
Dr Boris KORDIĆ
Fakultet bezbednosti
Univerzitet u Beogradu
Dr Lepa BABIĆ
Poslovni fakultet
Univerzitet Singidunum, Beograd

Izvorni naučni rad PEDAGOGIJA LXIX, 3, 2014. UDK: 316.614:331.08(497.11)
--

PROCENA USPEŠNOSTI OBLIKA SOCIJALIZACIJE NOVOZAPOSLENIH¹

Rezime: U radu su predstavljeni rezultati istraživanja u kome je ispitivan uticaj oblika socijalizacije na indikatore socijalizovanosti novozaposlenih. Podaci su prikupljeni upitnikom, na prigodnom uzorku tri radne organizacije na teritoriji Beograda. Izdvojeni su faktori koji govore o samoproceni socijalizacije (prihvaćenost u kolektivu, profesionalna spremnost), o proceni oblika socijalizacije (planirana socijalizacija, spontana socijalizacija, uticaj edukacije), kao i o samoproceni indikatora organizacione socijalizacije (zadovoljstvo poslom i kolektivom, stres i apsentizam, uključenost i uspeh u radu). Rezultati istraživanja ukazuju na to da novozaposlenima u prilagodavanju najviše pomažu kolege i nadređeni, potom razni oblici organizacione socijalizacije, kao što su mentorski rad, priručnici, simulacije na radnom mestu, kao i edukacija usmerena na socijalizaciju. Time se potvrđuje poseban značaj socijalne podrške tokom procesa organizacione socijalizacije.

Cljučne reči: organizaciona socijalizacija, edukacija u organizaciji, zadovoljstvo poslom, stres, uspeh u radu.

Organizaciona socijalizacija se posmatra kao ključni mehanizam koji organizacija upotrebljava kako bi ugradila organizacionu kulturu među zaposlene. Organizaciona socijalizacija se definiše kao proces kojim zaposleni uče vrednosti, norme i potrebna ponašanja koja im omogućavaju da učestvuju kao članovi u funkcionisanju organizacije. U upotrebi je takođe pojam »ukrcavanje« (engl. *onboarding*) kojim se označavaju mehanizmi putem kojih novozaposleni stiču potrebna znanja, veštine i ponašanja koja ih čine dobro uklopljenim članovima organizacije (Bauer & Erdogan, 2010). Datim procesom se novozaposleni pretvaraju u funkcionalne članove organizacije i u njima se ojačavaju ključne vrednosti i verovanja organizacije. Novozaposlenima prvi meseci rada u novoj organizaciji znaju biti veoma stresni jer se susreću sa nepoznatim ljudima, sa raznoraznim očekivanjima, sa naizgled nepovezanim događajima, sa nerazumljivim

¹ Ovaj rad je proistekao iz saradnje dva projekta, »Bezbednost i zaštita organizovanja i funkcionisanja vaspitno-obrazovnog sistema u Republici Srbiji (osnovna načela, principi, protokoli, procedure i sredstva)«, br. 47017 (2011–2014), i »Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji«, br. 47028 (2011–2014), koje podržava Ministarstvo nauke Republike Srbije.

jezikom i slično. Organizaciona socijalizacija im stoga pomaže da se uklope u radno okruženje.

Organizacije se razlikuju po svom pristupu socijalizaciji novozaposlenih. Neke prepuštaju novozaposlenima da se sami snađu; ukoliko uspeju da »isplivaju« iz teškoća na poslu, onda je to znak njihovog daljeg opstanka u organizaciji. Druge primenjuju različite procedure i postupke koji pomažu zaposlenima da se uklope u novo radno okruženje. U svakom slučaju, moguće je razlikovati tri faze organizacione socijalizacije: anticipirajuću socijalizaciju, susret, te promenu i postignuće. Anticipirajuća socijalizacija se odvija pre nego što osoba počne sa radom na novom radnom mestu. To se dešava na osnovu informacija koje osoba stiče o različitim karijerama u zavisnosti od privrednih sektora, zanimanja i pozicija u kojima može da se nađe kao zaposleni. Izvor anticipirajuće socijalizacije jesu zaposleni i njihovo radno iskustvo. Tokom faze susreta, zaposleni uče kakva je organizacija u kojoj su počeli da rade. To je faza u kojoj mnoge organizacije koriste razne postupke da pospeše socijalizaciju, kao što su: formalni susreti, seminari, video i štampani materijali, mentorski rad i slično. To je period u kojem se novozaposleni integrišu u funkcionisanje organizacije kroz usvajanje organizacionih procedura, organizacione kulture i svoje radne uloge (Moscato, 2005). Tokom faze promene i postignuća, novozaposleni ovladavaju radnim zadacima i ulogama i usklađuju se sa grupnim vrednostima i normama (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Važno je da ih tokom ove faze kolege u organizaciji prihvate.

Istraživanja potvrđuju da upotreba određenih mehanizama organizacione socijalizacije daje pozitivne ishode kod novozaposlenih, kao što su: veće zadovoljstvo poslom, veća posvećenost organizaciji, smanjen stres i odsustvo želje da se da otkaz (Ashford & Black, 1996; Cable & Parsons, 2001; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Uobičajeno je da se ti mehanizmi nazivaju taktikama socijalizacije. Najpoznatija tipologija deli taktike socijalizacije na osnovu šest kriterijuma. Na taj način se razlikuju sledeće dimenzije: kolektivno ili individualno, formalno ili neformalno, sekvencijalno ili slučajno (da li postoje ili ne postoje jasni koraci ka dostizanju radne uloge), fiksno ili varijabilno (da li je unapred određeno ili nije potrebno vreme za socijalizaciju), serijalno ili disjunktivno (da li postoje jasni uzori ili ne), uključujuće ili ukidajuće (da li se promovišu podobne karakteristike individua ili se menjaju nepoželjne karakteristike)².

Druga tipologija deli taktike socijalizacije u dve kategorije: individualnu i institucionalnu socijalizaciju. Institucionalne taktike obuhvataju sledeće dimenzije prema prethodnoj tipologiji: kolektivno, formalno, sekvencijalno, fiksno i serijalno. U okviru institucionalne socijalizacije postoje definisani programi koje novozaposleni prolaze, a koji mogu da uključe i mentorske programe. Pojedini nalazi ukazuju na to da formalno mentorstvo ne donosi ni približno dobre rezultate kao dostupnost kolege na poslu od kojeg se mogu dobiti informacije i koji služi kao spona u upoznavanju sa organizacijom i kolektivom (Rollag, Parise & Cross, 2005). U okviru individualizirane socijalizacije pojedinac počinje sa poslom odmah i postepeno se uklapa u radnu sredinu. Ovakav vid socijalizacije zahteva proaktivnu ulogu novozaposlenih u okviru koje oni sami traže potrebne informacije i podstiču međusobne odnose sa kolegama.

² Van Maanen, J. (1976). Breaking In: Socialization to Work. In: R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society* (pp. 67–130). Chicago: Rand-McNally; Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In: B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209–264). Greenwich, CT: JAI.

Od indikatora organizacione socijalizacije kojima se procenjuje u kojoj meri su se novozaposleni prilagodili organizaciji najčešće se koriste sledeći: radna efikasnost ili ovladanost zadatkom, tendencija da se dâ otkaz (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song, 2013), jasnoća radne uloge (Jokisaari, & Nurmi, 2009; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), zadovoljstvo poslom (Jokisaari, & Nurmi, 2009; Cooper-Thomas & Anderson, 2005), posvećenost organizaciji (Allen & Rhoades, 2013; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), uključenost u posao (Nigah, Davis, & Hurrell, 2012), stres (Bolino, Valcea, & Harvey, 2010), integracija u kolektiv i poznavanje programskih politika (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Metodološki okvir istraživanja

Cilj našeg istraživanja bio je da ispitamo da li postoji povezanost između oblika organizacione socijalizacije i indikatora socijalizovanosti novozaposlenih u organizacijama na teritoriji Srbije. U okviru organizacione socijalizacije, interesuje nas da li se organizuju posebni oblici edukacije koji pomažu u socijalizaciji novozaposlenih, da li se koristi mentorski rad i drugi oblici taktika socijalizacije i koja je uloga socijalne podrške nadređenih i kolega na poslu. Od indikatora smo se odlučili da koristimo zadovoljstvo poslom, prihvaćenost u kolektivu, stres na poslu, tendenciju ka absentizmu i otkazu, uspeh u radu i uključenost u posao.

Podaci su prikupljeni upitnikom na prigodnom uzorku koji su činili zaposleni u tri organizacije na teritoriji Beograda. Ukupan uzorak čini 100 novozaposlenih. Od toga je 41 muškarac i 59 žena uzrasta od 18 do 56 godina, sa radnim stažom od mesec dana do 36 meseci u datoj organizaciji. Prosečan uzrast je 31 godina, a prosečan staž 15 meseci. Upitnik se sastojao od 53 tvrdnje i konstruisan je za potrebe ovog istraživanja. Osam tvrdnji govori o samoproceni socijalizacije (trostepena Likertova skala), 20 tvrdnji o proceni aktivnosti organizacije usmerenih na socijalizaciju, a 25 tvrdnji se odnosi na samoprocenu indikatora organizacione socijalizacije (petostepena Likertova skala).

Rezultati istraživanja

Prvo ćemo izneti rezultate faktorske analize glavne komponente a zatim i korelacije između dobijenih faktora. Faktorska analiza glavne komponente rađena je za svaku grupu tvrdnji posebno. Prva tvrdnja je izdvojena kao zasebna jer govori o samoproceni uklapanja u novu radnu sredinu: 11% anketiranih smatra da im je bilo dovoljno nedelju dana da se ukope u novu sredinu, 53% mesec dana, dok je ostalima (36%) trebalo više od mesec dana. Izdvojena su dva faktora samoprocene socijalizacije (Tabela br. 1) koji objašnjavaju 59,639 procenata varijanse ($KMO = .654$, Bartletov test = 208,377, $p < .001$), od toga prvi faktor 43,862, a drugi 15,776. Prvi faktor smo označili kao »prihvaćenost u kolektivu«, a drugi kao »profesionalna spremnost«. Prihvaćenost u kolektivu govori o kvalitetu ophođenja nadređenih i kolektiva prema novozaposlenima, te o njihovom doživljaju u odnosu na kolege, na potrebnu pomoć i podršku u prilagođavanju na radnu sredinu i procenu stresa u novom radnom okruženju. Profesionalna spremnost govori o ovladanosti potrebnim znanjima i veštinama za dato radno mesto kao i o poznavanju ciljeva i politike organizacije. Interkorelacija između dva navedena

faktora jeste $r = .404$. Pouzdanost skale samoprocene socijalizacije zadovoljavajuća je (Cronbach's Alpha = 0,781).

Tabela br. 1. Faktorska analiza glavne komponente samoprocene socijalizacije – matrica sklopa.

	Komponente	
	1	2
Nadređeni su se prema meni ophodili:	,916	
Kolektiv se prema meni ophodio:	,853	
U novom kolektivu sam se u odnosu na kolege osećao/osećala:	,657	
Bila mi je potrebna pomoć i podrška kako bih se prilagodio/prilagodila novoj radnoj sredini:	,538	,284
Bio/bila sam pod stresom zbog novog radnog okruženja:	,437	,379
Posedovao/posedovala sam znanja i veštine neophodne za obavljanje radnih zadataka:		,954
Bio/bila sam upoznat/upoznata sa ciljevima i politikom organizacije:		,574

Izdvojena su tri faktora procene aktivnosti organizacione socijalizacije (v. Tabela 2) koji objašnjavaju 68,450 procenata varijanse (KMO = .871, Bartletov test = 1693,73, $p < .001$), od toga prvi faktor 47,359, drugi 12,040, a treći 9,051. Prvi faktor označili smo kao »uticaj edukacije«, drugi kao »planirana socijalizacija«, a treći kao »spontana socijalizacija«. Uticaj edukacije govori o proceni ispitanika da im je dodatna edukacija donela i proširila relevantna znanja i veštine, pomogla u prilagođavanju radnoj sredini i izgradnji dobrih kolegijalnih odnosa. Planirana socijalizacija govori o proceni ispitanika da je organizacija preduzela konkretne mere radi njihove bolje socijalizacije kroz mentorski rad, priručnike, simulacije, rotacije i obuke na radnom mestu. Spontana socijalizacija govori o proceni spremnosti i nastojanja kolega i nadređenih da pomognu u prilagođavanju, upoznavanju sa kolegama i radnim okruženjem. Interkorelacije između faktora su srednje i visoko izražene i kreću se od $r = .471$ (između 1. i 3. faktora) do $r = .689$ (između 1. i 2. faktora). Interkorelacija između 2. i 3. faktora jeste $r = .498$. Pouzdanost skale procene aktivnosti organizacione socijalizacije visoka je (Cronbach's Alpha = 0,938).

Tabela br. 2. Faktorska analiza glavne komponente organizacione socijalizacije – matrica sklopa.

	Component		
	1	2	3
Dodatna edukacija mi je pomogla da steknem i proširim svoja znanja i veštine.	,965		
Smatram da su mi upravo takva stečena znanja i veštine bili neophodni.	,921		
Edukativni procesi u organizaciji pozitivno su uticali na moje prilagodavanje novoj radnoj sredini.	,920		
Organizovani su različiti kursevi, seminari i predavanja.	,915		
Edukativni procesi u organizaciji pomogli su mi da uspostavam bolji odnos sa kolegama i nadređenima.	,845		
Edukativni procesi u organizaciji pozitivno su uticali na moju profesionalnu karijeru i napredovanje.	,775		
Stečena znanja i veštine uspeo/uspela sam da primenim u praksi, prilikom obavljanja konkretnih radnih zadataka.	,757		
Smatrao/smatrala sam da je dodatna edukacija neophodna i veoma važna za moje funkcionisanje u organizaciji.	,536		
Preduzimane su dodatne vanredne aktivnosti (rekreativne, zabavne) koje su mi pomogle u prilagodavanju.	,485	,441	
Dodeljen mi je stručni mentor radi edukacije.		,985	
Dodeljen mi je mentor radi upoznavanja sa radnim zadacima i okruženjem.		,877	
Postojali su konkretni priručnici pomoću kojih sam se upoznao/upoznala sa pravilima i procedurama.		,760	
Organizovane su simulacije određenih radnih situacija i zadataka.	,325	,678	
Organizovana je obuka na radnom mestu u vidu zadavanja konkretnih zadataka.		,616	
Vršena je rotacija posla između zaposlenih.	,307	,534	
Starije kolege su pokazale spremnost da pomognu u mom prilagodavanju.			,921
Neposredno nadređeni su nastojali da me upoznaju sa kolektivom i radnim zadacima.			,830
Neposredno nadređeni su preduzimali konkretne aktivnosti radi mog lakšeg prilagodavanja.			,826
Imao/imala sam pomoć najbližih saradnika i kolega.	,256		,685

Izdvojena su tri faktora samoprocene indikatora socijalizacije (v. Tabelu 3) koji objašnjavaju 63,881 procenat varijanse (KMO = .861, Bartletov test = 2065,037, $p < .001$), od toga prvi faktor 37,451, drugi 16,962, a treći 9,468. Prvom faktoru smo dali naziv »zadovoljstvo poslom i kolektivom«, drugom »stres i apsentizam«, a trećem »uključenost i uspeh u radu«. Zadovoljstvo poslom i kolektivom govori o pozitivnim osećanjima i zadovoljstvu vezanom za radno okruženje, radnu ulogu, mesto u organizaciji, te za međuljudske odnose sa kolegama i nadređenima. Stres i apsentizam govore o pojačanom stresu i odsustvu sa posla zbog problema na poslu usled nedovoljnih kompetencija, neadekvatnog tretmana nadređenih i loših međuljudskih odnosa. Uključenost i uspeh u radu govori o odgovornom odnosu prema radu koji podrazumeva postavljene ciljeve, poštovanje rokova, kvalitetno obavljanje posla, osećanje pune kompetentnosti, ulaganje svih potencijala i praćenje povratnih informacija. Interkorelacije iz-

među faktora su nisko ($r = -.331$ između 1. i 2. faktora) i srednje izražene ($r = .527$ između 1. i 3. faktora). Interkorelacija između 2. i 3. faktora nije statistički značajna. Pouzdanost skale samoprocene indikatora socijalizacije visoka je (Cronbach's Alpha = 0,820).

Tabela br. 3. Faktorska analiza glavne komponente indikatora socijalizacije
– matrica sklopa

	Component		
	1	2	3
Zadovoljan/zadovoljna sam svojim radnim okruženjem.	,954		
Osećam se prijatno i ugodno u sredini u kojoj radim.	,886		
Kolege i nadređeni prema meni se ophode sa poštovanjem i uvažavanjem.	,886		
Zadovoljan/zadovoljna sam načinom na koji se nadređeni ophode prema meni.	,852		
Zadovoljan/zadovoljna sam odnosom sa kolegama.	,845		
Osećam da sam ravnopravni član organizacije.	,813		
Smatram da sam prihvaćen/prihvaćena od strane kolektiva.	,811		
Zadovoljan/zadovoljna sam ulogom koja mi je dodeljena na poslu.	,790		
Smatram da sam usklađen/usklađena sa organizacionim procedurama i pravilima.	,626		,255
Zadovoljan/zadovoljna sam poslom koji obavljam.	,496		,282
Izložen/izložena sam stresu zbog nedostatka znanja i veština neophodnih za obavljanje radnih zadataka.		,928	
Izložen/izložena sam stresu zbog neadekvatnog i lošeg tretmana nadređenih.		,908	
U poslednje vreme često sam bio/bila na bolovanju.	,268	,879	
Često mi se javlja želja da odsustvujem sa posla.		,854	
Izložen/izložena sam stresu zbog odnosa kolega prema meni.		,843	
Na poslu se često susrećem sa stresnim situacijama.		,743	,282
Smatram da mi ne nedostaju određena znanja i veštine za kvalitetno obavljanje posla.		-,641	
Prilikom obavljanja radnih zadataka preuzimam punu odgovornost.			,803
Uvek jasno definišem ciljeve koje u radu treba realizovati.			,754
Veoma mi je važno da uspešno obavim radne zadatke.			,751
Svoje radne aktivnosti uvek planiram na duži rok.			,700
Veoma mi je značajna povratna informacija o mojoj uspešnosti.			,602
Važno mi je da se kroz posao koji obavljam u potpunosti ostvarim i iskoristim sve svoje potencijale.			,529
Smatram da kvalitetno obavljam sve svoje radne zadatke.	,351		,523
Osećam da sam u potpunosti ovladao/ovladala znanjima i veštinama neophodnim za obavljanje posla.			,494

Između faktora samoprocene socijalizacije i indikatora socijalizacije (v. Tabelu 4) postoje male i srednje izražene povezanosti (od $r = .317$ do $r = .547$, $p < .001$) sa izvetkom povezanosti između prihvaćenosti u kolektivu i uključenosti i uspeha u radu.

Između faktora samoprocene socijalizacije i procene organizacione socijalizacije postoje male statistički značajne povezanosti samo sa spontanom socijalizacijom.

Tabela br. 4. Povezanosti između samoprocene socijalizacije i ostalih faktora

	uticaj edukacije	planirana socijalizacija	spontana socijalizacija	zadovoljstvo poslom i kolektivom	stres i apsentizam	uključenost i uspeh u radu
prihvaćenost u kolektivu	.101	-.103	.351(**)	.512(**)	-.547(**)	.196
profesionalna spremnost	.082	-.065	.201(*)	.317(**)	-.323(**)	.338(**)

** statistička značajnost na nivou 0,01

* statistička značajnost na nivou 0,05

Sve aktivnosti organizacione socijalizacije pokazuju malu do visoku povezanost sa zadovoljstvom poslom i kolektivom (od $r = .334$ do $r = .623$; $p < .001$), te malu do srednju povezanost sa uključenošću i uspehom u radu (Tabela br. 5). Stres i apsentizam imaju srednju povezanost samo sa planiranom socijalizacijom.

Tabela br. 5. Povezanosti između procene organizacione socijalizacije i samoprocene indikatora socijalizacije

	zadovoljstvo poslom i kolektivom	stres i apsentizam	uključenost i uspeh u radu
uticaj edukacije	.334(**)	.182	.302(**)
planirana socijalizacija	.374(**)	.314(**)	.235(*)
spontana socijalizacija	.623(**)	-.167	.358(**)

** statistička značajnost na nivou 0.01

* statistička značajnost na nivou 0.05

U Tabeli br. 6 prikazane su prosečne vrednosti izraženosti faktora. Ukupno gledano, najviše su izraženi faktori koji ukazuju na prihvaćenost u kolektivu, uključenost i uspeh u radu, te na zadovoljstvo poslom i kolektivom. Od aktivnosti organizacione socijalizacije najviše je izražena spontana socijalizacija, zatim uticaj edukacije, a najmanje planirana socijalizacija. Stres i apsentizam su ispodprosečno izraženi. Analiza podataka za svaku organizaciju ponaosob pokazuje da se javljaju pojačano samo u jednoj organizaciji.

Tabela br. 6. Prosečne vrednosti izraženosti faktora socijalizacije novozaposlenih

	skala	AS	St. D.
prihvaćenost u kolektivu	1–3	2,48	0,51
profesionalna spremnost	1–3	2,29	0,52
uticaj edukacije	1–5	3,47	1,09
planirana socijalizacija	1–5	3,07	1,00
spontana socijalizacija	1–5	3,76	0,94
zadovoljstvo poslom i kolektivom	1–5	4,07	0,81
stres i apsentizam	1–5	2,38	1,21
uključenost i uspeh u radu	1–5	4,15	0,48

Diskusija

U svom istraživanju ispitili smo povezanost između oblika organizacione socijalizacije i indikatora socijalizovanosti novozaposlenih na prigodnom uzorku organizacija iz Beograda. Utvrdili smo da se oblici organizacione socijalizacije mogu grupisati u tri kategorije: uticaj edukacije, planirana socijalizacija i spontana socijalizacija. Na našem uzorku najizraženija je spontana socijalizacija, a zatim uticaj edukacije i planirana socijalizacija. S jedne strane, to nam govori o velikom značaju međuljudskih odnosa za organizacionu socijalizaciju, pojavu koja se sve više naglašava u literaturi (Allen & Rhoades, 2013; Kammeyer-Mueller i sar., 2013). S druge strane, prisutni su naponi da se planiraju programi i procedure socijalizacije novozaposlenih, ali još uvek ne u dovoljnoj meri.

Indikatori organizacione socijalizacije u našem istraživanju grupisali su se u tri kategorije, čime je početni broj indikatora prepolovljen. Tako zadovoljstvo poslom i prihvaćenost u kolektivu čine jedan indikator koji smo nazvali »zadovoljstvo poslom i kolektivom«; stres na poslu i tendencija ka absentizmu i otkazu čine drugi indikator koji smo nazvali »stres i apsentizam«; a uspeh u radu i uključenost u posao čine treći indikator nazvan »uključenost i uspeh u radu«. Uključenost i uspeh u radu, te zadovoljstvo poslom i kolektivom predstavljaju mere koje su se pokazale najizraženijim u našem istraživanju. Uključenost u posao se, u poslednje vreme, posmatra kao značajna pojava koja govori o psihološkom i radnom kapitalu zaposlenog i povezana je sa uspehom u radu (Nigah i sar., 2012). Izraženost navedenih faktora govori o tome da ispitanici u našem uzorku vole svoj posao, ulažu se u njega i osećaju zadovoljstvo socijalnim okruženjem na poslu. Naši nalazi su u skladu sa postojećim rezultatima istraživanja koja potvrđuju značaj socijalne podrške i integrisanosti u kolektiv za ukupno zadovoljstvo poslom (Anderson & Thomas, 1996; Jokisaari & Nurmi, 2009).

Što se tiče stresa, ekstrahovani faktor je relativno izražen u određenim organizacijama, što ukazuje na potrebu za mobilizacijom posebnih resursa na rešavanju ovog problema. Naše istraživanje nije usmereno na traganje za izvorima stresa u organizacijama tako da se naša zapažanja zadržavaju na značaju praćenja stresa i absentizma kao značajnih indikatora socijalizacije zaposlenih u organizaciji. Inače, istraživanja potvrđuju da stresna situacija na poslu, posebno ako je izazvana ponižavajućim odnosom

nadređenih prema zaposlenom, sa velikom verovatnoćom vodi otkazu (Kammeyer-Mueller i sar., 2013).

Oblici organizacione socijalizacije pokazuju najvišu povezanost sa »zadovoljstvom poslom i kolektivom«, a među njima je najizraženija *spontana socijalizacija*. U literaturi se najviše pratila povezanost uticaja organizacione socijalizacije na radni učinak (Bauer i sar., 2007), verovatno zbog značaja koji radni učinak ima za ukupno poslovanje organizacije. Međutim, novija istraživanja ukazuju na značaj socijalne podrške za zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Morrison, 2002) i za smanjenu želju za otkazom (Allen & Rhoades, 2013), što je posebno značajno u današnje vreme s obzirom na veliku fluktuaciju radne snage i na sve veća materijalna ulaganja koja organizacija ima u novozaposlene. Socijalna podrška se pokazuje kao najznačajniji faktor u vezivanju zaposlenih za organizaciju i za smanjivanje mogućnosti otkaza (Allen & Rhoades, 2013). Smatramo da je to mogući razlog što je *planirana socijalizacija* izraženije povezana sa »zadovoljstvom poslom i kolektivom« od uticaja *edukacije*. Planirana socijalizacija uključuje mentorski rad koji se pokazao kao značajan faktor psihosocijalne podrške povezane sa karijerom (Pullins, Fine, & Warren, 1996). Drugim rečima, međuljudski odnosi su izraženiji kroz aktivnosti planirane socijalizacije za razliku od ostvarenih kontakata tokom dodatne edukacije.

Oblici organizacione socijalizacije takođe su povezani sa »uključenošću« i »uspehom u radu«. I ovde spontana socijalizacija pokazuje najizraženiju povezanost. Međutim, odnos druga dva faktora je drugačiji. Uticaj *edukacije* pokazuje veću povezanost od *planirane socijalizacije*. Ovaj nalaz treba razumeti u kontekstu rezultata drugih istraživanja koja ukazuju na to da se socijalna podrška pojavljuje preko psihološkog i radnog kapitala kao medijator koji značajno utiče na radnu efikasnost i uključenost u rad (Nigah i sar., 2012). Takođe, neka istraživanja svedoče o tome da je početni uticaj podrške nadređenih posebno važan za usvajanje jasne radne uloge i ovladavanje radnim zadacima (Jokisaari & Nurmi, 2009) i da kasnije taj uticaj slabi, tako da se radni učinak nakon određenog perioda socijalizacije ponaša relativno nezavisno u odnosu na taktike socijalizacije (Morrison, 2002), dok se socijalna podrška i dalje smatra značajnom za posvećenost organizaciji (Jokisaari & Nurmi, 2009) i zadovoljstvo poslom (Anderson & Thomas, 1996; Jokisaari & Nurmi, 2009). Starije kolege i nadređeni očigledno su značajan izvor informacija i konkretne pomoći i podrške koji doprinosi da novozaposleni ovladaju zadacima i radnom ulogom tokom dužeg vremenskog perioda, dok su edukacija i taktike socijalizacije karakteristične za planiranu socijalizaciju vremenski ograničenog trajanja i stoga slabijeg uticaja.

Iznenadujući rezultat čini povezanost između *planirane socijalizacije* i »stresa i absentizma«, i izostanak statistički značajnih negativnih povezanosti između oblika *organizacione socijalizacije* i »stresa i absentizma«. Ovaj nalaz treba shvatiti u kontekstu malog uzorka i relativno izražene razlike u samoproceni »stresa i absentizma« s obzirom na pripadnost određenoj organizaciji. Dobijena povezanost verovatno ukazuje na specifične teškoće prilagođavanja prisutne u jednoj organizaciji koja, stoga, koristi određene taktike socijalizacije kako bi prevazišla postojeće teškoće, ali sa nedovoljnim uspehom. Potrebno je organizovati posebno istraživanje kako bi se utvrdili razlozi koji stoje u pozadini dobijene povezanosti.

S obzirom na to da je naš uzorak prigodan, dobijene rezultate istraživanja treba uzeti kao pokazatelje odnosa između oblika i indikatora organizacione socijalizacije. Pozitivno je što se dobijeni nalazi poklapaju sa rezultatima inostranih istraživanja tako

da je moguće koristiti preporuke novijih istraživanja organizacione socijalizacije koja ukazuju na značaj socijalne podrške, te psihološkog i radnog kapitala na zadovoljstvo poslom i kolektivom, kao i uključenost i uspeh u radu. Uticaj edukacije je značajan u prvom periodu organizacione socijalizacije, dok je socijalna podrška značajna na duže staze i doprinosi kontinuiranom usavršavanju u obavljanju zadataka i saživljavanju sa radnom ulogom.

Literatura

1. Allen, D. G. & Rhoades, L. S. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350–369.
2. Anderson, N. & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. U M. A. West (Ed.), *Handbook of work groups* (str. 423–450). Chichester: Wiley.
3. 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.
4. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In: S. Zedeck i sar. (Eds.), *APA Handbook of industrial and organizational Psychology*, Vol. 3, 51–64. Washington, DC: APA Press.
5. 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.
6. Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325–345.
7. Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
8. Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423–437.
9. Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318.
10. Jokisaari, M. & Nurmi, J. E. (2009). Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544.
11. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
12. 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.
13. Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
14. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
15. Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160.
16. Moscato, D. (2005). Using technology to get employees on board. *HR Magazine*, 50(4), 107–109.
17. Nigah, N., Davis, A. J. & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: an empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891–905.

-
18. Pullins, E. B., Fine, L. M. & Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentors in the sales force: An exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(2), 125–136.
19. Rollag, K., Parise, S. & Cross, R. (2005). Getting New Hires Up to speed Quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35–41.

* * *

ASSESSMENT OF FORMS OF SOCIALISATION OF NOVICE TEACHERS

Summary: In the paper, we presented the results of the research in which we studied the influence of the form of socialisation on the indicators of socialisation of novice teachers. Data were collected by questionnaire with the appropriate sample of three working units at the territory of Belgrade. There are factors which tell about self-evaluation of socialisation (acceptance by the colleagues, professional readiness), about the estimation of the form of socialisation (planned socialisation, spontaneous socialisation, influence of education), as well as self-estimation of indicators of organisational socialisation (satisfaction with work and colleagues, stress and absence, involvement in the success at work). Results of the research show that novice teachers who are being adapted, are mostly helped by colleagues and superiors, then different forms of organisational socialisation, such as mentor work, manuals, simulation at work and education directed to socialisation. This is how particular significance of social support is stressed, and this is during the process of organisational socialisation.

Key words: organisational socialisation, education in organisation, satisfaction with work, stress, success in work.

* * *

ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ ФОРМЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ НОВОПРИНЯТЫХ НА РАБОТУ

Резюме: В статье представлены результаты исследования, в котором было рассмотрено воздействие форм социализации на показатели социализованности новоприятых на работу. Данные были собраны с помощью анкеты на соответствующей выборке из трех рабочих организаций в Белграде. Обособлены факторы, которые говорят о 1. самооценке социализации (прием в коллективе, профессиональная готовность), 2. об оценке форм социализации (планируемая социализация, спонтанная социализация, влияние образования), как и о 3. самооценке показателей организационной социализации (удовлетворенность работой и коллективом, стресс, прогулы, включение – вовлечение и успех в работе). Результаты показывают, что новым сотрудникам адаптироваться помогают больше всего коллеги и начальство, потом разного рода организационные социализации, таких как работа с ментором, пособия, учебники, поощрения на рабочем месте, образование-ориентированное на социализацию. Это подтверждает особую важность социальной поддержки в процессе организационной социализации.

Ключевые слова: организационная социализация, образование в организации, удовлетворенность работой.