

## DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, DARBINIO IR PILIETIŠKO ELGESIO BEI TAPATUMO ORGANIZACIJAI SĄSAJOS

### Agnė Dzimidienė

Psichologijos magistrė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės  
psichologijos katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. + 370 5 266 7605  
El. paštas: agne.dzimidiene@gmail.com

### Dalia Bagdžiūnienė

Socialinių mokslų daktarė docentė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės  
psichologijos katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. + 370 5 266 7605  
El. paštas: dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt

*Straipsnyje analizuojami darbuotojų socializacijos organizacijoje reiškinys, sąsajos su darbinio ir pilietišku elgesiu bei tapatumu organizacijai ir tapatumo vaidmuo socializacijos ir elgesio darbe ryšiams. Šios srities tyrimų nėra daug, o kaip teigia Cooper-Thomas ir Anderson (2006), darbinis ir pilietiškas elgesys bei socialinis sutelktumas yra socializacijos indikatoriai, padedantys įvertinti socializacijos veiksmingumą ir rengti pagrįstas socializacijos priemonių sistemas. Tyrime dalyvavo 129 nevadovaujamas pareigas einantys privačių organizacijų darbuotojai (54,3 % dirba iki vienerių metų, 45,7 % – ilgiau nei metus). Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Rezultatai: darbinį elgesį prognozuoja veiklos dimensija, pilietišką – profesinės kalbos išmokimas, politikos bei organizacijos tikslų ir vertybių perėmimas, tapatumą organizacijai – tikslų ir vertybių bei ateities ir karjeros perspektyvų rodikliai. Kai tapatumas organizacijai aukštas, ilgiau nei metus dirbančių darbuotojų darbinį elgesį stiprina tikslų ir vertybių, politikos bei ateities perspektyvų, o pilietišką elgesį – veiklos rodiklis.*

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojų socializacija, darbinis elgesys, pilietiškas elgesys, tapatumas organizacijai.

Ekonominės ir socialinės aplinkos pokyčiai, lankstesnės ir įvairesnės užimtumo formos, poreikis valdyti talentus ir darbuotojų karjerą kelia naujus uždavinius organizacijoms, siekiančioms personalo ir veiklos stabilumo bei konkurencinio pranašumo rinkoje. Šios aplinkybės skatina darbuotojų socializacijos proceso, priemonių ir pasekmių organizacijai bei pačiam darbuotojui tyrimus. Nauji darbuotojai dažniausiai išeina iš organizacijos per pirmuosius darbo mėnesius (Hauser, Macan, & Winter, 2003), todėl svarbu iš karto pradėti ugdyti jų profesinius gebė-

jimus, stiprinti socialinius ryšius su darbo grupe ir organizacija, padėti prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos. Socializacijos procese formuojasi trys darbuotojo santykių su organizacija tipai: darbinis elgesys apibūdina darbuotojo santykį su atliekamu darbu, pilietiškas – su artimiausia socialine aplinka darbe, o tapatumas organizacijai – su organizacija kaip socialine sistema (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013). Socializacijos pasekmes svarbu analizuoti kompleksiskai, todėl šiame straipsnyje aprašome tyrime keliami pagrindiniai klausimai – ar darbuo-

tojų socializacijos rodikliai yra susiję su darbinio ir pilietišku elgesiu bei tapatumu organizacijai ir ar skiriasi socializacijos bei elgesio darbe formų sąsajos, atsižvelgiant į tapatumo organizacijai lygį?

**Socializacija organizacijoje** apibrėžiama kaip tęstinis procesas, kurio metu individas, buvęs organizacijos išorėje, tampa organizacijos nariu (Feldman, 1981; Wanous, 1977), įgyja vaidmeniui organizacijoje suvokti reikalingų profesinių ir socialinių žinių bei įgūdžių (Van Maanen & Schein, 1979), perima organizacijos vertybes, tinkamu laikomą elgesį, užmezga socialinius santykius su bendradarbiais, išvelgia savo tolesnes perspektyvas organizacijoje (Taormina, 2009). Yra keletas vykstant socializacijai gaunamos informacijos klasifikavimo modelių, kurie sudaryti remiantis požiūriu į socializaciją kaip į informacijos įgijimo ir mokymosi procesą. Pavyzdžiui, Taormina (1997) aprašo keturias socializacijos turinio dimensijas (praktikavimasis, supratimas, bendradarbių palaikymas, ateities perspektyvos) ir teigia, kad pozityvus organizacijos bei galimybių dirbti joje ir ateityje vertinimas yra ypač svarbus socializacijos sėkmei. Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ir Gardner (1994) savo modelyje pateikia šešias socializacijos turinio dimensijas: veikla, tikslai ir vertybės, istorija, kalba, politika, žmonės. Šių autorių sukurtas metodas yra vienas dažniausiai taikomų socializacijos rodikliams tirti (Bauer & Erdogan, 2014).

Aktualus socializacijos trukmės, tęstinumo klausimas. Haueter, Macan ir Winter (2003) teigia, kad darbuotojas su darbine veikla susijusias žinias perima per pirmuosius tris mėnesius, Bauer ir Green (1998) nustatė, kad naujokai įsilieja į organizaciją ir efektyviai atlieka savo funkcijas

po devynių darbo mėnesių, Filstad (2004) tyrimas parodė, kad socializacijos procesas gali trukti iki 12 mėnesių. Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Taormina, 1997; Danielson, 2004) teigia, kad atskirų pasekmių atžvilgiu socializacija nėra baigtinis procesas, ypač įgyvendinant ilgalaikius organizacijų atsinaujinimo projektus. Trukmė svarbi rengiant socializacijos programas, vertinant taktikų ir priemonių veiksmingumą bei pasekmes, tačiau jos ribos laike nėra konkrečiai apibrėžtos.

Tyrimuose analizuojamos socializacijos taktikos ir priemonės (Van Maanen & Schein, 1979; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007; Saks, 2015), turinys, informacijos interpretavimo ir prisitaikymo prie vaidmens procesai (Chao et al., 1994; Taormina, 1997), o daugiausia dėmesio yra skiriama pasekmėms. Jų spektras gana platus, pavyzdžiui, psichologinis prisitaikymas, išitraukimas į darbą ir pasitenkinimas juo, įsipareigojimas organizacijai, ketinimas išeiti ir kt. (Saks & Gruman, 2011; King, Xia, Quick, & Sethi, 2005; Bauer & Erdogan, 2014; Perrot et al., 2014; Žukauskaitė, 2009; Gražulis, 2012). Visas pasekmes Saks ir Ashforth (1997) siūlo grupuoti į artimašias (vaidmens aiškumas, motyvacija, identifikavimasis su grupe) ir tolimąsias (įsipareigojimas organizacijai, visiškai išmoktas profesinis vaidmuo, pilietiškas elgesys). Jau darbo pradžioje socializacija padeda darbuotojams formuoti profesinius įgūdžius, užmegzti socialinius ryšius, elgtis pilietiška kolegu ir organizacijos atžvilgiu, tačiau atskirų socializacijos dimensijų reikšmė nėra vienoda visoms ir ypač – tolimosioms pasekmėms. Pavyzdžiui, pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms svarbus ilgalaikiams darbuotojo ryšiams su organizacija, tapatumui

organizacijai (Kraimer, 1998), veiklos būdų perėmimas skatina pilietišką elgesį (Fedai Čavuş, 2012). Kita vertus, kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Bauer & Green, 1998; Chen & Klimoski, 2003) pabrėžia, kad empiriniuose tyrimuose dažniausiai analizuojami socializacijos ryšiai su nuostatų lygmens pasekmėmis (pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai), o elgesio ypatumams skiriama nepakankamai dėmesio.

**Darbinis elgesys** (angl. *in-role behavior*) – palankus organizacijai elgesys, kuriuo įgyvendinami tiesioginiai darbo ir platesni organizacijos tikslai, arba toks asmens elgesys, kokio reikia tinkamai atlikti darbą (Williams & Anderson, 1991; Viswesvaran & Ones, 2000). Kaip socializacijos pasekmė darbinis elgesys analizuojamas teoriniuose socializacijos modeliuose (Saks & Ashforth, 1997; Cooper-Thomas & Anderson, 2006) ir empiriniuose tyrimuose (pavyzdžiui, Chao et al., 1994; Taormina, 1997). Greičiau ir aktyviau įsitraukia į darbinę veiklą darbuotojai, kurie socializacijos metu išmoksta organizacijoje vartojamą kalbą, išsiaiškina, už kokias konkrečias funkcijas jie atsako ir koks jų atlikimo standartas, sužino apie pareigybei keliamus tikslus ir uždavinius (Bauer & Green, 1998). Kartu jie išvengia potencialių konfliktų, susijusių su vaidmens neapibrėžtumu ar prieštariniais reikalavimais (Judeh, 2011).

**Pilietiškas darbuotojų elgesys** (angl. *citizenship / extra – role behavior*) – prosocialus ir pozityvus organizacijai arba darbo vaidmenį viršijantis elgesys, tiesiogiai nesusijęs su darbo funkcijų vykdymu. Organ, Podsakoff ir MacKenzie (2006) apibūdina pilietišką elgesį kaip darbuotojo savanorišką veiklą, už kurią nėra formaliai atlyginama ir kuri padeda organizacijoms efektyviai

funkcionuoti. Šis elgesys, nors ir nėra privalomas, kuria darbui ir visai organizacijai reikalingą socialinį kontekstą per kolegoms teikiamą pagalbą, domėjimąsi organizacijos gyvenimu, jos normų ir vertybių palaikymą, iniciatyvą. Socializacijos procese įgytos profesinės žinios ir patirtis padeda išmokti ne tik darbo, bet ir organizacijos piliečio vaidmenį (Organ et al., 2006). Socializacijos ir pilietiško elgesio sąsajų svarbą pabrėžia teorinės apžvalgos ir modeliai (Saks & Ashforth, 1997; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Saeed & Nasir, 2012), atskleidžia empiriniai tyrimai (pavyzdžiui, Ahmadi, Salavati, Sheikhesmaeili, & Mirzaei, 2011; Fedai Čavuş, 2012; Ge, Su, & Zhou, 2010).

**Tapatumas organizacijai** (angl. *organizational identity*) – specifinė asmens socialinio identifikavimosi forma, kognityvus suvokimo konstruktas, kai individas priskiria save konkrečiai organizacijai, suvokia savo priklausomybę jai ir apibūdina save kaip jos narį (Mael & Ashforth, 1992). Socializacijos procese ne tik išmokstami darbinis ir pilietiško nario vaidmenys, bet ir kuriamas platesnis asmens socialinis santykis su visa organizacija, kurį išreiškia darbuotojo išgyvenami ir turintys vertę panašumo, priklausymo ir socialinio dalyvavimo organizacijoje kaip socialinėje grupėje jausmai (Bullis & Bach, 1989; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). Tapatumui organizacijai būtinas jos vertybių, normų, tikslų perėmimas ir priėmimas (internalizacija), nes tik tokiu atveju darbuotojai suvokia save kaip organizacijos dalį (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), jų primami sprendimai ir elgesys atitinka organizacijoje nustatytus standartus bei strategiją (Kreiner & Ashforth, 2004).

Saks ir Ashforth (1997) socializacijos pasekmių modelyje socialinę identifikaciją priskiria artimosioms pasekmėms, susijusioms su konkretaus darbo vaidmens išmokimu ir prisitaikymu prie darbo reikalavimų, o apibendrinto darbinio elgesio suvokimą ir vertinimą bei pilietišką elgesį – tolimosioms konkretaus vaidmens vykdymo atžvilgiu pasekmėms. Autoriai pabrėžia, kad svarbu tirti ne tik ryšius tarp socializacijos dimensijų ir artimųjų bei tolimųjų pasekmių, bet ir artimųjų pasekmių vaidmenį susiejus socializacijos dimensijas ir tolimąsias pasekmes. Jei tapatumas grupei (ir organizacijai) pradeda formuotis pirmuose socializacijos etapuose, galbūt, jis pasireiškia ne tik kaip socializacijos pasekmė, bet ir kaip tarpinis veiksnys (moderatorius) socializacijos dimensijų ir tolimųjų pasekmių (tarp jų – darbinio ir pilietiško elgesio) ryšiuose. Viename iš nedaugelio šios srities tyrimų Ge, Su ir Zhou (2010) parodė, kad tapatumas organizacijai yra tarpinis kintamasis (mediatorius) trijų socializacijos sudedamųjų dalių (istorijos, kalbos, tikslų ir vertybių) ir pilietiško elgesio sąsajose, t. y. šie socializacijos komponentai prognozuoja pilietišką elgesį per tapatumą organizacijai. Tapatumas organizacijai gali būti ir konteksto kintamasis (moderatorius), įvairiems veiksniams prognozuojant darbinį arba pilietišką elgesį. Pavyzdžiui, Cremer (2005) tyrimas parodė, kad tapatumas yra moderatorius organizacijos teisingumo ir darbuotojų įsitraukimo į pilietišką elgesį ryšiuose: teisingumo vertinimas prognozuoja pilietišką elgesį, kai tapatumas organizacijai yra aukštas. Tačiau ar tapatumo organizacijai lygis yra svarbus socializacijos komponentų ir tolimųjų pasekmių – darbinio ir pilietiško elgesio – ryšiuose? Tyrimų, kuriuose kompleksiskai nagrinėjamos socializacijos

dimensijų ir darbinio bei pilietiško elgesio ir tapatumo organizacijai sąsajos bei tapatumo vaidmuo šiuose ryšiuose, maža. Kai kurie autoriai (pavyzdžiui, Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Madlock & Chory, 2014) suteikia darbiniam ir pilietiškam elgesiui bei tapatumui organizacijai socializacijos indikatorių funkciją ir pabrėžia, kad jų vertinimas gali padėti įvertinti socializacijos veiksmingumą ir pagrįsti socializacijos priemonių sistemas.

*Tyrimo tikslas* – išnagrinėti darbuotojų socializacijos organizacijoje pasekmes ir tapatumo organizacijai vaidmenį socializacijos komponentų ir darbinio bei pilietiško elgesio ryšiams.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Nustatyti socializacijos dimensijų galimybę prognozuoti darbinį ir pilietišką darbuotojų elgesį bei tapatumą organizacijai.
2. Išanalizuoti socializacijos dimensijų ir tapatumo organizacijai sąveiką, numatant darbinį ir pilietišką elgesį.
5. Ištirti socializacijos dimensijų ir pasekmių raišką, tarpusavio sąsajas bei tapatumo vaidmenį, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą organizacijoje.

## **Metodika**

*Tyrimo dalyviai.* Tyrime dalyvavo 147 įvairių organizacijų darbuotojai, tarp jų 18 vadovų (12,2 %) (dėl nedidelio skaičiaus jie nebuvo įtraukti į tyrimą) ir 129 (87,8 %) einantys nevadovaujamas pareigas. Dalyvių atranka – patogioji, visi tyrimo dalyviai dirba privataus sektoriaus organizacijose, imtį sudarė 20,9 % vyrų ir 79,1 % moterų, amžiaus vidurkis – 29 metai (nuo 21 iki 59 metų), 90,7 % dalyvių turi bakalauro

ir magistro išsimokslinimą. 70 darbuotojų (54,3 %) dirba organizacijoje iki metų, 59 asmenys (45,7 %) – metus ir ilgiau. Trumpiausia darbo trukmė – trys savaitės, ilgiausia – 13 metų.

*Tyrimo priemonės.* Darbuotojų socializacija organizacijoje buvo vertinama Chao ir kitų (1994) klausimynu, kurį sudaro šešios dimensijos: kalba, istorija, politika, žmonės, tikslai ir vertybės, veikla. Originalų klausimyną sudaro 34 teiginiai. Šiame tyrime principinių komponenčių analizė naudojant *varimax* sukinį (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ ,  $KMO = 0,844$ ) taip pat išskyrė šešis socializacijos faktorius, iš kurių buvo pašalinti 7 teiginiai, nes šių svoriai nesiekė 0,400 (Pakalniškienė, 2012). Galutinę socializacijos vertinimo skalę sudarė šios dimensijos: kalba (5 teiginiai, jų svoriai yra nuo 0,450 iki 0,782) – kiek darbuotojas yra išmokęs profesinę kalbą ir organizacijai būdingas sąvokas, pavyzdžiui, „Suprantu, ką reiškia dauguma mano darbo / profesijos kalboje vartojamų sutrumpinimų“; istorija (5 teiginiai, jų svoriai yra nuo 0,510 iki 0,839) – kiek darbuotojas yra susipažinęs su organizacijos tradicijomis, istorija ir jas išmano, pavyzdžiui, „Žinau, kokios yra ilgalaikės organizacijos tradicijos“; politika (3 teiginiai, svoriai yra nuo 0,602 iki 0,756) – kiek darbuotojas yra perpratęs organizacijoje vykdomą politiką, išmokęs visus savo vaidmenis organizacijoje, kiek pasirengęs jai atstovauti, pavyzdžiui, „Galėčiau būti geras pavyzdys darbuotojo, atstovaujančio savo organizacijos vertybėms“; veikla (5 teiginiai, svoriai yra nuo 0,507 iki 0,732) – ar darbuotojas žino, ką turi atlikti darbe, ir ar yra išmokęs atlikti savo užduotis, pavyzdžiui, „Esu įvaldęs (-džiusi) savo darbo užduotis“; žmonės (4 teiginiai, svoriai

yra nuo 0,689 iki 0,782) – ar darbuotojui pavyko sėkmingai užmegzti santykius su kitais organizacijos nariais, pavyzdžiui, „Savo darbo grupėje / padalinyje esu savas (-a)“; tikslai ir vertybės (5 teiginiai, svoriai yra nuo 0,640 iki 0,728) – ar darbuotojas yra perėmęs organizacijos tikslus ir vertybes, pavyzdžiui, „Mano organizacijos tikslai yra ir mano tikslai“.

Ateities perspektyvos (darbuotojo ilgalaikis požiūris į organizaciją, karjeros perspektyvų patrauklumas) vertintos Taormina (1997, 2009) penkių teiginių skale, pavyzdžiui, „Tikiuosi, kad šioje organizacijoje dirbsiu dar daug metų“. Principinių komponenčių analizė naudojant *varimax* sukinį (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ ,  $KMO = 0,844$ ) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai svyruoja nuo 0,671 iki 0,865.

*Pilietiškas elgesys organizacijoje* vertintas lietuviška skale (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2013), kurios originalią versiją sudaro 29 teiginiai. Skalė yra daugiadimensė, tačiau vertina ir bendrą pilietiško elgesio rodiklį. Atlikus principinių komponenčių analizę, iš skalės buvo pašalinti trys teiginiai, kurių svoriai buvo mažesnis nei 0,400 (Pakalniškienė, 2012). Vieno faktoriaus Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ ,  $KMO = 0,871$ , teiginių svoriai yra nuo 0,440 iki 0,727. Teiginių pavyzdžiai: „Neatsilikate nuo pokyčių organizacijoje“, „Noriai padedate bendradarbiams, turintiems su darbu susijusių problemų“.

*Darbinis elgesys* vertintas Williams ir Anderson (1991) sukurta septynių teiginių skale, kuri rodo, kaip darbuotojas atlieka tiesiogines darbo funkcijas. Atlikus principinių komponenčių analizę buvo pašalinti trys teiginiai, galutinę skalę sudaro keturi

teiginiai, pavyzdžiui, „Atliekate visas užduotis, kurių iš Jūsų tikisi vadovas“. Skalės Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,759, teiginių svoriai yra nuo 0,790 iki 0,942.

*Tapatumas organizacijai* vertintas Mael ir Ashforth (1992) šešių teiginių skale, pavyzdžiui, „Kai kas nors kritikuoja mano organizaciją, jaučiuosi įžeistas asmeniškai“. Principinių komponentių analizė išskyrė vieną faktorių, Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,700, teiginių svoriai yra nuo 0,690 iki 0,857.

Atsakymai į visų skalių teiginius buvo vertinami 5 rangų Likerto skale nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“), išskyrus ateities perspektyvų skalę, kurios teiginiai buvo vertinami nuo 1 balo („visiškai nesutinku“) iki 7 balų („visiškai sutinku“). Skaičiuojami atsakymų į skalių teiginius vidurkiai, aukštesnis

balas reiškia labiau išreikštą rodiklį. Skalių Cronbacho  $\alpha$  koeficientai pateikiami 1-oje lentelėje. Tyrimo priemonės buvo naudojamos, gavus autorių sutikimą.

*Demografinių duomenų anketoje* pateikiami klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, pareigas, darbo laiką organizacijoje, organizacijos tipą (privati ar valstybinė). Apklausa vyko internetu.

*Tyrimo duomenų aporojimas.* Tyrimo duomenų statistinė analizė buvo atlikta SPSS 22,0 statistiniu paketu, taikyti koreliacinės, faktorių, regresinės, moderacinės analizės metodai.

## Tyrimo rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 1-oje lentelėje.

Tiriamų rodiklių raiškos analizė, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, parodė, kad ilgiau nei metus dirbantys darbuotojai,

1 lentelė. *Bendros imties tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika, skalių tarpusavio koreliacijos Cronbacho  $\alpha$  rodikliai*

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Cronbacho $\alpha$
1	3,73	0,69										0,810
2	3,82	0,68	0,49**									0,759
3	3,84	0,65	0,49**	0,35**								0,761
4	3,70	0,59	0,40**	0,27**	0,38**							0,771
5	4,10	0,69	0,41**	0,63**	0,41**	0,20*						0,812
6	3,65	0,59	0,48**	0,40**	0,52**	0,35**	0,42**					0,832
7	4,00	1,30	0,24**	0,15	0,26**	0,49**	0,02	0,34**				0,856
8	4,37	0,52	0,10	0,25**	0,27**	0,25**	0,46**	0,20*	0,02			0,894
9	3,91	0,41	0,28**	0,45**	0,48**	0,41**	0,44**	0,37**	0,23**	0,43**		0,924
10	3,50	0,71	0,19*	0,11	0,021*	0,43**	0,06	0,10	0,36**	0,12	0,27**	0,888

*Pastaba.* 1. Istorija. 2. Kalba. 3. Politika. 4. Tikslai ir vertybės. 5. Veikla. 6. Žmonės. 7. Ateities perspektyvos. 8. Darbinis elgesys. 9. Pilietiškas elgesys. 10. Tapatumas organizacijai; \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ .



palyginti su dirbančiais iki metų, geriau išmano organizacijos ir darbo grupės istoriją (istorijos rodiklis), yra išmokę profesinę kalbą (kalbos rodiklis), labiau vertina savo gebėjimą atstovauti organizacijai (politikos rodiklis) ir santykius su bendradarbiais (rodiklis „žmonės“), geriau atlieka darbo užduotis ir yra išsiugdę darbui atlikti reikalingus įgūdžius (veiklos rodiklis). Nebuvo gauta tik tikslų ir vertybių perėmimo bei ateities perspektyvų vertinimo rodiklių skirtumų. Pilietiško elgesio ir tapatumo organizacijai raiška abiejose grupėse nesiskiria, o darbinio elgesio rodiklis labiau išreikštas iki metų dirbančių tyrimo dalyvių grupėje, palyginti su darbuotojais, kurie organizacijoje dirba metus ir ilgiau (žr. 2-ą lentelę).

buvo skaičiuojami du regresijos modeliai: pirmajame naudojami demografiniai rodikliai, antrajame – socializacijos dimensijos. Visose imtyse demografinės charakteristikos pirmajame modelyje paaiškina nedidelę dalį (nuo 1 iki 16 %) darbinio ir pilietiško elgesio bei tapatumo organizacijai kintamųjų sklaidos. Todėl į 3-ioje lentelėje pateikiamų regresijos modelių statistiką įtraukti tik antrosios pakopos modelių duomenys.

Visos socializacijos dimensijos, išskyrus santykius su bendradarbiais (dimensiją „žmonės“), yra reikšmingos, numatant darbinį ir pilietišką elgesį bei tapatumą organizacijai, nors atskirų dimensijų reikšmė šioms pasekmėms nėra vienoda. Apibendrinus visos grupės duomenis, galima teigti,

2 lentelė. Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai grupėse pagal stažą

Tyrimo kintamieji	Darbo stažas				Vidurkių palyginimas	
	Iki 12 mėnesių		12 mėnesių ir daugiau		Stjudento t	p
	M	SD	M	SD		
<i>Socializacijos rodikliai</i>						
Istorija	3,480	0,595	4,020	0,681	-4,807	< 0,001
Kalba	3,646	0,661	4,031	0,637	-3,349	0,001
Politika	3,686	0,661	4,017	0,582	-2,992	0,003
Tikslai ir vertybės	3,666	0,507	3,746	0,670	-0,771	0,442
Veikla	3,949	0,716	4,275	0,611	-2,751	0,007
Žmonės	3,489	0,531	3,843	0,598	-3,561	0,001
Ateities perspektyvos	3,843	1,183	4,193	1,421	-1,528	0,129
<i>Tapatumas organizacijai</i>	3,491	0,641	3,503	0,781	-0,099	0,922
<i>Darbinis elgesys</i>	4,489	0,517	4,233	0,495	2,859	0,005
<i>Pilietiškas elgesys</i>	3,878	0,381	3,944	0,440	-0,914	0,363

Socializacijos dimensijų galimybę prognozuoti darbinį ir pilietišką elgesį bei tapatumą organizacijai nagrinėjama bendros imties ir grupių pagal stažą. Tikrinant modelius, taikytas hierarchinės regresijos metodas. Kiekvieno priklausomo kintamojo atžvilgiu

kad darbiniam elgesiui svarbus yra veiklos išmokimas, pilietiškam elgesiui – kalbos išmokimas, organizacijos politikos bei tikslų ir vertybių perėmimas, o tapatumą organizacijai numato tikslų ir vertybių perėmimas ir ateities perspektyvų orga-

3 lentelė. Bendros imties hierarchinės regresijos modelių statistika, prognozuojant tapatumų organizacijai, darbinį ir pilietišką elgesį

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji											
	Bendra grupė			Darbo stažas iki 12 mėnesių			Darbo stažas 12 mėnesių ir daugiau					
	Darbinis elgesys	Pilietiškas elgesys	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	Pilietiškas elgesys	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	Pilietiškas elgesys	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	Pilietiškas elgesys	Tapatumas organizacijai
$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Stažas	0,331**	0,144	0,111									
Amžius	-0,058	0,098	0,134	-0,038	0,040	0,065	-0,037	0,077	0,151			
Lytis	0,163*	0,121	0,117	0,159	0,250*	0,091	0,161	0,002	0,197			
Išsilavinimas	-0,009	0,068	-0,007	0,060	0,149	-0,049	-0,110	-0,190	-0,037			
Istorija	0,066	0,141	0,052	0,089	0,246*	-0,062	-0,264	0,058	0,166			
Kalba	0,041	0,255*	0,033	-0,008	0,285*	-0,002	0,133	0,254	0,190			
Politika	0,174	0,292**	0,107	0,133	0,393**	-0,021	0,268	0,146	0,234			
Tikslai ir vertybės	0,127	0,215*	0,292**	0,053	0,058	0,489**	0,173	0,267*	0,038			
Veikla	0,426***	0,170	-0,035	0,406**	0,128	0,030	0,487**	0,091	-0,191			
Žmonės	0,050	0,047	-0,127	0,001	0,033	-0,147	0,054	0,070	-0,085			
Ateities perspektyvos	-0,043	0,027	0,205*	-0,122	0,081	0,083	0,015	0,072	0,327*			
R <sup>2</sup>	0,411	0,430	0,254	0,333	0,520	0,248	0,527	0,463	0,378			
$\Delta R^2$	0,319***	0,382***	0,210***	0,273**	0,353***	0,217*	0,492***	0,450***	0,312**			
F	(11) 7,281***	(11) 7,894***	(11) 3,559***	(10) 2,945**	(10) 6,402***	(10) 1,941*	(10) 5,350***	(10) 4,139***	(10) 2,912**			

Pastaba. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

$\beta$  (beta) yra standartizuoti prognostinių kintamųjų koeficientai.

$\Delta R^2$  rodo R<sup>2</sup> pokytį, palyginti su pirmosios pakopos modeliais, į kuriuos buvo įtraukti tik demografiniai kintamieji.



nizacijoje vertinimas. Dirbančių iki metų darbuotojų tapatumą organizacijai padeda numatyti jos tikslų ir vertybių perėmimas. Šie darbuotojai dažniau linkę organizacijos ir kolegų atžvilgiu elgtis pilietiškai, jei žino organizacijos tradicijas ir išmano istoriją (istorijos dimensija), supranta organizacijoje vartojamą specifinę kalbą (kalbos dimensija) ir organizacijos politiką (politikos dimensija). Dirbančių ilgiau nei metus darbuotojų tapatumui svarbus ateities perspektyvų organizacijoje vertinimas, o pilietiškam elgesiui – tikslų ir vertybių supratimas ir pritarimas. Darbinio elgesio atžvilgiu abiejų grupių rezultatai nesiskiria: labiau išreikštą darbinio elgesio rodiklį numato veiklos rodiklis, kuris parodo, kiek darbuotojas žino, ką turi atlikti darbe, ar įgijo darbui atlikti reikalingų įgūdžių ir išmoko taikyti darbo metodus.

Darbinis ir pilietiškasis elgesys yra aktyvumo darbe formos, o tapatumas organizacijai išreiškia apibendrintą darbuotojo socialinį santykį su organizacija. Galbūt, šis santykis, savęs priskyrimas organizacijai yra konteksto sąlyga, stiprinanti arba silpninanti socializacijos dimensijų sąsajas su darbiniumi ir pilietišku elgesiu? Socializacijos ir tapa-

tumo organizacijai sąveika, prognozuojant darbinį ir pilietišką elgesį, buvo tikrinama naudojant moderacinę analizę (Baron & Kenny, 1986). Išskyrus grupes pagal stažą, buvo atlikta MODPROBE makroanalizė (Hayes & Matthes, 2009), skaičiuojama kiekvienos socializacijos dimensijos ir tapatumo organizacijai sąveika, prognozuojant abi elgesio formas. Reikšmingi rezultatai gauti ilgiau nei vienerius metus dirbantiems darbuotojams (žr. 4-ą lentelę).

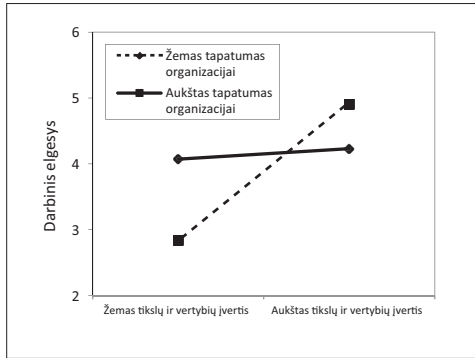
Moderacinės analizės rezultatus iliustruoja 1–4-as pav. Išsitiesinė linija rodo socializacijos dimensijų ir priklausomų kintamųjų ryšius, kai tapatumo organizacijai reikšmės yra žemos (1 standartinis nuokrypis žemiau vidurkio), brūkšninė linija – kai tapatumo organizacijai reikšmės yra aukštos (1 standartinis nuokrypis aukščiau vidurkio).

Darbuotojų, kurie dirba organizacijoje metus ir ilgiau, tapatumo jai lygis yra reikšmingas atskirų socializacijos dimensijų ir elgesio formų sąsajoms: aukšto tapatumo organizacijai atveju darbinį elgesį prognozuoja organizacijos tikslų ir vertybių, vykdomos politikos supratimas ir perėmimas, ateities perspektyvų organizacijoje patrauklumas. Pilietiškai dažniau elgiasi

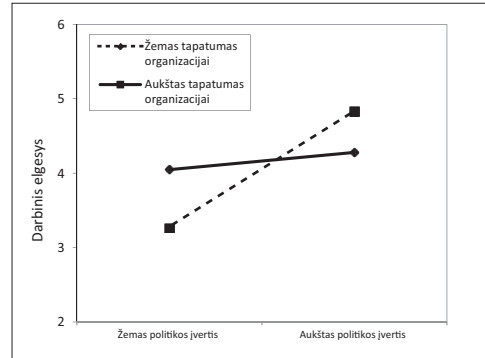
4 lentelė. *Reikšmingos sąveikos tarp socializacijos dimensijų ir tapatumo organizacijai, prognozuojant darbinį ir pilietišką elgesį (antros grupės pagal stažą rezultatai)*

Nepriklausomi kintamieji (socializacijos dimensijos)	Moderatorius	Priklausomi kintamieji	Modelių statistika
Tikslai ir vertybės	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	$R^2 = 0,275$ ; $B = 0,359^{**}$ $F(3; 55) = 6,963$ , $p = 0,0005$
Politika	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	$R^2 = 0,224$ ; $B = 0,366^*$ $F(3; 55) = 5,65$ , $p = 0,0019$
Ateities perspektyvos	Tapatumas organizacijai	Darbinis elgesys	$R^2 = 0,165$ ; $B = 0,123^*$ $F(3; 55) = 3,623$ , $p = 0,0185$
Veikla	Tapatumas organizacijai	Pilietiškasis elgesys	$R^2 = 0,321$ ; $B = 0,181^*$ $F(3; 55) = 8,664$ , $p = 0,0001$

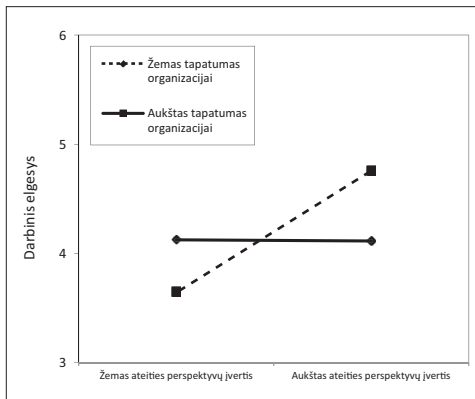
Pastaba. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .



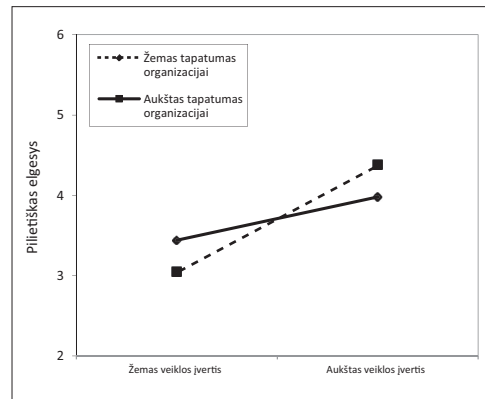
1 pav. Tikslų ir vertybių įvertčio ir tapatumo organizacijai sąveika, prognozuojant darbinį antros grupės pagal stažą elgesį



2 pav. Politikos įvertčio ir tapatumo organizacijai sąveika, prognozuojant darbinį antros grupės pagal stažą elgesį



3 pav. Ateities perspektyvų įvertčio ir tapatumo organizacijai sąveika, prognozuojant darbinį antros grupės pagal stažą elgesį



4 pav. Veiklos įvertčio ir tapatumo organizacijai sąveika, prognozuojant pilietišką darbuotojų antros grupės pagal stažą elgesį

profesionaliai pasirengę darbuotojai. Šis ryšys taip pat yra reikšmingas tada, kai tapatumas organizacijai yra aukštas.

## Rezultatų aptarimas

Socializacijos, darbinio ir pilietiško elgesio bei tapatumo organizacijai rodiklių raiškos analizė atskleidė darbo trukmės organizacijoje reikšmę socializacijai: dirbantieji ilgiau nei vienerius metus, palyginti su dirbančiais iki metų, yra geriau susipažinę su organizacijos istorija, kalba,

politikos ypatumais, geresnis jų profesinis pasirengimas darbui, stipresni socialiniai ryšiai su bendradarbiais. Šie rezultatai atitinka Bauer ir Green (1998), Haueter ir kitų (2003) tyrimus ir patvirtina Taormina (1997) teiginį apie socializacijos tęstinumą. Ilgiau ir trumpiau dirbančiųjų pilietiškas elgesys nesiskiria, ir tai atitinka Organ ir kitų (2006) pateikiamus duomenis. Tapatumas organizacijai taip pat nėra susijęs su darbo trukme, nors Mael ir Ashforth (1992) gauti rezultatai rodo, kad ilgiau dirbančių darbuo-

tojų tapatumas organizacijai yra stipresnis. Jei tapatumas susidaro jau pirmaisiais darbo mėnesiais, vėliau jo lygis gali nesikeisti, o išsamiau šį procesą gali atskleisti tęstiniai tyrimai. Dirbantys daugiau nei metus tyrimo dalyviai savo darbinį elgesį vertina šiek tiek prasčiau, palyginti su dirbančiais iki metų (žr. 2-ą lentelę). Šis skirtumas nėra didelis, tačiau reikšmingas. Viena priežasčių gali būti tai, kad savo darbinį elgesį vertino patys darbuotojai, o ne vadovai. Darbo organizacijoje pradžioje, kol formuojasi profesinių žinių ir įgūdžių sistema, veikla reikalauja daugiau pastangų, dėmesio ir įsitraukimo, kuriuos darbuotojai gali ir pervertinti. Susidarę įgūdžiai padeda atlikti darbą greičiau ir su mažesnėmis laiko bei kitomis sąnaudomis, todėl ilgiau dirbantieji gali objektyviau vertinti savo pastangas ir darbo rezultatus.

Socializacijos dimensijos padeda numatyti visas analizuotas pasekmes – darbinį ir pilietišką elgesį bei tapatumą organizacijai. Darbinį elgesį stipriausiai prognozuoja veiklos dimensija, vertinanti, kiek darbuotojas perprato darbo užduotis ir jų atlikimo būdus. Šis rezultatas atitinka kitų autorių pateikiamus duomenis (pavyzdžiui, Bauer & Green, 1998) ir patvirtina teoriniuose modeliuose pabrėžiamus užduotims atlikti reikalingų žinių ir įgūdžių įsisavinimo lygio (socializacijos dimensijos) ir darbinio elgesio (socializacijos pasekmės) ryšius (Feldman, 1981; Saks & Ashforth, 1997). Pilietišką elgesį numato kalbos išmokimas, politikos bei organizacijos tikslų ir vertybių perėmimas. Šiuo atžvilgiu svarbi ir darbo organizacijoje trukmė: dirbančiųjų iki metų pilietišką elgimąsi gali numatyti tai, kiek jie sužinojo apie organizacijos istoriją, išmoko profesinę kalbą ir vaidmenų įvairovę.

Tačiau po metų pilietiškam elgesiui turi reikšmės tik organizacijos tikslų ir vertybių priėmimas bei pritarimas joms. Pilietišką elgesį prognozuojančių veiksnių sistemoje žinias apie organizacijos istoriją, kalbą, politiką keičia internalizuoti organizacijos tikslai ir vertybės. Šių socializacijos dimensijų reikšmė pilietiškam elgesiui atskleista ir kitų autorių tyrimais (Somech & Drach-Zahavy, 2004; Ge et al., 2010; Fedai Čavuş, 2012; Ahmadi et al., 2011). Darbinio ir pilietišką elgesio prielaidų palyginimas parodė, kad šias elgesio formas numato iš dalies skirtingos socializacijos dimensijos. Tai patvirtina Motowidlo, Borman ir Schmit (1997) teoriją apie individualių darbinio ir pilietišką elgesio prielaidų (žinių, įgūdžių) skirtumus. Organizacijos tikslai ir vertybės numato dirbančiųjų iki metų tapatumą, o po metų ateities perspektyvų rodiklis ryškėja kaip svarbiausias tapatumo prognostinis veiksnys. Darbo pradžioje naujokams svarbu kuo daugiau sužinoti apie organizacijos tikslus ir vertybes, o jų ir asmeninių vertybių atitikimas stiprina prisirišimą prie organizacijos (pavyzdžiui, Cable & Derrue, 2002). Ilgiau dirbančiųjų ryšiams su organizacija svarbios ateities perspektyvos (Taormina, 1997).

Daugelyje tyrimų atskleistas tapatumo kaip moderatoriaus vaidmuo vadovavimo, darbo grupės charakteristikų, dalyvavimo savanorių programose ir darbinio bei pilietišką elgesio sąsajose (pavyzdžiui, Jones, 2010; Van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008; Van Dick, Hirst, Grojean, & Wieseke, 2007; Vondray, 2010). Gauti rezultatai papildo šiuos tyrimus, nes patvirtino tapatumo kaip moderatoriaus svarbą kai kurių socializacijos dimensijų ir darbinio bei pilietišką elgesio

sąsajoms ilgiau nei metus dirbančių tyrimo dalyvių grupėje. Pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms, politikos supratimas ir pozityvus ateities perspektyvų organizacijoje vertinimas prognozuoja labiau išreikštą darbinį elgesį, o pasirengimas atlikti darbo užduotis – labiau išreikštą pilietišką elgesį tuo atveju, kai darbuotojų tapatumas organizacijai yra aukštas. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad tapatumas organizacijai yra ir socializacijos pasekmė, ir sąlyga, stiprinanti atskirų socializacijos dimensijų ir kitų pasekmių (šiam tyrime – darbinio ir pilietiško elgesio) ryšius.

*Tyrimo ribotumai.* Atliktas skerspjūvio tyrimas, todėl apribotos galimybės analizuoti socializacijos pasekmių ryšius laiko perspektyvoje, apklausti tik privataus sektoriaus organizacijų darbuotojai.

*Tolesniuose tyrimuose* aktualu analizuoti socializacijos pasekmių ryšius atsižvelgiant į darbuotojų pareigas, atskleisti gilesnius šių sąsajų mechanizmus tęstiniuose tyrimuose, nagrinėti kitus socializacijos proceso konteksto veiksnius ir sąlygas.

## Išvados

1. Darbuotojų socializacijos dimensijų raiškai svarbi darbo organizacijoje trukmė:

dirbančių ilgiau nei metus darbuotojų socializacijos lygis, palyginti su dirbančių iki metų, yra aukštesnis pagal visus socializacijos rodiklius, išskyrus organizacijos pritarimą tikslams ir vertybėms bei ateities perspektyvų vertinimą.

2. Socializacija yra reikšminga visoms tirtoms pasekmėms – darbiniam ir pilietiškam elgesiui bei tapatumui organizacijai. Darbinio elgesio prielaidos sietinos su darbu atlikti reikalingų įgūdžių įgijimu, o labiau išreikštas pilietiškas elgesys būdingas darbuotojams, kurie socializacijos procese išmoko veiklai svarbius kalbos dalykus, organizacijos nario vaidmenį, parėmė jos tikslus ir vertybes. Tapatumą numato pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms bei ateities perspektyvų vertinimas.

3. Tapatumas organizacijai yra moderatorių atskirų socializacijos dimensijų ir tirtų pasekmių sąsajose: aukšto tapatumo organizacijai atveju ilgiau nei metus dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbinį elgesį stiprina pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms, organizacijos politikos supratimas, savo ateities perspektyvų vertinimas, o pilietišką elgesį – socializacijos veiklos dimensija.

## LITERATŪRA

Ahmadi, F., Salavati, A., Sheikhesmaeili, S., & Mirzaei, M. (2011). Effects of organizational socialization (OS) on organizational citizenship behavior (OCB). *IJCRB*, 3 (5), 395–406.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325–374.

Bagdžiūnienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J., ir Urbanavičiūtė, I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviško klausimo

myno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 7–23.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1 (1), 439–457.

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology, 83* (1), 72–83.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1989). Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports), 53* (3), 273–293.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87* (5), 875.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79* (5), 730–743.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal, 46* (5), 591–607.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology, 21* (5), 492–516.
- Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology, 20* (1), 4–13.
- Danielson, M. M. (2004). A theory of continuous socialization for organizational renewal. *Human Resource Development Review, 3* (4), 354–384.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39* (2), 239–263.
- Fedai Çavuş, M. (2012). Socialization and organizational citizenship behavior among Turkish primary and secondary school teachers. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 43* (3), 361–368.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review, 6* (2), 309–318.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning, 16* (7), 396–409.
- Ge, J., Su, X., & Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International, 1* (2), 166–179.
- Gražulis, V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3* (27), 145–155.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods, 41*, 924–936.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior, 63* (1), 20–39.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83* (4), 857–878.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International Business Research, 4* (3), 171–181.
- King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., & Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International, 10* (1), 26–51.
- Kraimer, M. L. (1998). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review, 7* (4), 425–447.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25* (1), 1–27.
- Madlock, P. E., & Chory, R. M. (2014). Socialization as a predictor of employee outcomes. *Communication Studies, 65* (1), 56–71.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13* (2), 103–123.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71–83.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oakes: Sage Publications.

- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Perrot, S., Bauer, T. N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. C. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management, 39* (3), 247–273.
- Saeed, M. M., & Nasir, U. (2012). *Examining the relationship between socialization tactics and organizational citizenship behavior: Mediating role of organizational commitment*. World business capability congress, 5–7 December, Auckland, New Zealand.
- Saks, A. (2015). Transfer of socialization. In K. Kraiger, J. Passmore, N. Rebelo, S. Malvezzi (Eds.), *The Willey Blackwell Handbook of Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*. First Edition, (pp. 68–91). Published by John Wiley & Sons, Ltd.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 234–279.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28* (1), 14–26.
- 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.
- Schaubroeck, J., Peng, A., & Hannah, S. (2013). Developing trust with peers and leaders: Impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal, 56* (4), 1148–1168.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77* (3), 281–298.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment, 5* (1), 29–47.
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology, 24* (7), 650–676.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80* (1), 133–150.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior, 72* (3), 388–399.
- Van Maanen, J., Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8* (4), 216–226.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies, 6* (1), 3–27.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin, 84* (4), 601.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17* (3), 601–617.
- Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentorius vaidmuo*. Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas. Vilnius.



## RELATIONSHIPS BETWEEN EMPLOYEE SOCIALIZATION, IN-ROLE AND CITIZENSHIP BEHAVIORS, AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Agnė Dzimidienė, Dalia Bagdžiūnienė

### S u m m a r y

Employee socialization is closely related to the wide range of positive attitudinal outcomes (Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Saks & Gruman, 2011); however, less attention in the empirical studies is paid to the behavioral consequences. This study aims to analyze the relationships between employee socialization aspects, organizational identification, in-role and organizational citizenship behaviors, and to analyze the results in relation with the employee tenure. In particular, this study posits that, first, socialization aspects predict the in-role, citizenship behaviors and organizational identification and, second, identification moderates the relationships between employee socialization dimensions and in-role, and citizenship behaviors. The sample was composed of 129 non-managerial employees from private sector Lithuanian organizations. The following measures were included in the questionnaire: socialization scales (Chao' O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994), prospects for the future scale (Taormina, 1994), the organizational identification scale (Mael & Ashforth, 1992), in-role (Williams & Anderson, 1991) and citizenship behavior (Bagdžiūnienė, Lazauskaitė-Zabielskė, & Urbanavičiūtė, 2013) scales. The hierarchical regres-

sion analysis revealed the following predictors for the socialization outcomes: for employees who work less than one year, citizenship behavior is predicted by history, language and politics, and organizational identification is predicted by goals and values; for employees working more than one year, citizenship behavior is predicted by goals and values, and organizational identification by future prospects. Performance proficiency predicts the in-role behavior in both subsamples. Organizational identification moderates the relationships between socialization dimensions and in-role, and citizenship behaviors: organizational goals and values, politics and future prospects predict the in-role behavior, and performance proficiency predicts citizenship behaviors when the level of organizational identification is high. The results prove the necessity to develop and systematically apply in organizations human resource management practices enhancing employee socialization and to analyze in-role, citizenship behaviors and organizational identification as the socialization success outcome indicators.

**Key words:** employee socialization, in-role behavior, organizational citizenship behavior, organizational identification.

*Iteikta 2014 11 24*