

## Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?

Irena Žukauskaitė

Socialinių mokslų daktarė  
Vilniaus universiteto  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
El. paštas: irena.zukauskaitė@fsf.vu.lt

*Apklausus 180 naujų darbuotojų, iš kurių 124 neturėjo mentorių, ir 56 darbuotojus – kurie jų turėjo, bei 56 mentorius nustatyta, kad naujų darbuotojų mentoriais skiriami patenkinti darbu ir motyvuoti, įsipareigoję organizacijai darbuotojai, pasižymintys aukšta profesine, socialine ir vidutine andragogine kompetencija. Tapsmas mentoriumi gali būti lemiamas skirtingų motyvų – iššūkio sau, galimybės mokytis, altruizmo, tačiau pasitaiko, kad mentoriais tampama nurodžius vadovui. Profesinė ir socialinė kompetencija ir įsipareigojimas organizacijai yra svarbiausios mentoriaus savybės, susijusios su naujų darbuotojų socializacija. Tačiau gauti rezultatai, kad geriau, jog mentoriaus nebūtų, nei kad paskirtas mentorius nekompetentingas, rodo, jog būtina svarstyti apie norinčiųjų tapti mentoriais atranką.*

**Pagrindiniai žodžiai:** mentorių kompetencijos, mentorių atranka, naujų darbuotojų socializacija.

### Įvadas

Mentorystė – procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo (Alerd, Garvey, Smith, 2000; Lankau, Scandura, 2002). Mentorystė yra sąmoningai sukurtas dviejų asmenų ryšys, kurio dėka sustiprinamas vienos ar abiejų šalių ugdymas. Tai procesas, kurio metu asmuo išmoksta naujų įgūdžių ar pagerina turimus įgūdžius, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje (Hall, 1987). Mentorai turi įtakos svertų savo organizacijoje, o jų parama

kitų darbuotojų karjerai gali būti tiesioginė ar netiesioginė (dėl mentoriaus įtakos kitiems organizacijos nariams) (Chao, Walz, Gardner, 1992).

Pastaruoju metu į mentorystę organizacijos kontekste imta žvelgti kaip į panacėją, leidžiančią veiksmingai spręsti daugelį organizacinių problemų. Scandura, Tejeda, Werther ir Lankau (1996) atskleidžia mentorystės pranašumą, palyginti su kitomis personalo valdymo programomis: „yra daug programų, kurios skirtos padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ar sumažinti jų kaitą. Tai gali būti ir orientacinės programos, ir komandų kūrimas patyriminio mokymo dėka, ir 360 laipsnių darbo

atlikimo vertinimas. Dauguma jų sustiprina lojalumą, įsipareigojimą, nuomonės reiškimą. Visų šių programų dėka galima pasiekti tų pačių rezultatų kaip ir sėkmingos mentorystės atveju: mažesnis išėjimas iš darbo, mažesnis stresas, didesnis lojalumas, geresnė komunikacija, pagerėjęs darbo atlikimas. Skirtumas tik tas, kad ten organizacija ką nors daro darbuotojams, o čia – labiau patyręs padeda kolegai. Tačiau tai, kad nėra asmeninio kontakto, sumažina čia išvardytų programų efektyvumą, nes ten lyderis daro viską, kad pasiektų organizacijos tikslus, o mentorystė orientuota į asmens poreikių patenkinimą“ (p. 54).

Nustatytas teigiamas mentorystės ir darbuotojų socializacijos ryšys. Price (1997) atkreipė dėmesį, kad naujas darbuotojas, kai jam padeda patyręs ir kvalifikuotas mentorius, greičiau adaptuojasi organizacijoje. Chatman (1991) nustatė, kad mentorystė, ypač pirmaisiais metais, susijusi su didesne organizacijos ir asmens atitiktimi. Mentorystė gali būti svarbus veiksnys asmens profesinei karjerai (Scandura, Viator, 1994). Ji pagerina tiek naujų darbuotojų darbo efektyvumą (Kram, 1985, cit. pg. Siegel, 1995), tiek profesinę sėkmę (Fagenson, 1989). Teigiami santykiai su mentoriumi turi reikšmingą įtaką siekiant karjeros (Scandura, Viator, 1994). Susiklosčius palankiems mentorystės santykiams, naujas darbuotojas gali lengviau pereiti iš pašaliečio į tikro organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo funkcijas organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitiktį, greičiau išspręsti konfliktus (Sadri, Tran, 2002). Mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti

keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso (Siegel, Omer, 1995, cit. pg. Kleinman, Siegel, Eckstein, 2002). Be to, kai naujiems darbuotojams socializuotis padeda mentorius, mažėja jų perdegimo darbe tikimybė: mentoriai siūlo, kaip susidoroti su problemomis darbe, ugdytiniai jaučiasi emociškai palaikomi, jie pradeda manyti, kad sunkumai, su kuriais susiduriama, nėra tokie dideli (Kleinman ir kt., 2002).

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

Tačiau vis dažniau mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys, kad svarbu ne tik paskirti mentorių, bet ir užtikrinti, kad jis turi reikiamą kvalifikaciją ir kompetenciją.

Apibrėžti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti mentorius, nėra lengva. Mentorais tampa asmenys skirtingose organizacijose ar srityse: produktų ir paslaugų kūrimo, gamybos, klientų aptarnavimo, administravimo ir pan., vadinasi, reikia skirtingų ir dažnai specifinių žinių, gebėjimų, įgūdžių. Tyrimai šioje srityje pristatomi dviem pjūviais: kokios mentoriaus savybės yra pageidautinos ir kokie asmenys tampa mentoriais.

Kai kuriose šalyse (pvz., JAV, Didžiojoje Britanijoje, Olandijoje, Švedijoje) mentorystė turi įsigalėjusias tradicijas. Skiriamas mentoriumi kai kuriose organizacijose tampa viena iš atlygio formų, leidžiančių darbuotojui pasidalyti savo turima patirtimi su naujoku, todėl netgi atliekamos norinčiųjų tapti mentoriais atran-

kos. Mentorių atrankos modelių yra daug; čia pateikiamos tik kelių autorių išskiriamos mentoriams svarbios savybės.

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

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

„Mentor“ organizacija (2014) nurodo, kad svarbiausios yra šešios savybės, apibūdinančios sėkmingai įvairiose srityse dirbančius mentorius:

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

Analizuojant, kas iš tikrųjų tampa mentoriumi, dažnai atkreipiamas dėmesys

į mentoriaus nuostatas darbo ir organizacijos atžvilgiu. Asmens nuostatos turi įtakos reakcijai į darbo aplinką ir norą būti mentoriumi. Vienas iš veiksnių, kuris sustiprina norą prisiimti daugiau veiklos, nei apibrėžia vaidmuo, yra organizacinis įsipareigojimas. Darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos yra svarbus atsidasavimą ir lojalumą lemiantis veiksnys (Allen, Meyer, 1990). Emocinis įsipareigojimas susijęs su priklausymo ir identifikavimosi jausmais, kurie sustiprina norą įsitraukti į organizacijos veiklą ir padidinti pastangas, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Mentorstė yra papildoma veikla, todėl didesnis įsipareigojimas organizacijai sietinas su siekiu tapti mentoriumi (Van Emmerik, Baugh, Euwema, 2005).

Taip pat daug tyrėjų dėmesio sulaukia mentoriaus motyvacija juo tapti. Priežasčių, kodėl darbuotojai tampa mentoriais, gali būti daug. Atsižvelgiant į mentoriaus motyvus, jo nuostatas mentorstės atžvilgiu, ryšys gali būti naudingas tiek ugdytiniui, tiek organizacijai, bet gali būti ir žalingas, nes didina nepasitenkinimą karjera ar su darbu susijusį stresą. Šių sunkumų dažniausiai patiriama, kai mentorstės santykis nėra savanoriškas ar kai nėra aiškių standartų, nurodymų, ką ir kaip turi daryti mentorius.

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

Van Emmerik ir kt. (2005) atliktas tyrimas atskleidė sunkumus, kurių gali kil-

ti, kai asmens pasirinkimo motyvai tapti mentoriumi nėra kontroliuojami. Jie nustatė, kad mentoriais nori tapti ambicingi siekdami karjeros, bet nebūtinai įsipareigoję savo organizacijai ar nebūtinai laikomi sektiniais pavyzdžiais, kai kalbama apie papildomos veiklos atlikimą ar santykių kūrimą, asmenys. Kyla klausimas, ką jie gali pasiūlyti savo ugdytiniams ir ar tai yra naudinga organizacijoms.

Nors mentorystė dažniau siejama su altruistiniais ir savirealizacijos poreikiais, vis dėlto pasitaiko, kad už šią papildomą veiklą yra atsilyginama ir materialiai.

Lietuvoje yra skirtinga praktika, kaip atsilyginama už mentorystę. Vienur tai yra papildomų pareigų įrašymas darbo apraše, nepakeičiant atlygio sistemos. Kitur – tai traktuojama kaip papildomas darbas ir už jį yra materialiai atlyginama. Taigi mentoriais gali tapti norintys daugiau užsidirbti, bet nebūtinai sugebantys atlikti šį darbą.

Kita problema, kurią nustatė Van Emmerik ir kt. (2005), – mentoriais siekia tapti gana jauni darbuotojai. Gali atsitikti, kad mentoriais taps nepatyrę ir ypač savo karjera besirūpinantys darbuotojai. Autoriai daro prielaidą, kad tokie žmonės sėkmingai atliktų tik tam tikras mentoriaus funkcijas. Jie taip pat mano, kad kartais lieka neišnaudojamas ilgiau dirbančių ir įsipareigojusių organizacijai darbuotojų potencialas, ypač tų asmenų grupėje, kurie pasiekė tokią karjeros stadiją, kad karjeros pokyčiai tampa neįmanomi. Matydami, kad organizacijoje mentoriais tampa jauni ir ambicingi darbuotojai, ar manydami, kad jų patirtis ir įgūdžiai nėra vertinami organizacijoje, tokie darbuotojai gali nuvertinti savo indėlį, atitolti nuo organizacijos, mažiau įsipareigoti darbu.

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

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

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

Taigi šio **tyrimo tikslas** – įvertinti mentoriais skiriamų asmenų savybes ir nustatyti šių savybių sąsajas su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais.

## Tyrimo metodika

**Tiriamieji.** Naujų darbuotojų tyrimui buvo pasirinktas jų bandomasis laikotarpis organizacijose. Iš viso buvo analizuojami 180 naujų darbuotojų socializacijos rodikliai.

Tyrimo dalyvavo 140 moterų ir 40 vyrų; 65,5 proc. turėjo aukštąjį išsilavinimą, 9,7 proc. – aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą, 24,8 proc. – vidurinį (į šią grupę pateko ir studijuojantys asmenys). Nė vienas apklaustas asmuo neturėjo vadovaujamų pareigų. Pagrindinė tirtų naujų darbuotojų veiklos sritis – klientų aptarnavimas ir vadyba; 84,3 proc. respondentų jau turėjo darbo patirties. Vidutinis tirtų naujų darbuotojų amžius – 27,68 metų. Iš tirtų naujų darbuotojų 124 neturėjo mentorių, 56 turėjo mentorius, tačiau šios dvi grupės pagal sociodemografinius rodiklius nesiskyrė.

Mūsų apklaustų mentorių imtį sudarė 56 asmenys: 3 vyrai ir 53 moterys. Jaučiausiam mentoriumi buvo 23 metai, vyriausiajam – 59, amžiaus vidurkis – 36,50 metų. Daugelis (58,9 proc.) mentorių turėjo aukštąjį išsilavinimą, 32,1 proc. – aukštesnįjį ir specialųjį vidurinį, 3,5 proc. vidurinį (į šią grupę pateko ir dabar studijuojantys), 5,3 proc. išsilavinimo nenurodė. Mentorių darbo patirtis dabartinėje organizacijoje taip pat buvo labai įvairi: nuo vienerių iki 20 metų, vidutiniškai 9,48 metų.

**Tyrimo metodai.** Siekiant įvertinti naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje lygį, tiriamieji turėjo užpildyti 5 dalių anketą. Ją sudarantiems klausimynams buvo gauti autorių leidimai juos naudoti moksliniais tikslais. Detalesnį klausimynų tinkamumo Lietuvos populiacijai pristatymą ir papildomas psichometrines charakteristikas galima rasti Žukauskaitės ir Bagdžiūnienės (2008) straipsnyje.

1) **Informacijos apie organizaciją kiekis** buvo vertinamas Morrison (1995) sukurtu klausimynu. Klausimyną sudaro 40 teiginių, suskirstytų į septynias skales (techninė, referentinė, socialinė, įvertinimo, normatyvinė, organizacinė ir galios informacija). Atsakymai matuojami penkių balų skale, kur 5 reiškia, kad informacijos gaunama daug, 1 – labai mažai. Skaičiuojamas kiekvienos skalės įvertinimų vidurkis.

Klausimyno skalių vidinio suderintumo patikimumas yra geras (Cronbach  $\alpha$  svyruoja nuo 0,87 iki 0,96). Atlikus tiriamąją klausimyno faktorių analizę (pagrindinių komponentų analizė, Varimax sukinys), išskirti septyni faktoriai, kurie paaiškina 69,07 proc. duomenų sklaidos (Bartlett sferiškumo rodiklis  $p < 0,001$ , KMO rodiklis yra 0,888).

2) **Darbe patiriamas nerimas** buvo matuojamas Spielberger ir kt. (1983) nerimo ir nerimastingumo klausimyno (angl. *State-Trait Anxiety Inventory*) dalimi, skirta įvertinti dabartinę respondentų būseną. Pateikta 20 teiginių, apibūdinančių skirtingas asmens jausenas (pvz., „jaučiu įtampą“, „jaučiuosi susinervinęs“), kiekvienas teiginys keturių balų skale buvo vertinamas pagal tai, kiek tai būdinga asmeniui (čia 1 reiškė „tikrai ne“, 4 – „tikrai taip“). Nerimo darbe įvertinimas gaunamas apskaičiuojant visų teiginių vidurkį: kuo didesnis bendras rezultatas, tuo didesnis ir nerimas dėl darbo. Šios skalės vidinio suderintumo patikimumas yra geras, Cronbach  $\alpha = 0,92$ .

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

darbo užduotis, jie **jaučiasi tikrieji organizacijos nariai**. Čia vienetas reiškia, kad darbuotojas jaučiasi naujokas, dešimt – senbuvis, tikrasis organizacijos narys.

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

5) **Organizacijos ir darbo vertinimas** buvo atliekamas pasitelkus semantinį diferencialą: buvo prašoma nurodyti, kiek palankiai darbuotojas vertina organizaciją, kurioje jis dirba, ir patį darbą. Aštuonias apibūdinimų poras (pvz., atsitiktinis – būtinis, beprasmis – tikslingas, nuobodus – įdomus) respondentai vertindavo pažymėdami vieną iš septynių padalų. Analizuojant rezultatus padaloms buvo priskiriamos reikšmės nuo 1 iki 7, čia 7 reiškė palankų apibūdinimą, 1 – nepalankų. Skaičiuojamas visų apibūdinimų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia palankesnius organizacijos ir darbo vertinimus. Darbo vertinimo skalės vidinio suderintumo patikimumas yra geras (Cronbach  $\alpha = 0,90$ ), organizacijos vertinimo skalės vidinio suderintumo patikimumas vertintinas kaip pakankamas (Cronbach  $\alpha = 0,86$ ).

Mentoriai turėjo užpildyti 5 dalių anketą:

1) Mentorių **kompetencijos** buvo vertinamos naudojant Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijai (LPPARA) projekte „Profesinių mokyklų mokinių darbo su moderniomis technologijomis praktinis mokymas“ sukurtą klausimyną. Gautas leidimas jį naudoti moksliniais tikslais.

Klausimyną sudarė trijų tipų situaciniai klausimai, vertinantys

- **Profesinę kompetenciją** – ar asmuo sugeba įvertinti situaciją, ieško tinkamų sprendimo būdų, sugeba atsižvelgti į oponento nuomonę, moka ieškoti abiem šalims priimtinių sprendimų, nuolatos tobulinasi ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje (savišvieta, mokymai ir pan.), geba pripažinti savo klaidas ir iš jų mokosi.
- **Andragoginę kompetenciją** – ar asmuo žino, kaip tinkamai perteikti reikiamą informaciją naujam darbuotojui, mokymo procese pasitelkia tinkamus mokymo metodus, technikas, sugeba sukurti prasmingas profesinio rengimo situacijas.
- **Socialinę kompetenciją** – ar asmuo moka aktyviai klausyti, sugeba išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, pristatyti informaciją žodžiu, perteikti instrukcijas, sugeba užmegzti kontaktą su skirtingais žmonėmis, domisi kitais žmonėmis; sugeba dirbti komanda, derina savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais.

Klausimyno tinkamumo analizei buvo pasitelktas dalinio priskyrimo Rasch statistinis modelis (Bond, Fox, 2007) ir taikyta Winsteps programa. Rezultatai parodė, kad visų teiginių priskyrimas skalėms yra geras (visų jos teiginių standartinis tinkamumas, atsižvelgiant į asmens gebėjimų – skalės teiginio sudėtingumo tarpusavio ryšius (angl. *Item infit: t standardized*, ISTD), patenka į intervalą nuo -2 iki +2).

2) Siekiant gauti išsamesnę informaciją apie mentorystės pobūdį ir patirtį, tiriamiesiems buvo pateikti trys atviri klausimai.

Jais aiškintasi:

- kas paskatino tapti mentoriumi,
- kokios informacijos jiems trūksta, kad nauji darbuotojai sėkmingai socializuotųsi organizacijoje,
- kelių naujų darbuotojų mentoriumi teko būti.

3) Mentorius *įsipareigojimui organizacijai* vertinti buvo pasirinktas O'Reilly ir Chatman (1986) klausimynas, matuojantis tris pagrindinius įsipareigojimo aspektus:

- paklusimą, t. y. įsipareigojimą, kai darbuotoją su organizacija sieja tik formalūs ryšiai, *dažniausiai atlyginimas už darbą*;
- identifikaciją su organizacija – kai įsipareigojimas paremtas ne tiek atlyginimu, kiek galimybe priklausyti kolektyvui, bendrauti, jaustis organizacijos nariu. Ši įsipareigojimo forma grindžiama tarpasmeniniais santykiais, kurie klostosi tarp darbuotojų, organizacijos prestižu;
- internalizaciją – tai yra tokį įsipareigojimą, kuris grindžiamas vienodu požiūriu, t. y. darbuotojas organizacijos tikslus supranta kaip asmeninius, nes jiems pritaria, vertina juos kaip svarbius, jie atitinka darbuotojo vertybines nuostatas. Pastaroji įsipareigojimo forma yra pati svarbiausia, nes tada darbuotojai yra motyvuojami ne tiek išorinio atlygio ar organizacijos prestižo, kiek jų asmeninių nuostatų bei vertybių sutapimu su organizacijoje deklaruojamomis vertybėmis.

Buvo gautas autorių leidimas klausimyną naudoti moksliniais tikslais. Visi teiginiai vertinami penkių balų skale, kur didesnis rezultatas reiškia didesnį įsiparei-

gojimą organizacijai. Vertinant įsipareigojimo lygį atskirų skalių teiginiai sudedami.

Norint patikrinti klausimyno struktūros tinkamumą, atlikta patvirtinamoji faktorių analizė. Gautas  $\chi^2 = 51,05$ ,  $p = 0,471$ , atitikties suderintumas GFI yra 0,92; koreguotas atitikties suderintumas AGFI yra 0,88; lyginamasis suderintumo rodiklis CFI yra 1,00. Remiantis Kelloway (1998), kai GFI, AGFI ir CFI reikšmės  $\geq 0,9$ , modelis laikomas tinkamu. Vidutinio kvadratinio nuokrypio apytikrės reikšmės paklaida RMSEA yra 0,003, (90 proc. pasikliauties intervalai  $<0,001-0,065$ ). RMSEA mažesnis nei 0,08 rodo pakankamą modelio tinkamumą.

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

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

**Tyrimo eiga ir duomenų analizė.** Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais. Kai kuriems tiriamiesiems, kurie turi galimybę naudotis elektroniniu paštu darbe, buvo siunčiama elektroninė klausimyno forma. Kiti tiriamieji buvo apklausiami asmeniškai tyrėjai atėjus į darbo vietą ir išdalijus anketas.

Duomenys analizuoti statistiniu programų paketu SPSS 17.0 (version for Windows). Kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama nurodant vidurkį (M) ir standartinį nuokrypį (SD). Trims grupėms

palyginti taikytas – Kruskal-Wallis H kriterijus. Atsižvelgiant į tai, kad duomenys buvo normaliai pasiskirstę, kintamųjų ryšiui nustatyti taikytas Pearson koreliacijos koeficientas.

## Rezultatai

Mentorių kompetencijų, požiūrio į darbą ir organizaciją bei mentorystės patirties vidutiniai įvertinimai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios įverčių reikšmės pateikiamos 1 lentelėje.

Kaip matyti iš 1 lentelės, tyrime dalyvavo motyvuoti ir patenkinti darbu mentoriai. Daliai tyrime dalyvavusių mentorių ši patirtis buvo nauja – nauji darbuotojai, kurie apklausti, buvo pirmieji, su kuriais jie dalijosi savo žiniomis ir įgūdžiais. Kitiems ši darbą jau ne kartą teko atlikti (vadovauta vidutiniškai šešioms naujiems darbuotojams).

Analizuojant mentorių įsipareigojimo organizacijai įvertinimus (žemas paklumas ( $M = 9,71$  iš 20 galimų), vidutinė internalizacija ( $M = 14,73$  iš 25 galimų) ir aukšta identifikacija ( $M = 13,64$  iš 15 galimų)) matoma, kad šiuos asmenis su organizacija sieja ne tik formalūs ryšiai

(kaip atlygis už darbą), bet ir galimybė priklausyti kolektyvui, bendrauti, jaustis organizacijos nariu. Mentoriai supranta organizacijos tikslus kaip asmeninius, nes jiems pritaria, vertina juos kaip svarbius, jie atitinka vertybines jų nuostatas.

Tyrime dalyvavusių mentorių profesinė ir socialinė kompetencija vertintinta kaip aukšta, o andragoginė kompetencija – kaip vidutinė. Kad andragoginė kompetencija nėra jų stiprybė, nurodė ir patys mentoriai, atsakydami į atvirą klausimą, kokių žinių jiems trūksta. Pavyzdžiui, „kartais nežinau, kaip išlaukti, kol pats naujokas suras sprendimą, kaip jį mokyti dirbti savarankiškai, o ne klausinėti dėl kiekvieno žingsnio. Kartais daug paprasčiau pačiai imti ir padaryti, negu paaiškinti, kaip viskas turi būti daroma“.

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

1 lentelė. *Mentoriaus charakteristikos (N = 56, mentorių apklausos rezultatai)*

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



Papildomą informaciją apie tyrime dalyvavusius mentorius teikia atsakymai į jiems pateiktą klausimą, kas juos paskatino tapti mentoriais. Visus atsakymus būtų galima sugrupuoti į kelias grupes. Vieni respondentai pabrėžė iššūkį sau, galimybes mokytis, altruistinius motyvus, pavyzdžiui, „*Naujų darbuotojų pasitikėjimas manimi, sukauptos didelės žinios ir patirtis, jaučiausi galinti ir privalanti jomis pasidalyti su kitais. Taip pat vadovų pasitikėjimas manimi, siūlant tapti mentoriumi – tai man savotiškas iššūkis. Be to, mokydama kitus, ir pati galiu geriau perprasti tvarkas, kurios nuolat kinta.*“ Kitus respondentus tapti mentoriais paskatino asmeninė patirtis: „*Ir aš kažkada buvau nauja darbuotoja, kuriai padėjo...*“ „*Mane paskatino prisiminimai apie tuos laikus, kai aš pati buvau naujokė. Stengiuosi, kad nei vienas naujokas taip nesijaustų, kaip aš.*“ Dalį mentorių šias funkcijas atlikti paskatino gaunamas atlygis: „*Mokydamas kitus geriau išmoksti pats, be to, už mentorstę skiriamas materialinis atlygis*“ „*noras padėti [naujam darbuotojui] adaptuotis kolektyve bei išmokti dirbti savarankiškai. Piniginis atlygis buvo kaip paskatinimas to imtis.*“ Kai kurie mentoriais tapo jų neatsiklausus: „*buvau paskirta be mano žinios*“, o kitais atvejais apie paskyrimą buvo tiesiog informuojama, neklausiant darbuotojo, ar jis to nori: „*Buvo tiesioginis vadovų nurodymas.*“ „*Kas paliapta daryti, tai ir darau, juk nevalia nepaklusti viršininkui.*“

Taigi mūsų tirtoje imtyje mentoriais tapo darbuotojai, turintys skirtingą patirtį, kompetencijas, požiūrį į darbą ir organizaciją bei skatinami skirtingų motyvų. Kyla klausimas – kurios iš šių savybių yra svarbiausios naujų darbuotojų socializacijai.

Šiuo tikslu atliktas koreliacinis tyrimas, kuriame susiejami mentorius turėjusių naujokų apklausos apie jų socializaciją (N = 56) ir jiems paskirtų mentorių (N = 56) atsakymai (2 lentelė).

Analizuojant 2 lentelėje pateiktas koreliacijas matoma, kad svarbiausi darbuotojų socializacijai organizacijoje iš analizuotų yra trys veiksniai – profesinė ir socialinė kompetencijos bei mentoriaus identifikacija su organizacija. Profesinė mentoriaus kompetencija teigiamai ir statistiškai reikšmingai koreliuoja su įvairiais informacijos aspektais: kuo labiau mentorius linkęs ieškoti geriausių sprendimų, atsižvelgti į oponento nuomonę, tobulintis ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje, tuo naujas darbuotojas žino daugiau techninės, referentinės, socialinės, įvertinimo, organizacinės, galios ir normatyvinės informacijos. Pastaroji koreliacija yra aukščiausia ( $r = 0,521$ ), o tai reiškia, kad mentorius svariai prisideda informuodamas naują darbuotoją apie organizacijos kultūrą – tradicijas, ritualus, istoriją, tinkamą elgesį, pageidautinas nuostatas, paaukštinimo organizacijoje kriterijus ir pan. Bendravimas su mentoriais, kurie yra savo srities profesionalai, naujam darbuotojui leidžia ne tik įgyti reikiamų žinių, bet ir sukelti kur kas mažiau nerimo.

Pastarasis veiksnys – nerimas darbe – labiausiai koreliuoja su mentoriaus socialine kompetencija ( $r = -0,593$ ). Mentoriaus gebėjimas aktyviai klausyti, išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, perteikti instrukcijas, užmegzti kontaktą su skirtingais asmenimis, gebėjimas dirbti komanda, derinti savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais yra neigiamai susijęs su naujo darbuotojo patiriama įtampa. Minėti mentoriaus gebėjimai kartu padeda

2 lentelė. Naujų darbuotojų socializacijos rodiklių ir mentorius kompetencijų, požiūrio į darbą ir organizaciją bei mentorystės patirties koreliacijos (N = 56 duotos)

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

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

formuoti ir išlaikyti palankesnes nuostatas darbo atžvilgiu, palengvina techninės, socialinės, normatyvinės informacijos įgijimą.

Mentoriaus andragoginė kompetencija teigiamai susijusi tik su normatyvinės ir organizacinės informacijos perėmimu. Kitaip nei tikėtasi, šioje imtyje andragoginės kompetencijos ir techninės informacijos (pvz., kaip atlikti darbą, paskirstyti darbo krūvį) koreliacija nebuvo statistiškai reikšminga.

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

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

Dar vienas svarbus veiksnys, kur buvo gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos su socializacijos rodikliais, – mentorystės patirtis. Pagalba kitiems naujiems darbuotojams, jiems pritampant organizacijoje,

geresnis mentoriui paskirtų pareigų žinojimas paspartina ir kuruojamo naujo darbuotojo socializaciją – naujokai greičiau jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais. Be to, mentorystės patirtis yra vienintelė mentoriaus charakteristika, kuri teigiamai koreliuoja su naujo darbuotojo suvokta profesine kompetencija: patyrusių mentorių globojamas naujas darbuotojas greičiau išmoksta atlikti savo darbą.

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

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

Šiuo tikslu mentoriai suskirstyti pagal visų trijų kompetencijų svarbumą. Labai kompetentingais laikyti tie mentoriai, kurie visų trijų – profesinės, socialinės ir andragoginės – kompetencijų įvertinimais analizuojamoje imtyje ( $N = 56$ ) viršijo 50 procentilį. Analogiškai mažiau kompetentingais mentoriais buvo įvardyti tie, kurių visų trijų kompetencijų įvertinimai buvo žemesni nei 50 procentilis. Toks pjūvio taškas pasirinktas atsižvelgiant į imties dydį. Kadangi dvi iš trijų analizuojamų imčių mažos – taikytas neparametrinis Kruskal-Wallis H kriterijus. Gauti rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

Iš 3 lentelės matyti, kad nauji darbuotojai, turėję kompetentingus mentorius,

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

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

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

## Rezultatų aptarimas

Šiame straipsnyje siekta išanalizuoti mentoriais skiriamų asmenų savybes ir nustatyti šių savybių sąsajas su naujų darbuotojų

socializacijos rodikliais. Remiantis Ostroff ir Kozlowski (1993), nauji darbuotojai sužino daugiau apie organizaciją ir jos specifiką, jei jiems yra paskiriami mentoriai. Veikdami kaip vaidmens modeliai, net ir be žodžių jie padeda naujiems darbuotojams įgyti žinių ar įgūdžių, parodo, kaip interpretuoti organizacijoje vykstančius įvykius, suprasti normas ir vertybes, kaip nepaklysti politinėse sistemose (Morrison, 1993). Paprasčiausiai patardami organizaciniais ir profesiniais klausimais, ką daryti, o ko ne, mentoriai gali padėti naujiems darbuotojams įgyti patirties, einant „tiesiu keliu“, o ne ieškant sprendimų bandymų ir klaidų metodu (Scandura ir kt., 1996).

Dauguma mūsų tyrime dalyvavusių mentorių buvo patyrę, gana ilgai savo organizacijose dirbantys, motyvuoti, patenkinti darbu ir išsipareigoję organizacijai asmenys. Pozityviai žiūrėdami į atliekamą darbą ir į organizaciją, kurioje dirba, ir atitinkamai elgdamiesi, jie kartu yra ir vaidmens modeliai, šias nuostatas perteikia naujokams. Tyrimais įrodyta, kad mentorystė turi įtakos naujų darbuotojų nuostatoms, įskaitant pasitenkinimą darbu, išsipareigojimą darbui ir organizacijai, ketinimams likti joje (Scandura, Viator, 1994).

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

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

Buvo nustatytos andragoginės kompetencijos ir naujų darbuotojų įgytos normatyvinės bei organizacinės informacijos

koreliacijos. Mentorius – efektyvus mokytojas – vaidmenį pabrėžia daugelis tyrėjų (pvz., NFIE, 1999; Peterson, Collins, 2008; Sadri, Tran, 2002; Ostroff, Kozlowski, 1992). Tačiau gebėjimas tinkamai perteikti informaciją, parinkti tinkamus mokymosi būdus, prasmingų profesinio rengimo situacijų sukūrimas negarantuoja, kad naujas darbuotojas sėkmingiau socializuosis visose srityse. Kartais, kai nauji darbuotojai yra ką tik baigę mokslus ir įpratę prie nukreipiančių instrukcijų, o ne dirbti savarankiškai, mentorius pastangos priversti juos pačius ieškoti problemos sprendimo gali likti nesuprastos (Peterson, Collins, 2008).

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

Mentoriaus išsipareigojimas organizacijai, pagrįstas tarpasmeniniais santykiais (noras dirbti ten, nes yra geras kolektyvas), sustiprina norą įsitraukti į organizacijos veiklą ir dėti papildomų pastangų,

kad būtų pasiekti organizacijos tikslai (Van Emmerik ir kt., 2005). Organizacijos tikslas – socializuoti naujus darbuotojus – tampa asmeniniu jų tikslu.

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

Daugumai tirtų mentorių mentorystės patirtis nebuvo nauja – jie jau buvo paskirti padėti kitiems naujokams. Ragins ir Cotton (1993) teigia, kad mentorystės patirtis, tiek būnant mentoriumi, tiek būnant besimokančiuoju, stiprina norą tapti mentoriumi, palyginti su tais, kurie tokios patirties neturėjo. Wanberg ir kt. (2003) nuomone, mentoriais dažniausiai tampa tie, kurie nori padėti, yra orientuoti į mokymąsi ir turi mentorystės patirties. Dažnai tai lemia suvokiami mentorystės pranašumai pačiam mentoriumi: kuo daugiau ugdytinių turi mentorius, tuo platesnį socialinį tinklą organizacijoje jis susikuria, tuo didesnės galimybės pasinaudoti naujų darbuotojų gebėjimais ar informacija savo naudai (Ragins, Scandura, 1994).

Vis dėlto mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad bendradarbiavimas su mentorystės patirties jau turinčiais mentoriais negarantuoja geresnės naujų darbuotojų socializacijos. Mentorystės patirtis teigiamai koreliavo su dviem socializacijos rodikliais – jautimusi tikruoju organizacijos nariu ir suvokta profesine kompetencija. Šie rezultatai sustiprina Van Emmerik ir kt. (2005) išsakytą abejonę, kad mentoriai šį darbą dirba skatinami skirtingų motyvų. Kiekvieno men-

toriaus pasaulis yra unikalus, suformuotas asmeninių profesinių ir situacinių motyvų (Scandura ir kt., 1996). Tai tarsi kaleidoskopinis junginys, kuris kinta laikui bėgant, o ne nusistovėjęs požiūris. Todėl ir mentorystės motyvai būna tiek asmeniniai, tiek altruistiniai, tiek politiniai, tiek organizaciniai. Atsižvelgiant į mentoriaus motyvus, nuostatas, mentorystės ryšys gali būti naudingas tiek naujam darbuotojui, tiek organizacijai, bet gali būti ir žalingas, nes sustiprina nepasitenkinimą karjera ar didina su darbu susijusį stresą (Van Emmerik ir kt., 2005). Taigi, net ir kalbant apie mentorystės patirtį, kiekybė negarantuoja geresnės darbuotojų socializacijos kokybės.

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

Paskutiniai kintamieji, kurių sąsajas su naujų darbuotojų socializacijos rodikliais norima aptarti, – mentoriaus darbo motyvacija ir pasitenkinimas darbu. Jie abu koreliavo tik su naujų darbuotojų turima įvertinimo informacija. Todėl, manytume, kad mentoriaus motyvacijos ir pasitenkinimo darbu stiprinimas galėtų turėti teigiamą įtaką ir naujiems darbuotojams.

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad svarbu, jog mentoriais taptų kompetentingi darbuotojai. Tam personalo valdymo sistemoje reikia nu-

matyti mentoriaus kompetencijų įvertinimo, ugdymo ir skatinimo priemonės, o jei yra galimybių – vykdyti norinčių tapti mentoriais atranką.

## Išvados

1. Naujų darbuotojų mentoriais dažniausiai skiriami patenkinti darbu ir motyvuoti, įsipareigoję organizacijai darbuotojai, pasižymintys aukšta profesine ir socialine bei vidutine andragogine kompetencija.
2. Darbuotojai sutinka tapti mentoriais vedini skirtingų motyvų – iššūkio sau, galimybės mokytis, altruizmo, buvimo mentoriumi arba mentoriaus turėjimo patirties, gaunamo atlygio. Tačiau kai kurie

asmenys mentoriais tapo apie jų pageidavimus neatsiklausus, vadovui tiesiog informavus apie paskyrimą.

3. Profesinė bei socialinė kompetencijos ir įsipareigojimas organizacijai, pagrįstas psichologiniais organizacijos ir darbuotojo ryšiais (identifikacija), yra svarbiausios mentoriaus savybės, susijusios su naujų darbuotojų socializacija.
4. Nekompetentingo asmens paskyrimas mentoriumi gali turėti neigiamą poveikį naujo darbuotojo socializacijai: mentorių neturėjusių naujų darbuotojų suvoktos profesinės kompetencijos įverčiai buvo aukštesni, nei tų, kurie turėjo profesinę, socialinę ir andragoginę kompetenciją nepasižyminčius mentorius.

## LITERATŪRA

Alerd, G.; Garvey, B.; Smith, R. (2000). *The Mentoring Pocketbook*. Alresford: Management pocketbooks Ltd.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, Vol. 33(4), p. 847–858.

Allen, T. D. (2003). Mentoring Others: A Dispositional and Motivational Approach. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62(1), p. 134–154.

Bond T. G.; Fox C. M. (2007). *Applying the Rasch model: Fundamental Measurement in the Human Sciences*. Second edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, Inc, Publishers.

Chao, G. T.; Walz, P. M.; Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, Vol. 45(3), p. 619–636.

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36(3), p. 459–484.

Coleman, D.; Galvin, J.; Woods, M.; Wrenne, D. (2008). Implementation and Evaluation of a Pilot Mentoring Scheme in the Mid-western Health Board. Prieiga internete: [http://www.nihs.ie/pdf/Pilot\\_Mentoring\\_Scheme.doc](http://www.nihs.ie/pdf/Pilot_Mentoring_Scheme.doc).

Fagenson, E. A. (1989). The Mentor Advantage: Perceived Career / Job Experiences of Protégés versus Non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 10 (4), p. 309–320.

Garvey, B.; Alred, G. (2000). Educating Mentors. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 8 (2), p. 113–126.

Gregg, C (1999). Someone to Look up to. *Journal of Accountancy*. Vol.188, p. 89–93. Prieiga internete: <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1999/Nov/greggl.htm>.

Holden, G. (1997). 'Challenge and Support': The Role of the Critical Friend in Continuing Professional Development. *Curriculum Journal*, Vol. 8(3), p. 441–463.

Hall, D. T. (1987). Careers and Socialization. *Journal of Management*, Vol. 13(2), p. 301–321.

Kelloway E. K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage publication.

- Kleinman, G.; Siegel, P.; Eckstein, C. (2002). Teams as a Learning Forum for Accounting Professionals: An Analysis. *Journal of Management Development*, Vol. 21(6), p. 427–460.
- Lankau, M. J.; Scandura, T. A. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal*, Vol. 45(4), p. 779–790.
- Mentor (2014). Qualities of Successful Mentors. Prieiga internete: [www.mentoring.org/downloads/mentoring\\_592.doc](http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_592.doc).
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (3), p. 557–589.
- Morrison, E. W. (1995). Information Usefulness and Acquisition during Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, Vol. 9(2), p. 131–155.
- NFIE (National Foundation for the Improvement of Education) (1999). Creating a Teacher Mentoring Program. Prieiga internete: <http://www.nea-foundation.org/publications/mentoring.htm#content>.
- O'Reilly III, C. A.; Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3), p. 492–499.
- 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*, Vol. 42(2), p. 170–183.
- Peterson, J.; Collins, C. (2008). Mentor Roles and Responsibilities. Prieiga internete: <http://internships.info.nih.gov/mentor.html>.
- Price, C. (1997). Workplace Mentoring: Considerations and Exemplary Practices. *New Directions for Community Colleges*, Vol. 97, p. 49–59.
- Ragins, B. R.; Cotton, J. L. (1993). Gender and Willingness to Mentor in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 19(1), p. 97–111.
- Ragins, B. R.; Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(4), p. 529–550.
- Ragins, B. R.; Scandura, T. A. (1994). Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(4), p. 957–971.
- Sadri, G.; Tran, H. (2002). Managing Your Diverse Workforce through Improved Communication. *Journal of Management Development*, Vol. 21(3), p. 227–237.
- Scandura, T. A.; Tejada, M. J.; Werther, W. B.; Lankau M. J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17(3), p. 50–56.
- Scandura, T. A.; Viator, R. (1994). Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor-Protégé Relationships, Mentorship Functions and Protégé Turnover Intentions. *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 19(8), p. 717–734.
- Siegel, P. H.; Rigsby, J. T.; Agrawal, S. P.; Leavins, J. R. (1995). Auditor Professional Performance and the Mentor Relationship within the Public Accounting Firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8(4), p. 3–22.
- Spielberger, C. D.; Gorsuch, R. L.; Lushene, R.; Vagg, P. R.; Jacobs, G. A. (1983). *State-Trait Anxiety Inventory (Form Y)*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Sweeney, B (2003). Possible Criteria for Mentor Selection. *Resources for Staff & Organization Development*. Prieiga internete: <http://www.teachermentors.com/MCenter%20Site/MSelectCriteria.html>.
- Tierney, P. (1999). Work Relations as a Precursor to a Psychological Climate for Change: The Role of Work Group Supervisors and Peers. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12(2), p. 120–133.
- Van Emmerik, H.; Baugh, S. G.; Euwema, M. C. (2005). Who Wants to Be a Mentor? An Examination of Attitudinal, Instrumental, and Social Motivational Components. *Career Development International*, Vol. 10(4), p. 310–324.
- Wanberg, C. R.; Welsh, E. T.; Hezle, S. A. (2003). Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22, p. 39–124.
- Žukauskaitė I.; Bagdžiūnienė, D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, t. 37, p. 26–43.



## MENTORING AND NEW EMPLOYEE SOCIALIZATION: IS IT TIME TO THINK ABOUT MENTOR SELECTION?

**Irena Žukauskaitė**

### S u m m a r y

The aim of the study was to analyse the characteristics of employees who become mentors, and to discover how these characteristics are related to new employee socialization. 180 newly recruited employees (56 had mentors and 124 had no mentors), having their trial period in an organization and 56 mentors took part in the study. In order to analyse the aspects of socialization, new employees had to fill the questionnaires evaluating: 1) the amount of different information (Morrison, 1995); 2) job-related state anxiety (Spielberger et al., 1983); 3) the feeling of insider (old-timer); 4) perceived professional competency; 5) attitudes towards the job and towards the organization. Mentors had to fill in questionnaires which measure: 1) professional, social, and andragogical competencies; 2) organizational commitment (O'Reilly, Chatman, 1986); 3) job satisfaction; 4) work motivation; 5) motives of mentoring and experience.

The results show that workers who become mentors of new employees are motivated and satisfied

with their job, committed to their organization. They demonstrate a good level of professional and social and the average level of andragogical competencies. The usual motives of becoming mentors are seeking of challenges, wish to learn, altruism, the earlier experience of mentorship (being a mentor or a mentee), and financial benefits. Yet there were some mentors who were assigned to new employees without their compliance. The most important qualities of mentors, helping a new employee to socialize, are their professional and social competencies and mentor's identification with the organization. Moreover, while comparing socialization results of those employees who had no mentors, who had very competent mentors, and who had mentors with lower competencies, it was assumed that sometimes it is better to have no mentor than to have an incompetent one. These results should be taken into consideration by personnel specialists and executives who assign mentors for new employees, because they prove the importance of mentor selection.

*Įteikta 2014 06 26*

*Priimta 2014 07 27*