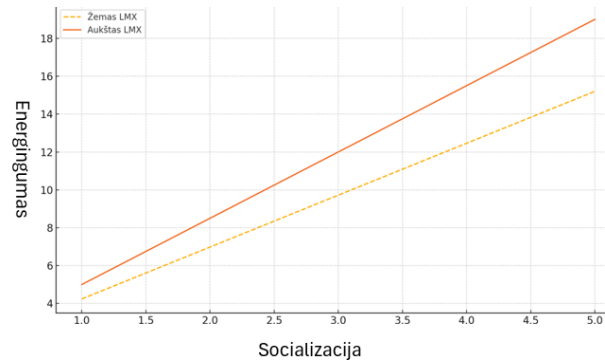
4a pav. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės (LMX) moderacinis efektas tarp socializacijos ir įsitraukimo į darbą.



4b pav. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės (LMX) moderacinis efektas tarp socializacijos ir atsidasavimo.



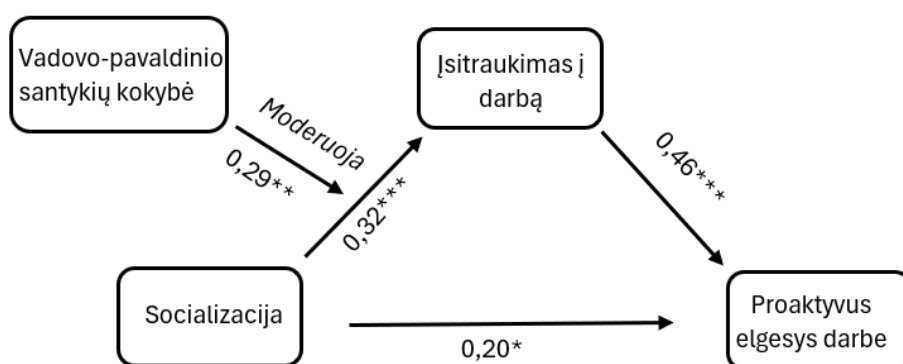
4c pav. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės (LMX) moderacinis efektas tarp socializacijos ir pasinėrimo.



4d pav. Vadovo-pavaldinio santykių kokybės (LMX) moderacinis efektas tarp socializacijos ir energingumo.

Atliepiant ketvirtąjį uždavinį ir siekiant gauti pilną vaizdą apie ryšį tarp kontraktų, buvo atlikta moderacinė mediacinė analizė. Tikslas buvo įvertinti, ar vadovo–pavaldinio santykių kokybė (LMX) moderuoja socializacijos poveikį įsitraukimui į darbą mediacinėje grandyje tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe. Rezultatai parodė, kad socializacija reikšmingai prognozavo įsitraukimą į darbą ($B = 2,95$, $SE = 0,88$, $\beta = 0,32$, $t = 3,35$, $p < 0,001$), o LMX taip pat turėjo teigiamą poveikį ($B = 2,10$, $SE = 0,65$, $\beta = 0,29$, $t = 3,23$, $p < 0,01$). Be to, sąveikos terminas tarp socializacijos ir LMX buvo statistiškai reikšmingas ($B = 1,12$, $SE = 0,32$, $\beta = 0,28$, $t = 3,50$, $p < 0,01$), rodo, kad LMX moderuoja

socializacijos poveikį įsitraukimui. Toliau nustatyta, kad įsitraukimas į darbą prognozavo proaktyvų elgesį darbe ($B = 1,40$, $SE = 0,35$, $\beta = 0,46$, $t = 4,00$, $p < 0,001$). Socializacijos tiesioginis poveikis proaktyvumui, kontroliuojant įsitraukimą, sumažėjo, tačiau išliko reikšmingas ($B = 0,70$, $SE = 0,30$, $\beta = 0,20$, $t = 2,33$, $p < 0,05$). Rezultatai parodo, kad kai LMX yra aukštas, socializacijos poveikis įsitraukimui stiprėja, kas savo ruožtu daro didesnę netiesioginę poveikį proaktyviam elgesiui darbe (žr. 5 pav.).



5pav. Moderacinis vadovo – pavaldinio santykių kokybės vaidmuo įsitraukimo, kaip socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe mediatoriaus modelyje.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimai apie darbuotojų socializaciją, įsitraukimą į darbą, proaktyvų elgesį ir vadovų santykio svarbą yra itin aktualūs, nes šie reiškiniai turi tiek tiesioginės, tiek netiesioginės įtakos darbuotojų gerovei bei organizacijos efektyvumui. Socializacija padeda darbuotojams adaptuotis naujoje darbo vietoje, o tai gali skatinti juo įsitraukti labiau ir elgtis proaktyviai (Klein & Weaver, 2000; Saks et al., 2007). Geri santykiai su vadovu taip pat kuria erdvę, kurioje darbuotojai jaučiasi įvertinti ir palaikomi, kas padeda jiems įsilieti į organizaciją ir būti labiau įsitraukusiais (Wagner & Koob, 2022). O taip pat, geri santykiai su vadovu skatina proaktyvumą, kuris didina darbo efektyvumą ir našumą (Latifoglu et al., 2023). Todėl svarbu tirti procesus, kurie padeda gerinti darbo aplinką ir darbuotojų pasitenkinimą organizaciją. Rinkoje, kur organizacijos nuolat kovoja su konkurencija ir nuolatiniais pokyčiais, šio tipo tyrimai yra esminiai siekiant gauti praktinių įžvalgų apie tai, kas padeda sukurti produktyvią ir motyvuojančią darbo aplinką.

Pirmiausiai, šiame tyrime nustatyta reikšmingas ryšys tarp socializacijos ir įsitraukimo į darbą (ir visų dimensijų). Tai reiškia, kad labiau socializuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, pasižymi energingumu, yra labiau atsidavę ir pasinėrę į savo darbo aplinką. Tik atėjusiems nariams socializacija padeda įgyti žinių apie organizaciją ir vykstančias procedūras bei užmegzti santykius su kolegomis. Tai padeda stiprinti saviveikmingumą ir mažinti nerimo jausmą, kas prisideda prie darbuotojų įsitraukimo. Vėlesniuose karjeros organizacijoje metais socializacijos procesas taip pat išlieka svarbus. Taigi tai nėra trumpalaikė priemonė, o nuolatinis procesas padedantis stiprinti darbuotojų įsitraukimą (Cohen, 2007; Albrecht et al., 2015). Taip pat reikia nepamiršti, kad įsitraukę darbuotojai yra labiau lojalūs ir rečiau keičia darbo vietą (Bakker & Schaufeli, 2014), todėl tinkamai įvedus ir nuolat socializuojant darbuotojus, organizacijos gali tikėtis turėti įsitraukusius ir lojalius narius.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad socializacija teigiamai koreliuoja su darbuotojų proaktyviu elgesiu tačiau ryšys nėra labai stiprus. Labiau socializuoti darbuotojai yra linkę elgtis proaktyviau, tačiau galima manyti, kad iš tiesų proaktyvumas priklauso nuo asmeninių savybių (Bateman & Crant, 1993; Grant & Ashford, 2008). Kadangi pagal užsienio autorius socializacija ir vadovo pavaldinio santykių kokybę turėtų turėti ryšį su proaktyviu elgesiu darbe, tai patvirtino šio tyrimo rezultatai (Ashford, 1986; Wu & Parker, 2017; Chang et al., 2022). Bet iš tiesų reikia turėti omenyje, kad galbūt neužtenka tik socializacijos ar gerų santykių su vadovu – žmogus iš savęs turi būti

linkęs į proaktyvumą. Vadinasi, reikalinga gilesnė analizė ir reikia išsamiau ištirti, kaip skirtingi veiksniai daro įtaką proaktyviam elgesiui.

Atlikus mediacinę analizę nustatyta, kad socializacija turi tiesioginį ryšį su proaktyviu elgesiu, tačiau šis ryšys iš dalies paaiškinamas per įsitraukimą į darbą. Įsitraukimas į darbą, kaip vienas iš distalinių socializacijos rezultatų, pasireiškia darbuotojo vidine motyvacija aktyviai įsitraukti į veiklą (Saks et al., 2007), o tai skatina proaktyvų elgesį. Galima manyti, kad kai darbuotojo socializacija yra sėkminga ir yra įtrauktas į organizacijos veiklą – tai skatina ne tik atlikti ne tik priskirtas pareigas, bet ir kurti papildomą vertę. Proaktyvumas darbe yra susijęs su noru prisidėti prie organizacijos gerovės, o tai įmanoma tik tada, kai darbuotojas jaučiasi esantis organizacijos dalimi ir supranta jos tikslus. Šis supratimas atsiranda socializacijos metu, suaktyvinus supratimo (SU) dimensiją (Taormina, 1997), kuri padeda išsigryninti organizacijos tikslus ir darbuotojo vaidmenį. O šalia to aktyvavus ir kitas socializacijos dimensijas – ateities perspektyvas, bendradarbių paramą bei praktikavimą, darbuotojas įgyja daugiau darbo išteklių, kurie pagal JD-R modelį yra pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai (Albrecht et al., 2015; Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2020). Taip darbuotojas „sustiprinamas“ ne tik tiesiogiai per gaunamą informaciją, bet ir per įgytus išteklius, o tai leidžia ne tik atsverti darbo reikalavimus, bet ir jų proaktyvus elgesys gali būti traktuojamas kaip savotiškas „psichologinis atsilyginimas“ už palankią socializacijos patirtį.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad socializacija turi reikšmingą tiesioginį ryšį su strateginiu proaktyviu elgesiu, o šis ryšys dalinai paaiškinamas įsitraukimo į darbą. Strateginis proaktyvus elgesys, tai siekis inicijuoti pokyčius organizacijoje ne tik esamu metu, bet ir žvelgiant į ilgalaikius veiksmus (Parker & Collins, 2010). Geriau socializuoti darbuotojai supranta savo vaidmenį ir organizacijos tikslus (Van Maanen & Schein, 1979), kas leidžia lengviau veikti kryptingai ir strategiškai. O įsitraukimas į darbą, kaip vidinė, motyvuojanti būseną (Saks et al., 2007) prisideda prie šios motyvacijos pasiekti ir viršyti lūkesčius, kuriant vertę ilgalaikėje perspektyvoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad socializacija neturi tiesioginio ryšio su proaktyviu užduočių atlikimo elgesiu, tačiau šis ryšys yra pilnai medijuojamas per įsitraukimą į darbą. Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys, tai labiau vidinės darbo aplinkos gerinimas (Parker & Collins, 2010). Šioje vietoje neužtenka tik suprasti savo vaidmenį ir organizacijos tikslus, čia jau reikia gilesnio įsitraukimo į organizacijos vidų. Įsitraukimas į darbą, kaip darbuotojo energijos, pasinėrimo ir atsidavimo būseną, skatina papildomas pastangas ir efektyvesnį atlikimą (Albrecht et al., 2015). Todėl nors ir pati socializacija neturi tiesioginės sąsajos su proaktyviu užduočių atlikimo elgesiu, ji tampa svarbi, kai darbuotojas yra įsitraukęs ir atsidavęs darbui bei turi energijos. Įsitraukęs darbuotojas turi energijos ir

motyvacijos keisti esamas darbo sąlygas ir procedūras (Schaufeli & Bakker, 2004), tačiau tam reikia ir žinojimo, *ką* ir *kaip* keisti. Būtent čia svarbi tampa socializacija.

Taip pat tiriamo duomenys atskleidė, kad socializacija turi reikšmingą tiesioginį ryšį su asmens ir aplinkos dermės proaktyviu elgesiu, tačiau įsitraukimas į darbą šį ryšį taip pat dalinai medijuoja. Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys, tai savęs paties ar situacijų keitimas, kuriuo siekiama savęs ir aplinkos organizacijoje dermės (Parker & Collins, 2010). Norint pasiekti savo ir organizacijos dermę, svarbu žinoti, kaip veikia organizacija, kokie organizacijos tikslai ir kokie darbo vaidmenys yra organizacijoje. Tai pasiekama socializacijos metu (Van Maanen & Schein, 1979). Tačiau vien žinojimo nepakanka – darbuotojui turi rūpėti organizacija, jis turi jausti teigiamą ryšį su organizacija, kad norėtų ir galėtų imtis veiksmų, siekiančių gerinti save arba darbo aplinką užtikrinant. Tai sustiprina įsitraukimas į darbą, padedantis darbuotojui aktyviau siekti šios dermės.

Moderacinės analizės rezultatai atskleidė reikšmingas sąsajas tarp darbuotojų socializacijos, vadovo–pavaldinio santykių kokybės (LMX) ir įsitraukimo į darbą. Rasta, kad tiek socializacija, tiek LMX reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą atskirai, o taip pat LMX dar ir sustiprina socializacijos poveikį. Rezultatai atitinka literatūrą, kur teigiama, kad vadovo pastangos socializacijos metu teikti pagalbą ir informaciją padeda formuoti geresnę santykio kokybę su pavaldiniais (Sluss & Thompson, 2012; Maslyn & Uhl-Bien, 2001 cit. iš Nahrgang & Seo, 2015). O priklausymas vidinei vadovo grupei ir turėjimas gerus santykius išlaiko didesnę įsitraukimo lygį (Aggarwal et al., 2020). Galiausiai, Jufrizen ir kolegos (2024) pateikė įrodymų, kad LMX kokybė susijusi su darbo rezultatais, o šį ryšį medijuoja būtent įsitraukimas į darbą. Taigi gauti rezultatai įrodo, kad vadovo-pavaldinio santykių kokybė ne tik savaime svarbus veiksnys, bet ir veikia kaip moderatorius, sustiprinantis socializacijos poveikį įsitraukimui į darbą, todėl atlieka svarbų vaidmenį platesniame darbo efektyvumo kontekste.

Analizuojant įsitraukimo į darbą dimensijas, stipriausias moderacijos efektas pasireiškė atsidavimo dimensijai. Aukštos kokybės LMX santykiai prisideda prie darbo aplinkos gerinimo bei sustiprina darbuotojų emocinį ryšį su darbu, kas yra esminis atsidavimo komponentas. Wagner ir Koob (2022) tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojai, turintys aukštos kokybės LMX santykius, jaučia didesnę darbo kontrolę ir palankiau vertina komandinę atmosferą, kas tiesiogiai sąveikauja su jų atsidavimu darbui. Statistiškai reikšmingas moderacinis efektas rastas ir su pasinėrimo bei energingumo dimensijomis. Tai rodo, kad geri santykiai su vadovu stiprina socializacijos poveikį emociniam ir elgesio lygio įsitraukimui. Galima manyti, kad poveikis šiek tiek silpnesnis nei atsidavimo dimensijai, nes įtakos gali turėti darbo pobūdis ir krūvis bei asmeninės savybės, tačiau

poveikis vis tiek reikšmingas ir teigiamas. Taigi, šie rezultatai pabrėžia, kad vien gero socializacijos proceso neužtenka, o svarbus tampa ir vadovo aktyvumas ir palaikymas. Suderinus gerą socializacijos procesą su tinkamu vadovo vaidmeniu galima gauti emociškai, kognityviai ir savo elgesiu įsitraukusius darbuotojus.

Galiausiai, įtraukus visus tyrimo konstruktus į moderuotą mediaciją, galima teigti, kad visi konstruktai yra tarpusavyje teigiamai susiję. Socializacija yra svarbus procesas, kurio metu darbuotojai perima organizacijos vertybes, taisykles ir supranta savo vaidmenį (Van Maanen & Schein, 1979). Tačiau socializacijos efektyvumas priklauso ne tik nuo formalių organizacijos pastangų ir procesų, bet ir nuo santykio su vadovu (Žukauskaitė, 2009). Savo ruožtu aukštos kokybės LMX yra glaudžiai susiję su darbuotojų įsitraukimu, nes padeda kurti geresnę, labiau kontroliuojamą darbo aplinką (Wagner & Koob, 2022). Na ir žinoma, įsitraukę darbuotojai jaučia emocinį ryšį su savo darbu, todėl yra linkę elgtis proaktyviai, kad viršytų organizacijos lūkesčius ir prisidėtų prie organizacijos gerovės (Latifoglu et al., 2023). Taigi, šis tyrimas patvirtina, kad socializacija ir vadovo–pavaldinio santykių kokybė atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų įsitraukimui į darbą, bei skatina proaktyvų elgesį organizacijoje.

Nors tyrimas padeda plėsti teorinių žinių bazę bei suteikia praktinių įžvalgų, tačiau tyrimas taip pat turi ribotumą, kuriuos būtina apsvarstyti siekiant objektyviau vertinti gautas įžvalgas.

Vienas šio tyrimo ribotumų yra atrankos metodas. Tyrime naudotas netikimybinis patogusis ir „sniego gniūžtės“ atrankos metodai ir dėl rezultatai ne visai gali būti apibūdinti visai kvalifikuotų darbuotojų populiacijai. Be to, didelė dalis tyrimo dalyvių (apie 81 %) dirba privačiame sektoriuje, todėl viešojo sektoriaus darbuotojų įtraukimas yra ribotas, kas dar labiau apriboja rezultatų generalizavimą.

Kitas svarbus ribojantis veiksnys – tyrimo duomenų rinkimo būdas. Tyrimas buvo atliktas nuotoliniu būdu naudojant „Google Forms“, todėl egzistuoja rizika, jog dalyviai galėjo anketą pildyti atmestinais ar socialiai pageidaujama.. Taip pat, nors buvo naudoti patikimi ir validūs instrumentai, visi tyrimo kintamieji buvo vertinami remiantis tiriamųjų savęs vertinimo metodu, todėl negalima atmesti bendro metodo šališkumo. Galiausiai, tyrimas yra skerspjūvio pobūdžio, todėl negalima daryti išvadų apie priežastinius ryšius tarp socializacijos, įsitraukimo ir proaktyvaus elgesio – tam reikėtų taikyti longitudinalinį tyrimo dizainą.

Ir galiausiai, J. R. Taormina savo modelyje išskyrė keturias socializacijos dimensijas, tačiau šiame tyrimo socializacija buvo nagrinėjama kaip vientisas konstruktas. Tai apribojo rezultatų išsamumą, nes jei būtų pavykę išskirti visas dimensijas ir remtis autoriaus modeliu, tai būtų padėję

giliau suprasti kiekvieną socializacijos aspektą ir gauti išsamesnį vaizdą apie darbo aplinkos sąsajas su įsitraukimu į darbą ir proaktyviu elgesiu.

IŠVADOS

1. Socializacija turi teigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir proaktyviu elgesiu darbe: labiau socializuoti darbuotojai, pasižymi didesniu įsitraukimu į darbą ir polinkiu elgtis proaktyviai ir atvirkščiai – labiau produktyvūs ir įsitraukę į darbą asmenys greičiau socializuojasi. Taip pat, įsitraukimas į darbą turi reikšmingą sąsają su proaktyviu elgesiui darbe: labiau įsitraukę į darbą darbuotojai taip pat dažniau elgiasi proaktyviai ir atvirkščiai, proaktyvūs darbuotojai labiau įsitraukia į darbą.
2. Nors socializaciją ir proaktyvų elgesį sieja tiesioginiai ryšiai, įsitraukimas į darbą veikia papildomai kaip tarpininkas tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe.
3. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė moderuoja socializacijos ryšį su įsitraukimu į darbą. Aukštos kokybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinio sustiprina socializacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė moderuoja socializacijos ryšį su įsitraukimu į darbą mediacinėje sąsajoje tarp socializacijos ir proaktyvaus elgesio darbe. Tai rodo, kad aukštos kokybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinio gali sustiprinti socializacijos poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą ir proaktyviam elgesiui.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, svarbu užtikrinti aukštą vadovo – pavaldinio santykių kokybę (LMX). Tai gali būti pasiekta per įvairias priemones, kurių pagrindinis tikslas – užmegzti stipresnį, pasitikėjimu grįstą ryšį tarp vadovo ir darbuotojo. Inicijatyva turėtų ateiti tiek iš vadovo, tiek iš personalo skyriaus. Svarbu pasirūpinti, kad vadovas aktyviai dalyvautų darbuotojo adaptacijos procese ir teiktų dažną ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį bei rodytų palaikymą. Personalo skyrius turėtų įtraukti vadovus į šiuos procesus, suteikti priemones ir konsultacijas sėkmingam procesui. Taip pat svarbu, kad vadovas ar personalo skyrius skatintų neformalų bendravimą, kuris padėtų kurti mažiau nerimo keliantį ryšį, didintų pasitikėjimą tarp vadovo ir pavaldinio ir stiprintų abipusį supratimą.
2. Svarbu kurti ir palaikyti sistemingą, ilgalaikį socializacijos procesą, kadangi tai atlieka svarbų vaidmenį ne tik atėjimo į organizaciją pradžioje, bet ir vėlesniais karjeros etapais. Šis procesas turėtų būti aiškiai sudėliotas: apimti organizacijos vertybių ir darbo kultūros pristatymą, aiškų darbuotojo vaidmens paaiškinimą bei reikiamus mokymus. Taip pat svarbu užtikrinti, kad socializacijos procesas būtų nuolat peržiūrimas, atnaujinamas ir pritaikomas prie organizacinių pokyčių bei darbuotojų poreikių, remiantis jų pateikiamu grįžtamuju ryšiu.
3. Ir galiausiai, svarbu integruoti vadovo-pavaldinio santykius, socializaciją ir įsitraukimą į visuminį personalo valdymo modelį, nes tyrimai rodo, kad šie siejasi tarpusavyje. Reikia formuoti politiką, kuri vienu metu apimtų socializacijos procesą, vadovų ugdymą ir darbuotojų įsitraukimo palaikymą. Reguliariai vertinant vadovo-pavaldinio santykių kokybę, įsitraukimo lygį ir darbuotojų pasitenkinimą socializacija, galima greitai identifikuoti silpnąsias vietas ir efektyviai reaguoti, užtikrinant organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.

LITERATŪRA

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Akingbola, K., & van den Berg, H. A. (2019). Antecedents, Consequences, and Context of Employee Engagement in Nonprofit Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 46-74. <https://doi.org/10.1177/0734371X16684910>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 324–337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Al-Okaily, A., Teoh, A. P., Al-Okaily, M., Iranmanesh, M., & Al-Betar, M. A. (2023). The efficiency measurement of business intelligence systems in the big data-driven economy: A multidimensional model. *Information Discovery and Delivery*, 51(4), 404-416. <https://doi.org/10.1108/idd-01-2022-0008>
- Aon Hewitt. (2015). Say, stay, or strive? Unleash the engagement outcome you need. Aon Hewitt.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management journal*, 29 (3), 465–487. doi: 10.2307/256219
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57. doi: 10.2307/2393590
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, 51(7), 897-926. <https://doi.org/10.1177/001872679805100703>

- Ashforth, B.E., Sluss D.M. & Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*. Academic Press Inc. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Awwad, M. S., Abuzaid, A. N., Al-Okaily, M., & Alqatamin, Y. M. (2023). The supportive side of organisational socialisation: How it boosts employee commitment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-04-2023-3742>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. In P.C. Flood & Y. Freeney (Eds.), *Organizational Behaviour volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*. (p.p. 2 – 26).
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743–763. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.475>
- Chang, P., Ma, G., & Lin, Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797-1808. <https://doi.org/10.2147/prbm.s363434>

- Chao, G. T. (2012). *Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work*. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 579–614). Oxford University Press.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Stevens, G. W., Howell, J. W., & Scruggs, R. S. (2013). Workaholism, work engagement and work-home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress and Health*, 30(4), 287-300. <https://doi.org/10.1002/smi.2511>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.007>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Cui, Z., & Li, Y. (2021). The Relationship Between Proactive Behavior and Work-Family Conflict: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 12, 657863. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.657863>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512.
- Dobrowolska, M., Paruzel-Czachura, M., Chudzicka-Czupała, A., Stasiła-Sieradzka, M., & Siwiolek, J. (2018). Occupational burnout as a consequence of workaholism – An outline of the problem based on studies of Polish women running their own business activity. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), 33-40. <https://doi.org/10.2478/ejes-2018-0036>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational

- socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001.
<https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development and Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
[http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hayes, A. F., and Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *Br. J. Math. Stat. Psychol.* 67, 451–470. doi: 10.1111/bmsp.12028
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2nd ed.)*.
- Halbesleben, J. R. B. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 68–73.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.514327>
- Jaseliūnaitė, G. (2013). *Pardavėjų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai ir neveiklumo darbe sąsajos*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
<https://doi.org/10.2307/256188>

- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader-member exchange and employee performance: Mediating roles of work engagement and job satisfaction. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 306-322. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i3.3591>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779–794.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of leader–member exchange on proactive employee behavior and employee performance: The moderating role of innovative climate. *Sustainability*, 15(20), 14670. <https://doi.org/10.3390/su152014670>
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156–172. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Balsienė, R. R. (2020). The structure of work engagement: A test of psychometric properties of the Lithuanian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(4), 601–611. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000545>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Metin, Ü. B. (2010). The antecedents and consequences of burnout, work engagement and workaholism. Middle East Technical University.
- Miselytė (2019). *Proaktyvus elgesys darbe: organizacinių, socialinių, darbo ir asmeninių išteklių reikšmė*. Vilniaus universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinę Lietuvos akademinę elektroninę biblioteką.
- Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D., & Jakutė, V. (2019). Job requirements, resources and proactive behavior at work: The role of work engagement and stress. *Psichologija*, 59, 8-22. <https://doi.org/10.15388/psichol.2019.1>

- Nahrgang, J. D., & Seo, J. J. (2015). *How and why high leader–member exchange (LMX) relationships develop: Examining the antecedents of LMX*. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (online ed.). Oxford Library of Psychology.
- Nishanthi, H. M., & Kailasapathy, P. (2018). Employee Commitment: The Role of Organizational Socialization and Protean Career Orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 1-27. <https://doi.org/10.1177/2322093717739729>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-66
- Perrot, S., Bauer, T. N., & Roussel, P. (2012). Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. *Revue de gestion des ressources humaines*, 86(4), 21-35. <https://doi.org/10.3917/grhu.086.0021>
- Reichers A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, vol. 12 (2), p. 278–287.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: A test manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma. V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1968). *Organizational psychology*. Prentice Hall.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/13594320903024922>

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Spagnoli, P. (2020). Organizational Socialization Learning, Organizational Career Growth, and Work Outcomes: A Moderated Mediation Model. *Journal of Career Development*, 47(3), 249-265. <https://doi.org/10.1177/0894845317700728>
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational Socialization: The Missing Link between Employee Needs and Organizational Culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 650-676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>
- Tuttle, M. (2002). A review and critique of van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90. <https://doi.org/10.1177/1534484302011004>
- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). *Toward of Theory of Organizational Socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
1. Velžienė, J. (2009). *Darbuotojų asmenybės savybių, organizacinės socializacijos ir organizacijos įsipareigojimo sąsajos*. Magistro tezė, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Wu, C., & Parker, S. K. (2016). The role of leader support in facilitating proactive work behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
- Zubair, A., & Aslam, N. (2020). Proactive behavior, leader-member exchange and innovative work behavior among employees of software houses. *ATSK Journal of Psychology*, 01(01). <https://doi.org/10.55032/atskj.psychol.2020.1102>
- Žukauskaitė I. (2005). Darbuotojų socializacija organizacijoje: prielaidos sėkmei. *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos*, 60–64.

- Žukauskaitė, I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 153-169. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/36526>
- Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo* (Daktaro disertacija). Vilnius: Vilniaus universitetas. Paimta iš <https://eltpykla.vdu.lt/1/1104>
- Žukauskaitė, I. (2014) “Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?”, *Acta Paedagogica Vilnensia*, 33, pp. 79–95. doi:10.15388/ActPaed.2014.33.4390.