

INFORMACIJOS ĮGIJIMO SKIRTUMAI TARP MENTORIUS TURĖJUSIŲ IR JŲ NETURĖJUSIŲ NAUJŲ DARBUOTOJŲ

Irena Žukauskaitė¹, Dalia Bagdžiūnienė

Vilniaus universitetas, Lietuva

Santrauka. Problema. Siekiant paspartinti naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje, pradėta jiems skirti mentorius. Tačiau skirtingų tyrimų išvados apie mentorystės naudą naujų darbuotojų ankstyviesiems socializacijos rezultatams nėra vienareikšmės: vieni tyrėjai teigė, kad mentorius užtikrina geresnius socializacijos rezultatus, kiti tokių dėsningumų nenustatė. Šio darbo **tikslas** – palyginti, kuo skiriasi mentorius turėjusių ir mentorius neturėjusių naujų darbuotojų įgyta informacija socializacijos metu. **Metodika.** Tyrime dalyvavo 373 šešiose stambiose, padalinių visoje Lietuvoje turinčiose organizacijose, klientų aptarnavimo ar vadybos darbą dirbantys nauji darbuotojai (jų vidutinė darbo trukmė 1–3,5 mėn.). 232 asmenys (62,20 %) dirbo organizacijose, kur naujokams skiriami mentoriai. Tiriamieji užpildė E. W. Morrison (1995) turimos informacijos apie organizaciją klausimyno elektronines arba popierines formas, papildomai jų buvo prašoma parašyti, kas šią informaciją suteikė, kokios informacijos jiems trūksta, ir nurodyti sociodemografinės charakteristikas. **Rezultatai.** Per pirmus tris mėnesius nauji darbuotojai daugiausiai įgyja referentinės, o labiausiai stokoja įvertinimo informacijos. Mentorius turėję nauji darbuotojai sukaupia daugiau normatyvinės ir organizacinės informacijos, palyginti su tais darbuotojais, kuriems mentoriai nebuvo skiriami. Mentorius suteikia daugiau kaip 50 % naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau kaip 40 % normatyvinės, organizacinės informacijos, nors ta pati informacija gali būti gaunama iš skirtingų šaltinių. Kai mentoriaus nėra, vadovas suteikia naujokams daugiau informacijos pagal visas analizuojamas kategorijas, nei tais atvejais, kai naujiems darbuotojams paskiriamas mentorius. Bendradarbių kaip informacijos šaltinių svarba nekinta, nepriklausomai nuo to, ar naujokui skiriamas mentorius, ar ne. **Išvados.** Mentoriaus skyrimas naujiems darbuotojams – svarbi personalo valdymo priemonė, ryškiai sumažinanti darbo krūvį vadovams ir užtikrinanti būtinos informacijos perteikimą naujokams.

Pagrindiniai žodžiai: nauji darbuotojai, socializacija organizacijoje, informacijos siekimas, mentorius.

¹ Susirašinėjimui: VU Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra, tel. 8 5 2667605, el. paštas: irena.zukauskaite@fsf.vu.lt.

ĮVADAS

Šiandienėje organizacijoje naujų darbuotojų socializacija sulaukia vis daugiau dėmesio. Dauguma organizacijų skiria daug laiko, energijos, lėšų naujokų mokymams ir orientavimo programoms tikėdamos, kad darbuotojų kompetencija – vienas svarbiausių išteklių ateities organizacijose (Filstad, 2004). Tačiau dėl nesėkmingos socializacijos, kuri galiausiai pasireiškia darbuotojo išėjimu iš darbo, prarandamos investicijos. Be to, darbuotojų kaita turi didelę ir ilgalaikę įtaką organizacijoje liekančių dirbti darbuotojų elgesiui ir nuostatoms (Fisher, 1986).

Darbuotojų socializacija naudinga organizacijai ir dėl to, kad tai vienas iš tiesioginių būdų, kuriuo perduodama ir išlaikoma organizacinė kultūra (Louis, 1980). Tinkama socializacija organizacijoje gali padėti atsirasti darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes ir normas – tai ir sudaro jos šerdį. Paklusimas organizacijai leidžia pačiai organizacijai išlikti (Collins, 2006). Taigi šiais laikais socializacija iš savaiminio naujo darbuotojo bandymo integruotis tampa kryptinga personalo valdymo priemone.

Skirtingi autoriai, aprašydami organizacinę socializaciją, akcentuoja skirtingus kriterijus, rodančius, kad darbuotojas tapo visateisiu organizacijos nariu. Štai J. D. Kammeyeris-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) aprašė šiuos socializacijos rodiklius:

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

Nedaug nuo šios klasifikacijos skiriasi ir kitų autorių (pvz., Chao et al., 1994; Chan, Schmitt, 2000; Morrison, 1993; Ostroff, Kozlowski, 1992; ir kt.) išskirti socializacijos rodikliai.

R. J. Taormina (1997) savo sukurtame organizacinės socializacijos modelyje teigia: socializacija yra keturių procesų – 1) su darbu susijusių

įgūdžių ir gebėjimų lavinimo; 2) žinių apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą suvokimo ir taikymo; 3) emocinio, moralinio ir instrumentinio kitų narių palaikymo, taip sumažinant nerimą, baimę ar abejonas; 4) palankių karjeros galimybių savo organizacijoje numatymo – rezultatas.

Taigi tampa akivaizdu, kad įsidarbinus informacijos įgijimas – svarbi sąlyga ne tik efektyviai atlikti darbą, bet ir tinkamai funkcionuoti organizacijoje. Žinios apie naujo darbuotojo neįsisavintą informaciją leidžia atskleisti socializacijos spragas, o informacijos šaltinių analizė – nustatyti, kiek sėkmingai funkcionuoja organizacijos komunikacijos sistema. Todėl organizacijos suinteresuotos, kad šis procesas vyktų kuo sparčiau.

Informacijos įgijimo ypatumai: paieškos būdai ir turinys. Kiekvienas naujai įsidarbinęs darbuotojas savaip sprendžia jam išskylančias problemas, kiek kokių žinių jis turi įgyti, kaip paskirstyti informacijos srautus, į kokių šaltinių informaciją atsižvelgti. Įgyjamos informacijos pobūdis skiriasi pagal darbuotojų interesus, patirtį ar dabartinėje organizacijoje nusistovėjusius dėsningumus. Be to, bendras supratimas apie organizaciją atsiranda dar iki įsidarbinant, nors šaltiniai už jos ribų gali teikti ir netikslią informaciją (Fisher, 1986). Įgyto supratimo lygis iki įsidarbinant yra santykinai žemas (ypač visos galimos informacijos, kuri nežinoma, atžvilgiu), bet turi įtakos tam, į kokius veiksmus bus atkreipiamas dėmesys ar kaip interpretuojama vienokia ar kitokia informacija. Pavyzdžiui, asmuo, dar iki įsidarbinimo sužinojęs, kad organizacijoje naujiems darbuotojams taikomi visokie „išbandymai“, darbo pradžioje galėtų būti atsargesnis, nepasiduoti provokacijoms ar į įvykius reaguoti ne taip jautriai.

Pirmosiomis dienomis naujas darbuotojas gali nežinoti, kur slypi visa informacija. Suradus informacijos šaltinius, supratimas ima greitai didėti (Taormina, 1997). Darbuotojo supratimą apie organizacijos dėsningumus gerai atspindi informacijos kiekis: kuo daugiau informacijos trūksta darbuotojui, tuo labiau jis jos siekia, ir atvirkesčiai. Ilgainiui supratimas apie organizaciją didėja ir iš informacijos siekėjo naujokas tampa informacijos teikėju.

V. D. Milleris ir F. M. Jablinas (1991) atkreipė dėmesį, kad informacijos trūkumas – skirtumas tarp to, ką organizacija pateikia, ir to, ko reikia naujam darbuotojui, – kelia netikrumą. Siekdamas jį sumažinti, naujas darbuotojas gali ieškoti specifinės referentinės, su vaidmeniu susijusios, darbo atlikimo, grįžtamojo ryšio ar socialinės informacijos. C. Ostroff

ir S. W. J. Kozlowski (1992) papildė, kad naujas darbuotojas ieško ne tik šios informacijos, bet ir žinių, susijusių su organizacijos struktūra, procedūromis, produktais, darbo atlikimu, galios pasiskirstymu.

Apžvelgdama šios srities literatūrą, E. W. Morrison (1995) sujungė informaciją, kurią reikia perprasti, į septynis tipus: techninė, referentinė, socialinė, įvertinimo, normatyvinė, organizacijos ir politikos. Toks skirstymas leidžia įvertinti, kokia informacija naujam darbuotojui reikalingesnė, kokios informacijos jis gauna daugiau ar mažiau, negu reikia, ir pan. Atlikus tyrimus skirtingose šalyse, mokslininkė sukūrė klausimyną, pasižymintį aukštais psichometriniais rodikliais, ir tai paskatino taikyti jį mūsų darbe.

Taip pat buvo atkreiptas dėmesys, kad būdai, kuriais bus siekiama informacijos, priklauso nuo to, kokios informacijos nauji darbuotojai ieško. E. W. Morrison (1993) teigia, kad nauji darbuotojai naudoja tiesioginius (pvz., klausinėjimas) ir netiesioginius (pvz., stebėjimas) informacijos gavimo būdus. Naudojamos ir netiesioginės taktikos (informacijos paieška internete, archyvinių duomenų analizė, dalyvavimas susibūrimuose, kuriuose kiti dalijasi patirtimi ir pan.), kai informacija yra ne tokia svarbi ir skubi.

Pradedančių darbo karjerą asmenų lyginimas su turinčiais patirtį darbuotojais rodo, kad ką tik studijas baigę ir neturintys darbo patirties asmenys pasitelkia kitokius informacijos gavimo būdus (eksperimentavimą, stebėjimą), negu turintys darbo patirties (Morrison, 1993).

Pagrindiniai informacijos šaltiniai socializacijos organizacijoje metu. Kiekvienam pradedančiam darbą naujokui svarbu ne tik sužinoti tam tikrą informaciją, bet ir pasirinkti adekvačius informacijos šaltinius. Tam tikroje srityje nekompetentingų asmenų klausinėjimas gali ne tik nepadėti gauti reikiamos informacijos, bet klaidinti ar net kelti papildomą įtampą tarpusavio santykiuose.

C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowski (1992) nustatė, kad bendradarbiai teikė daugiau informacijos, susijusios su užduotimis, o tiesioginiai vadovai – labiau susijusių su žiniomis apie organizaciją. Vadovai teikė daugiau informacijos apie vaidmenis, kolegos – apie darbo grupę. E. W. Morrison (1993) papildė, kad nauji darbuotojai ieško informacijos iš skirtingų šaltinių. Nauji darbuotojai linkę remtis vadovais, kai kalbama apie techninę, darbo atlikimo ir su vaidmeniu susijusių informaciją, o bendradarbiais dažniau remiamasi kalbant apie normatyvinę ir socialinę informaciją.

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

Norėdami įgytų žinių iš vaidmens modelių, nauji darbuotojai turi sugebėti bendrauti ir stebėti kitus organizacijos narius. Todėl vadovams dera apgalvoti, ką daryti, kad nauji darbuotojai turėtų galimybę stebėti „reikiamus“ modelius. Tiesa, kai kurie tyrėjai teigia, kad tik stebėjimo nepakanka, – būtina bendrauti, keistis informacija. Štai A. Lam (2000) tvirtina, kad žinios yra asmeninės bei kontekstinės ir gali būti suprastos tik per praktiką, tiesiogiai bendraujant, suprantant vienas kitą ir pasitikint vienas kitu.

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

Mentoriaus vaidmuo naujų darbuotojų informacijos įgijimo procese. Naujų darbuotojų socializacijos tyrimai nepateikia vieno atsakymo apie mentoriaus vaidmenį darbuotojų socializacijos procese. Štai C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowskio (1993) teigimu, mentorius – svarbiausias su organizacija susijusios informacijos šaltinis. Bet Lietuvos įmonėse atlikti J. Dastikaitės (2004), L. Augaitytės (2005) tyrimai neparodė, kad mentoriaus buvimas pagerina naujo darbuotojo socializacijos rezultatus. Autorių manymu, taip gali būti dėl Lietuvoje nesusiformavusių mentorystės tradicijų, nepakankamo dėmesio šiam procesui ir pačių mentorių žinių ar įgūdžių stokos.

Kitas galimas minėtų rezultatų paaiškinimas – skirtinga samprata apie tai, kas yra mentorius ir kokios jo funkcijos organizacijoje. J. Petersonas ir C. Collins (2008) bei D. Clutterbuckas (2004) daug dėmesio skyrė skirtingiems mentoriaus vaidmenims organizacijoje, iš jų su informacijos perteikimu susiję trys – vedlio, instruktoriaus ir durų atidarytojo.

Mentorius kaip vedlys turėtų „rodyti kelią“ naujokui, kaip suprasti vidinę organizacijos funkcionavimą ir iššifruoti „nerašytas taisykles“. Organizacijos vidinis funkcionavimas – tai „užkulisių“ dinamika ar įstai-gos politikos, kurios ne visada akivaizdžios, bet būtinos žinoti. Nerašytos taisyklės gali apimti specialias procedūras, dėl kurių gyvuoja organizaci-ja, rekomendacijas, kurios ne visada užrašytos, ir politikas, kurios vis dar svarstomos. Tai informacijos branduolys, kurį kiekvienas ilgainiui pasie-kia. Mentorius turėtų paaiškinti naujokui, kas ką daro, kokia atsakomybė ir kokie asmenys turi tai atlikti.

Mentoriaus kaip instruktoriaus vaidmuo apima tiek teigiamo, tiek neigiamo grįžtamojo ryšio suteikimą, yra orientuotas į darbuotojo kaip savo srities profesionalo ugdymą. Mentoriaus kaip durų atidarytojo vaidmuo skirtas sukurti kontaktų tinklą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų. Kaip durų atidarytojas, mentorius galėtų supažindinti naują darbuotoją su savo kontaktais ir taip formuoti naujo darbuotojų kontaktų tinklą. Durų atidarytojas taip pat atidaro duris informacijai, nurodo, kokie infor-macijos šaltiniai gali būti naudingi.

Vis dėlto, tyrimų, atskleidžiančių mentoriaus indėlį į naujų darbuo-tojų informacijos įgijimo procesą, nėra daug. Todėl šiame darbe keliame **tikslą** palyginti, kuo skiriasi mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų informacijos įgijimas socializacijos metu.

Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

- 1) išanalizuoti naujų darbuotojų informacijos įgijimo ypatumus jiems pradėjus dirbti organizacijoje;
- 2) palyginti mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų įgytos informacijos kiekį ir šaltinius.

TYRIMO METODIKA

Tiriamieji. Renkantis organizacijas, kuriose bus atliekamas tyrimas, remtasi dviem kriterijais:

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

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

Kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti 14 Lietuvos organizacijų, atitinkančių aprašytus kriterijus. Dalyvauti sutiko šešios.

Iš viso 474 naujiems darbuotojams buvo išdalytos ar išsiųstos anketos, gauti 373 atsakymai (atsakomumas – 78,7 %). Jų darbo trukmė organizacijoje svyravo nuo 1 iki 3,5 mėnesių. Tiriamųjų amžiaus vidurkis – 25,38 metų, jauniausias respondentas – 19, vyriausias – 55 metų. Tiriamųjų imtį sudarė 305 moterys (81,77 %), 50 vyrų (13,40 %), 18 asmenų (4,83 %) savo lyties nenurodė. 151 (arba 40,48 %) turėjo aukštąjį išsilavinimą, 36 (9,65 %) – aukštesnįjį ir specialų vidurinį, 96 (25,74) – vidurinį išsilavinimą (tarp jų buvo ir šiuo metu studijuojančių). 90 tiriamųjų (24,13 %) savo išsilavinimo nenurodė. 236 (63,27) jau turėjo darbo patirties, 57 (15,28 %) – tai buvo pirmoji darbovietė. 86 (23,06 %) – dirbo pagal įgytą specialybę. 232 asmenys (62,20 %) dirbo organizacijose, kur naujokams skiriami mentoriai.

Kintamieji ir vertinimo priemonės. *Turimos informacijos apie organizaciją klausimynas* (Morrison, 1995). Buvo gautas autorės leidimas jį naudoti moksliniais tikslais. Klausimyną sudaro 40 teiginių, suskirstytų į septynias skales. Jis skirtas įvertinti, kiek darbuotojas turi įvairaus pobūdžio informacijos. Atsakymai matuojami penkių balų skale, kurioje 5 reiškia, kad informacijos gaunama daug, 1 – labai mažai. Skaičiuojamas kiekvienos skalės įvertinimų vidurkis. Vertinama, kiek turima šios informacijos:

- *techninės* (kaip tinkamai atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį, kur gauti vertingų išteklių ir informacijos, ir pan.);

- *referentinės* (apie darbo atlikimo standartus, darbuotojo turimus įgaliojimus, lūkesčius jo atžvilgiu, skatinimo kriterijus, pareigybės tikslus ir uždavinius, ir pan.);
- *socialinės* (žinios apie santykių su kitais formavimą, kitų žmonių elgesį ir asmenines savybes, padedančias prisitaikyti prie darbo kolektyvo);
- *įvertinimo (grižtamojo ryšio)* (žinios apie darbuotojo žinių ir gebėjimų tinkamumą šiam darbui, darbo atlikimo kokybę, silpnąsias darbo atlikimo vietas, galimybes būti paaukštintam);
- *normatyvinės* (žinios apie organizacijoje priimtina elgesį bei susipažinimas su organizacijos istorija, tradicijomis, ritualais, filosofija, tikslais);
- *organizacinės* (apie organizacijos struktūrą, kokie darbuotojai kur dirba, teikiamas paslaugas ir produktus, finansinę situaciją organizacijoje);
- *galios* (apie svarbiausius organizacijos išteklius kontroliuojančius, svarbiausius sprendimus priimančius asmenis, kas kieno viršininkas ir apskritai, kas yra kas organizacijoje).

Klausimyno skalių vidinio suderintumo patikimumas yra geras (*Cronbacho* α svyruoja nuo 0,87 iki 0,96). Atlikus tiriamąją klausimyno faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizę, *Varimax* sukiny), išskirti septyni faktoriai, kurie paaiškina 69,07 % duomenų sklaidos (Bartletto sferiškumo rodiklis $p < 0,001$, KMO rodiklis – 0,888).

Papildomai klausimyne buvo prašoma nurodyti, kas suteikė kokią informaciją. Apklausiant naujus darbuotojus tų organizacijų, kuriose mentorystės sistema neįdiegta, pateikti trys galimi informacijos šaltiniai: vadovas, bendradarbiai ar pats darbuotojas. Organizacijose, kuriose yra mentorystės sistema, buvo įrašyta dar viena alternatyva – mentorius. Žymėdamas atsakymus, tiriamasis galėjo pasirinkti vieną, du, tris ar net visus keturis informacijos šaltinius. Rezultatai buvo skaičiuojami pagal atskiras skales (techninė, referentinė, socialinė informacija ir kt.) ir atskirus informacijos šaltinius. Maksimalaus teorinis kiekvienos skalės įvertinimas pagal kiekvieną šaltinį galėjo siekti 100 %, jei prie visų skalę sudarančių teiginių būtų pažymėtas tas pats informacijos šaltinis. Pavyzdžiui, techninės informacijos skalę sudaro 7 teiginiai. Organizacijoje, kur yra mentorystės sistema, respondentas pažymėjo 6 teiginius, kad šią informaciją suteikė vadovas, 4 – kad bendradarbiai, 7 – kad mentorius

ir 2 – kad sužinojo pats. Vadinasi, analizuojant duomenis, buvo laikoma, kad vadovas suteikė 85,7 %, bendradarbiai – 57,1 %, mentorius – 100 %, o pats darbuotojas susirado 28,6 % techninės informacijos.

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

Sociodemografinės charakteristikos. Visų tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma nurodyti darbo organizacijoje trukmę, kelintoje darbovietėje dirba, amžių, lytį, išsilavinimą, įgytą specialybę ir ar dirba pagal įgytą specialybę.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas dviem būdais. Kai kuriems tiriamiesiems, turėjusiems galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, siūsta elektroninė klausimyno forma. Kiti buvo apklausti asmeniškai, atėjus į darbo vietą ir išdalijus anketas. Klausimyno pildymo trukmė – 10 minučių.

Duomenų analizė. Duomenys analizuoti statistiniu programų paketu SPSS 17.0 (*version for Windows*). Kintamųjų aprašomoji statistika pateikta nurodžius vidurkį (*M*) ir standartinį nuokrypį (*SD*). Skirtumai tarp 2 grupių skaičiuoti taikant Stjudento kriterijų nepriklausomoms imtims. Kai lygintos daugiau nei dvi grupės, taikyta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Grupių skirtumai vertinti *Tukey SNK post hoc* testu.

REZULTATAI

Pirmasis šio darbo uždavinys – išanalizuoti naujų darbuotojų informacijos įgijimo ypatumus jiems pradėjus dirbti organizacijoje. Tam apklausti vieną, du ir tris mėnesius dirbantys darbuotojai. Socializacijos rodiklių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir skirtingų laikotarpių palyginimo rezultatai (ANOVA) pateikti 1 lentelėje.

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad nauji darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacijos gyvenimą ir savo darbą. Vidutinis įvertinimas – 3,40 balo iš 5 galimų, aukščiausias – 3,78 balo (referentinė informacija, trečias mėnuo), žemiausias įvertinimas – 2,90 (įvertinimo informacija, antras mėnuo). Naujas darbuotojas stokoja informacijos, kaip kiti vertina jo atliekamą darbą, kiek jo įgūdžiai

ir gebėjimai tinka šiam darbui atlikti, kokios silpnosios darbo atlikimo pusės. Tai matyti ir iš respondentų atsakymų į atvirą klausimą, kokios informacijos jiems trūksta: *Labiausiai trūksta informacijos apie mano padarytas nežymias klaidas, kurios vėliau gali trukdyti tolesniam augimui ir mano vertinimui; Trūksta informacijos apie save, kaip darbuotoją, kitų atžvilgiu; Tikroju organizacijos nariu galėčiau jaustis tik žinodamas, kaip mane ir mano darbą vertina mano kolegos ir mano vadovas; Labiausiai trūksta informacijos apie klaidas, kurias darau atlikdama savo darbą, apie skatinimo ir paaukštinimo kriterijus, apie savo elgesio bendraujant su kitais tinkamumą.*

1 lentelė. *Vieną, du arba tris mėnesius dirbančių naujų darbuotojų įgytos informacijos kiekis*

Table 1. *The results of a new employee information acquisition after 1, 2 and 3 months since entry*

Informacijos tipas	Darbo organizacijoje trukmė						F	p	Post hoc
	1 mėn. (N = 191)		2 mėn. (N = 34)		3 mėn. (N = 148)				
	M	SD	M	SD	M	SD			
Techninė	3,57	0,71	3,47	0,69	3,54	0,77	0,323	0,724	
Referentinė	3,72	0,72	3,72	0,50	3,78	0,72	0,342	0,710	
Socialinė	3,40	0,74	3,21	0,80	3,57	0,73	4,045	0,018	2<3
Įvertinimo	3,22	0,83	2,90	0,78	3,38	0,78	5,021	0,007	2<3
Normatyvinė	3,31	0,78	3,38	0,56	3,31	0,78	0,149	0,862	
Organizacinė	3,30	0,76	3,30	0,56	3,40	0,76	0,916	0,401	
Galios	3,18	0,90	3,34	0,85	3,44	0,88	3,503	0,031	1<3

Išdirbę tris mėnesius darbuotojai turi daugiau socialinės (pvz., kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti), įvertinimo (pvz., kaip gerai atliekamas darbas) informacijos, negu dirbantys antrą mėnesį; daugiau galios informacijos (pvz., kas priima svarbiausius sprendimus), negu dirbantys pirmą mėnesį.

Antruoju darbo uždaviniu siekėme nustatyti informacijos įgijimo ypatumus mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų imtyse. Norėdami įvertinti, kaip mentoriaus buvimas susijęs su naujokų įgyjama informacija, palyginome mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų turimos informacijos kiekį (2 lentelė).

2 lentelė. *Mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų turimos informacijos kiekis organizacinės socializacijos metu*

Table 2. *The amount of information among the new employees who had and who had no mentors during organizational socialization*

Informacijos tipas	Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		F	p
	M	SD	M	SD		
Techninė	3,58	0,64	3,51	0,88	0,865	0,387
Referentinė	3,78	0,65	3,68	0,81	1,381	0,168
Socialinė	3,47	0,71	3,41	0,82	0,65	0,516
Įvertinimo	3,28	0,80	3,21	0,85	0,775	0,439
Normatyvinė	3,41	0,69	3,14	0,85	3,249	0,001
Organizacinė	3,40	0,68	3,22	0,85	2,196	0,029
Galios	3,25	0,86	3,39	0,94	-1,398	0,163

Rezultatai rodo, kad mentoriaus buvimas teigiamai susijęs tik su naujo darbuotojo normatyvinės ($t = 3,249$, $p = 0,001$) ir organizacinės ($t = 2,196$, $p = 0,029$) informacijos įgijimu. Tai reiškia, kad mentorius turėję darbuotojai geriau nei mentorių neturėję naujokai žino, koks elgesys priimtinas organizacijoje, kokios jos tradicijos, ritualai, kaip organizacija tapo tokia, kokia yra, ir kokios jos ateities gairės bei perspektyvos.

Vis dėlto, detalesnė informacijos šaltinių analizė atskleidė mentoriaus svarbą naujokams, įgyjant informaciją apie darbą ir organizaciją. Išsamus informacijos šaltinių skirtingiems informacijos tipams palyginimas pateiktas 3 lentelėje, o grafiškai rezultatai pavaizduoti 1 pav.

Iš 1 pav. ir 3 lentelės matyti, kad mentorius suteikia daugiau kaip 50 % naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau kaip 40 % normatyvinės, organizacinės informacijos. Mažiausiai mentorius perteikia socialinės ir galios informacijos.

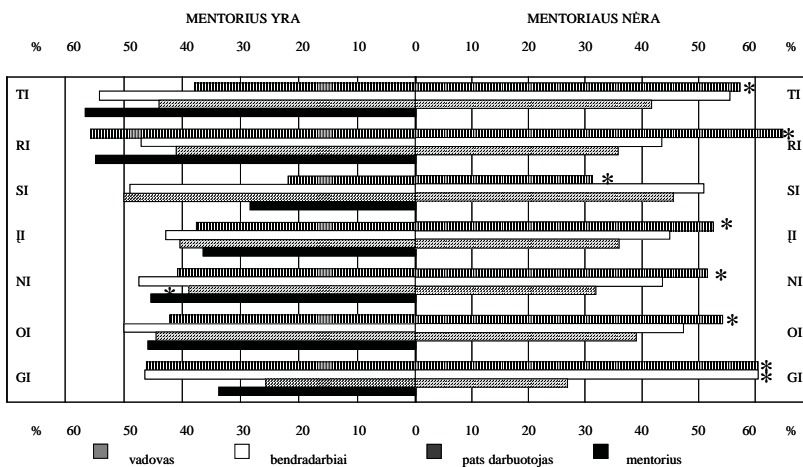
Kai mentoriaus nėra, daug svarbesnis tampa vadovo, kaip informacijos šaltinio, vaidmuo. Tada pagal visas analizuojamas kategorijas jis suteikia naujokams daugiau informacijos, nei tais atvejais, kai naujiems darbuotojams būna paskirtas mentorius. Bendradarbių, kaip informacijos šaltinio, indėlis ir tada,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

3 lentelė. Skirtingų informacijos šaltinių suteikta informacija (procentais) mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujokų imtyse
Table 3. The amount of information (in per cents) provided by different sources for new employees who had and who had no mentors

Rodiklis	Vadovo suteikta informacija				Bendradarbių suteikta informacija							
	Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)					
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
TI	37,77	34,37	57,29	34,72	-5,364	<0,001	54,06	33,78	55,61	33,05	-0,442	0,660
RI	55,74	34,30	64,94	29,81	-2,691	0,007	47,04	33,28	43,54	30,64	1,046	0,303
SI	21,89	25,81	31,16	27,64	-3,276	0,001	48,88	29,43	50,94	30,25	-0,656	0,510
II	37,64	33,33	52,65	33,27	-4,282	<0,001	42,76	32,04	44,90	30,86	-0,649	0,519
NI	40,70	30,90	51,56	31,66	-3,291	0,001	47,35	29,30	43,55	28,48	1,251	0,214
OI	42,20	33,21	54,16	32,73	-3,449	0,001	49,92	34,02	47,31	31,20	0,764	0,452
GI	46,12	35,56	60,48	34,41	-3,91	<0,001	46,36	35,51	60,48	34,41	-3,847	<0,001
Patieis naujo darbuotojo surasta informacija												
Rodiklis	Mentorius yra (N = 232)				Mentoriaus nėra (N = 141)							
	Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)		Mentorius yra (N = 232)		Mentoriaus nėra (N = 141)					
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
TI	44,00	31,61	41,68	32,47	0,686	0,491	56,57	33,37	54,83	33,31	0,113	0,510
RI	41,01	31,15	35,84	30,47	1,596	0,113	28,31	26,38	36,44	32,55	-0,649	0,519
SI	50,03	30,45	45,63	30,27	1,378	0,169	45,44	33,74	45,82	33,07	0,020	0,699
II	40,40	31,81	35,87	32,61	1,33	0,183	45,82	33,07	33,70	43,11	-0,911	0,357
NI	38,83	28,50	31,85	28,20	2,339	0,020	45,82	33,07	33,70	43,11	-0,911	0,357
OI	44,50	32,93	38,95	33,74	1,576	0,114	45,82	33,07	33,70	43,11	-0,911	0,357
GI	25,68	29,49	26,94	32,55	0,150	0,699	33,70	43,11	33,70	43,11	0,000	0,999

TI – techninė informacija, RI – referentinė informacija, SI – socialinė informacija, II – įvertinimo informacija, NI – normatyvinė informacija, OI – organizacinė informacija, GI – galios informacija; Informacijos kiekis matuojamas procentais nuo maksimalaus galimo gauti informacijos kiekio.

Maksimalaus teorinis kiekvienos skalės įvertinimas pagal kiekvieną šaltinį galėjo siekti 100 %.



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

Figure 1. Sources of information when new employees had (N = 232) and when new employees had no mentors (N = 141)

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

* Skirtumas yra statistškai reikšmingai didesnis žvaigždute pažymėtoje imtyje (lyginama to paties šaltinio suteikta informacija).

REZULTATŲ APTARIMAS

Analizuodami tyrimu gautus darbuotojų socializacijos rodiklių įvertinimus, matome, kad nauji darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacinę gyvenimą ir savo darbą. Pirmaisiais darbo mėnesiais nauji darbuotojai daugiausiai turi referentinės informacijos – kokie darbo atlikimo standartai, kiek ir kokių jie turi įgaliųjų, kur jų atsakomybės ribos, ko iš jų tikimasi, kokie skatinimo kriterijai – tai svarbiausi klausimai, į kuriuos darbuotojai labiausiai ieško atsakymų. Techninės informacijos – kaip produktyviai atlikti darbą, kaip paskirstyti darbo krūvį, kur gauti vertingų išteklių ir informacijos – įvertinimai taip pat gana aukšti. Tai atitinka ir E. W. Morrison (1995) pateiktus rezultatus, kuriais nustatyta, kad

įvertinimo, referentinės ir techninės informacijos svarba daug didesnė nei socialinės, normatyvinės ar organizacinės.

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

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

Šiame darbe siekta išanalizuoti mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujų darbuotojų įgyjamos informacijos ypatumus. C. Ostroff ir S. W. J. Kozlowskio (1993) nuomone, nauji darbuotojai daugiau sužino apie organizaciją ir jos specifiką, jei jiems paskiriami mentoriai. Veikdami kaip vaidmens modeliai, net ir be žodžių jie padeda naujiems darbuotojams įgyti žinių ar įgūdžių, parodo, kaip interpretuoti organizacijoje

vykstančius įvykius, suprasti normas ir vertybes, kaip nepaklysti politinėse sistemose (Morrison, 1993). Paprasčiausiai patardami organizaciniais ir profesiniais klausimais, ką daryti, o ko ne, mentoriai gali padėti naujiems darbuotojams įgyti patirties, einant „tiesiu keliu“, o ne ieškant sprendimų bandymų ir klaidų metodu (Scandura ir kt., 1996).

Mūsų atliktas mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų socializacijos rodiklių lyginimas atskleidė, kad mentorius turėję darbuotojai turi daugiau organizacinės ir normatyvinės informacijos nei jų neturėję naujokai. Pagal kitus įgytos informacijos rodiklius statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta. Šie rezultatai atitinka D. L. Nelson (1987; cit. pagal Garavan, Morley, 1997, p. 119) nuomonę, kad „socializacijos procesas vyksta ir be organizacijos pastangų. Kai nėra formalių programų, nauji darbuotojai yra socializuojami neformalios organizacijos.“ Be to, tyrimas patvirtino Lietuvos tyrėjų J. Dastikaitės (2004) ir L. Augaitytės (2005) nustatytus dėsningumus, kad mentoriaus buvimas negarantuoja didesnio naujokų turimos informacijos kiekio.

Kita vertus, tyrimas atskleidė kokybinius informacijos įgijimo skirtumus mentorius turėjusių ir mentorių neturėjusių naujokų imtyse. Kaip parodė informacijos šaltinių analizė, mentorius suteikia daugiau nei 50 % naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 % normatyvinės, organizacinės informacijos (1 pav.). Jei naujas darbuotojas neturi mentoriaus, didesnė atsakomybė už informacijos teikimą tenka vadovui. Todėl mentorystė naudinga organizacijai, ypač tais atvejais, kai formalus vadovas turi daug pavaldinių ir nepakaktų laiko kokybiškai suteikti visiems jiems reikiamą informaciją. Mentorystė naudinga ir ekonominiu požiūriu. Net jei mentorius turėjusių ir jų neturėjusių darbuotojų socializacijos lygis yra vienodas, kai mentorių nėra, atsakomybė už informacijos teikimą tenka vadovui. Vadovas pasižymi aukštesnėmis kompetencijomis, nei jo pavaldiniai, todėl vadovui atliekant darbą, kurį galėtų padaryti pavaldiniai, padidėja išlaidos.

IŠVADOS

1. Per pirmus tris mėnesius nauji darbuotojai daugiausiai įgyja referentinės informacijos – apie darbo atlikimo standartus, jų turimus įgailiojimus, lūkesčius jų atžvilgiu, skatinimo kriterijus, pareigybės tikslus ir

uždavinius. Labiausiai stokojama įvertinimo informacijos – apie darbuotojo žinių ir gebėjimų tinkamumą šiam darbui, darbo atlikimo kokybę, silpnąsias darbo atlikimo vietas, galimybes būti paaukštintam, todėl naujų darbuotojų vadovai ar mentoriai turėtų šiai sričiai skirti daugiau dėmesio.

2. Mentorius turėję nauji darbuotojai sukaupia daugiau normatyvinės ir organizacinės informacijos, palyginti su tais, kuriems mentoriai nebuvo paskirti. Pagal kitus įgytos informacijos rodiklius statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

3. Mentorius suteikia daugiau nei 50 % naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 % normatyvinės, organizacinės informacijos, nors ta pati informacija gali būti gaunama iš skirtingų šaltinių.

4. Kai mentoriaus nėra, vadovas suteikia naujokams daugiau informacijos pagal visas analizuojamas kategorijas, negu tais atvejais, kai naujiems darbuotojams paskiriamas mentorius. Bendradarbių kaip informacijos šaltinių svarba nekinta, nepriklausomai nuo to, ar naujokui skiriamas mentorius, ar ne.

Literatūros sąrašas

- Ashford, S. J., Cummings, L. L. (1983). Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32 (3), 370–398.
- Augaitytė, L. (2005). *Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų socializacijos organizaciniai ir individualūs veiksniai*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas.
- Chan, D., Schmitt, N. (2000). Interindividual Differences in Intraindividual Changes in Proactivity During Organizational Entry: A Latent Growth Modelling Approach to Understanding Newcomer Adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 190–210.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730–743.
- Clutterbuck, D. (2004). Mentor Competences: A Field Perspective. In D. Clutterbuck, G. Lane (Eds.), *The Situational Mentor: An International Review of Competencies and Capabilities in Mentoring* (pp. 42–56). Aldershot: Gower Publishing Ltd.
- Collins, J. H. (2006). Organizational Socialization: A Review of the Literature. <http://www.thecollinsgroups.com/organizational.html>. Aplankyta: 2006-10-26.

- Dastikaitė, J. (2004). *Socializacijos organizacijoje ryšys su netiesioginiais socializacijos rezultatais*. Bakalauro darbas. Vilniaus universitetas.
- Filstad, C. (2004). How Newcomers Use Role Models in Organizational Socialization. *The Journal of Workplace Learning*, 16 (7), 396–409.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101–145.
- Garavan, T. N., Morley M. (1997). The Socialization of High-potential Graduates Into the Organization: Initial Expectations, Experiences and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (2), 118–137.
- 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 (5), 779–794.
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487–513.
- Louis, M. R. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226–251.
- Miller, V. D., Jablin F. M. (1991). Information Seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92–120.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 557–589.
- Morrison, E. W. (1995). Information Usefulness and Acquisition during Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, 9 (2), 131–155.
- Ostroff, C., Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45 (4), 849–874.
- Ostroff, C., Kozlowski S. W. J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers During Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (2), 170–183.
- Peterson, J., Collins, C. (2008). Mentor Roles and Responsibilities. <http://internships.info.nih.gov/mentor.html>. Aplankyta: 2008-11-08.
- Polach, J. L. (2004). Understanding the Experience of College Graduates During Their First Year of Employment. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 5–22.
- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B., Lankau, M. J. (1996). Perspectives on Mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (3), 50–56.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 29–47.
- Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

THE DIFFERENCE OF INFORMATION ACQUISITION BETWEEN NEW EMPLOYEES' WHO HAD AND WHO HAD NO MENTORS

Irena Žukauskaitė, Dalia Bagdžiūnienė
Vilnius University, Lithuania

Abstract. Background. The mentorship becomes a widely used measure of personnel management seeking to accelerate the socialization of new employees. Yet the studies provide contradictory results about the effectiveness of mentorship in this process. **The aim** of the paper is to analyse the difference in acquisition of information between new employees who had and who had no mentors during the organizational socialization. **Methods.** The study took part in six large organizations, having subdivisions in different regions of Lithuania. 373 newly recruited employees, working in customer service or managerial positions participated in the study. 232 new employees (62.2%) had mentors during trial period. Newcomers filled in the questionnaires evaluating amount and sources of different information (Morrison, 1995), the information they lack and sociodemographic characteristics. **Results.** New employees acquire much referent information and lack appraisal information during the trial period. Newcomers who had mentors possessed more normative and organizational information comparing with those employees who had no mentors. The mentor provides more than 50% of technical and referent information and more than 40% of normative and organizational information. Direct executive gives significantly more information for new employees who had no mentors, while the amount of information which was derived from co-workers or which was found by a new employee him/herself did not differ. **Conclusion.** The appointment of a mentor is an important personnel management tool, minimizing the workload of the executive and assuring the imparting of primary information for newcomers.

Keywords: new employees, organizational socialization, information seeking, mentor.

*Gauta: 2011 11 14
Priimta: 2012 03 10*