

# DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIESOSIALISERING EN ORGANISASIEVERBONDENHEID

L STORM  
G ROODT

Departement Menslikehulpbronbestuur  
Randse Afrikaanse Universiteit

## ABSTRACT

**The relationship between Organisational Socialisation and Organisational Commitment.** The purpose of the study was to determine the relationship between organisational socialisation and organisational commitment. Standardized instruments were used for operationalising these two constructs. A sample of convenience yielded 168 respondents out of a total population of 466 employees (Patterson C and D bands) from a stainless steel producer. Only 132 respondents returned fully completed questionnaires that were used for final analysis. Responses from both questionnaires were subjected to a factor and item analysis. A statistically significant relation between organisational socialisation and organisational commitment was found. The implication of the findings are discussed further.

## OPSOMMING

Die studie het ten doel gehad om vas te stel of daar 'n verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid bestaan. Gestandaardiseerde instrumente is gebruik om hierdie twee konstrakte te operationaliseer. 'n Gerieflikheidsteekproef het 168 respondente uit 'n populasie van 466 werknemers (in Patterson C en D bande) van 'n vlekvryestaalprodusent opgelewer. Slegs 132 respondente het volledig voltooië vraelyste terug besorg, wat vir finale ontleding gebruik is. Response op albei vraelyste is aan 'n faktor- en itemontleding onderwerp. 'n Statisties-beduidende verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid is gevind. Die implikasies van die bevindinge word verder bespreek.

## SYNOPSIS

*The importance of an engaged work-force in today's dynamic and volatile business environment cannot be over-emphasised. Leaders and managers are constantly trying to improve employees' levels of commitment in an attempt to gain a competitive advantage in their quest to become world-class players.*

*The organisational commitment literature includes a large number of explanatory and descriptive concepts without any serious attempt for parsimony and integration (Roodt, 1991). In this regard, Morrow (1983) identified five work-related commitment foci to illustrate the different theoretical perspectives and foundations on which these constructs were operationalised. A golden thread that runs through all these definitions is the ability to satisfy salient needs in these different contexts (Roodt, 1991). Organisational commitment is therefore defined by Roodt (1997) as a cognitive predisposition that the organisation has the ability to satisfy salient needs in the work context. In the view of this, a uniform definition was developed by Roodt (1997) to operationalise commitment in these different work-related contexts, including that of union commitment. Hereby, most of the major points of criticism against existing definitions and questionnaires were addressed. Respondents made no distinction between these different foci and Roodt (1997) concluded that this distinction may only be of theoretical value.*

*Organisational socialisation is defined by several authors. According to them it is a multi-stage process where organisational values and knowledge is transferred to individuals to ensure an optimal fit between the organisation and the individual.*

*According to most of the authors this process can be divided into three stages, namely the pre-contact stage, the induction stage and the role management stage. Mentorship is an inseparable part of the socialisation process. Mentorships can also be sub-divided into different stages, but these stages should be viewed in the context of the larger socialisation process.*

*No evidence could be found in the literature that suggests an empirical link between organisational socialisation and organisational commitment. The research question of this study therefore is: "Is there a relationship between organisational socialisation and organisational commitment?"*

*This study was conducted in a stainless steel manufacturing company in Mapumalanga which employs about 2000 people. The sampling frame consisted of 466 employees in the Patterson C and D bands. Of the 168 questionnaires that were returned (32%) only 132 were fully completed and included for final analysis.*

*The organisational commitment questionnaire developed by Roodt (1997) was used to operationalise organisational commitment as a motivational approach and as a cognitive predisposition as conceptualised by Kanungo (1982). The questionnaire consists of 38 items, each with a five-point intensity response scale anchored at the extreme poles. The questionnaire yielded an acceptable Cronbach Alpha of 0,914 (Roodt, 1997).*

*The Organisational Socialisation Questionnaire was developed by Chao et al. (1994). This questionnaire was based on six theoretical dimensions of the socialisation process and consisted of 34 items. The response format was a five-point Likert-type response format where only extreme poles were anchored. The questionnaire yielded acceptable internal consistencies of 0,78 and higher on the mentioned six dimensions (Chao et al., 1994).*

*The questionnaires were in English and distributed through the company's intranet and respondents could respond either via e-mail, normal office mail or could deliver the questionnaire personally. Respondents were ensured about the confidentiality of their responses.*

*Responses on both questionnaires were analysed the same way. Responses were first factor analysed (first and second level analyses were conducted) and iterative item analyses were executed on the obtained scales. The Organisational Socialisation Questionnaire (Chao et al., 1994) yielded two scales where the first scale represents the organisational socialisation construct and the second scale is seemingly related to organisational commitment. The Organisational Commitment Questionnaire (Roodt, 1997) yielded a single scale. All the scales yielded acceptable alpha coefficients in this study.*

*Results indicate that there is a statistically, significant relationship between organisational socialisation and organisational commitment scores for the total sample. Based on the power tests, the obtained coefficients are of practical significance. Similar results were obtained for the sample group who had a mentor, but on a slightly lower numerical level.*

*The findings suggest that organisational socialisation and organisational commitment scores are positively related. It seems as if mentors contribute to the lowering of this relationship. Therefore, the roles of mentors have to be revisited in this company. The results further indicate that organisational socialisation is an important vehicle for promoting organisational commitment, something that is often overlooked in this country.*

*Die wêreld van werk word gekenmerk deur organisasie-onrus, blootstelling aan hoëdruktoestande en snelveranderende markte*

en tegnologie. Ten einde sukses te bereik, is dit vir 'n organisasie van kardinale belang om oor die vermoë te beskik om in 'n baie kort tydperk by die onbestendige vereistes van die mark aan te pas. Om hierdie voortdurende aanpassing te bewerkstellig, is dit belangrik om diverse werknemers saam te snoer in 'n verbonde werksmag, gerig op 'n organisatoriese visie. Hoole (1997) was van mening dat bogenoemde omstandighede tot gevolg het dat organisasies opnuut fokus op hul menslikehulpbronne as hul belangrikste bate en gevolglik op soek is na maniere om werknemers se verbondenheidsvlakke te verhoog.

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein en Gardner (1994) het gespeleer dat sosialisering 'n kritieke moderator van baie menslikehulpbronpraktyke en organisatoriese gedraguitskomst is. Dié skrywers was verder van mening dat indien organisasies bewus is van hierdie verbande, bestuursintervensies aangepas kan word om gewenste uitkomst te bewerkstellig. Organisasiesosialisering as gestruktureerde proses geniet tans min aandag in sowel navorsing as in organisasies. Indien 'n verband gevind word tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid kan dit 'n fokusverskuiwing meebring in die wyse waarop nuwelinge in organisasies hanteer word. Daar kan ook dalk opnuut oor die vestiging van 'n hoë-prestasieklimaat in organisasies besin word, aangesien organisasiesosialisering instrumenteel hierin kan wees.

### Organisasieverbondenheid

Volgens Akhtar en Chan (1997), Morrow (1983), Oliver (1990) en Reichers (1985) bestaan daar 'n leemte aan konseptuele helderheid in die organisasieverbondenheidsliteratuur. Roodt (1991) het gepostuleer dat die organisasieverbondenheidsliteratuur 'n groot hoeveelheid verklarende en beskrywende konstruksie huisves, sonder enige poging tot spaarsamigheid en integrasie. Organisasieverbondenheid as studieveld word gevolglik gekarakteriseer deur konsepte en definisies wat nie op 'n evolusionêre wyse ontwikkel het in terme van betekenis en verhoudings met verwante verbondenheidskonsepte nie (Morrow, 1983). Vorige navorsers was geneig om eerder hul eie verbondenheidsdefinisies te formuleer in plaas van uitbreiding op bestaande benaderings (Morrow, 1983).

Verskeie verwante definisies is geformuleer:

- Loopbaanverbondenheid: (Blau, 1988; Carson & Bedeian, 1994; Greenhaus, 1971; Hall, 1971).
- Posbetrokkenheid: (Allport, 1943; French & Kahn, 1962; Gurin, Veroff & Feld, 1960; Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965; Kanungo, 1982).
- Sentrale lewensbelangstelling: (Dubin, 1956).
- Werksetiek konsep: (Elizur, 1984; Mirels & Garrett, 1971; Rokeach, 1973; Weber, 1958).
- Profesieverbondenheid: (Kaldenberg, Becker & Zvonkovic, 1995).

Alhoewel die definisies tussen fokusse hierbo verskil, is daar volgens Roodt (1991) 'n deurlopende tema in elkeen van hierdie definisies, naamlik die geleentheid om markante behoeftes in die werksituasie te bevredig. In die lig hiervan het Roodt (1997) die ses verskillende verbondenheidsfokusse eenvormig as motiveringsbenaderings gedefinieer, waar loopbaan, werk, pos, profesie/beroep, organisasie en vakbond elk as 'n kognitiewe predisposisie tot 'n bepaalde fokus geoperasionaliseer is.

In aansluiting met die tema van konsepoorbodigheid in die verbondenheidsliteratuur het Roodt (1997) verder gepostuleer dat daar geen empiriese gronde bestaan om te onderskei tussen die fokusse "werk", "pos", "beroep", "loopbaan" en "organisasie" nie aangesien dié onderskeid slegs van teoretiese belang mag wees. Volgens Kanungo (1982) spruit die konsepoorbodigheidsprobleem onder meer uit die vermoë van navorsers om konseptuele onderskeid tussen die toestand (organisasieverbondenheid) en sy bepalende en voortspruitende toestande te tref. Sommige navorsers het konatiewe, kognitiewe en affektiewe elemente by hulle definisies ingesluit. Volgens Roodt (1997) kan sulke instrumente moontlik tot kontaminasie deur kulturele vooroordeel/invloede lei. Roodt (1992) het genoem dat sommige navorsers

konsepte soos moraal, intrinsieke motivering en werktevredenheid dikwels as plaasvervangers gebruik vir organisasieverbondenheid. Hy het gemeen dat dit vanweë die suiwer kognitiewe definisie van organisasieverbondenheid onhoudbaar is en daarom regstelling verdien aangesien die genoemde konstruksie onafhanklik is.

Daar bestaan twee hoofbenaderings tot organisasieverbondenheid, naamlik die houdingsbenadering en die gedragsbenadering (Hoole, 1997). Die houdingsbenadering sien verbondenheid as 'n gevolg van werksondervindinge, persepsies van die organisasie en persoonlike eienskappe wat tot positiewe gevoelens (emosies) omtrent die organisasie lei (Mowday, Steers & Porter, 1982). Die gedragsbenadering fokus op die proses waardeur 'n individu 'n verbondenheidsin met hul eie aksies ontwikkel of betrokke raak by verbondenheidsgedrag (Becker, 1964; Brown, 1996; Hrebiniak & Alutto, 1972; Oliver, 1990). Sowel die houdings as gedragsbenaderinge het 'n algemene basis, naamlik die skakel tussen die individu, die organisasie en die begeerte om in die organisasie te bly.

Organisasieverbondenheid word deur Mowday, Porter en Steers (1979) gedefinieer as die werknemer se begeerte om lid te bly van die organisasie, sy/haar gewilligheid om inspanning uit te oefen vir die organisasie en die aanvaarding en vertrouwe in die organisasiewaardes en doelwitte.

Roodt (1991) het organisasieverbondenheid as 'n kontinuum met vervreemding en beheptheid as uiterse pole beskou. Organisasievervreemding word gedefinieer as die kognitiewe predisposisie dat die organisasie nie die potensiaal besit om markante behoeftes te bevredig nie. Vervreemding word gekenmerk deur sekere vorme van onttrekking, bv. arbeidsomset, afwesigheid en laatkom (Behr & Gupta, 1978).

Organisasiebetrokkenheid word weer deur Roodt (1991) gedefinieer as die kognitiewe predisposisie dat die organisasie wel oor die potensiaal beskik om markante behoeftes te bevredig. Patchen (1970) het drie voorwaardes vir verbondenheid geïdentifiseer naamlik: motivering, gevoel van solidariteit met organisasie en werkstrots.

Organisasiebeheptheid word deur Roodt (1991) gedefinieer as die kognitiewe predisposisie dat die organisasie die potensiaal besit om markante behoeftes in die werksituasie te bevredig; markante behoeftes hou in hierdie opsig verband met die vermyding van irrasionele vrese en perfeksionistiese neigings. Daar word geteoretiseer dat persone met hoë organisasiebetrokkenheidstellings organisasiebehep sal wees. Stewart (1986) het drie hoofredes wat tot organisasiebeheptheid kan lei geïdentifiseer naamlik: 'n Persoon se gevoel van eiewaarde word primêr aan sy werk gekoppel; 'n beduidende vrees vir mislukking is teenwoordig of 'n persoon het sterk perfeksionistiese neigings. Naughton (1987) was van mening dat werkbehepte persone geleenthede om in ander nie-werkverwante aktiwiteite betrokke te raak, sal uitsluit of beperk.

Die volgende bronne van organisasieverbondenheid word onderskei:

#### *Affektiewe verbondenheid*

Die affektiewe verbondenheid is deur Buchanan (1974) geïdentifiseer en bestaan uit drie komponente: identifikasie met organisasiedoelwitte en waardes, absorpsie in die aktiwiteite van die werker en lojaliteit teenoor die organisasie.

#### *Berekende/voortsettingsverbondenheid*

Dié tipe verbondenheid is geïdentifiseer deur Becker (1960). Hrebiniak en Alutto (1972) het berekende verbondenheid as 'n strukturele verskynsel wat as die resultaat van transaksies tussen individu en organisasie, as wysigings in byweddenskappe ("side-bets") en as beleggings wat met verloop van tyd voorkom, gedefinieer. Byweddenskappe word deur Becker (1960) beskryf as die akkumulasie van waardevolle beleggings wat 'n individu verloor indien hy/sy die organisasie sou verlaat.

*Normatiewe verbondenheid*

Met normatiewe verbondenheid word die aanname gemaak dat 'n individu 'n verantwoordelikheid het teenoor die organisasie deur wie die werk verskaf word (Etzioni, 1961).

*Vervreemdingsverbondenheid*

Met vervreemdingsverbondenheid word geredeneer dat werknemers nie lede van 'n organisasie is nie omdat hulle dit verkies, maar slegs omdat die opsies om die organisasie te verlaat beperk is (Etzioni, 1961).

*Moraliteitsverbondenheid*

Die moraliteitsverbondenheid word gedefinieer as die relatiewe sterkte van die identifikasie met en betrokkenheid in 'n spesifieke organisasie (Etzioni, 1961).

Die invloed op organisasieverbondenheid kan uit twee perspektiewe beskou word, naamlik die werkperspektief en die nie-werkperspektief (Kaldenberg, Becker & Zvonkovic, 1995; Lodahl & Kejner, 1965). Die nie-werkperspektief beklemtoon dat organisasieverbondenheid nie verstaan kan word sonder om die sielkundige, sosialisering- en persoonlike eienskappe van die werknemer in ag te neem nie. Mense mag verskillend reageer teenoor/in dieselfde organisasie aangesien hulle verskillende behoeftes en waardes het. Volgens die werkperspektief is organisasieverbondenheid verwant aan die aard en eienskappe van die werk wat 'n individu doen, die werksopset en die organisasiekonteks.

**Organisasiesosialisering**

Volgens Chao et al. (1994) is daar 'n gebrek aan konstrukdefinisies en -ontwikkeling van organisasiesosialisering. As gevolg hiervan is sekondêre metings in die verlede gebruik deur 'n nuweling se graad van sosialisering gelyk te stel aan sy/haar dienstydsperk (Gomez-Mejia, 1983; van Maanen, 1975).

Meeste definisies rakende sosialisering fokus op die individu se aanpassingsproses:

Organisasiesosialisering word gedefinieer as die proses waardeur die individu leer om waardes, vaardighede, verwagte gedrag en essensiële sosialiseringkennis te waardeer ten einde 'n organisasierol in te neem en deel te neem as 'n lid van die organisasie (Ivancevich & Matteson, 1990).

Die sosialiseringproses kan ook beskryf word as 'n proses waardeur die organisasie nuwe werknemers inbring en in die organisasiekultuur inlyf (Ivancevich & Matteson, 1996).

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1994) het die sosialiseringproses as die aktiwiteit wat deur die organisasie onderneem word om organisasie en individuele doelwitte te integreer, gedefinieer.

Volgens Chao et al. (1994) word organisasiesosialisering gedefinieer as die primêre proses waardeur mense aanpas by nuwe poste en organisatoriese rolle.

Schein (1968) het gepostuleer dat sosialisering vewys na die proses waardeur 'n nuwe lid leer en aanpas by die waardesisteem, norme en vereiste gedragspatrone van die organisasie.

Organisasiesosialisering is die individuele leerproses waardeur 'n persoon aanpas by 'n nuwe of veranderde rol in die organisasie. Beklemtoning van die individu se perspektief is krities, aangesien individuele verskille die wyse waarop sosialisering-ondervindinge aangeleer en geïnterpreteer word, affekteer (Louis, 1980).

Jones (soos in Ashforth, Saks & Lee, 1998) het 'n onderskeid getref tussen geïndividualiseerde teenoor geïnstansionaliseerde sosialisering. Met die geïndividualiseerde benadering word nuwelinge aangemoedig om die status quo te bevraagteken en hul eie benaderings tot hul rolle te ontwikkel. Geïnstansionaliseerde sosialisering moedig 'n meer gestruktureerde benadering aan. Konformiteit, eerder as innovasie, word aangemoedig (van Maanen, Schein & Jones soos in Ashforth et al., 1998).

Uit bogenoemde definisies blyk organisasiesosialisering 'n proses te wees waar organisasiewaardes en -kennis oorgedra word aan individue ten einde optimale aanpassing as lede van die organisasie te verseker.

Dose (1997) het gepostuleer dat die bestaande literatuur nie baie gefokus is op sosialiseringfasies nie. Ivancevich en Matteson (1996) het egter drie breë sosialiseringfasies wat as 'n ontwikkelende proses waargeneem kan word met stadiums wat kan oorvleuel, onderskei.

*Antisiperende fase (voor-kontak)*

Die antisiperende fase verwys na alle aktiwiteite wat die individu onderneem alvorens hy lid word van die organisasie of voordat hy 'n nuwe pos binne die organisasie aanvaar. Die primêre doel van die aktiwiteite tydens dié fase is om meer informasie in te win aangaande die nuwe pos/organisasie. Twee tipes informasie is belangrik naamlik hoe dit werklik is om vir die organisasie te werk en of die persoon geskik is vir die pos. Die informasie tydens dié fase is spesifiek tot die pos en tot die organisasie. Ten einde optimale passing te verkry tussen die individu en die organisasie is twee toestande van belang, naamlik:

Realisme – wat behels dat sowel die organisasie as die individu hulself realisties moet voorstel.

Kongruensie – wat verwys na die individu se vaardighede, talente en vermoëns wat ten volle in die pos aangewend sal word.

Die primêre organisatoriese aktiwiteite tydens dié fase is die werwings- en keuringsintervensies.

*Akkommodasiefase (inlywing)*

Die akkommodasiefase begin nadat 'n individu lid geword het van die organisasie. Tydens dié fase sien die individu die organisasie/pos soos wat dit werklik is. Deur middel van 'n verskeidenheid aktiwiteite poog 'n individu om 'n aktiewe deelnemer in die organisasie te word. Hierdie inbreekperiode is gewoonlik baie stresvol vir 'n individu as gevolg van die onsekerhede inherent aan die nuwe situasie.

*Vier hoofaktiwiteite word onderskei, naamlik:*

Vestiging van nuwe interpersoonlike verhoudinge met kollegas en toesighouers; aanleer van take om werk uit te voer; uitklear van rol in die organisasie en evaluering van die vordering wat die individu maak ten opsigte van die vervulling van die vereistes van die pos en die rol.

Indien dié stadium suksesvol afgehandel word, sal die individu aanvaarding van kollegas en toesighouers ervaar en sal hy/sy bevoeg voel om die rol te vervul.

Gibson, Ivancevich en Donnelly (1994) het gestel dat 'n doeltreffende akkommodasiefase gekenmerk word deur: deeglike oriëntasieprogramme; opleidingsprogramme wat sosialisering sowel as tegniese informasie wat benodig word om take uit te voer, insluit; prestasie-evaluering om onsekerheid aangaande die vervulling van organisasiebehoeftes uit die weg te ruim; posverrykingsaktiwiteite as gevestigde praktyk ten einde werknemers met 'n sterk behoefte aan groei en prestasie te motiveer en streng bestuurders wat die individu beïnvloed ten einde beter te presteer.

*Rolbestuursfase (integrasie)*

Die rolbestuursfase kom voor tydens die stabiele loopbaanperiode. Die fokus tydens dié fase is wyer as in die vorige fasies in interrolkonflik, sowel as konflik tussen verantwoordelikhede byvoorbeeld werk en familie, die individu se werksgroep en 'n ander groep kan ontstaan. Effektiewe rolbestuursfasies word gekenmerk deur ernstige pogings van die organisasie om ondersteuning aan werknemers wat probleme/konflik ervaar, te verskaf.

Pascale (1985) het die sosialiseringproses stapsgewys soos volg voorgestel:

1. Kieskeurige seleksie van intreevlak kandidate in 'n poging om 'n passing tussen die individu en kultuur te verkry.
2. Onderdanigheid – induksie-ondervindinge bevorder die ontvanklikheid vir organisasienorms en -waardes.
3. Opleiding wat tot bemeestering van die kern-dissipline lei.
4. Vergoeding- en beheersisteme is verfyn om gedrag wat sentraal tot sukses is, te beloon.
5. Steun van organisasiewaardes bring persoonlike aanpassing mee.
6. Versterking van “oorlewerings” (“folklore”) wat verwys na die stories wat organisasiekultuur valideer.
7. Konsekwente rolmodelle.

Drie klassieke bronne (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Schein, 1968, 1971) het die inisiële raamwerk vir die ontwikkeling van spesifieke sosialiseringdimensies gestel. Die sosialiseringsareas, soos beskryf deur bogenoemde, het baie gedeelde temas aangaande werksrolgedrag, doelwitte en waardes.

Tradisioneel was organisasiesosialisering gefokus op die organisasie se invloed op 'n individu se leer (Schein & Ott, 1962). Chao et al. (1994) het die sosialiseringliteratuur hersien in 'n poging om die inhoudsdimensies van die organisasiesosialisering domein uit te brei. Na aanleiding van die hersiening is die volgende dimensies van organisasiesosialisering gekonseptualiseer en ontwikkel:

#### *Prestasievaardigheid*

Meeste definisies van organisasiesosialisering behels 'n bespreking van die mate waarin 'n individu die take van 'n pos geleer het (Brim, 1968; Dubinsky, Howell, Ingram & Bellinger, 1986; Feldman, 1981; Fisher, 1986; Hall, 1987; Louis, 1980; van Maanen, 1976; van Maanen & Schein, 1979). Alhoewel posprestasie ook verwant is aan ander sake wat nie direk gekoppel is aan organisasiesosialisering nie (bv. opleidingsprogramme, vorige ondervinding, opvoedkundige agtergrond) word die identifikasie van wat aangeleer moet word en hoe goed die individu die vereiste kennis en vaardighede bemeester, direk beïnvloed deur die sosialiseringproses.

#### *Mense*

Die idee dat sosialisering die vestiging van suksesvolle, bevredigende werksverhoudinge met organisasieledede vorm, is 'n hooftema in bestaande literatuur (Dubinsky et al., 1986; Feldman, 1981; Fisher, 1986; Louis, 1980; Reichers, 1987; Schein, 1968; van Maanen, 1975). Fisher (1986) het gepostuleer dat om die regte persoon/persone te vind by wie nuweling kan leer van sowel werkgroepe as hulle rol in die organisasie, 'n belangrike rol in sosialisering speel.

#### *Organisasiepolitiek*

Sosialisering in organisasiepolitiek behels die individu se sukses in die versameling van inligting aangaande die formele en informele werksverhoudinge en magstrukture in die organisasie. Dit het tot gevolg dat effektiewe leer en aanpassing by 'n nuwe pos of organisasie verhoog word en dat 'n beter bewustheid ontstaan van watter mense meer kundig en invloedryk is as ander (Louis, 1980; Pfeffer, 1981).

#### *Taal*

Dié dimensie beskryf die individu se kennis van die professie se tegniese taal (“jargon”) of groeptaal wat uniek tot die organisasie is. Dit is belangrik vir die individu om bekend te wees met organisasiespesifieke taal ten einde informasie te begryp en effektief met ander organisasieledede te kommunikeer (Manning, 1970).

#### *Organisasiedoelwitte en -waardes*

Dié dimensie verwys na die aanleer van organisasiedoelwitte en -waardes en is vervat in die meeste sosialiseringdefinisies. Die organisasiedoelwitte en -waardes dimensie koppel die individu met die groter organisasie, verder as net die individu se pos en onmiddellike werksomgewing.

#### *Geskiedenis*

Ritti en Funkhauser (1987) het beskryf hoe 'n organisasie se tradisies, gewoontes, mites en rituele gebruik word om kultu-

rele kennis oor te dra en daardeur 'n individu te sosialiseer. Kennis van vorige geskiedenis en persoonlike agtergronde van sekere organisasieledede (deur stories en sages) kan die individu help om te bepaal watter tipe gedrag gepas of ongepas is in spesifieke interaksies en omstandighede (Schein, 1968).

Die konsepsualisering van organisasiesosialisering, soos beskryf deur die besprekte dimensies, verskaf 'n basis om die inhoud of kennis verteenwoordigend van uitkomst van die sosialiseringproses, te spesifiseer.

'n Kernagent wat sosialisering mobiliseer, is die mentor. Volgens Bauer (soos in Ensher & Murphy, 1997) kom mentorskap voor wanneer 'n senior persoon (die mentor) in terme van ouderdom en ondervinding onderneem om informasie, raad en emosionele ondersteuning aan 'n junior persoon (die protégé) in 'n verhouding te verskaf. Die verhouding kan formeel (deel van 'n organisasie mentorskapsprogram) of informeel (wanneer verhouding op 'n natuurlike wyse vorm) wees.

Owen (1991) het ook mentorskap as 'n junior-senior verhouding gedefinieer en noem dat die persoonlike groei en aanleer van spesifieke vaardighede van die junior persoon die gemeenskaplike doelwit is.

Eby (1997) het egter gemeen dat die tradisionele mentor-protégé verhouding meer aanpasbaar sal moet wees ten einde die platter strukture in organisasies te akkommodeer. Dit het die ontstaan van laterale mentors tot gevolg.

McManus en Russel (1997) het genoem dat mentorskap voordelige loopbaangereedskap is wat aangewend kan word om nuweling te sosialiseer tot die noodsaaklike organisasienorms en -reëls.

Ostroff, Kozlowski, Wilson en Elmon (soos in Scandura, 1997) het gepostuleer dat mentorskap die organisasie tot voordeel strek aangesien dit die sosialiseringproses verbeter en tot gevolg het dat werknemers die nuwe werk vinniger en meer effektief aanleer. Scandura (1997) het verder gestipuleer dat werknemers wat deur middel van mentorskap gesosialiseer word in 'n organisasie, minder geneig is om die organisasie te verlaat. Volgens Burke et al. (soos in Fagenson-Eland et al., 1997) word mentorskap geassosieer met verhoogde postevredenheid en verminderde werksvervreemding. Burke et al. het gemeen dat protégés hoogsverbonde is aan hul organisasie en leierstalent verskaf.

Mowday, Steers en Porter (1979) en Clutterbuck (1997) was van mening dat 'n protégé hoër vlakke van organisasieverbondenheid sal toon as gevolg van die mentor se rol in die ontwikkeling van vertroue by die protégé. Matthews (1997) het gepostuleer dat mentorskap individuele asook spanverbondenheid tot die organisasie en sy doelwitte kan verhoog. Rothausen (soos in Baugh et al., 1996) het gemeen dat sosialiseringrolle postevredenheid affekteer en dat mentorskap 'n sosialiseringrol verteenwoordig.

Die sosialiseringrol van die mentor verskaf twee tipes ondersteuning aan protégés naamlik:

Instrumenteel (beskerming, uitdagende take, ens.) en psigososiaal (berading, afrigting, vriendskap en aanvaarding, ens. (Ensher & Murphy, 1997).

Kram (soos in Chao, 1997) het vier mentorskapfasies geïdentifiseer naamlik:

#### *Inisiasie*

Mentorskapsverhoudings begin deurdat die protégé die bevoegdheid van die potensiële mentor respekteer en die mentor weer die protégé as iemand wat afrigting nodig het, identifiseer. Hierdie fase sal tydens die akkommodasiefase voorkom, tensy 'n organisasie se formele mentorskapsprogram bepaal dat die mentor reeds betrokke moet wees by die keuringsproses van 'n nuwe werknemer en potensiële protégé. In so 'n geval

sal die verhouding ontstaan tydens die antisiperende sosialiseringfase.

### Kweking/Ontwikkeling

Die kwekingsfase is 'n twee- tot vyfjaarperiode waartydens die protégé geleer, beskerm en bevorder word. Die kwekingsfase kom voor tydens die akkommodasiefase van sosialisering.

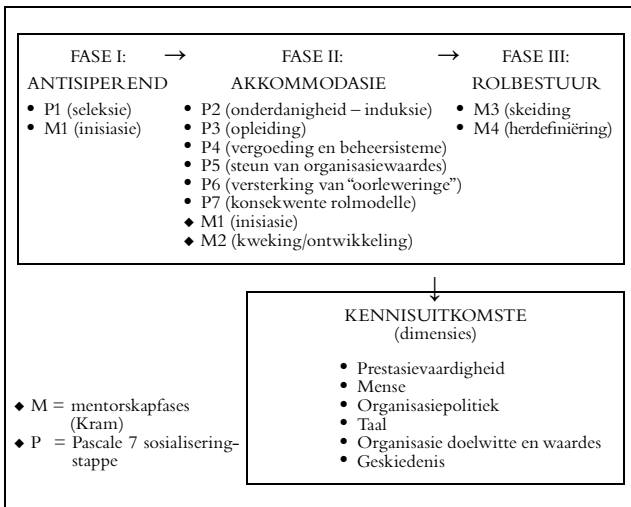
### Skeiding

Die strukturele en sielkundige fase kom voor wanneer die individu meer selfstandig word en die mentorfunksies verminder. Dié fase kom voor tydens die rolbestuursfase van sosialisering.

### Herdefiniëring

Die verhouding verander in dié fase na informele kontak en wetersydse ondersteuning. Dié fase kom ook voor tydens rolbestuur.

Die volgende model integreer die sosialiseringproses:



Figuur 1: Sosialiseringproses

Uit die literatuur blyk dit dat daar geen empiriese resultate bestaan wat dui op 'n verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid nie. Die navorsingsvraag is: "Bestaan daar 'n verband tussen organisasiesosialisering en -verbondenheid?"

In die lig van die voorgaande bespreking is dit die doel van die studie om te bepaal of daar 'n verband bestaan tussen organisasiesosialisering (wat mentorskap insluit) en organisasieverbondenheid.

## METODE

### Deelnemers aan studie

Die studie is gedoen by 'n vlekvrystaalvervaardiger staal in Mpumalanga. Die organisasie het ongeveer 2000 werknemers in diens. Daar is gefokus op alle werknemers met minder as ses jaar diens. Daar is 466 persone (Patterson C- en D- bande) genader om deel te neem aan die studie. Van die 168 vraelyste wat terug ontvang is (responsoers van 36%), was 132 volledig voltooi en is die vraelyste vir finale ontleding gebruik. Die biografiese inligting van die respondente lyk soos volg:

TABEL 1  
BIOGRAFIESE BESONDERHEDE VAN RESPONDENTE

Departement	Frekwensie	Persentasie
Operasionele Departement	25	15.4
Ingenieurs-departement	50	30.9
Dienste departement	87	53.7
<b>Totaal</b>	<b>162</b>	<b>100</b>
Graad	Frekwensie	Persentasie
4-5 (Patterson D- Band)	32	19.8
6-7 (Patterson C- hoër Band)	51	31.5
8-9 (Patterson C-laeer Band)	79	48.8
<b>Totaal</b>	<b>162</b>	<b>100</b>

Geslag	Frekwensie	Persentasie
Manlik	116	69.5
Vroulik	51	30.5
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Taal	Frekwensie	Persentasie
Afrikaans	112	67.1
Engels	40	24.0
Zulu	9	5.4
Tswana	2	1.2
Ander	4	2.4
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Ouderdomsgroep	Frekwensie	Persentasie
17-20	4	2.4
21-30	108	64.7
31-40	39	23.4
41-50	16	9.6
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Kwalifikasies	Frekwensie	Persentasie
Matriek	42	25.1
Diploma	53	31.7
Graad	39	23.4
Na-graads	26	15.6
Ander	7	4.2
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>100</b>
Jare diens	Frekwensie	Persentasie
0-1	34	21.1
1-2	12	7.5
2-3	29	18
3-4	23	14.3
4-5	44	27.3
6	19	11.8
<b>Totaal</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

Dit blyk uit Tabel 1 dat die meeste respondente in diensverwante gebiede werksaam is (53,7%); in Patterson C-band kategoriseer is (48,8%); manlik is (69,5%); Afrikaanssprekend is (67%) en tussen 20-30 jaar oud is (64,7%).

### Meetinstrumente

#### Organisasieverbondenheidsvraelys (Roodt, 1997)

'n Verskeidenheid instrumente is in die verlede ontwikkel in 'n poging om dié konstruk te meet (Akhtar & Tan, 1994; Allen & Meyer, 1990; Brown, 1996; De Cotiis & Summers, 1987; Hrebiniak & Alutto, 1972; Hunt & Morgan, 1994; Mowday, Steers & O'Reilly & Chatman, 1986; Porter, 1979; Reichers, 1985; Vardi, Wiener & Popper, 1989; soos geïdentifiseer in Roodt, 1991).

Die instrument wat gebruik is, is deur Roodt (1997) ontwikkel. Ses skale (139 items) is ontwikkel ten einde ses werkverwante fokusse as kognitiewe predisposisies te operationaliseer. Betrokkenheid is in die volgende fokusse gemeet, naamlik werk, pos, beroep, loopbaan, unie en organisasie. 'n Faktorentleding van die 139 items het vier duidelik gedefinieerde skale na vore gebring, naamlik 'n werkbeheptheid-, organisasieverbondenheid-, unieverbondenheid- en werkvervreemdingskaal.

Vir die doel van hierdie studie is slegs die organisasieverbondenheidskaal (Roodt, 1997) as meetinstrument gebruik. Die Cronbach alfa-koëffisiënt vir hierdie skaal, met 38 items, word aangedui as 0,914. Itemresponsskaal is op 'n vyfpunt-intensiteitskaal gemeet en wissel van een (in 'n baie klein mate) tot vyf (in 'n baie groot mate), waar slegs die ekstreme pole gedefinieer is. Slegs 'n Engelse vraelyste is aan respondente verskaf.

#### Organisasiesosialiseringvraelys (Chao et al., 1994)

'n Meetinstrument om die ses dimensies van organisasiesosialisering te meet, is deur Chao et al. (1994) ontwikkel. Dié skaal bestaan uit 34 items wat elk op 'n vyfpunt Likert-tipe intensiteitskaal gemeet word wat wissel van een (in 'n baie lae mate) tot vyf (in 'n baie hoë mate). Die betroubaarheid van die ses dimensies, soos voorheen gemeet deur Cronbach se koëffisiënt alfa is aanvaarbaar met koëffisiënte van 0,78 en hoër (Chao et al., 1994). Ook in hierdie geval is slegs 'n Engelse vraelyste aan respondente verskaf.

Die vraelyste meet die mate waarin 'n individu voel dat hy die inligting geleer het wat nodig is om aan te pas by sy/haar rol in die organisasie. Die vraelyste is aangepas deur ekstreme pole te definieer. As sub-afdeling van sosialisering moes respondente

wat aangedui het dat hulle mentors het/gehad het drie verdere vrae beantwoord aangaande die aard en invloed van die verhouding.

### Prosedure

Vraelyste is per e-pos aan werknemers gestuur. Die vraelyste is vergesels van 'n dekbrief waarin die doel van die studie verduidelik is. 'n Vraelys is ook ingesluit om nodige biografiese inligting te verkry. Op dié vraelys moes werknemers onder andere aandui of hulle 'n mentor het/gehad het of nie. Respondente het vraelyste via e-pos, interne pos of persoonlike aflewering terug besorg. Respondente is van die vertroulike hantering van hul response verseker.

Alle statistiese verwerkings is deur die Statistiese Konsultasiediens van die Randse Afrikaanse Universiteit gedoen.

## RESULTATE

Ten einde die moontlike effek van differensiële itemskeefheid en artefakte uit te skakel, is die volgende prosedure, soos voorgestel deur Schepers (1992), vir die faktorontledings gebruik. Die 34 items van die Organisasiesosialiseringsvraelys is geïnterkorreleer. Eigenwaardes is bereken en agt eigenwaardes groter as een is verkry volgens Kaiser (1961) se kriterium. Gevolglik is agt faktore gepostuleer. Hierdie matriks is met behulp van die *Varimax* rotasie na 'n eenvoudige struktuur geroeteer. Vereenvoudigde faktortellings is vir hierdie agt gepostuleerde faktore bereken. Tellings van hierdie agt faktore is geïnterkorreleer. Twee eigenwaardes (Kaiser, 1961) groter as een is verkry. Gevolglik is twee faktore gepostuleer. Hierdie matriks is met behulp van die *Direct Oblimin* geroeteer. Die Cronbach alfa's word aangedui as 0,918 vir Faktor 1 en 0,775 vir Faktor 2. Die eerste faktor is geïdentifiseer as die sosialiseringskonstruk. 'n Nadere ondersoek (soos dit blyk uit interkorrelasies en die bewoording van items), dui daarop dat Faktor 2 betrekking het op betrokkenheid by die organisasie. Hierdie faktor sal gevolglik 'n kunsmatige verhoging van die verband tussen hierdie faktor en organisasieverbondenheid tot gevolg hê en daarom is besluit om die tweede faktor afsonderlik te hanteer.

Dieselfde prosedure is gevolg met die 38 items van die Organisasieverbondenheid-skaal. Die 38 items is geïnterkorreleer. Agt eigenwaardes (Kaiser, 1961) groter as een is verkry. Gevolglik is agt faktore gepostuleer. Hierdie matriks is met behulp van die *Varimax* rotasie na 'n eenvoudige struktuur geroeteer. Vereenvoudigde faktortellings is vir hierdie faktore bereken. Tellings van hierdie agt faktore is geïnterkorreleer. Een eigenwaarde (Kaiser, 1961) groter as een is verkry en gevolglik is 'n enkele faktor gepostuleer. Vier items met lae ladings op hierdie faktor is uitgelaat. 'n Iteratiewe itemontleding het 'n Cronbach alfa van 0,936 opgelewer.

Die Pearson korrelasiekoëffisiënt is gebruik om korrelasies te bereken tussen Organisasiesosialisering- (Faktor 1 en 2), Organisasieverbondenheid- en mentorskaptellings. Die resultate van die interkorrelasiematriks word aangebied in Tabelle 2 en 3.

TABEL 2

INTERKORRELASIE-MATRIKS VIR TOTALE GROEP RESPONDENTE (N = 132)

	Organisasiesosialisering Faktor 1	Organisasiesosialisering Faktor 2	Organisasieverbondenheid
Organisasiesosialisering (faktor 1) P (2-kantig)	1,000	0,551**	0,277**
		0,000	0,001
Organisasiesosialisering (faktor 2) P (2-kantig)	0,551**	1,000	0,537**
	0,000	0,000	
Organisasieverbondenheid P (2-kantig)	0,277**	0,537**	1,000
	0,001	0,000	

\*\* Korrelasie is beduidend by die 0,01 peil (2-kantig)

Uit dié tabel blyk dit dat daar 'n statisties-beduidende korrelasie bestaan tussen Organisasieverbondenheid en -sosialisering Faktor 1 ( $r = 0,277$ ;  $p = 0,001$ ) asook tussen Organisasieverbondenheid en sosialisering Faktor 2 ( $r = 0,537$ ;  $p = 0,000$ ). Ten einde die effekgrootte te bepaal (vir korrelasie tussen Organisasieverbondenheid en sosialisering), is gebruik gemaak van die kragtoets vir Pearson se korrelasie (Howell, 1997). Die statistiese-beduidendheid van Delta ( $\delta$ ) is bereken op 0,88. Volgens Howell (1997) se interpretasie is die effekgrootte vir dié waarde hoog.

Verdere interkorrelasies is uitgevoer vir respondente wat aangedui het dat hulle mentors het/gehad het.

Die resultate word aangedui in Tabel 3.

TABEL 3

INTERKORRELASIE-MATRIKS : RESPONDENTE MET MENTORS (N = 97)

	Organisasiesosialisering	Organisasiesosialisering	Organisasieverbondenheid	Mentorskap
Organisasiesosialisering (faktor 1) P (2-kantig)	1,000	0,949**	0,229*	0,147
		0,000	0,024	0,152
Organisasiesosialisering (faktor 2) P (2-kantig)	0,494**	1,000	0,507**	0,103
	0,000		0,000	0,315
Organisasieverbondenheid P (2-kantig)	0,229*	0,507**	1,000	0,213*
	0,024	0,000		0,036
Mentorskap P (2-kantig)	0,147	0,103	0,213*	1,000
	0,152	0,315	0,036	

\*\* Korrelasie is beduidend by die 0,01 peil (2-kantig)

\* Korrelasie is beduidend by die 0,05 peil (2-kantig)

Hierdie ontleding bied wesenlik dieselfde resultate as wat in Tabel 2 gerapporteer is, maar op 'n effense laer vlak. Daar is 'n statisties beduidende korrelasie tussen Organisasieverbondenheid en -sosialisering Faktor 1 ( $r = 0,229$ ;  $p = 0,024$ ); tussen Organisasieverbondenheid en -sosialisering Faktor 2 ( $r = 0,507$ ;  $p = 0,000$ ); tussen Organisasieverbondenheid en Mentorskap ( $r = 0,213$ ;  $p = 0,36$ ); tussen Organisasiesosialisering (Faktor 1) ( $r = 0,147$ ;  $p = 0,152$ ) en Faktor 2 ( $r = 0,103$ ;  $p = 0,315$ ) en mentorskap. Ten einde die effekgrootte te bepaal (vir korrelasie tussen Organisasieverbondenheid en sosialisering), is gebruik gemaak van die kragtoets vir Pearson se korrelasie (Howell, 1997). Die statistiese-beduidendheid van Delta ( $\delta$ ) is bereken op 0,615. Volgens Howell (1997) se interpretasie is die effekgrootte vir dié waarde medium tot hoog.

## BESPREKING

Tydens hierdie studie is gebruik gemaak van 'n gerieflikheidssteekproef en nie 'n ewekansige steekproef nie. Om dié rede is dit nie moontlik om die resultate te veralgemeen tot die groter organisasie of ander soortgelyke organisasies nie, maar het dit slegs betrekking op hierdie spesifieke ondersoekgroep.

Die organisasiesosialiseringsinstrument het twee faktore opgelewer. Die eerste faktor dui op organisasiesosialisering en beskik oor 'n hoë interne betroubaarheid (0,918). Die tweede faktor wat dui op organisasieverbondenheid het 'n relatief lae interne betroubaarheid (0,775) opgelewer. Dit wil voorkom of die betrokke outeurs (Chao et al., 1994) die sosialiseringsdomein nie korrek gedefinieer het nie en gevolglik is die totale domein nie na behore gedek nie. Dit blyk verder dat die oorspronklike vraelys se faktorstruktuur nie standhou in die Suid-Afrikaanse konteks nie. Met die uitvoering van kruis-kulturele studies moet gelet word op funksionele, konseptuele asook metriese ekwivalensie (cf. Roodt, Kinneer, Erwee, Smith, Lynch & Millett, 2001).

Aangesien Suid-Afrikaners sosialisering konseptueel anders beskou, bestaan daar nie konseptuele ekwivalensie tussen die Amerikaanse en Suid-Afrikaanse weergawes van die vraelys nie en gevolglik verdien hierdie saak aandag van navorsers.

Nadat vier items weggelaat is uit die organisasieverbondenheidvraelys is slegs een faktor verkry met 'n hoë alfa koëffisiënt (0,936). Die hoë betroubaarheid bevestig dat die onderskeid tussen fokusse (werk, pos, beroep, loopbaan en organisasie) slegs van teoretiese belang is. Dit blyk of die instrument goed daarin slaag om die organisasieverbondenheidskonstruk te meet. Benewens die bestaande houdings- en gedragsbenaderings tot organisasieverbondenheid (Hoole, 1997), kan 'n derde benadering, naamlik 'n motiveringsbenadering as kognitiewe predisposisie tot verbondenheid bygevoeg word.

Die primêre doel van die studie was om te bepaal of daar 'n verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid bestaan. So 'n verband is wel gevind. Alhoewel die verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid statisties-bedeutend is, is 'n sterker verband verwag. Daar is verwag dat mentorskap 'n groter impak sou hê op die sosialiseringproses en gevolglik moes die verband tussen organisasiesosialisering en organisasieverbondenheid groter wees. Die verband tussen verbondenheid en sosialisering is numeries laer vir die groep wat mentors gehad het. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die mentorprofiel (wat hoofsaaklik blank, middeljarig, sinies en negatief oor eie loopbaanopsies is as gevolg van regstellende aksie, ensovoorts). Dit kan tot gevolg hê dat negatiewe waardes oorgedra word aan die protégés wat die organisasiesosialiseringproses en -oogmerke kan kniehalter. Daar bestaan egter ook 'n moontlike leemte in die wyse waarop mentorskap gemeet is in hierdie studie. Aangesien mentorskap nie die hooffokus was nie, is slegs drie items gebruik om mentorskap te meet. 'n Omvattende instrument behoort egter ontwikkel te word ten einde die aard van die mentorskapsproses en -verhoudinge te meet.

Die relatiewe lae korrelasiekoëffisiënte tussen die gemete konstruksie is moontlik toe te skryf aan die gebrek aan 'n geprogrammeerde en sistematiese induksieprogram binne die betrokke organisasie. Die meeste definisies verwys na sosialisering as 'n proses. In hierdie organisasie word dit skynbaar nie as 'n proses hanteer nie. Organisasiesosialisering word gelykgestel aan 'n enkele induksie-intervensie. Indien 'n organisasie daarin sou slaag om die organisasiewaardes en ideale, organisasierol, kennis oor invloedryke persone (kampioene) en organisasie-“oorlewerings” suksesvol by individue tuis te bring, behoort die verband met organisasieverbondenheid baie hoër te wees.

Gefokusde sosialiseringprogramme behoort ook 'n verdere positiewe impak te hê op werkstevredenheid, motivering, werksprestasie, arbeidsomset, loopbaan-effektiwiteit en ander gedragsuitkomst. Die identifisering van hierdie verbande hou moontlikhede in vir verdere navorsing. Die ontwikkeling van 'n Suid-Afrikaanse sosialiseringinstrument behoort ook aandag te geniet in toekomstige navorsing. In vandag se turbulente markomgewing is die vestiging van 'n verbonde werksmag van onskatbare waarde. Organisasiesosialisering is een element wat waarskynlik die grootste impak het op organisasieverbondenheid. Verdere navorsing behoort gedoen te word om hierdie faktore te ondersoek.

## VERWYSINGS

- Akhtar, S. & Chan, C.M. (1997). Three-dimensional Attitude Model of Organisational Commitment: Empirical validation using semantic measures. *Paper presented at Fourth Annual International Conference on Advances in Management*, Ontario, Canada, 9-12 July.
- Allport, G.W. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 50, 451-476.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. & Lee, R.T. (1998). Socialisation and newcomer adjustment: The role of organisational context. *Human Relations*, 51 (7), 897-927.
- Baugh, S.G., Lankau, M.J., Scandura, T.A. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 309-323.
- Beehr, T.A. & Gupta, N. (1978). A note on the structure of employee withdrawal. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 21, 73-79.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H.S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27, 40-53.
- Blau, G.J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 32, 84-147.
- Brim, O.G. Jr. (1968). Adult socialisation. In J.A. Clausen (Ed.), *Socialisation and society*.
- Brown, R.B. (1996). Organisational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: The socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-456.
- Carson, K.D. & Bedeian, A.G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behaviour*, 44, 237-262.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner, P.D. (1994). Organisational socialisation: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chao, G.T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 15-28.
- Clutterbuck, D. (1997). *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work (2nd ed)*. London: Institute of Personnel and Development.
- Dubin, R. (1956). Industrial worker's worlds: A study of the "Central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D. Ingram, T.N. & Bellenger, D.N. (1986). Salesforce socialisation. *Journal of Marketing*, 50, 192-207.
- Dose, J.J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organisational socialisation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70, 219-240.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organisational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 125-144.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.
- Ensher, E.A. & Murphy, S.E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behaviour*, 50, 460-481.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organisations*. New York: Free Press.
- Fagenson Eland, E.A., Marks, M.A. & Amendola, K.L. (1997). *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 29-42.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organisational members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-319.
- Fisher, C.D. (1986). Organisational socialisation: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- French, J.R. Jr. & Kahn, R. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18, 1-47.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1994). *Organisations: behavior, structure, processes*. Boston: Irwin.
- Gomez-Mejia, L.R. (1983). Sex differences during occupational socialisation. *Academy of Management Journal*, 26, 492-499.
- Greenhaus, J.H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*, 1, 209-216.
- Gurin, G., Veroff, J. & Feld, S. (1960). *Americans view their mental health*. New York: Basic books.
- Hall, D.T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organisational settings. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 6, 50-76.

- Hall, D.T. (1987). Careers and socialisation. *Journal of Management*, 13, 301-321.
- Hoole, C. (1997). *Work commitment: It's dimensions and relationships with role stress and intention to quit*. D. Phil-proefskrif. Pretoria: UP.
- Howell, D.C. (1997). *Statistical methods for psychology*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organisational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1990). *Organisational behavior and management 2nd ed.* Chicago: Irwin.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1996). *Organisational behavior and management 4th ed.* Chicago: Irwin.
- Kaiser, H. F. (1961). A note on Guttman's lower bound for the number of common factors. *British Journal of Statistical Psychology*, 14(1), 1.
- Kaldenberg, D.O., Becker, B.W. & Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists. *Human Relations*, 48 (11), 1355-1377.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organisational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Manning, P.K. (1970) – Talking and becoming: A view of organisational socialisation. In J.D. Douglas (Ed.). *Understanding Everyday Life* (pp. 239-256).
- Matthews, S. (1997). *Mentoring and coaching: The essential leadership skills*. London: Pitman.
- McManus, S.E. & Russell, J.E.A. (1997). New directions for mentoring research: An examination of related constructs. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 145-161.
- Mirels, H.L. & Garrett, J.B. (1971). Concept redundancy in organisational research: The case of work commitment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36, 40-44.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organisation linkages*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organisational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organisational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Naughton, T.J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research. *The Career Development Quarterly*, 180-187.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organisational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Owen, M.A. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring*. Oxford: Jossey-Bass.
- Pascale, R.T. (1985). The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialisation. *California Management Review*, winter, 38.
- Patchen, M. (1970). *Participation, achievement and involvement on the job*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc.
- Reichers, A.E. (1985). A review and conceptualisation of organisational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialisation roles. *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Ritti, R.R. & Funkhauser, G.R. (1987). *The ropes to skip and the ropes to know* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The free press.
- Roodt, G. (1991). *Die graad van werkbetrokkenheid as voorspeller van persoonlike welsyn: 'n Studie by bestuurders*. D Admin-proefskrif. Bloemfontein: UOVS.
- Roodt, G. (1992). Organisasieklimaat as voorspeller van organisasie-verbondenheid: Getuienis van 'n suiwer kognitiewe definisie? *Acta Academica*, 24(4), 109-122.
- Roodt, G. (1997). Theoretical and empirical linkages between work-related commitment foci. *Journal of Industrial Psychology*, 23 (2), 6-13.
- Roodt, G., Kinnear, C., Erwee, R., Smith, D., Lynch, B., Millett, B. (2001). *Journal of Industrial Psychology*, 27 (2), 57-61.
- Scandura, T.A. (1997). Mentoring and organisational Justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 58-69.
- Schein, E.H. (1968). Organisational socialisation and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organisation and the career. A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E.H. & Ott, J.S. (1962). The legitimacy of organisational influence. *American Journal of Sociology*, 67, 682-689.
- Schepers, J.M. (1992). *Toetskonstruksie: Teorie en praktyk*. Johannesburg: RAU Drukkers.
- Stewart, J.D. (1986). *The power of people skills*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialisation: A longitudinal examination of job attitudes on urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialisation to work. In Dubin (Ed.) *Handbook of work, organisation and society*, (pp.67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organisational socialisation. *Research in Organisational Behaviour*, 1, 209-264.
- Weber, M. (1958). *The protestant ethic and spirit of capitalism*. New York: Charles Scribner's Sons.