

# Formalna ili neformalna organizacijska socijalizacija - koja je važnija za zadovoljstvo zaposlenika?

---

Jakir, Marta

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:812623>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

**Marta Jakir**

**Formalna ili neformalna organizacijska  
socijalizacija – koja je važnija za zadovoljstvo  
zaposlenika?**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za psihologiju

Diplomski sveučilišni studij psihologije (jednopedmetni)

Formalna ili neformalna organizacijska socijalizacija - koja je važnija za zadovoljstvo zaposlenika?

Diplomski rad

Student/ica:

Marta Jakir

Mentor/ica:

doc. dr. sc. Andrea Tokić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marta Jakir**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Formalna ili neformalna organizacijska socijalizacija – koja je važnija za zadovoljstvo zaposlenika?** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

**Zadar, 30. listopada 2023.**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD.....	3
1.1. Čimbenici relevantni za uspješnu integraciju na novom radnom mjestu.....	4
1.1.1. Organizacijska socijalizacija .....	5
1.1.2. Socijalna podrška.....	10
1.2. Bihevioralni i afektivni ishodi novog radnog iskustva .....	12
1.2.1. Zadovoljstvo poslom.....	12
1.2.2. Namjera napuštanja radnog mjesta.....	13
1.3. Odnos organizacijske socijalizacije i socijalne podrške s organizacijskim ishodima .....	14
1.3.1. Organizacijska socijalizacija .....	14
1.3.2. Socijalna podrška.....	17
2. POLAZIŠTE I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	19
2.1. Istraživački problemi i hipoteze .....	19
3. METODA .....	21
3.1. Sudionici .....	21
3.2. Mjerni instrumenti .....	21
3.2.1. Skala (ne)formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije .....	22
3.2.2. Skala socijalne podrške na poslu i u obitelji .....	23
3.2.3. Skala zadovoljstva poslom.....	24
3.2.4. Upitnik namjere napuštanja organizacije.....	24
4. REZULTATI .....	26
5. RASPRAVA .....	35
6. ZAKLJUČAK.....	42
7. LITERATURA .....	43

Formalna ili neformalna organizacijska socijalizacija – koja je važnija za zadovoljstvo zaposlenika?

## SAŽETAK

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih djelatnika predstavljaju izazov za svaku radnu organizaciju. Da bi se djelatnici zadržali i maksimalno doprinijeli ostvarivanju organizacijskih ciljeva, menadžeri bi trebali biti svjesni svih poteškoća s kojima se novozaposleni mogu suočiti te imati duboko poznavanje i razumijevanje resursa koji pomažu istima u lakšoj integraciji te većem zadovoljstvu poslom. U svrhu stjecanja dubljeg uvida i razumijevanja procesa integracije novih zaposlenika, provedenim istraživanjem nastojao se ispitati doprinos programa organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju bihevioralnih i afektivnih ishoda kod novozaposlenih djelatnika. Ciljna populacija za potrebe ovog istraživanja bile su sve zaposlene osobe koje su se u periodu od posljednjih 18 mjeseci zaposlili na novom radnom mjestu te je istraživanjem prikupljen uzorak od 240 sudionika pri čemu udio žena iznosi 76.67% (N=184), a muškaraca 23.33% (N=56). Sudionici su ispunili upitnik koji se sastojao od demografskih pitanja, te seta od četiriju instrumenta kojeg su sačinjavale Skala (ne)formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije, Skala socijalne podrške na poslu i u obitelji, Skala zadovoljstva poslom i Upitnik namjere napuštanja organizacije. Rezultati istraživanja ukazuju na to da samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije te socijalna podrška od strane nadređenih i kolega pozitivno doprinose objašnjenju varijance zadovoljstva poslom, a negativno objašnjenju varijance namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika. Formalni oblik organizacijske socijalizacije se nije pokazao značajnim prediktorom navedenih varijabli.

Ključne riječi: organizacijska socijalizacija, socijalna podrška, zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja radnog mjesta, novozaposleni djelatnici

Formal or informal organizational socialization: Which is more important for employee satisfaction?

#### ABSTRACT

Attracting and maintaining competent personnel is a challenge for every work organization in today's dynamic business world. Managers should be aware of all the difficulties that newly hired employees may face and have a deep knowledge and understanding of the resources that help new employees in easier integration and greater job satisfaction to retain talents and contribute to the achievement of organizational goals. Therefore, the conducted research aimed to gain a deeper insight into the understanding of the process of integration of new employees. Specifically, to investigate the role of the organizational socialization program and social support from superiors and co-workers in explaining newly hired employees' behavioural and affective outcomes. For the objectives of this study, the target group was all employees who had started a new job during the last 18 months, and the study gathered a sample of 240 individuals with women accounting for 76.67% (N=184) and men accounting for 23.33% (N=56). The participants completed a demographic questionnaire as well as four instruments: the Scale of (i)formalization of the organizational socialization process, the Scale of social support at work and in the family, the Scale of job satisfaction, and the Questionnaire of intent to leave the organization. According to the findings of the study, informal organizational socialization and social support from superiors and colleagues contribute positively to the explanation of the variance in job satisfaction among newly employed employees, whereas these variables contribute negatively to the explanation of their intention to leave the workplace. Organizational socialization in its formal form was not found to be a significant predictor.

Keywords: onboarding, social support, job satisfaction, turnover intention, new employees

## 1. UVOD

Uspjeh i razvoj svake radne organizacije ovisi ponajviše o ljudima koji ju čine. Oni su ključni kreatori scenarija po kojem se organizacija kreće te predstavljaju „mozak“ svake tvrtke i „ključ“ za vrata koja vode k uspjehu. Svojim znanjima, sposobnostima, vještinama, potencijalima i kreativnim idejama tvore viziju i strategiju organizacije koju ostvaruju pokretanjem promjena i svladavanjem izazova koji se nađu na putu. Sve svjesniji značajnosti uloge koju čini svaki pojedinac unutar organizacije, neminovna je potreba za privlačenjem i zadržavanjem kvalitetnih djelatnika (Kecman, 2022), no danas, više no ikad, suočeni smo s dinamičnim poslovnim svijetom u kojem je sveprisutna lakoća mijenjanja radnog mjesta (Bahtijarević-Šiber, 1999; Jankelová i sur., 2022).

Prema američkim podacima, zaposlene osobe u prosjeku mijenjaju posao svake četiri godine (Bureau of Labor Statistics, 2022), no broj godina provedenih na istom radnom mjestu je veći kod Europljana te iznosi u prosjeku deset godina (Bussolo i sur., 2022). Nigdje nije zastupljen ovako dug radni vijek na istom radnom mjestu kao što je kod Europljana (Stone, 2004), ali se i to mijenja u posljednje vrijeme. Nekada je bilo u potpunosti normalno provesti cijeli život u istom radnom okruženju, no u današnje vrijeme su djelatnici daleko neovisniji, manje vođeni statusom, hijerarhijom i tradicionalnom strukturom nagrađivanja (Harris, 2016). Mladi sve češće mijenjaju poslove, a razlog tome je što nastoje prikupiti što više iskustva i tražiti bolje prilike (Auer i Cazes, 2000; Weber i Luzzi, 2014) zbog čega se organizacije suočavaju s izazovom privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Ipak, ne nalaze se samo organizacije pred problemima, već se i novozaposleni pri dolasku na novo radno mjesto trebaju suočiti s činjenicom da novo radno mjesto uključuje mnogo više od samog posla. Ono može uključivati i nevidljivu mrežu političkih intriga i/ili dugotrajno narušenih međuljudskih odnosa, stoga je ključno da organizacije budu svjesne važnosti pružanja podrške u tom početnom iskustvu rada kako bi olakšali stresnu tranziciju, pomogli u suočavanju s izazovima te privukli i zadržali talente unutar organizacije. Stvaranje početnog pozitivnog dojma i pružanje podrške novozaposlenima u njihovoj karijernoj prekretnici može biti presudno za uspješnost integracije u novo radno okruženje (Cook i Poole, 2011).



### 1.1. Čimbenici relevantni za uspješnu integraciju na novom radnom mjestu

Dolazak na novo radno mjesto ima velik značaj kako za pojedinca tako i za organizaciju čiji dionik postaje. Za pojedinca ono predstavlja priliku za osobni i profesionalni rast i razvoj, dok organizaciji donosi obogaćenje novim znanjima, vještinama, idejama i perspektivama. Svaki pojedinac dolazak na novo radno mjesto doživljava na različit način. No, bez obzira na individualne doživljaje, svima je zajedničko to da je zapošljavanje na novo radno mjesto prekretnica kojom se prekida sve ustaljeno i svakodnevno, kojom počinju vrijediti nove vrijednosti i norme (Ožvat, 2021). Kao i svi drugi počeci, ni ovaj početak ne može biti lagan (Radić, 2021).

Osobito je važno naglasiti da za osobe koje se prvi put zapošljavaju, to iskustvo postavlja temelje za daljnji profesionalni razvoj. Međutim, ovakva promjena nije značajna samo osobama koje započinju svoje prvo radno iskustvo, već može biti ključna i u daljnjem razvoju karijernog puta onih koji su se odlučili na promjenu radnog mjesta (Bartolović i Vukojević, 2019). Pred zaposlenika novo radno mjesto donosi nove zadatke, odgovornosti, pravila, procese i socijalno okruženje, a prema teoriji smanjenja nesigurnosti (Berger i Calabrese, 1975) novozaposleni se mogu suočiti i s nizom nesigurnosti pri dolasku u novu radnu organizaciju jer su posao i radna okolina za njih nepoznanica. Kako bi se prisutna nesigurnost smanjila, nužno je da organizacije budu svjesne činjenice da zapošljavanjem djelatnika na konkretno radno mjesto ne prestaje nužnost brige o istima. Potrebna je konstantna podrška u razvoju svih zaposlenika kako bi uspješno obavljali radne zadatke i socijalizirali se u novoj radnoj sredini (Pike, 2014; Sikavica, 2011; Stein i Christiansen, 2010).

Novi zaposlenici su svjesni da postaju dijelom nove organizacije te stoga teže ostvarenju organizacijskih ciljeva (Aleksić i Rudman, 2010). O brojnim čimbenicima ovisi koliko će novozaposleni djelatnik pridonositi radnoj organizaciji i ostvarenju organizacijskih ciljeva, ali je važno istaknuti da su prvi dojmovi koje zaposlenik stječe u novoj radnoj organizaciji vrlo važni, možda čak i ključni za to (Sikavica, 2011). Djelatnici koji su imali negativna početna iskustva obično neće uložiti dodatan trud kako bi pridonijeli rastu i razvoju kompanije (Kumar i Pandey, 2017; Snell, 2006; Stein i Christiansen, 2010). Svjesni činjenice da novo radno mjesto predstavlja priliku za rast i razvoj, kako pojedinca tako i organizacije, ističe se nužnost neprekidne podrške u prevladavanju izazova i posvećivanja posebne pažnje

čimbenicima, poput organizacijske socijalizacije, koji igraju ključnu ulogu u novom radnom iskustvu novozaposlenih djelatnika.

### 1.1.1. Organizacijska socijalizacija

Zapošljavanje visokokvalitetnih kandidata samo po sebi ne garantira uspjeh radne organizacije. Da bi se talenti zadržali i maksimalno doprinijeli ostvarivanju ciljeva kompanije, nužan je efektivan proces uvođenja u posao, poznat kao organizacijska socijalizacija i/ili *onboarding* (Bauer, 2010; Graybill i sur., 2013). Kroz organizacijsku socijalizaciju novim zaposlenicima se pružaju alati pomoću kojih se isti upoznaju s normama, procedurama i kulturom organizacije, kao i znanjima i vještinama potrebnim za uspješno obavljanje radnih zadataka i ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Snell, 2006). Navedenim procesom se pomaže novozaposlenima u prilagodbi društvenim i radnim aspektima novog posla (Bauer, 2010) kako bi prešli iz uloge outsajdera u ulogu organizacijskog insajdera (Reichers, 1987). Pojam organizacijske socijalizacije datira iz 1970-ih (Van Maanen i Schein, 1979), no njegova popularnost je porasla tek tijekom 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća kada su se brojnim istraživanjima nastojale utvrditi taktike kao i benefiti ulaganja u sam proces (Allen i Meyer, 1990; Chao i sur., 1994; Feldman, 1981; Louis, 1983; Reichers, 1987).

Pregledom literature vidljivo je kako razni autori naglašavaju važnost određenih čimbenika tijekom procesa uvođenja u posao tj. organizacijske socijalizacije kojih bi organizacije trebale biti svjesne kako bi što uspješnije i obuhvatnije uvele nove djelatnike u njihovo novo radno okruženje. Nazivi tih čimbenika i njihov fokus razlikuje se ovisno o autorima pa tako Bartolović i Vukojević (2019) ističu kako u početnom radnom iskustvu organizacije trebaju biti usmjerene prema potrebi za dovršavanjem profila novih djelatnika (potreba koja nastaje zbog toga što niti jedna škola ne priprema u potpunosti kandidate za konkretno radno mjesto), problemu ulaska u socijalnu grupu, naivnim očekivanjima koja novi zaposlenici imaju (nerijetko pogrešna očekivanja kandidata o normama, pravilima ponašanja i običajima unutar nove radne organizacije) te karakteristikama radnog okruženja prvog/novog zaposlenja. Prema navodima Louisa (1980) te potom Reichersa (1987) postoje četiri osnovna zadatka koja se trebaju ostvariti putem procesa organizacijske socijalizacije: svladavanje zadataka, jasnoća uloge, akulturacija i socijalna integracija. Kako bi se navedeni zadaci ostvarili, Morrison (1993) ističe odgovarajuće informacije koje je potrebno pružiti novozaposlenima, a one uključuju tehničke informacije o samom poslu te informacije o

ponašanjima, normama i vrijednostima unutar radne organizacije. Slično tome, Chao i suradnici (1994) navode kako proces organizacijske socijalizacije uključuje učenje i svladavanje radnih zadataka, ali i čimbenika koji nisu vezani uz sam posao na kojem je osoba zaposlena. Tako među specifičnim domenama učenja novozaposlenih djelatnika ističu sposobnost izvedbe, ljudske potencijale, organizacijsku politiku, jezik, ciljeve i vrijednosti te povijest organizacije.

Ipak, nisu sve organizacije upoznate sa specifičnim domenama učenja, zadacima, kao i informacijama koje se trebaju pružiti novim zaposlenicima zbog čega pojedine aspekte svjesno ili nesvjesno zanemaruju i propuštaju pružiti novim djelatnicima pri uvođenju u posao. Stoga, uvođenje u posao se može odvijati na četiri razine, a organizacije rijetko obuhvate sve njih. Prvu razinu uvođenja u posao obuhvate gotovo sve organizacije te ona uključuje upoznavanje djelatnika s pravima i propisima koje vrijede u organizaciji. Svaka druga organizacija obuhvati drugu razinu koja podrazumijeva educiranje djelatnika o njihovoj radnoj ulozi. Također, svaka druga organizacija obuhvati treću razinu koja se odnosi na upoznavanje djelatnika s poviješću, tradicijom, vrijednostima, filozofijom i normama organizacije. Posljednju, četvrtu razinu, koja uključuje izgradnju formalnih i neformalnih odnosa unutar radnog okruženja obuhvati tek svaka peta organizacija (Bauer, 2010).

Jedan od najpoznatijih modela organizacijske socijalizacije razvio je Feldman (1976). Prikazao ga je u fazama kroz koje novozaposleni prolaze tijekom procesa uvođenja u posao. Prva faza navedena je kao faza očekivanja te se odnosi na proces koji prethodi pojedinčevom pristupanju organizaciji. U navedenoj fazi kandidati stvaraju očekivanja o radnom mjestu i zadacima koje ono uključuje, prikupljaju informacije o organizaciji te procjenjuju mogućnost pripadanja istoj. Nakon što pojedinac dobije ponudu i prihvati ju, ulazi u organizaciju i postaje njen službeni član čime započinje faza susreta. Ona predstavlja fazu u kojoj se novozaposleni susreću s realnošću i vide organizaciju kakva ona u stvarnosti jest. U tom razdoblju djelatnici uče o novim zadacima i očekivanjima, razjašnjavaju ulogu koju imaju unutar organizacije, uspostavljaju nove interpersonalne odnose te evaluiraju vlastiti napredak unutar organizacije. S obzirom da često očekivanja nisu u skladu sa stvarnošću, novozaposleni prelaze u fazu promjene i prisvajanja, prihvaćajući nove uloge i prilagođavajući se pravilima i kulturi organizacije. Feldman (1981) navodi kako se javljaju tri temeljna tipa promjena tijekom procesa organizacijske socijalizacije. Dakle, kroz

socijalizaciju se prihvaća set prihvatljivih modela ponašanja, razvijaju se radne vještine i sposobnosti te je vidljiva prilagodba vrijednostima i normama radne grupe.

Prateći krivulju perioda uvođenja u posao vidljiv je učinak „medenog mjeseca“ koji pretpostavlja da će novi djelatnici imati izrazito pozitivne rane doživljaje vezane uz proces organizacijske socijalizacije. Novozaposleni dolaze na radno mjesto s mnogo očekivanja i generalno doživljavaju pozitivnu energiju i emocije na samom početku rada, no isti budu ublaženi fazom „šoka“ koja slijedi nakon prvog do trećeg mjeseca rada. U početku su negativni aspekti novog radnog mjesta manje vidljivi novozaposlenima, no kako sve više uče o kompleksnosti njihove uloge tako im se smanjuje početni elan s kojim su krenuli u rad. Nakon faze „šoka“ potrebno im je vremena kako bi ponovno uspostavili i povratili energiju i stjecali daljnja pozitivna iskustva (Harpelund i sur., 2019).

Postavlja se pitanje započinje li proces organizacijske socijalizacije prvim kontaktom kandidata pri pozivu na intervju, prvim razgovorom za posao, nakon prihvaćanja ponude ili prvim radnim danom. Ipak, većina autora se slaže da organizacijska socijalizacija započinje prije njegovog prvog radnog dana, tj. nakon što djelatnik prihvati ponudu za posao (Graybill i sur., 2013; Kumar i Pandey, 2017; Narayansany i Isa, 2021; Stein i Christiansen, 2010). Kako bi djelatnik uspješno ostvario i ispunio ulogu koju ima unutar organizacije, što je krajnji cilj organizacijske socijalizacije (Sikavica i sur., 2008), razilaze se mišljenja glede potrebne dužine trajanja procesa uvođenja u posao. Neki autori tvrde da je za uspješno aklimatiziranje djelatnika u njihovoj novoj ulozi potrebno tri mjeseca (Bielski, 2007; Watkins, 2013), dok Johnson i Senges (2010) tvrde da je za potpunu aklimatizaciju novozaposlenih potrebno šest mjeseci te da s protokom tog perioda djelatnik u potpunosti razumije svoje radne odgovornosti i obavi sve potrebne obuke kojima se upoznaje s organizacijom i vlastitim radnim zadacima. U novije vrijeme autori se slažu da je potrebno dulje vremena za uspješno uvođenje u posao te većina njih navodi kako je potreban period od jedne godine (Maurer, 2022; Narayansany i Isa, 2021; Stein i Christiansen, 2010), dok Wigert i Pendell (2019) ističu kako proces uvođenja u posao treba gledati kao mnogo duže putovanje te da za pojedina radna mjesta treba i do 18 mjeseci sistematiziranog uvođenja u posao (npr. osobni bankar, direktorske pozicije...). Sukladno mišljenju Wigerta i Pendella (2019), u ovom istraživanju je uzet period od 18 mjeseci kao vremenski interval unutar kojeg se odvija organizacijska socijalizacija te su uključeni sudionici koji su na trenutnom radnom mjestu manje od 18 mjeseci.

### *Taktike organizacijske socijalizacije*

Jedan od pristupa proučavanju organizacijske socijalizacije uključuje ispitivanje strategija koje organizacije provode kako bi se prelazak djelatnika na novo radno mjesto strukturirao. One se u literaturi nazivaju taktikama organizacijske socijalizacije (Gruman i sur., 2006) te mogu biti odabrane svjesno, ali i nesvjesno od strane menadžmenta. Dakle, moguće je da svi novozaposleni imaju određen program kroz koji moraju proći ili da budu prepušteni „potoni ili plivaj“ metodi pri čemu sami trebaju učiti o ulozi koju imaju u organizaciji (Ashforth i sur., 2007). Neovisno o tome jesu li nadređeni svjesni ili nesvjesni taktika organizacijske socijalizacije, one svakako utječu na pojedinca u tranziciji (Kwesiga i Bell, 2004).

Van Maanen i Schein (1979) su identificirali šest dimenzija koje uključuju različite taktike organizacijske socijalizacije: kolektivne-individualne, formalne-neformalne, sekvencijalne-nasumične, fiksne-varijabilne, serijske-disjunktivne te naglašene-nenaglašene. Kolektivna socijalizacija uključuje unaprijed isplanirano uvođenje u posao grupe novozaposlenih, dok individualnom socijalizacijom pojedinac samostalno prolazi kroz jedinstveni set iskustava kako bi naučio karakteristike vlastite uloge. Formalna socijalizacija označava proces kojim novozaposleni prolaze kroz niz iskustava koja su izričito pripremljena za nove zaposlenike, dok neformalna socijalizacija ne uključuje poseban program pripremljen za njih. Sekvencijalna socijalizacija podrazumijeva stupanj u kojem organizacija specificira korake koji dovode do cilja, dok je nasumična socijalizacija prisutna kada nisu definirani koraci ili se isti neprestano mijenjaju. Fiksnu socijalizaciju karakterizira poznavanje vremenskog okvira za obavljanje svih zadataka i stjecanje znanja vezanih uz novu radnu ulogu, dok navedeno nije poznato kod varijabilne socijalizacije. Kod serijske socijalizacije iskusni članovi organizacije pripremaju nove djelatnike na ulogu u radnoj organizaciji koja je slična njihovoj, a kada novozaposleni nemaju ovakav izvor informacija riječ je o disjunktivnoj socijalizaciji. Naglašena socijalizacija označava proces u kojem organizacija prihvaća novog djelatnika onakvog kakav jest te nastoji na njegove karakteristike nadodati druge vještine i vrijednosti, dok nenaglašena socijalizacija nastoji ukloniti njegove određene karakteristike i zamijeniti ih novima (Van Maanen i Schein, 1979).

Sve prethodno navedene taktike Jones (1986) je klasificirao prema institucionaliziranosti (strukturiranosti) i individualiziranosti (nestructuriranosti) istih te je u skladu s navedenom klasifikacijom kreirao skalu socijalizacijskih taktika. U provedenom istraživanju poseban fokus je na formalnim i neformalnim socijalizacijskim taktikama te je modificirana verzija

njegove subskale formalno/neformalno korištena u ovom istraživanju. Formalne taktike su daleko neovisnije o drugim članovima organizacije te uključuju strukturirane programe, edukacije i priručnike koji pomažu prilikom uvođenja djelatnika u posao. One upoznaju djelatnike s pravilima, vrijednostima, normama i procedurama unutar radne organizacije te pružaju jasnu strukturu i smjernice u svrhu lakšeg i bržeg razumijevanja organizacijskih procesa (Clouse, 2020). Navedenim taktikama se osigurava jednak pristup svim djelatnicima te se lakše mjeri doprinos provedbe istih. S druge strane, neformalne taktike su daleko fleksibilnije i prilagođavaju se potrebama svakog zaposlenika. One uključuju pomoć od strane mentora i drugih kolega unutar radne organizacije (Cooper-Thomas i Anderson, 2006; Jones, 1986), a poznato je da prethodno integrirani organizacijski insajderi poput mentora (Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003; Ostroff i Kozlowski, 1993) imaju značajnu ulogu u prilagodbi novozaposlenih (Sikavica, 2011). Oni mogu naučiti novozaposlene važnim informacijama o organizaciji, dati savjete, pomoći u izazovima s kojima se suočavaju pri obavljanju radnih zadataka te nuditi socijalnu podršku (Allen i sur., 2006). Isto tako, mentori mogu dati odgovore na pitanja kojih se novozaposleni boje pitati nadređene te pružiti podršku kako bi se lakše uklopili u radno okruženje (Bauer i Erdogan, 2011).

Iako su vidljivi benefiti provedbe formalnih i neformalnih taktika organizacijske socijalizacije, one svakako uključuju i razne izazove, tj. određena ograničenja koja mogu smanjiti njihov doprinos uspješnom uvođenju u posao. Shodno tome, formalne taktike nerijetko ne uspijevaju obuhvatiti sve aspekte novog radnog mjesta, depersonaliziraju nove djelatnike te su manje prilagođene individualnim potrebama. One također ne pridonose stvaranju prilika za izgradnju društvenih odnosa unutar novog radnog okruženja. S druge strane, neformalni pristup je manje organiziran i može dovesti do gubitka ključnih informacija. S obzirom da se informacije prenose putem neformalnih kanala, one mogu biti nepotpune i/ili netočne te je zahtjevnije procijeniti učinkovitost ovog pristupa u usporedbi s formalnim (Cooper-Thomas i Anderson, 2006; Jones, 1986).

U konačnici, činjenica je da je svaki novi zaposlenik uključen u radnu organizaciju. To vrijedi bez obzira na to postoji li formalna strategija ili program za to, ali nisu svi djelatnici socijalizirani i integrirani u organizaciju na promišljen i dosljedan način (Stein i Christiansen, 2010). Treba imati na umu da je početno iskustvo rada prilika za organizaciju da osvoji um i srce novog zaposlenika te se ista ne smije propustiti (Hirsch, 2017). Osim procesa organizacijske socijalizacije, u početnom iskustvu rada izuzetno su značajne

međusobne interakcije s kolegama. Ne samo da pomažu novim zaposlenicima u dubljem razumijevanju dinamike tima i organizacijske kulture, već potiču i razvoj osjećaja pripadnosti i povećanje produktivnosti djelatnika. S obzirom da stvaranje početnog pozitivnog dojma i pružanje podrške novozaposlenima može biti presudno za uspješnost integracije u novo radno okruženje (Cook i Poole, 2011), poseban fokus stavlja se i na socijalnu podršku kao važan čimbenik tijekom novog radnog iskustva za novozaposlene djelatnike.

### 1.1.2. Socijalna podrška

Dolazak na novo radno mjesto često sa sobom nosi osjećaj socijalne izoliranosti za novozaposlene (Nelson i sur., 1991), no kako vrijeme prolazi, oni postupno uspostavljaju i grade odnose s drugima te u procesu prilagodbe traže podršku i pomoć kolega (Feldman i Brett, 1983). Odnosi s kolegama su na samom početku bazirani isključivo na razmjeni informacija bez dubljeg osobnog angažmana. Usmjereni su na dijeljenje poslovnih informacija, uz nisku razinu povjerenja i samootkrivanja (Kram i Isabella, 1985). S protokom vremena, određeni odnosi se razvijaju u kolegijalne odnose, omogućujući novozaposlenima dijeljenje više informacija o sebi, no fokus je i dalje usmjeren isključivo na poslovne teme (Rajamäki i Mikkola, 2020). Ipak, navedena razmjena informacija je ključna za razumijevanje smisla radne uloge novih djelatnika (Kramer i sur., 2018) te se istom omogućuje razvoj odnosa temeljenog na povjerenju (Schaubroeck i sur., 2013).

Kako bi se dodatno olakšala tranzicija zaposlenika na novo radno mjesto, pojedinim programima uvođenja u posao direktni nadređeni i kolege se uključuju u mentoriranje i educiranje novozaposlenih te pomažu u prilagodbi unutar novog radnog okruženja (Kordić i Babić, 2014; Louis i sur., 1983). Takvi odnosi pomažu profesionalnom rastu novozaposlenih i njihovoj uspješnosti obavljanja radnih zadataka. Ipak, njihov značaj ne završava samo na profesionalnom razvoju. Allen i Shanock (2013) su utvrdili kako iskustva rane organizacijske socijalizacije, koja vode ka izgradnji socijalnih odnosa unutar radnog okruženja, pozitivno koreliraju s percepcijom dobivene socijalne podrške na radnom mjestu, što je neizostavan faktor za postizanje visoke razine uspjeha i integracije novozaposlenih u novom radnom okruženju (Kordić i Babić, 2014; Kram i Isabella, 1985).

Socijalna podrška je faktor koji pomaže u nošenju sa stresnim situacijama (Monnot i Beehr, 2014) te se definira kao skup svih povoljnih učinaka koji su rezultat bliskih odnosa s ljudima

iz okoline, a koje pomažu u suočavanju s izazovnim i stresnim životnim situacijama (Petz, 1992). U literaturi, socijalna podrška se nerijetko definira kao potpora koja se ostvaruje putem društvenih odnosa s drugim pojedincima, grupama i/ili širom zajednicom (Lin i sur., 1979). Prema Cohenu i suradnicima (2000), socijalna podrška uključuje društvene resurse koje pojedinac percipira kao dostupne u kontekstu formalnih i/ili neformalnih odnosa. Ista može proizići iz raznih izvora, uključujući obitelj, prijatelje, određene organizacije (npr. crkve, udruge), kolege, nadređene na poslu i slično. Usmjeravajući se na formalne odnose djelatnika u radnoj organizaciji, Kossek i suradnici (2011) definiraju konstrukt socijalne podrške na poslu kao stupanj u kojem djelatnik percipira da je njegova dobrobit cijenjena od strane izvora podrške na radnom mjestu (nadređeni, kolege i/ili organizacija u cijelosti) uz uvjerenje da će mu isti pružiti pomoć i podršku u svrhu povećanja njegove dobrobiti.

Osim što može proizići iz raznih izvora, socijalna podrška se može manifestirati na nekoliko različitih načina te se razlikuju: informacijska podrška, podrška u samoprocjeni, instrumentalna podrška i emocionalna podrška. *Informacijska podrška* uključuje potporu pojedincu na način da mu se pružaju informacije koje su mu potrebne kako bi se nosio s trenutnim poteškoćama te se tipično oblikuju u formi savjeta ili usmjerenja za suočavanje s problemima. *Podrška u samoprocjeni* uključuje komunikaciju informacija koje su relevantne za samoevaluaciju te za poticanje samopoštovanja pojedinca kako bi se lakše nosio sa životnim poteškoćama. *Instrumentalna podrška* se manifestira u vidu konkretnih radnji u svrhu pružanja podrške kada je ista potrebna, što uključuje praktičnu pomoć, te u konačnici, *emocionalna podrška* se odnosi na pružanje utjehe i razumijevanja pojedincu, čime on stječe percepciju da se o njemu brine i da je voljen (House, 1981). Bliski odnosi imaju tendenciju generiranja šireg raspona tipova podrške od usputnih poznanstava, a oni odnosi koji su definirani normativnim ulogama imaju tendenciju pružanja specijalizirane podrške (Gottlieb i Bergen, 2010).

Pri dolasku na novo radno mjesto i preuzimanju nove radne uloge, djelatnici se trebaju osjećati sigurno i samopouzdana (Hu i sur., 2020). U navedenom procesu, podrška koju pružaju nadređeni i kolege postaje ključna, posebice zbog izrazito stresnog prijelaznog razdoblja kroz kojeg novozaposleni prolaze (Fisher, 1985). Socijalna podrška, koju pojedinac dobiva na novom radnom mjestu, povećava mogućnost prevladavanja frustracija i rješavanja problema s kojima se isti suočava (Sarason i sur., 1983). Kao što je navedeno, mogu se izdvojiti razni tipovi socijalne podrške, a provedeno istraživanje je fokusirano na



emocionalnu i instrumentalnu podršku dobivenu od strane nadređenih i kolega na radnom mjestu.

Kako bi se procijenila uspješnost provedbe taktika organizacijske socijalizacije i pružanja socijalne podrške na radnom mjestu kod novozaposlenih djelatnika, kao moguće zavisne mjere mogu se uzeti procjene bihevioralnih i afektivnih radnih ishoda. Na bihevioralnoj razini, procjena se može vršiti uvidom u sposobnosti pojedinca da izvrši dane zadatke, prisutnom inovativnosti u izvršavanju zadanih odgovornosti, kao i napuštanjem organizacije. Za razliku od bihevioralnih, afektivni ishodi su povezani sa zadovoljstvom poslom, razinom interne motivacije te razinom predanosti poslu. U daljnjem tekstu će poseban fokus biti na zadovoljstvu poslom kao afektivnom ishodu i namjeri napuštanja radnog mjesta kao bihevioralnom ishodu.

## 1.2. Bihevioralni i afektivni ishodi novog radnog iskustva

### 1.2.1. Zadovoljstvo poslom

Početak dvadesetog stoljeća, istraživači su počeli usmjeravati svoju pažnju prema razumijevanju uloge radnog stava te je porastao interes i za proučavanjem zadovoljstva poslom. Prva formalna definicija zadovoljstva poslom datira iz 1931. kada su Fisher i Hanna istu opisali kao produkt sklonosti raspoloženju koje nije podložno svjesnoj kontroli (Zhu, 2012). Zadovoljstvo poslom je danas jedan od najčešće istraženih konstrukata unutar organizacijskog područja, to jest područja rada (Kanwar i sur., 2012; Spector, 1997), a zasluge za to se pridaju Hoppocku koji je 1935. pregledao preko 30 studija iz tog vremena i zaključio da postoji mnogo mišljenja o zadovoljstvu poslom, ali da nema znanstvenih radova temeljenih na istraživanju i činjenicama iz tog područja (Mishra, 2013).

Iako još uvijek nije određena precizna definicija zadovoljstva poslom, većina istraživača se slaže da ono označava opći stav prema poslu te odražava afektivnu reakciju na karakteristike posla i sam posao. Suvremena razumijevanja koncepta ukazuju na to da zadovoljstvo poslom predstavlja pozitivno emocionalno stanje koje rezultira iz procjene poslovnih iskustava i karakteristika posla djelatnika (Abdallah i sur., 2017; Judge i sur., 2001.; Sari, 2004; Spector, 1997). Nerijetko se pogrešno pretpostavlja kako zadovoljstvo podrazumijeva odsustvo nezadovoljstva poslom, no Herzbergova dvofaktorska teorija (eng. *Two-Factor Theory*) sugerira da zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom nisu dva suprotna pola istog kontinuuma.

Oni su zapravo različiti konstrukti koji u podlozi imaju različite uzročnike (Alshmemri i sur., 2017).

Pri proučavanju konstrukta zadovoljstva poslom, može se zauzeti humanistička ili utilitaristička perspektiva. Humanistička perspektiva gleda na zadovoljstvo poslom kao rezultat tretmana organizacije prema zaposlenicima, tj. načina postupanja prema istima, dok utilitaristička perspektiva vidi zadovoljstvo poslom kao faktor koji utječe na ponašanje koje posljedično ima direktan utjecaj na funkcioniranje organizacije (Spector, 1997). Iako je zadovoljstvo poslom hipotetski konstrukt, ono se može mjeriti te se pri tome mogu zauzeti dva različita pristupa: globalni (holistički) ili analitički (facetni) pristup. Globalni pristup se zasniva na mišljenju da je zadovoljstvo poslom jednodimenzionalan konstrukt koji mjeri opći afektivni stav te se isti može ispitati s jednom česticom: „Koliko ste zadovoljni svojim poslom?“. Za razliku od globalnog, analitičkim pristupom se fokus usmjerava na različite aspekte zadovoljstva poslom čime se može dobiti uvid u strukturu zadovoljstva, tj. u aspekte posla s kojima su djelatnici (ne)zadovoljni (Oshagbemi, 1999; Proroković i sur., 2009).

Pri dolasku na novo radno mjesto, zaposlenici su uglavnom iznimno zadovoljni, što se opisuje efektom medenog mjeseca (Harpelund i sur., 2019; Spector, 2006), no vrlo brzo slijedi faza „šoka“ u kojoj svi negativni aspekti, koji su u početku bili manje izraženi, s vremenom postaju sve uočljiviji i izraženiji (Louis, 1980). Zatim se javlja efekt „mamurluka“ kojeg karakterizira značajan pad u zadovoljstvu poslom te je on veći što je bio jači efekt „medenog mjeseca“ (Chadi i Hetschko, 2017). Iako je sam koncept zadovoljstva poslom apstraktan, on se u ponašanju može očitovati (Proroković i sur., 2009) te je, shodno tome, jedan od najboljih prediktora namjere napuštanja radnog mjesta upravo ovaj konstrukt (Matz i sur., 2012).

### 1.2.2. Namjera napuštanja radnog mjesta

U današnjem dinamičnom poslovnom svijetu s velikom konkurentnosti i brzim promjenama, sve veći je problem smanjenja odanosti zaposlenika i sklonosti napuštanju radnog mjesta (Bahtijarević-Šiber, 1999). Iako je napuštanje radnog mjesta neizbježno unutar svake radne organizacije, ono sa sobom povlači i određene troškove i negativne učinke na organizaciju. Navedeno je posebice izraženo kada iskusni i učinkoviti zaposlenici napuštaju radnu organizaciju (Weisberg, 1994). Zbog navedenog, brojni nastoje identificirati uzroke fluktuacije zaposlenika te se u tu svrhu nerijetko ispituje namjera napuštanja radnog

mjesta i/ili organizacije, kao jedan od najboljih prediktora odlaska djelatnika (Bigliardi i sur., 2005; Coomber i Barriball, 2007; Firth i sur., 2004; Porter i Steers, 1973).

Namjera napuštanja radnog mjesta se u literaturi definira kao razmišljanje o odlasku s trenutnog radnog mjesta (Firth i sur., 2004), a poznato je i definiranje iste kao planiranje napuštanja trenutnog i traženja novog radnog mjesta u skorijoj budućnosti (Weisberg, 1994). Vrlo je teško predvidjeti fluktuaciju zaposlenika jer čitav niz faktora utječe na nju. Tek se mali dio fluktuacije zaposlenika može predvidjeti, što je isključivo posljedica umirovljenja djelatnika. Ipak, ona fluktuacija koja nije posljedica umirovljenja djelatnika ovisi uglavnom o dva faktora: (ne)zadovoljstvu poslom i broju alternativa van organizacije (Bahtijarević Šiber, 1999).

Učestali odlasci djelatnika imaju značajan utjecaj na organizaciju i zaposlenike koji ostaju. Odlaskom pojedinca odlazi i njegovo iskustvo, znanje i vještine, zbog čega se smanjuje organizacijska učinkovitost, a kod kolega koji su ostali primjećuje se smanjenje morala i produktivnosti (Abbasi i Hollman, 2000). Osim toga, odlasci djelatnika odnose sa sobom i puno vremena i novca u oglašavanje, regrutiranje i uvođenje novih djelatnika u posao (Guilding i sur., 2014; Mitchell i sur., 2001; Tayla i Bauer, 2004). Pri zapošljavanju novih zaposlenika treba imati na umu da gotovo trećina njih u periodu od šest mjeseci već traži novi posao (Stein i Chritiansen, 2010), dok se njih 50% odluči napustiti radno mjesto u prvih godinu i pol (Tayla i Bauer, 2004).

### 1.3. Odnos organizacijske socijalizacije i socijalne podrške s organizacijskim ishodima

#### 1.3.1. Organizacijska socijalizacija

Novozaposleni u radnu organizaciju ulaze s relativno nestrukturiranim kognitivnim mapama te doživljavaju određen stupanj dezorijentacije i šoka. U tom periodu trebaju steći razumijevanje nove radne okoline i njihove uloge u istoj, a u tome im pomaže program uvođenja u posao (Allen, 2006; Ashforth i Saks, 1996). Učinkovit, jasan i detaljno isplaniran program uvođenja u posao rezultira značajnim benefitima, povećavajući produktivnost, angažiranost, osjećaj pripadnosti organizaciji, zadovoljstvo i želju za ostankom na istom radnom mjestu, što u konačnici smanjuje troškove radne organizacije (Kumar i Pandey, 2017; Snell, 2006). S obzirom da se mnogo vremena i novca ulaže u regrutiranje i selekciju,

program uvođenja u posao, tj. organizacijska socijalizacija novih članova je ključna za osiguranje ostanka i zadovoljstva djelatnika (Bauer i sur., 2007; Graybill i sur., 2013).

Programi uvođenja u posao osiguravaju zaposleniku informacije i edukacije potrebne za ostvarivanje radne uloge, a utvrđeno je kako su upravo količine organiziranih edukacija i informacija pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom i negativno s namjerom napuštanja radnog mjesta. Osim količine organiziranih edukacija, vrlo je značajna korisnost istih te je procjena korisnosti organiziranih edukacija od strane djelatnika također pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom te negativno s namjerom napuštanja radnog mjesta (Saks, 1996).

Vrlo je bitna jasnoća radne uloge pri radu, a programi uvođenja u posao pružaju alate za povećanje iste. Utvrđeno je kako zaposlenici, kojima nije jasna uloga u radnoj organizaciji, imaju nižu posvećenost organizaciji, niže zadovoljstvo poslom te višu namjeru napuštanja radnog mjesta. Kada je djelatnicima jasna njihova uloga, oni se mogu osjećati sigurnima u to da su sposobni ostvariti ključne aspekte vlastitog radnog mjesta te će stoga biti zadovoljniji, predaniji organizaciji i manje skloni napuštanju radnog mjesta (Bauer i sur., 2007; Louis, 1980; Louis i sur., 1983).

Ne samo da programi uvođenja u posao povećavaju samopouzdanje i jasnoću uloge, već pridonose i stvaranju timskog duha što smanjuje namjeru napuštanja radnog mjesta (Caldwell i Peters, 2018; Rush i sur., 2013). Ashford i Black (1996) su utvrdili kako je vrlo bitno i vrijeme uloženo u izgradnju odnosa s nadređenim i kolegama tijekom procesa uvođenja u posao te je ono pozitivno povezano s procjenom zadovoljstva poslom novozaposlenih djelatnika.

Osim toga, treba imati na umu i pristup obrade društvenih informacija (Salanick i Pfeffer, 1978) prema kojem djelatnici, kao adaptivna bića, prilagođavaju svoja ponašanja, stavove i uvjerenja njihovom društvenom kontekstu. Na temelju navedenog, djelatnici koji budu izloženi negativnim izjavama kolega o tome da su njihovi poslovi i/ili organizacija nepoželjni, loši, neorganizirani i slično, mogu se složiti s istima kako bi se „uklopili“ u radno okruženje. Izloženost ovakvim informacijama te ponašanje u skladu s istima može dovesti do toga da novozaposleni uistinu usvoje navedene negativne osjećaje i stavove, što može rezultirati smanjenim zadovoljstvom poslom. Za razliku od toga, ako se u procesu uvođenja u posao djelatnici susretnu i povežu s kolegama koji imaju pozitivno mišljenje i osjećaje

vezane uz posao i organizaciju, isti će pozitivno utjecati na zadovoljstvo novih djelatnika (Chiaburu i Harrison, 2008; Lam i sur., 2010; Salanick i Pfeffer, 1978).

Nije dovoljno isključivo postojanje programa uvođenja u posao jer isti može biti nedovoljno dobro organiziran i neprikladan za određenu radnu ulogu. Stoga, treba uzeti u obzir koliko zapravo on pruža potrebne alate za pomoć pri organizacijskoj socijalizaciji novozaposlenih djelatnika jer će na poslu biti zadovoljniji oni koji procjenjuju program uvođenja u posao kao koristan (Saks, 1996). Shodno tome, poslodavci koji ne ulažu u proces prilagodbe novih djelatnika te u periodu uvođenja u posao ne posvete posebnu pažnju njihovom početnom iskustvu rada, riskiraju gubitak resursa. Gubitak nastaje zbog toga što se lošim i/ili nepostojećim programom uvođenja u posao novozaposleni mogu osjećati „isključenima“ i za posljedicu donijeti odluku o napuštanju organizacije (Bauer i Erdogan, 2011).

Primarna sredstva koja omogućuju početnu organizacijsku socijalizaciju obično uključuju aktivnosti usmjerene ka interakciji novih zaposlenika s organizacijskim insajderima (Reichers, 1987). U cilju olakšanja procesa prilagodbe novih članova radnoj zajednici, kvalitetni programi uvođenja u posao često se oslanjaju na strategije koje omogućuju stvaranje prilika za upoznavanje novih kolega, što je dio neformalnog oblika organizacijske socijalizacije. Svakodnevne interakcije s kolegama, osim što olakšavaju brže razumijevanje dinamike tima i organizacijske kulture, potiču razvoj osjećaja pripadnosti i učinkovitosti među novim zaposlenicima. Također, odnosi s nadređenima imaju značajnu ulogu tijekom početnog razdoblja rada novih zaposlenika te je utvrđeno kako značajno doprinose njihovoj akulturaciji (Louis i sur., 1983). Izgradnja pozitivnih odnosa s kolegama značajno ubrzava proces prilagodbe novozaposlenih, što je povezano s brojnim ishodima njihove organizacijske socijalizacije (Louis i sur., 1983; Narayansany i Isa, 2021; Rollag i sur., 2005).

Pregledom literature je utvrđeno kako odluka o napuštanju radnog mjesta može proizići putem raznih mehanizama. Vrlo važni antecedenti namjere napuštanja, kao što su zadovoljstvo poslom i organizacijska predanost, mijenjaju se pod utjecajem aktivnosti usmjerenih ka organizacijskoj socijalizaciji, što posljedično utječe na namjeru ostanka i/ili napuštanja radnog mjesta (Ashfort i Saks, 1996; Saks i Ashfort, 1997). Namjera napuštanja može proizići i iz stupnja prilagodbe novozaposlenih djelatnika na novi posao i radnu okolinu. Primjerice, sudjelovanje na edukacijama, svladavanje svakodnevnih poslovnih zadataka, jasnoća uloge i integracija u novo socijalno okruženje mogu pridonijeti želji za

ostankom ili napuštanjem radnog mjesta (Cooper-Thomas i Anderson, 2002; Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003). Želja za ostankom ili napuštanjem radnog mjesta može proizići i iz subjektivne procjene o stupnju sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti, na koju utjecaj imaju provedene taktike organizacijske socijalizacije (Cable i Parsons, 2001; Cooper-Thomas i sur., 2004).

Brojne organizacije ulažu resurse u kreiranje i pružanje priručnika te provođenje strukturiranih programa uvođenja u posao, no istraživanjima nije jasno utvrđen njihov doprinos pri integraciji novih zaposlenika (Cooper-Thomas i Anderson, 2006; Filstad, 2011). Iako su prethodna istraživanja bila usmjerena na važnost pojedinih aspekata uvođenja u posao, formalne i neformalne taktike organizacijske socijalizacije često su ispitivane zajedno, zanemarujući zaseban doprinos svake od njih. Pri tome, nerijetko se impliciralo da su formalne taktike superiornije od neformalnih (Billett, 2001). Dosadašnja istraživanja koja su pak bila usmjerena na zasebni doprinos istih utvrđuju kako formalne taktike uvođenja u posao imaju pozitivan, ali manji doprinos uspješnoj integraciji novozaposlenih (Jones, 1986; Lawson i sur., 2009) zbog toga što nerijetko postavljaju novog djelatnika u poziciju učenika čime se povećava distanca između njega i radne organizacije (Jones, 1986). Također, priručnici i edukacije (formalni izvori) bivaju procijenjeni kao manje korisni u usporedbi s organizacijskim insajderima (neformalni izvori) kao izvorima informacija (Lawson i sur., 2009; Louis i sur., 1983).

### 1.3.2. Socijalna podrška

Mnogim programima uvođenja u posao kolege ili nadređeni preuzimaju aktivnu ulogu mentora, pružajući dodatnu socijalnu podršku novim zaposlenicima (Kordić i Babić, 2014). Kroz podršku, novozaposleni percipiraju organizaciju kao instituciju koja brine o njihovom uspjehu i dobrobiti, što može značajno poboljšati njihovu motivaciju i angažiranost na radnom mjestu (Narayansany i Isa, 2021). Istraživanja su pokazala kako socijalna podrška, bilo da je pružena od strane nadređenih i/ili kolega, igra ključnu ulogu u olakšavanju prilagodbe novozaposlenih (Fisher, 1985; Saks i Gruman, 2010). Doprinos socijalne podrške na radnom mjestu ispitivan je brojnim istraživanjima (Abdel-Halim, 1982; Beeher i Drexler, 1986; Chen i Eldridge, 2011; Rhoades i Eisenberger, 2002), no tek je nekolicina njih usmjerena na ispitivanje njene značajnosti tijekom početnog perioda rada (Chong i sur., 2021; Fisher, 1985; Nelson i Quick, 1991). Ipak, rezultati potvrđuju da socijalna podrška iz ovih izvora pozitivno korelira s raznim radnim ishodima, uključujući radnu angažiranost,

motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo poslom (Abdel-Halim, 1982; Beeher i Drexler, 1986; Bhanthumnavin, 2003; Chong i sur., 2021; Eisenberger i sur., 1986; Fisher, 1985; Kordić i Babić, 2014; Nelson i Quick, 1991; Rhoades i Eisenberger, 2002; Seers i sur., 1983) te su utvrđene negativne korelacije iste s namjerom napuštanja radnog mjesta (Beehr i Drexler, 1986; Chen i Eldridge, 2011; Fisher, 1985; Rhoades i Eisenberger, 2002).

Konzistentni rezultati ovih istraživanja mogu se interpretirati na dva načina. Prvi pristup sugerira da percepcija visoke socijalne podrške od strane nadređenih i kolega stvara pozitivno radno okruženje koje rezultira većim zadovoljstvom poslom i manjom namjerom napuštanja radnog mjesta. Drugi pristup temelji se na ideji da se socijalna podrška temelji na zaslugi, što znači da djelatnici koji pokazuju veću predanost organizaciji, bolju radnu izvedbu i veće zadovoljstvo poslom bivaju lakše i brže prihvaćeni u novoj radnoj okolini te često dobivaju i percipiraju veću razinu socijalne podrške od svojih kolega i nadređenih (Fisher, 1985). Važnost socijalne podrške u kontekstu zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika ne može se podcijeniti. Ona igra ključnu ulogu u oblikovanju njihovih stavova prema radnom mjestu i organizaciji te doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije. U konačnici, razumijevanje i primjena principa organizacijske socijalizacije ključni su za stvaranje produktivnog i zadovoljnog radnog okruženja za nove zaposlenike, što dugoročno donosi koristi kako za njih, tako i za radnu organizaciju koje su dionici.

## 2. POLAZIŠTE I CILJ ISTRAŽIVANJA

Od početka njenog istraživanja, organizacijska socijalizacija i početni period rada novozaposlenih djelatnika promatrao se isključivo iz perspektive organizacije. Glavni fokus je bio usmjeren na ono što organizacija čini kako bi integrirala nove članove, a vrlo malo istraživanja je bilo usmjereno na percepciju i doživljaje novozaposlenih djelatnika, tj. toga kako isti poimaju veliku količinu i složenost informacija kojima su izloženi tijekom procesa organizacijske socijalizacije. U novije vrijeme, istraživači su svjesni važnosti ispitivanja percepcije aktivnosti organizacijske socijalizacije s obzirom da one imaju izravan utjecaj na zadovoljstvo poslom novozaposlenih djelatnika i njihovu namjeru napuštanja radnog mjesta, što može pridonijeti potencijalnom smanjenju fluktuacije radne snage. Kako bi integracija novih članova bila uspješno provedena, nužno je da organizacije razumiju potrebe i očekivanja novih zaposlenika.

Stoga, svrha provedenog istraživanja je prvenstveno usmjerena na razumijevanje procesa integracije djelatnika u novo radno okruženje i njihovih doživljaja tijekom početnog iskustva rada. Ispitivanjem ključnih faktora koji doprinose uspješnom procesu integracije, želi se steći dublji uvid u doprinos koji isti imaju u objašnjenju organizacijskih ishoda. S obzirom da se u početnom radnom iskustvu djelatnici susreću s više prepreka koje trebaju prijeći, ovim istraživanjem će se nastojati ispitati povezanost i doprinos programa uvođenja u posao, tj. procesa organizacijske socijalizacije i socijalne podrške na poslu u objašnjenju afektivnih i bihevioralnih ishoda. Točnije, provedeno istraživanje bi trebalo organizacijama omogućiti uvid u aktivnosti koje bi potencijalno mogle povećati zadovoljstvo djelatnika i posljedično smanjiti fluktuaciju i troškove povezane s istom zbog neprestane potrebe za privlačenjem, selekcijom, odabirom i obučavanjem novih djelatnika.

### 2.1. Istraživački problemi i hipoteze

1. Ispitati doprinos formalnih i neformalnih taktika organizacijske socijalizacije te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju varijance *zadovoljstva poslom* novozaposlenih djelatnika.
  - a) Kroz proces organizacijske socijalizacije zaposlenici dobivaju potrebne resurse za siguran i uspješan početak u novoj ulozi te razvijaju pozitivne odnose s kolegama i nadređenima. Navedenim se potiče stvaranje pozitivnog mišljenja i osjećaja prema organizaciji, kao i povećanje zadovoljstva poslom



novozaposlenih (Ashford i Black, 1996; Bauer i sur., 2007; Louis, 1980; Louis i sur., 1983; Saks, 1996) zbog čega se pretpostavlja da će formalne i neformalne taktike organizacijske socijalizacije biti pozitivni prediktori zadovoljstva poslom.

- b) Doživljavanje socijalne podrške pridonosi percepciji organizacije kao institucije koja brine za uspjeh i dobrobit svojih članova. Brojna istraživanja su potvrdila kako socijalna podrška, bila od nadređenih ili kolega, pozitivno korelira sa zadovoljstvom poslom zaposlenika (Abdel-Halim, 1982; Beeher i Drexler, 1986; Bhanthumnavin, 2003; Chong i sur., 2021; Eisenberger i sur., 1986; Fisher, 1985; Kordić i Babić, 2014; Louis i sur., 1983; Narayansany i Isa, 2021; Nelson i Quick, 1991; Rhoades i Eisenberger, 2002; Rollag i sur., 2005; Saks i Gruman, 2010; Seers i sur., 1983). Stoga, pretpostavka je da će viša percipirana socijalna podrška od strane nadređenih, kao i ona od strane kolega, biti pozitivni prediktori zadovoljstva poslom.
2. Ispitati doprinos formalnih i neformalnih taktika organizacijske socijalizacije te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju varijance *namjere napuštanja radnog mjesta* novozaposlenih djelatnika.
    - a) Provedbom procesa organizacijske socijalizacije novim zaposlenicima se pružaju ključne informacije i edukacije potrebne za obavljanje radne uloge, a s većom jasnoćom radne uloge, viša je i posvećenost organizaciji te niža namjera napuštanja iste. Programi uvođenja u posao također pridonose stvaranju timskog duha, što dodatno smanjuje namjeru napuštanja radnog mjesta (Bauer i Erdogan, 2011; Bauer i sur., 2007; Caldwell i Peters, 2018; Louis, 1980; Louis i sur., 1983; Rush i sur., 2013; Saks, 1996) te se stoga očekuje da će formalne i neformalne taktike organizacijske socijalizacije biti negativni prediktori namjere napuštanja radnog mjesta.
    - b) Rezultati prethodnih istraživanja jasno ukazuju na negativnu povezanost između socijalne podrške, kojoj su izvor nadređeni i/ili kolege, i namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika (Beehr i Drexler, 1986; Chen i Eldridge, 2011; Fisher, 1985; Louis i sur., 1983; Narayansany i Isa, 2021; Rhoades i Eisenberger, 2002; Rollag i sur., 2005) stoga se pretpostavlja da će viša socijalna podrška od strane nadređenih, kao i ona od strane kolega, biti negativni prediktori namjere napuštanja radnog mjesta.

### 3. METODA

#### 3.1. Sudionici

Ciljna populacija za potrebe ovog istraživanja bile su sve zaposlene osobe koje su se u periodu od posljednjih 18 mjeseci zaposlili na novom radnom mjestu. Istraživanjem je prikupljen uzorak od 240 sudionika dobnog raspona od 19 do 61 godinu ( $M=30.55$ ,  $SD=7.93$ ) pri čemu udio žena iznosi 76.67% ( $N=184$ ), a muškaraca 23.33% ( $N=56$ ). Glede stupnja obrazovanja, 14.58% sudionika ima srednju stručnu spremu, 23.33% višu, 55.42% visoku, a 6.67% sudionika ima završen poslijediplomski studij. Uzimajući u obzir radno iskustvo, u istraživanju su sudjelovali sudionici koji su se upravo zaposlili na prvo radno mjesto, ali i oni koji imaju više godina radnog iskustva te je u navedenom slučaju riječ o promjeni radnog mjesta i/ili radne organizacije. Dakle, u istraživanju je raspon radnog staža bio od 0 do ukupno 33 godine ( $M=6.07$ ,  $SD=6.90$ ). Na rukovodećim pozicijama je 16.67% sudionika ( $N=40$ ). Udio zaposlenih u Hrvatskoj iznosi 82.50%, u Srbiji 8.75%, u Njemačkoj 3.75%, u Bosni i Hercegovini 2.08%, dok je u ostalim državama udio od ukupno 2.92% (Austrija, Norveška, Slovenija, Nizozemska, Španjolska i Texas). 1.67% sudionika je zaposleno u primarnom sektoru, 10.83% u sekundarnom, 28.33% u tercijarnom, 44.58% u kvartarnom te 14.59% u kvintalnom. Od ukupnog broja sudionika, njih 30.83% je zaposleno u državnom/javnom sektoru, a 69.17% u privatnom. 32.08% od ukupnog uzorka je zaposleno u velikim organizacijama koje broje preko 250 zaposlenih, 30.42% u srednjim organizacijama (od 50 do 249 zaposlenih), 25.83% u malim organizacijama (od 10 do 49 zaposlenih) te 11.67% u mikroorganizacijama (manje od 10 zaposlenih).

#### 3.2. Mjerni instrumenti

Na samom početku upitnika nalazilo se kontrolno pitanje na kojem su sudionici trebali izvijestiti jesu li više ili manje od 18 mjeseci zaposleni na trenutnom radnom mjestu. Nakon toga, uslijedio je niz pitanja o sociodemografskim karakteristikama te karakteristikama posla sudionika koji su odgovarali željenom uzorku istraživanja. Konkretno, pitanja su se odnosila na dob, spol, državu u kojoj su trenutno zaposleni i završenu razinu obrazovanja. Uz navedena pitanja su bila i ona koja su se odnosila na samu organizaciju u kojoj su sudionici zaposleni, poput njene veličine i sektora (privatni/državni), te radnog mjesta na kojem su zaposleni, za kojeg su navodili sektor djelatnosti i je li riječ o rukovodećoj poziciji. Zatim je slijedio niz od četiriju instrumenata koji su nabrojani i opisani u nastavku.

### 3.2.1. Skala (ne)formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije

*Skalom (ne)formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije* (Marković, 2022) ispituje se percepcija novih djelatnika o prisutnosti formalnih procesa organizacijske socijalizacije. Ovaj instrument je modificirana verzija Jonesove (1986) subskale formalno/neformalno, koja je dio skale socijalizacijskih taktika. Prvotno je osmišljena za potrebe ispitivanja percepcije akademskog osoblja o provođenju formaliziranih taktika uvođenja u posao. Za potrebe ovog istraživanja skala je prilagođena kako bi obuhvatila sve osobe u radno-pravnom odnosu, tj. sve one koji su dijelom određene radne organizacije. Prema originalnoj verziji, sve čestice skale formaliziranosti procesa organizacijske socijalizacije započinju riječima „Pri zapošljavanju na ovaj fakultet...“ što je za potrebe ovog istraživanja izmijenjeno u „Pri zapošljavanju u trenutnu organizaciju...“. Skala se sastoji od ukupno 6 čestica koje se grupiraju oko dva faktora.

Tri čestice se grupiraju oko faktora *formalizirani proces organizacijske socijalizacije* koji je u potpunosti pod utjecajem radne organizacije i aktivnosti koje ona provodi u svrhu uvođenja novih djelatnika u posao (npr. *Pri zapošljavanju u trenutnu organizaciju dobio/la sam niz dokumenata o poslu i organizaciji koje sam trebao/la pročitati i usvojiti osnovne informacije sadržane u njima*). Oko drugog faktora *samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije* grupiraju se čestice koje opisuju manje strukturirane procese, koji su u manjoj mjeri ili uopće nisu pod utjecajem organizacije (npr. *Pri zapošljavanju u trenutnu organizaciju starije kolege su mi izlazile u susret i pomagale mi da se uspješno prilagodim poslu i novom okruženju*). Sudionici su stupanj slaganja na česticama izražavali pomoću Likertove ljestvice od pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Samo je jedna čestica, koja se grupira oko neformaliziranog faktora, negativno formulirana te se ukupni rezultat za svaku subskalu dobiva izračunom prosječne procjene nakon rekodiranja negativno formulirane čestice. Veći rezultat prosječne procjene na pripadajućim česticama označava i veći stupanj procjene aktivnosti organizacijske socijalizacije.

U svrhu provjere faktorske strukture, testiran je model koji pretpostavlja dvofaktorsku strukturu, kako prema teorijskim podacima tako i prema statističkoj analizi autora. Provedena je konfirmatorna faktorska analiza s metodom maksimalne vjerojatnosti te je utvrđeno zadovoljavajuće, tj. optimalno slaganje modela s podacima (CFI= 1.00; TLI= 1.00; SRMR= .02; RMSEA= .00). Prilikom validacije skale, Marković (2022) izvještava

isključivo o Cronbach alpha koeficijentu subskale *formalizirani proces organizacijske socijalizacije* u vrijednosti od .87, dok u provedenom istraživanju Cronbach alpha koeficijenti iznose .68 za subskalu *formalizirani proces organizacijske socijalizacije* te .55 za subskalu *samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije* (Tablica 1).

### 3.2.2. Skala socijalne podrške na poslu i u obitelji

*Skala socijalne podrške na poslu i u obitelji* (Šimunić i sur., 2016) sastavljena je od ukupno 36 čestica, odnosno od četiri seta koja označavaju različite izvore podrške i sadrže po devet čestica istog sadržaja. Određeni aspekti instrumentalne i emocionalne socijalne podrške za obiteljska i poslovna pitanja se pomoću njih ispituju od strane: nadređenog, radnih kolega, bračnog partnera i drugih članova obitelji. Za potrebe ovog istraživanja korištene su dvije subskale kojima se ispituje percipirana socijalna podrška na poslu od strane nadređenog i kolega. Procjena se vrši Likertovom ljestvicom od sedam stupnjeva (od 1 – uopće se ne slažem, do 7 – u potpunosti se slažem) kojima se izražava stupanj slaganja sa svakom pojedinom tvrdnjom. U svakom setu pet čestica je pozitivno formulirano (npr. *Moj nadređeni čini sve što može da bi mi olakšao korektno obaviti posao*), a četiri negativno (npr. *Moje radne kolege me ne podržavaju kad imam problema na poslu*) te se ukupni rezultat na svakoj subskali dobiva izračunom prosječne procjene nakon rekodiranja negativno formuliranih čestica. Samim tim, veći rezultat prosječne procjene na pripadajućim česticama označava i veći stupanj percipirane socijalne podrške. Pritom, riječ je o procjeni intenziteta doživljene podrške, a ne o zadovoljstvu istom.

Prilikom validacije skale, Šimunić i suradnici (2016) izvještavaju o Cronbach alpha koeficijentima u iznosu od .86 za subskalu koja mjeri intenzitet doživljene podrške od strane nadređenog i .85 za subskalu koja mjeri navedeno od strane radnih kolega. Cronbach alpha vrijednosti za navedene subskale u istraživanju Alvir (2018) iznose .90 (izvor podrške: nadređeni) i .88 (izvor podrške: radne kolege), a u istraživanju Deisinger (2020) iznose .86 (izvor podrške: nadređeni) i .81 (izvor podrške: radne kolege). U provedenom istraživanju Cronbach alpha koeficijenti su zadovoljavajući i iznose .85 za subskalu kojom se procjenjuje podrška od strane nadređenog te .79 od strane radnih kolega (Tablica 1).

### 3.2.3. Skala zadovoljstva poslom

Skala zadovoljstva poslom (eng. Job Satisfaction Scale; Judge i sur., 2001; Slišković i sur., 2016) sadrži pet tvrdnji, od kojih su tri pozitivno formulirane (npr. *Prilično sam zadovoljan/a sa sadašnjim poslom*), dok su dvije negativno formulirane (npr. *Moj mi je posao mrzak*). Sudionici su stupanj slaganja izražavali na Likertovoj ljestvici od sedam stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 7 – u potpunosti se slažem). Rezultat se, nakon rekodiranja negativno formuliranih čestica, izračunava kao prosječna procjena pri čemu veći rezultat označava veće zadovoljstvo poslom. Slišković i sur. (2016) potvrđuju jednodimenzionalnu strukturu skale te izvještavaju o Cronbach alpha koeficijentima u vrijednosti od .83. Provedenim istraživanjem je također utvrđena zadovoljavajuća pouzdanost skale u iznosu od .92 (Tablica 1).

### 3.2.4. Upitnik namjere napuštanja organizacije

Upitnik namjere napuštanja organizacije (Maslić Seršić, 1999) sadrži pet čestica (npr. *Promijenit ću posao čim mi se ukaže prilika*) na kojima sudionici izražavaju stupanj slaganja pomoću Likertove ljestvice od pet stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Rezultat na upitniku izražava se kao prosječan rezultat na svim česticama, pri čemu viši rezultat označava veću namjeru napuštanja radnog mjesta. Autorica navodi Cronbach alpha koeficijent u iznosu od .77. Cronbach alpha vrijednost za navedeni upitnik u istraživanju Agušaj (2016) iznosi .92, dok Jerneić i Kutleša (2012) navode vrijednost od .73. Ovim istraživanjem potvrđena je zadovoljavajuća pouzdanost upitnika te Cronbach alpha vrijednost iznosi .93 (Tablica 1).

## 3.3. Postupak

Za potrebe provedenog istraživanja, koje je odobreno od strane Etičkog povjerenstva Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru, regrutacija sudionika se odvijala u online obliku preko društvenih mreža (Facebook, WhatsApp, LinkedIn). Prikupljanje podataka se odvijalo tijekom svibnja, lipnja i polovice srpnja 2023. godine putem upitnika izrađenog u LimeSurvey programu. Na samom početku upitnika nalazile su se informacije o svrsi istraživanja, dobrovoljnosti i anonimnosti sudjelovanja te mogućnosti odustajanja u bilo kojem trenutku. Naglašena je povjerljivost podataka te je navedena adresa e-pošte istraživača putem koje su sudionici imali mogućnost doći do informacija u slučaju nejasnoća i eventualnih pitanja i/ili dati sugestije vezane uz istraživanje. Nakon uvodnih informacija

slijedilo je kontrolno pitanje na kojem su sudionici trebali navesti jesu li više ili manje od 18 mjeseci zaposleni na trenutnom radnom mjestu. Ukoliko je njihov odgovor bio više od 18 mjeseci, upitnik bi ih usmjerio na kraj sa zahvalom i informacijom da zbog specifičnih kriterija za odabir uzorka ne mogu biti uključeni u istraživanje. Međutim, sudionici koji su odabrali opciju kojom izjavljuju da su manje od 18 mjeseci zaposleni na trenutnom radnom mjestu, odgovaraju željenom uzorku istraživanja te je istima uslijedio niz instrumenta kojima su prethodile upute za ispunjavanje. Procijenjeno vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika bilo je od pet do deset minuta.

#### 4. REZULTATI

U svrhu odgovora na istraživačke probleme korišteni su Jamovi 2.3.28 i Statistica programi. Prije prikaza rezultata provedenog statističkog postupka, u Tablici 1 prikazani su deskriptivni parametri.

Tablica 1 Deskriptivni parametri istraživanih varijabli (N=240)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Raspon</i> (opaženi)	<i>Raspon</i> (teoretski)	<i>IA</i>	<i>IS</i>	<i>Cronbach α</i>
Formalizirani proces organizacijske socijalizacije	2.66	1.15	1-5	1-5	0.28	-0.81	.68
Samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije	3.33	0.94	1-5	1-5	-0.24	-0.46	.55
Socijalna podrška nadređenih	5.47	1.15	1.44-7	1-7	-0.91	0.53	.85
Socijalna podrška kolega	5.60	0.95	2.11-7	1-7	-0.71	0.07	.79
Zadovoljstvo poslom	5.24	1.42	1-7	1-7	-0.96	0.24	.92
Namjera napuštanja radnog mjesta	2.45	1.29	1-5	1-5	0.52	-0.91	.93

Legenda: *IA* – indeks asimetričnosti; *IS* – indeks spljoštenosti

Iz Tablice 1 vidljivo je kako rasponi vrijednosti na varijablama uglavnom ne odstupaju od teorijskih, no može se uvidjeti kako su najniže opažene vrijednosti na varijablama socijalne podrške nadređenih i socijalne podrške kolega više od teorijski najnižih vrijednosti. Sudionici su izvijestili o relativno visokim razinama samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije, socijalne podrške nadređenih, socijalne podrške kolega i zadovoljstva poslom, dok su razine formaliziranog procesa organizacijske socijalizacije i namjere napuštanja

radnog mjesta umjerene. Osim toga, vidljivo je kako indeksi asimetričnosti (manji +/-2) i kurtičnosti (manji +/-7) dozvoljavaju daljnje provođenje parametrijskih statističkih postupaka (Byrne, 2010; Hair i sur., 2009).

Koeficijenti pouzdanosti prikazanih varijabli su iznimno visoki za varijable zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta. Utvrđen je jako dobar koeficijent pouzdanosti za varijablu socijalne podrške nadređenih i zadovoljavajući za varijablu socijalne podrške kolega. Ipak, na varijablama formalizirani proces organizacijske socijalizacije i samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije utvrđeni su niži koeficijenti pouzdanosti. Niska pouzdanost ovih instrumenata zabilježena je i u prethodnim istraživanjima (Ashfort i Saks, 1996; Filstad, 2011) koja su koristila Jonesovu (1986) subskalnu formalno/neformalno te je kao i u njihovom slučaju odlučeno da će se instrumenti koristiti u daljnjoj analizi jer su teorijski relevantni za istraživačke probleme i ciljeve te imaju izniman doprinos u razumijevanju važnosti (ne)formaliziranih taktika organizacijske socijalizacije. Nešto niža pouzdanost je prihvatljiva kada se instrumenti koriste u istraživačke svrhe, no isto bi bilo neprihvatljivo da su u pitanju dijagnostičke, tj. kliničke svrhe. Osim toga, kao što je raspravljeno u poglavlju Metoda, rezultati konfirmatorne faktorske analize pokazuju optimalno prilagođavanje modela podacima, što potvrđuje faktorsku strukturu instrumenta.

Iako je prisutna svjesnost ograničenja u pogledu pouzdanosti te korištenja takvog instrumenta u daljnjoj analizi, ista se može objasniti malim brojem čestica i relativno malim uzorkom te je moguće da bi se „nadogradnjom“ instrumenta i proširenjem istog moglo pridonijeti veličini koeficijenta pouzdanosti.

U svrhu utvrđivanja doprinosa (ne)formaliziranih taktika organizacijske socijalizacije u objašnjenju zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta novozaposlenih djelatnika, izračunati su koeficijenti korelacije između prediktorskih i kriterijskih varijabli. U Tablici 2 prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacije za navedene varijable, a uključene su i sociodemografske varijable (dob, spol, stupanj obrazovanja, radni staž) te karakteristike radnog mjesta sudionika (veličina radne organizacije, sektor djelatnosti, rukovodstvo, privatni-državni sektor) za koje su izračunati i Spearmanovi koeficijenti korelacije (označeni indeksom  $r_s$ ).

Varijable su kodirane na način da su kod spola žene označene s 1, a muškarci s 2. Kod stupnja obrazovanja broj 1 je označavao osnovnoškolsko obrazovanje, 2 srednju stručnu



spremu, 3 višu, 4 visoku i 5 doktorat. Kod veličine radne organizacije, one koje broje manje od 10 zaposlenika označene su brojem 1 i čine mikroorganizaciju, broj 2 označava malu organizaciju od 10 do 49 zaposlenika, 3 se odnosi na srednju organizaciju od 50 do 249 zaposlenika te broj 4 označava veliku organizaciju koja broji preko 250 zaposlenika. Rukovodstvo je kodirano na način da broj 1 označava sudionika koji je trenutno zaposlen na nekoj rukovodećoj poziciji, dok broj 2 označava da nije. U konačnici, privatni-državni sektor je kodiran na način da 1 označava državni/javni, a 2 privatni sektor.

Tablica 2 Korelacijska matrica ispitivanih varijabli (N=240)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Dob	1												
2. Spol	.06 <sub>s</sub>	1											
3. Stupanj obrazovanja	.25 <sub>s</sub> **	-.10 <sub>s</sub>	1										
4. Radni staž	.91**	.06 <sub>s</sub>	.03 <sub>s</sub>	1									
5. Veličina radne organizacije	.04 <sub>s</sub>	.17 <sub>s</sub> *	.15 <sub>s</sub> *	.03 <sub>s</sub>	1								
6. Rukovodstvo	-.28 <sub>s</sub> **	-.26 <sub>s</sub> **	-.06 <sub>s</sub>	-.31 <sub>s</sub> **	.03 <sub>s</sub>	1							
7. Privatni-državni sektor	-.09 <sub>s</sub>	.16 <sub>s</sub> *	-.08 <sub>s</sub>	.02 <sub>s</sub>	-.01 <sub>s</sub>	-.23 <sub>s</sub> **	1						
8. Formalizirani proces organizacijske socijalizacije	.02	.18 <sub>s</sub> **	-.20 <sub>s</sub> **	.08	.11 <sub>s</sub>	-.07 <sub>s</sub>	.19 <sub>s</sub> **	1					
9. Samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije	-.22**	-.05 <sub>s</sub>	-.19 <sub>s</sub> **	-.16*	.17 <sub>s</sub> *	.03 <sub>s</sub>	.17 <sub>s</sub> *	.52**	1				
10. Socijalna podrška nadređenih	-.08	-.07 <sub>s</sub>	-.13 <sub>s</sub> *	-.11	.03 <sub>s</sub>	.12 <sub>s</sub>	.05 <sub>s</sub>	.32**	.51**	1			
11. Socijalna podrška kolega	-.08	-.10 <sub>s</sub>	-.08 <sub>s</sub>	-.10	.05 <sub>s</sub>	.12 <sub>s</sub>	.09 <sub>s</sub>	.23**	.50**	.65**	1		
12. Zadovoljstvo poslom	.04	-.05 <sub>s</sub>	-.15 <sub>s</sub> *	.02	-.06 <sub>s</sub>	-.02 <sub>s</sub>	.02 <sub>s</sub>	.26**	.45**	.64**	.49**	1	
13. Namjera napuštanja radnog mjesta	-.01	.13 <sub>s</sub> *	.08 <sub>s</sub>	.04	-.07 <sub>s</sub>	.10 <sub>s</sub>	.01 <sub>s</sub>	-.18**	-.38**	-.52**	-.44**	-.70**	1

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Kao što je vidljivo u Tablici 2, statističkom analizom su utvrđene značajne povezanosti obaju oblika organizacijske socijalizacije (formalizirani i samostalni-podržani) te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega s mjerama zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta. Konkretno, aktivnosti organizacijske socijalizacije su u pozitivnom odnosu sa zadovoljstvom poslom, a negativnom s namjerom napuštanja radnog mjesta, sugerirajući kako je s većom uključenosti u formalizirani i/ili samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije veće i zadovoljstvo poslom te manja namjera napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika. Pored toga, socijalna podrška (izvor: nadređeni i kolege) je u pozitivnom odnosu sa zadovoljstvom poslom, a negativnom s namjerom napuštanja radnog mjesta, zbog čega je s većom percipiranom podrškom od strane nadređenih i/ili kolega veće i zadovoljstvo poslom novih djelatnika te manja namjera napuštanja radnog mjesta.

Uzimajući u obzir povezanosti demografskih varijabli sa zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radnog mjesta, vidljivo je kako su za manji broj varijabli utvrđene statistički značajne korelacije. Točnije, zadovoljstvo poslom značajno korelira s varijablom stupnja obrazovanja, dok namjera napuštanja radnog mjesta značajno korelira sa spolom. Utvrđeno je kako je stupanj obrazovanja negativno povezan sa zadovoljstvom poslom, sugerirajući kako s višim stupnjem obrazovanja novozaposleni djelatnici izvještavaju o nižem zadovoljstvu poslom. Pored toga, utvrđena je pozitivna korelacija varijable spola s namjerom napuštanja radnog mjesta što ukazuje na to da sudionici muškog spola imaju višu namjeru napuštanja radnog mjesta.

U svrhu odgovora na prvi problem, ispitivanja doprinosa formaliziranog i samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega, u objašnjenju zadovoljstva poslom, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u tri koraka. U hijerarhijsku regresijsku analizu uključene su samo sociodemografske varijable koje su bile u značajnoj korelaciji s kriterijem te se stoga samo varijabla stupnja obrazovanja kontrolirala u ovoj analizi. U drugom koraku hijerarhijske regresijske analize uključena su dva oblika organizacijske socijalizacije, dok je u trećem koraku uključena socijalna podrška od strane nadređenih i kolega te su rezultati prikazani u Tablici 3.

Tablica 3 Rezultati hijerarhijske regresijske analize u ispitivanju oblika organizacijske socijalizacije i socijalne podrške iz dvaju izvora kao prediktora zadovoljstva poslom (N=240)

	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Stupanj obrazovanja	-.14*	-.06	-.04
Formalizirani proces organizacijske socijalizacije		.06	.01
Samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije		.37**	.14*
Socijalna podrška nadređenih			.43**
Socijalna podrška kolega			.12*
	$R = .14^*$	$R = .43^{**}$	$R = .64^{**}$
	$R^2 = .02^*$	$R^2 = .19^{**}$	$R^2 = .41^{**}$
	$F(1,238) = 4.88^*$	$F(3,236) = 18.23^{**}$	$F(5,234) = 31.96^{**}$
		$\Delta R^2 = .17^{**}$	$\Delta R^2 = .22^{**}$

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Kao što je vidljivo u Tablici 3, varijabla stupnja obrazovanja, uvedena u prvom koraku hijerarhijske regresijske analize, značajan je negativan prediktor zadovoljstva poslom ( $\beta = -.14$ ,  $p < .05$ ), što sugerira da je s nižom razinom obrazovanja veće zadovoljstvo poslom. Varijabla stupnja obrazovanja značajno doprinosi objašnjenju kriterija zadovoljstva poslom, odnosno objašnjava 2% njegove varijance. U drugom su koraku uključene varijable formaliziranog i samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije čime je objašnjeno dodatnih 17% varijance, što je značajno doprinijelo objašnjenju kriterija. Značajnim prediktorom se pokazao isključivo samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije ( $\beta = .37$ ,  $p < .01$ ) te je s većom procjenom provedenih neformaliziranih

aktivnosti organizacijske socijalizacije veće i zadovoljstvo poslom. U posljednjem koraku hijerarhijske regresijske analize uključena je socijalna podrška od strane nadređenih i kolega te je objašnjeno dodatnih 22% varijance zadovoljstva poslom, što je također značajno doprinijelo objašnjenju kriterija. Na kraju, značajni prediktori u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom su samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije ( $\beta = .14, p < .05$ ), socijalna podrška od strane nadređenih ( $\beta = .43, p < .01$ ) i socijalna podrška od strane kolega ( $\beta = .12, p < .05$ ). S obzirom da je socijalna podrška iz dvaju izvora, kao i varijabla neformaliziranih aktivnosti organizacijske socijalizacije, značajan pozitivan prediktor zadovoljstva poslom, rezultati sugeriraju kako je s većom procjenom intenziteta dobivene socijalne podrške od strane nadređenih i kolega veće i zadovoljstvo poslom. U konačnici, svi prediktori zajedno objašnjavaju ukupno 41% varijance zadovoljstva poslom.

Kako bi se odgovorilo na drugi problem, ispitivanje doprinosa formaliziranog i samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju namjere napuštanja radnog mjesta, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u tri koraka. S obzirom da je spol u značajnoj korelaciji s kriterijem (Tablica 2), unesen je u prvom koraku kako bi se isti mogao kontrolirati. U drugom koraku hijerarhijske regresijske analize uključena su dva oblika organizacijske socijalizacije, dok je u trećem koraku uključena socijalna podrška od strane nadređenih i kolega te su rezultati vidljivi u Tablici 4.

*Tablica 4* Rezultati hijerarhijske regresijske analize u ispitivanju oblika organizacijske socijalizacije i socijalne podrške iz dvaju izvora kao prediktora namjere napuštanja radnog mjesta (N=240)

	1. korak	2. korak	3. korak
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Spol	.12	.10	.08
Formalizirani proces organizacijske socijalizacije		-.02	.02
Samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije		-.33**	-.14*
Socijalna podrška nadređenih			-.33**
Socijalna podrška kolega			-.14*
	$R = .12$	$R = .38^{**}$	$R = .54^{**}$
	$R^2 = .02$	$R^2 = .14^{**}$	$R^2 = .29^{**}$
	$F(1,238) = 3.68$	$F(3,236) = 13.12^{**}$	$F(5,234) = 19.08^{**}$
		$\Delta R^2 = .13^{**}$	$\Delta R^2 = .15^{**}$

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Kao što je vidljivo u Tablici 4, spol se nije pokazao značajnim prediktorom namjere napuštanja radnog mjesta ( $\beta = .12$ ,  $p > .05$ ), s neznačajnim postotkom objašnjene varijance, nakon čega su u drugom koraku uključene varijable formaliziranog i samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije. Spol je i u drugom koraku ostao neznačajnim prediktorom ( $\beta = .10$ ,  $p > .05$ ), dok se kao neznačajan prediktor pokazao i formalizirani oblik organizacijske socijalizacije ( $\beta = -.02$ ,  $p > .05$ ). Ipak, kao značajan prediktor se pokazao samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije ( $\beta = -.33$ ,  $p < .01$ ) te je s većom procjenom organiziranih samostalno-podržanih aktivnosti organizacijske socijalizacije

manja namjera napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika. U drugom koraku postotak objašnjene varijance je značajan te se može objasniti 14% varijance namjere napuštanja radnog mjesta. U posljednjem koraku hijerarhijske regresijske analize uključena je socijalna podrška od strane nadređenih i kolega, što je značajno doprinijelo objašnjenju kriterija, tj. objašnjenju dodatnih 15% varijance namjere napuštanja radnog mjesta. Na kraju, značajni prediktori u objašnjenju varijance namjere napuštanja radnog mjesta su samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije ( $\beta = -.14, p < .05$ ), socijalna podrška od strane nadređenih ( $\beta = -.33, p < .01$ ) i socijalna podrška od strane kolega ( $\beta = -.14, p < .05$ ). S obzirom da je socijalna podrška, kao i organizacijska socijalizacija, značajan negativan prediktor kriterija, vidljivo je kako je s većom procjenom dobivene socijalne podrške od strane nadređenih i kolega manja namjera napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika. U konačnici, svi prediktori zajedno objašnjavaju ukupno 29% varijance namjere napuštanja radnog mjesta.

## 5. RASPRAVA

Početo radno iskustvo nerijetko predstavlja izazov za nove zaposlenike stoga se provedenim istraživanjem nastojao dobiti dublji uvid u razumijevanje procesa integracije novih djelatnika. Točnije, nastojao se ispitati doprinos programa organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju bihevioralnih i afektivnih radnih ishoda kod novozaposlenih djelatnika.

Prvi je istraživački problem bio ispitati doprinos organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom te se uz navedeno kontrolirao doprinos stupnja obrazovanja. Stupanj obrazovanja je utvrđen kao značajan negativan prediktor zadovoljstva poslom, što sugerira da je niža razina obrazovanja povezana s višim zadovoljstvom poslom. Pregledom literature mogu se vidjeti vrlo raznoliki rezultati vezani uz odnos stupnja obrazovanja i razine zadovoljstva poslom, što sugerira kako je njihov odnos uistinu složen. Pojedinim istraživanjima je utvrđeno kako navedene varijable nisu povezane (Barać i sur., 2015; Mladenović i Marković, 2011), dok druga istraživanja ukazuju na njihov pozitivan (Kovačević, 2012; Mirković i Čekrlija, 2015; Vila i García-Mora, 2005), ali i negativan odnos (Clark, 1996; Clark i Oswald, 1996). Ipak, važno je navedeni rezultat kontekstualizirati u svjetlu suvremenih trendova na tržištu rada. Današnji trend rasta broja visokoobrazovanih ljudi rezultira time da više obrazovani pojedinci imaju tendenciju prihvatiti poslove koji su ispod njihovih kvalifikacija zbog nemogućnosti pronalaska posla koji odgovara njihovu zanimanju. Navedeno može rezultirati nižim zadovoljstvom poslom kod istih. S druge strane, niže obrazovani pojedinci trenutno imaju više prilika za zaposlenje, često u poslovima koji su više rutinski, s manjom odgovornošću te boljim financijskim uvjetima te je moguće da su navedeni faktori razlog izvještavanja višeg zadovoljstva poslom. Potrebno je naglasiti i činjenicu da očekivanja djelatnika igraju ključnu ulogu u ovim rezultatima. Na primjer, ako su visoko školovani pojedinci očekivali kako će na tržištu rada biti više cijenjeni, a suoče se sa stvarnim uvjetima koji nisu u skladu s njihovim prijašnjim očekivanjima, moguće je da će izvještavati o nižim razinama zadovoljstva poslom.

Iako je razina obrazovanja bila značajan prediktor zadovoljstva poslom, njen doprinos u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom bio je vrlo mali. Nakon što su uvedene varijable organizacijske socijalizacije i socijalne podrške, razina obrazovanja više nije bila značajan prediktor. Drugim riječima, iako je imala početni doprinos, kada su druge varijable uzete u



obzir, on više nije bio statistički značajan. Ovi rezultati sugeriraju da, iako razina obrazovanja može imati određeni utjecaj na zadovoljstvo poslom, faktori kao što su organizacijska socijalizacija i socijalna podrška igraju značajniju ulogu u određivanju zadovoljstva među novozaposlenim djelatnicima. U drugom koraku su uvedene varijable organizacijske socijalizacije te su one imale značajno veći doprinos u objašnjenju zadovoljstva poslom. Posebno se istaknuo samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije, kao jedini značajan prediktor zadovoljstva poslom. Ovi rezultati sugeriraju da djelatnici koji su aktivno sudjelovali u neformaliziranim aktivnostima organizacijske socijalizacije, usmjerenim na prilagodbu poslu i novom radnom okruženju, doživljavaju veće zadovoljstvo poslom. Važno je napomenuti da su ove aktivnosti manje podložne kontroli organizacije jer ponajviše ovise o unutarnjim članovima iste. Razlog tome je što nisu strogo strukturirane te uključuju konstantnu pomoć i podršku u formalnim i neformalnim aspektima novog posla. Ove podržane aktivnosti organizacijske socijalizacije uključuju podršku mentora i neformalnu pomoć kolega te su čestice instrumenta usmjerene upravo na ispitivanje istih.

U procesu organizacijske socijalizacije, važno je razumjeti kako različite strategije utječu na zadovoljstvo poslom novih zaposlenika. Formalizirane metode, kao što su pružanje priručnika i edukacija novim zaposlenicima osiguravaju osnovno razumijevanje prava, propisa i radne uloge, što bi prema Baueru (2010) bile prva i druga razina uvođenja u posao. Prema Saksu (1996), pružanje informacija i edukacija bi trebale biti u pozitivnom odnosu sa zadovoljstvom poslom te su i u provedenom istraživanju utvrđene značajne korelacije između istih (Tablica 2). Međutim, njihov doprinos u objašnjenju zadovoljstva poslom je neznačajan pored manje formaliziranih oblika organizacijske socijalizacije. Razlog tome može biti taj što se ovim metodama često ne uspijevaju ostvariti dublje veze i osjećaj pripadnosti organizaciji. Formalne taktike nerijetko postavljaju novog djelatnika u poziciju učenika čime se povećava distanca između njega i radne organizacije (Jones, 1986) te su često procijenjene kao manje korisne u usporedbi s organizacijskim insajderima kao izvorima informacija (Lawson i sur., 2009; Louis i sur., 1983).

S druge strane, samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije značajno doprinosi integraciji novih zaposlenika u radno okruženje. Ovi programi pružaju individualiziranu pažnju i podršku novim zaposlenicima, često prenoseći informacije koje se ne nalaze u formalnim dokumentima. Kroz ovakav osobni pristup, novi zaposlenici ne samo da stječu

znanje o radnoj organizaciji, već razvijaju i dublje veze s kolegama i mentorima, osjećajući se važnima i poštovanima unutar organizacije i novog radnog okruženja. Prema Baueru i Erdoganu (2011), mentor programi pružaju osjećaj dobrodošlice i ugone u novom radnom okruženju te su i autori Allen i Shanock (2013) utvrdili kako iskustva rane organizacijske socijalizacije doprinose izgradnji socijalnih odnosa, što biva pozitivno povezano s percepcijom dobivene podrške. Ova podrška je ključna za nove zaposlenike, posebice u početnom radnom periodu kada nastupa određen stupanj dezorijentacije i šoka uz posebno visoku potrebu za razumijevanjem radne okoline i uloge u istoj. Prirodna dinamika koja se ostvaruje kroz mentor programe doprinosi jačanju veza između zaposlenika i organizacije, stvarajući pozitivno iskustvo rada te pridonoseći većem zadovoljstvu poslom među novozaposlenim djelatnicima.

Osim toga, rezultati istraživanja ukazuju na ključnu ulogu socijalne podrške u zadovoljstvu poslom novozaposlenih djelatnika. Socijalna podrška od strane nadređenih i kolega, kao i samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije, izdvojili su se kao značajni pozitivni prediktori zadovoljstva poslom. Navedeni rezultat sugerira kako, pored programa organizacijske socijalizacije, instrumentalna i emocionalna socijalna podrška za obiteljska i poslovna pitanja od strane nadređenih i kolega igraju ključnu ulogu u objašnjenju zadovoljstva poslom novozaposlenih djelatnika. U kontekstu teorije i prethodnih saznanja, neminovno je kako novi zaposlenici prolaze kroz izrazito stresno prijelazno razdoblje u kojima je izražena potreba za sigurnošću i pripadanjem. Kroz podršku, novozaposleni percipiraju organizaciju kao instituciju koja brine o njihovom uspjehu i dobrobiti (Narayansany i Isa, 2021) te im se time značajno olakšava prilagodba u novu radnu okolinu (Fisher, 1985; Saks i Gruman, 2010). Socijalna podrška ne samo da olakšava proces socijalizacije novih zaposlenika, već gradi i osjećaj pripadnosti i sigurnosti. Ova podrška igra ključnu ulogu u formiranju pozitivnih percepcija organizacije, čime se stvaraju temelji za dugoročnu lojalnost, angažiranost, motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo poslom novih članova tima (Abdel-Halim, 1982; Beeher i Drexler, 1986; Bhanthumnavin, 2003; Chen i Eldridge, 2011; Eisenberger i sur., 1986; Fisher, 1985; Kordić i Babić, 2014; Rhoades i Eisenberger, 2002; Seers i sur., 1983). S obzirom da su utvrđene nešto više korelacije varijabli socijalne podrške i samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije u usporedbi istih s formaliziranim procesom organizacijske socijalizacije (Tablica 2), može se pretpostaviti i da neformalna pomoć kolega te podrška mentora također igraju ključnu ulogu u postavljanju dobrih temelja.

Sve u svemu, hipoteza o doprinosu procesa organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom je djelomično potvrđena, s obzirom da formalizirani proces organizacijske socijalizacije nije značajno doprinio objašnjenju kriterija. Navedeno može biti posljedica općenitosti tog procesa koji se ne prilagođava individualnim potrebama novozaposlenih. Osim toga, ovakav proces ne pruža novim zaposlenicima podršku koju trebaju u nošenju s početnim stresorima i izazovima. Edukacije i priručnici novim djelatnicima pružaju osnovno znanje, no za rad i funkcioniranje unutar radnog okruženja potrebno je puno više. Stoga, novim zaposlenicima mnogo znači kada imaju kolege kojima se mogu obratiti za pomoć i/ili iskusnog mentora koji će im pružiti podršku da brže usvoje procese i steknu razumijevanje radne uloge. Iako je pružanje edukacija i priručnika u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, doprinos istih je neznačajan pored samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije, a posebice pored socijalne podrške koju pružaju nadređeni i kolege.

Drugi istraživački problem je bio ispitati doprinos organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju varijance namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika te se uz navedeno kontrolirao doprinos spola. Spol se nije pokazao značajnim prediktorom namjere napuštanja radnog mjesta. Nakon uvođenja varijabli organizacijske socijalizacije, vidljivo je kako se samo samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije pokazao kao značajni negativni prediktor, dok se formalizirani oblik ni ovdje nije pokazao značajnim. Ovi rezultati sugeriraju da djelatnici koji su aktivno sudjelovali u neformaliziranim aktivnostima organizacijske socijalizacije izražavaju manju namjeru napuštanja radnog mjesta. Poznato je kako želja za ostankom ili napuštanjem radnog mjesta može proizići i iz subjektivne procjene o stupnju sukladnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti te stupnju prilagodbe novozaposlenih djelatnika na novi posao i radnu okolinu, što je pod utjecajem taktika organizacijske socijalizacije, posebice putem interakcija s članovima radne organizacije (Cable i Parsons, 2001; Cooper-Thomas i Anderson, 2002; Cooper-Thomas i sur., 2004; Kammeyer-Mueller i Wanberg, 2003). Ne samo da programi uvođenja u posao povećavaju samopouzdanje i jasnoću uloge, već pridonose i stvaranju timskog duha što smanjuje namjeru napuštanja radnog mjesta (Caldwell i Peters, 2018; Rush i sur., 2013).

Iako rezultati istraživanja ukazuju na to da formalizirane metode jesu u korelaciji s namjerom napuštanja radnog mjesta, one nemaju značajan doprinos u objašnjenju namjere napuštanja

radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika pored samostalno-podržanih oblika organizacijske socijalizacije. Razlog tome može biti činjenica da se ovim metodama često ne uspijevaju izgraditi dublje veze i osjećaj pripadnosti organizaciji. One pružaju osnovno razumjevanje prava, propisa i karakteristika radne uloge, te obuhvaćaju temeljne dvije razine uvođenja u posao (Bauer, 2010). S druge strane, samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije značajno doprinosi integraciji novih zaposlenika u radno okruženje pružajući individualiziranu pažnju, podršku i informacije koje se nerijetko ne nalaze u formalnim dokumentima. Novi zaposlenici time stječu znanje o radnoj organizaciji, razvijaju dublje veze s kolegama i mentorima, te se osjećaju važnima, poštovanima i dobrodošlima unutar organizacije i novog radnog okruženja što smanjuje namjeru napuštanja radnog mjesta (Bauer i Erdogan, 2011). Osim toga, mentorstvo često pruža priliku za profesionalni rast i razvoj te je moguće da navedeno motivira nove zaposlenike da ostanu dulje u organizaciji i da se razvijaju u okviru iste. Također, ovakvim oblikom socijalizacije stvara se i pozitivna radna kultura koja može povećati zadovoljstvo i samim tim smanjiti namjeru napuštanja radnog mjesta.

U posljednjem koraku hijerarhijske regresijske analize vidljivo je kako su značajni prediktori u objašnjenju varijance namjere napuštanja radnog mjesta, uz samostalni-podržani oblik organizacijske socijalizacije, socijalna podrška od strane nadređenih i kolega. Uzimajući u obzir doprinos socijalne podrške, rezultati ukazuju na to da je s većim procijenjenim intenzitetom dobivene socijalne podrške od strane nadređenih i kolega manja namjera napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika. Pružanjem instrumentalne i emocionalne socijalne podrške na radnom mjestu stvara se povoljno radno okruženje za novozaposlene djelatnike te se time značajno doprinosi njihovoj akulturaciji (Fisher, 1985; Louis i sur., 1983; Saks i Gruman, 2010). Navedeno doprinosi razvoju osjećaja kompetentnosti i sigurnosti u novom radnom okruženju, čime se smanjuje namjera za napuštanjem radnog mjesta.

Sve u svemu, hipoteza o doprinosu procesa organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u objašnjenju namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika je djelomično potvrđena, s obzirom da formalizirani proces organizacijske socijalizacije nije imao značajan doprinos. Kao što je prethodno navedeno, neznačajnost doprinosa formaliziranog procesa organizacijske socijalizacije može biti posljedica njegove neindividualiziranosti i nemogućnosti pružanja podrške koju novi

zaposlenici trebaju u nošenju s početnim stresorima i izazovima. Istina u početnom radnom periodu više treba pomoć od kolega jer time brže i lakše usvajaju procese i stječu razumijevanje radne uloge. Iako je formalizirani oblik organizacijske socijalizacije u negativnoj korelaciji s namjerom napuštanja radnog mjesta, doprinos istog je neznatijan pored samostalno-podržanog oblika organizacijske socijalizacije i percipirane socijalne podrške od strane nadređenih i kolega.

Naposljetku, potrebno se osvrnuti i na potencijalna ograničenja ovog istraživanja. Poprečno presječni nacrt istraživanja ograničava mogućnost donošenja uzročno-posljedičnih zaključaka te bi buduća istraživanja trebala razmotriti korištenje longitudinalnog nacrta, prateći djelatnike tijekom više vremenskih točaka, od njihova ulaska u radnu organizaciju ili prelaska na novo radno mjesto. Prisutno je i ograničenje u pogledu pouzdanosti instrumenta za ispitivanje organizacijske socijalizacije te bi buduća istraživanja trebala raditi na proširenju i poboljšanju instrumenta kako bi se povećala pouzdanost rezultata. Osim toga, u obzir bi se trebale uzeti i druge taktike organizacijske socijalizacije. Istraživanjem se nisu ni detaljno analizirali aspekti zadovoljstva poslom i razlozi namjere napuštanja istog te bi se dubljom analizom moglo pružiti bolje razumijevanje specifičnih motiva i faktora koji doprinose fluktuaciji novih zaposlenika. Treba uzeti u obzir i činjenicu da su podaci istraživanja prikupljeni tijekom ljetne sezone zbog čega je moguće da su u istraživanju bili uključeni sudionici koji su privremeno prihvatili sezonske poslove u nižem sektoru djelatnosti zbog mogućnosti veće zarade, s namjerom da nakon kraja ljetne sezone pronađu posao koji odgovara njihovim stečenim kvalifikacijama. Zbog navedenog, moguće je da su kontekstualni faktori doprinijeli oblikovanju rezultata te da, primjerice, u objašnjenju varijance namjere napuštanja radnog mjesta veću ulogu ima navedeni faktor.

U konačnici, buduća istraživanja bi trebala obuhvatiti sve taktike organizacijske socijalizacije kako bi se dobio potpuniji uvid u aktivnosti koje novozaposleni trebaju u početnom radnom iskustvu, kao i pri promjeni radnog mjesta. Osim toga, buduća istraživanja bi se trebala usmjeriti i na procjenu zadovoljstva, kao i korisnosti različitih aktivnosti organizacijske socijalizacije kako bi se stekao dublji uvid u učinkovitost istih. Svakako bi se trebao primijeniti longitudinalni pristup, prateći iste djelatnike u više točaka kako bi se moglo govoriti o uzročno-posljedičnim odnosima.

Provedeno istraživanje ima i značajne praktične implikacije jer je prvo koje ispituje doprinos aktivnosti organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega u

objašnjenju varijance zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika na ovim geografskim prostorima. Ova saznanja su izuzetno važna jer ne samo da pomažu organizacijama u stvaranju ugodnijeg radnog okruženja za nove zaposlenike, već pružaju i konkretne smjernice za razvoj strategija i aktivnosti koje će osigurati veće zadovoljstvo i lojalnost među zaposlenicima. Provedeno istraživanje svakako pruža dublje razumijevanje ključnih čimbenika koji oblikuju radno iskustvo novozaposlenih djelatnika čime se organizacijama pruža temelj za ciljano djelovanje u svrhu poboljšanja njihove integracije, stvaranja dugoročnog zadovoljstva i zadržavanja kvalitetnih djelatnika. Neke od ključnih strategija koje organizacije mogu primijeniti pri uvođenju novih djelatnika u posao su osiguranje veće uključenosti nadređenih pri uvođenju novih djelatnika u posao, organizacija mentor programa za pružanje dugoročne podrške i usmjeravanja novih zaposlenika u formalnim aspektima posla te organizacija *buddy* programa koji podrazumijevaju dodjeljivanje manje ili više iskusnog kolege novom zaposleniku radi podrške, savjeta i pomoći u neformalnim aspektima novog radnog mjesta i okruženja.

## 6. ZAKLJUČAK

1. U pogledu ispitivanja prediktivne vrijednosti formalnih i neformalnih taktika organizacijske socijalizacije te socijalne podrške od strane nadređenih i kolega, utvrđen je značajan doprinos svih prediktora, osim prediktora formaliziranog oblika organizacijske socijalizacije, u objašnjenju kriterija. Pozitivnu prediktivnost pokazuju neformalni (samostalni-podržani) oblik organizacijske socijalizacije te socijalna podrška od strane nadređenih i kolega, s ukupno 41% objašnjene varijance zadovoljstva poslom kod novozaposlenih djelatnika.
2. Ispitivanjem prediktivne vrijednosti formalnih i neformalnih taktika organizacijske socijalizacije i socijalne podrške od strane nadređenih i kolega, utvrđen je značajan doprinos svih prediktora, osim prediktora formaliziranog oblika organizacijske socijalizacije, u objašnjenju kriterija. Negativnu prediktivnost pokazuju neformalni (samostalni-podržani) oblik organizacijske socijalizacije te socijalna podrška od strane nadređenih i kolega, s ukupno 29% objašnjene varijance namjere napuštanja radnog mjesta kod novozaposlenih djelatnika.

## 7. LITERATURA

- Abbasi, S. M. i Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. doi:10.1177/009102600002900303
- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. E. K. i Dahiyat, S. E. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(1), 28-53.
- Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 281–295. doi:10.1002/job.4030030403
- Agušaj, B. (2016). *Sukladnost osobnih i organizacijskih vrijednosti te angažiranost zaposlenih* [Doktorska disertacija].  
<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1395/datastream/PDF/view>
- Aleksić, A. i Rudman, M. (2010). Organizacijska socijalizacija - ključne perspektive i pristupi. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 241-249.  
<https://hrcak.srce.hr/57790>
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. doi:10.1177/0149206305280103
- Allen, T. D., Eby, L. T. i Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of applied psychology*, 91(3), 567-578.
- Allen, N. J. i Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. doi:10.5465/256294
- Allen, D. G., i Shanock, L. R. (2012). 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. doi:10.1002/job.1805



- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. i Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. doi:10.7537/marslsj140517.03
- Alvir, L. (2018). *Ispitivanje doprinosa mentalne čvrstoće, socijalne podrške i otpornosti na stres u objašnjenju profesionalnog sagorijevanja* [Diplomski rad].
- Ashford, S. J., i Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B. K., i Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178. doi:10.5465/256634
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. i Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
- Auer, P. i Cazes, S. (2000). Resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries. *International Labor Review*, 139(4), 379-408.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- Barać, I., Plužarić, J., Kanisek, S. i Dubac Nemet, L. (2015). Zadovoljstvo poslom kod medicinskih sestara i tehničara u odnosu na mjesto rada. *Sestrinski glasnik*, 20(1), 27-32. doi:10.11608/sgnj.2015.20.006
- Bartolović, V. i Vukojević, L. (2019). *Menadžment ljudskih potencijala: Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala*. Veleučilište u Slavanskom Brodu.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. i Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. U S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (str. 51–64). American Psychological Association. doi:10.1037/12171-002
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., i 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. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707

Beehr, T. A., i Drexler, J. A. (1986). Social support, autonomy, and hierarchical level as moderators of the role characteristics-outcome relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 207–214. doi:10.1002/job.4030070305

Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79–97. doi:10.1002/hrdq.1051

Bielski, L. (2007). Getting to "yes" with the right candidates. *American Bankers Association. American Bankers Association Banking Journal*, 99(3), 30-34.

Bigliardi, B., Petroni, A., i Dormio, A. I. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424–441. doi:10.1108/01437730510617645

Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of workplace learning*, 13(5), 209-214. doi:10.1108/EUM0000000005548

Bureau of Labor Statistics (2022). *Employee tenure in 2022*. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>

Bussolo, M., Capelle, D., Lokshin, M. M., Torre I. i Winkler, H. (2022) Explaining the evolution of job tenure in Europe, 1995–2020. *Social Science Research Network*. doi:10.2139/ssrn.4249212

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2. izdanje). Routledge.

Cable, D. M. i Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

- Caldwell, C. i Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. doi:10.1108/jmd-10-2016-0202
- Chadi, A. i Hetschko, C. (2017). The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(1), 23–39. doi:10.1111/jems.12217
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. i Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. doi:10.1037/0021-9010.79.5.730
- Chen, J. i Eldridge, D. (2011). The missing link in newcomer adjustment: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 71-88. doi:10.1108/19348831111121312
- Chiaburu, D. S. i Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1082
- Chong, J. X., Beenen, G., Gagné, M. i Dunlop, P. D. (2021). Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 315-331.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189–217. doi:10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x
- Clark, A. E. i Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381. doi:10.1016/0047-2727(95)01564-7
- Clouse, B. L. (2020). *An explanatory sequential mixed methods study: Examining the effects of an onboarding training program on organizational socialization and commitment in a Middle Eastern energy company* [Doktorska disertacija].
- Cohen S, Gottlieb, B. i Underwood, L. (2000). *Social relationships and health: Challenges for measurement and intervention*. Oxford University Press.

- Cook, M.J. i Poole, L. (2011). *Učinkovito usmjeravanje* (2. izdanje). MATE d.o.o.
- Coomber, B. i Louise Barriball, K. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), 297–314. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.02.06
- Cooper-Thomas, H. i 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. doi:10.1348/096317902321119583
- Cooper-Thomas, H. D. i 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. doi:10.1108/02683940610673997
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A. i Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52–78. doi:10.1080/13594320344000246
- Deisinger, H. (2020). *Odnos zamora i zadovoljstva suosjećanjem, samosuosjećanja, socijalne podrške i negativne emocionalnosti kod medicinskih sestara* [Doktorska disertacija].
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452. doi:10.2307/2391853
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members: A longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*, 1981(1), 380–384. doi:10.5465/ambpp.1981.4977138

- Feldman, D. C. i Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258–272. doi:10.5465/255974
- Filstad, C. (2011), Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390. doi:10.1108/13665621111154395
- Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. i Loquet, C. (2004), How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187. doi:10.1108/02683940410526127
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39–53. doi:10.1177/014920638501100304
- Gottlieb, B. H. i Bergen, A. E. (2010). Social support concepts and measures. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(5), 511–520. doi:10.1016/j.jpsychores.2009.10
- Graybill, J. O., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M. i Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. doi:10.1108/01435121311310897
- Gruman, J. A., Saks, A. M. i Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104. doi:10.1016/j.jvb.2006.03.001
- Guilding, C., Lamminmaki, D. i McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 231–243. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.001
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. i Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7. izdanje). Pearson.
- Harpelund C. Højberg M. i Nielsen K. U. (2019). *Onboarding: getting new hires off to a flying start* (1. izdanje). Emerlad Publishing Limited.
- Hirsch, A. (2017). *Don't underestimate the importance of good onboarding*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>

- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Addison-Wesley.
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z., i Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: Achieving adjustment and proaction through distinct pathways. *Journal of Business Research*, 118(1), 406–414. doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.064
- Jankelová, N., Joniaková, Z. i Procházková, K. (2022). The way to business competitiveness: The importance of diversity management and teamwork climate in stabilizing of employees. *Journal of Business economics and Management*, 23(3), 606-625. doi:10.3846/jbem.2022.16199
- Jerneić, Ž., i Kutleša, V. (2012). Stavovi prema radu, radni učinak i namjera napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika. *Suvremena psihologija*, 15(1), 43-46.
- Johnson, M., i Senges, M. (2010). Learning to be a programmer in a complex organization. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 180–194. doi:10.1108/13665621011028620
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. doi:10.5465/256188
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., i Kodwani, A. D. (2012). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intent among the it and ites sector employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16(1), 27–35. doi:10.1177/097226291201600103
- Kammeyer-Mueller, J. D., i 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. doi:10.1037/0021-9010.88.5.779
- Kecman, B. (2022). Profesionalna adaptacija zaposlenih u organizacijama. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu*, 37(06), 873-876. doi:10.24867/17GI03Kecman

- Kordić, B. i Babić, L. (2014). Procena uspešnosti oblika socijalizacije novozaposlenih. *Pedagogija*, 69(3), 430-440.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. i Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. doi:10.1111/J.1744-6570.2011.01211.X
- Kovačević, B. (2012). Uticaj nivoa obrazovanja na zadovoljstvo humanog kapitala u turističko-hotelijskom poslovanju. *Škola biznisa*, 2(1), 49-59.
- Kram, K. E., i Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. doi:10.5465/256064
- Kramer, M. W., Lee, S. K., i Guo, Y. (2018). Using communication technology to manage uncertainty during organizational assimilation: Information-seeking and information-giving. *Western Journal of Communication*, 83(3), 304-325. doi:10.1080/10570314.2018.1518538
- Kumar, N. i Pandey, S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206.
- Kwesiga, E. i Bell, M.P. (2004). Back to organizational socialization: building a case for the of women in organizations. *Equal Opportunities International*, 23(7/8), 3-20. doi:10.1108/02610150410787873
- Lam, C. K., Huang, X. i Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 368–376. doi:10.1037/a0017869
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D. i Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x

- Lin, N., Ensel, W. M., Simeone, R. S. i Kuo, W. (1979). Social support, stressful life events, and illness: A model and an empirical test. *Journal of Health and Social Behavior*, 20(2), 108-119. doi:10.2307/2136433
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251. doi:10.2307/2392453
- Louis, M. R., Posner, B. Z. i Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel psychology*, 36(4), 857–866. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00515.x
- Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of psychology*, 6(1-2), 17-24.
- Matz, A. K., Wells, J. B., Minor, K. I. i Angel, E. (2012). Predictors of turnover intention among staff in juvenile correctional facilities: The relevance of job satisfaction and organizational commitment. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 11(2), 115-131. doi: 10.1177/1541204012460873
- Maurer, R. (2022). *New employee onboarding guide*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- Mirković, B. i Čekrlija, Đ. (2015). Karakteristike ličnosti zaposlenih i zadovoljstvo poslom. *Radovi - Časopis za humanističke i društvene nauke*, 2(22), 213-230. doi:10.7251/RAD1622013M
- Mishra, L. (2013). Job satisfaction: A comparative analysis. *Social Science International*, 29(2), 283-295.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. i Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96–108. doi:10.5465/ame.2001.5897929



- Mladenović, V. i Marković, Z. (2011). Emocionalni profil i zadovoljstvo poslom zdravstvenih radnika. *Engrami*, 33(2), 5-17.
- Monnot, M. J. i Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218. doi:10.1016/j.jvb.2014.07.005
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Narayansany, K. i Isa, R. M. (2021). The relationships between onboarding program and newcomers' turnover intention: The role of organizational identification as mediator. *Jurnal Pengurusan*, 63(1), 3-17.
- Nelson, D. L. i Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?. *Journal of organizational behavior*, 12(6), 543-554. doi:10.1002/job.4030120607
- Nelson, D. L., Quick, J. C. i Joplin, J. R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(7), 55-72.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403. doi:10.1108/02683949910277148
- Ostroff, C. i Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183. doi:10.1006/jvbe.1993.1012
- Ožvat, L. (2021). *Organizacijska socijalizacija* [Doktorska disertacija].
- Petz, B. (1992). *Psihologijski rječnik*. Naklada Slap.
- Pike, K. L. (2014). *New employee onboarding programs and person-organization fit: An examination of socialization tactics*.  
[https://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/24](https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24)

- Porter, L. W. i Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. doi:10.1037/h0034829
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1), 3-17. <https://hrcak.srce.hr/190066>
- Radić, V. (2021). *Selekcija, obuka i organizacijska socijalizacija na primjeru hotelske industrije* [Doktorska disertacija].
- Rajamäki, S. i Mikkola, L. (2020). Newcomers in the workplace. U L. Mikkola, i M. Valo (Ur.), *Workplace Communication* (str. 69-82). Routledge. doi:10.4324/9780429196881-6
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278–287. doi:10.5465/amr.1987.4307838
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rollag, K., Parise, S. i Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 35-41.
- Rush, K. L., Adamack, M., Gordon, J., Lilly, M. i Janke, R. (2013). Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 50(3), 345–356. doi:10.1016/j.ijnurstu.2012.06.009
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429–451. doi:10.1177/001872679604900402
- Saks, A. M. i Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. doi:10.1006/jvbe.1997.1614

- Saks, A. M. i Gruman, J. A. (2010). 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. doi:10.1002/cjas.169
- Salancik, G. R. i Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. doi:10.2307/2392563
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B. i Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 127–139. doi: 10.1037/0022-3514.44.1.127
- Sari, H. (2004). An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction. *Educational Studies*, 30(3), 291–306. doi:10.1080/0305569042000224233
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. i Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers and leaders: impacts on organizational identification and performance during entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148–1168. doi:10.5465/amj.2011.0358
- Seers, A., McGee, G. W., Serey, T. T. i Graen, G. B. (1983). The interaction of job stress and social support: A strong inference investigation. *Academy of Management Journal*, 26(2), 273–284. doi:10.5465/255975
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Školska knjiga
- Slišković, A., Burić I. i Knežević I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja*, 25(3), 371–392. <https://doi.org/10.5559/di.25.3.05>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. doi:10.1108/14754390680000925

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons Inc.
- Stein M.A. i Christiansen L. (2010). *Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization*. Mc Graw Hill
- Stone, K. V. (2004). *From widgets to digits: Employment regulation for the changing workplace*. Cambridge University Press.
- Šimunić, A., Gregov, Lj. i Proroković, A. (2016). Skala socijalne podrške na poslu i u obitelji. U I. Tucak Junaković, I. Burić, V. Čubela Adorić, A. Proroković i A. Slišković (Ur.), *Zbirka psihologijskih skala i upitnika, svezak 8* (str. 48-60). Sveučilište u Zadru.
- Van Maanen, J. i Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 209–264.
- Vila, L. E. i García-Mora, B. (2005). Education and the determinants of job satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425. doi: 10.1080/09645290500251730
- Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days, updated and expanded: Proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.
- Weber, S. i Luzzi, G. F. (2014). From lifetime jobs to churning?. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 150(3), 227-260. doi:10.1007/BF03399407
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4–14. doi:10.1108/01437729410053590
- Wigert, B. i Pendell, R. (2019). *7 problems with your onboarding program*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.asp>
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian social science*, 9(1), 293-298. doi:10.5539/ass.v9n1p293