

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

GERDA URBONIENĖ

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO  
ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJOS  
ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS  
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO  
ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJOS  
ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

Recenzentas

Atliko

stud. G. Urbonienė

VILNIUS

2016

# TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. TEORINĖS DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ REIŠKINIŲ SAMPRATOS IR SĄSAJOS .....	8
1.1. Organizacinės socializacijos samprata ir svarba žmogiškųjų išteklių vadyboje.....	8
1.1.2. Organizacinės socializacijos proceso pasekmės, rodikliai ir veiksniai .....	11
1.1.3. Socializacijos modelių apžvalga.....	15
1.1.4. Išankstinė socializacija - darbuotojų atranka.....	18
1.1.5. Susidūrimo etapas – darbuotojo adaptacija .....	21
1.1.6. Įsitraukimo etapas – darbuotojų karjeros vystymas .....	26
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata .....	30
1.3. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata.....	33
1.4. Darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos.....	36
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS .....	40
3. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS.....	45
3.1.1 Darbuotojų išankstinės socializacijos ypatumai .....	45
3.1.2 Darbuotojų adaptacijos ypatumai .....	47
3.1.3 Darbuotojų integracijos ypatumai .....	49
3.1.4. Darbuotojų bendras socializacijos įvertis .....	52
3.2. Hipotezių tikrinimas .....	53
3.3. Rezultatų aptarimas .....	56
IŠVADOS .....	60
REKOMENDACIJOS .....	62
LITERATŪRA .....	63
ANOTACIJA.....	76
ABSTRACT .....	77
SANTRAUKA .....	78
SUMMARY .....	79
PRIEDAI .....	80

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

pav. 1 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas .....	8
pav. 2 Socializacijos išteklių ir organizacinio veiksmingumo modelis .....	13
pav. 3 Socializaciją įtakojančių veiksnių ir pasekmių modelis .....	14
pav. 4 Trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelis .....	15
pav. 5 Organizacinės socializacijos modelis .....	16
pav. 6 Organizacinės socializacijos modelis .....	17
pav. 7 Organizacinės socializacijos modelis .....	18
pav. 8 Informacijos atrankos metu tiekimo kandidatui schema .....	19
pav. 9 Atrankos ir socializacijos veiklos rezultatai .....	21
pav. 10 Karjeros planavimo proceso etapai .....	27
pav. 11 Įsitraukimo į darbą modelis .....	32
pav. 12 Įsitraukimo į darbą veiksnių ir pasekmių modelis .....	33
pav. 13 Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padariniai .....	35
pav. 14 Organizacinės socializacijos, darbuotojų darbo įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelis .....	39
pav. 15 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių .....	43
pav. 16 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį .....	43
pav. 17 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	43
pav. 18 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal stažą dabartinėje darbovietėje .....	44
pav. 19 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokią informaciją buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu .....	45
pav. 20 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia informacija jiems buvo pateikta atrankos metu .....	46
pav. 21 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia informacija jiems buvo pateikta apibūdinant būsimą darbą .....	47
pav. 22 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie buvo supažindinti su organizacija .....	47
pav. 23 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia pagalba jiems buvo suteikta, pradėjus dirbti organizacijoje .....	48
pav. 24 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kas jiems suteikdavo konsultacijas ir reikalingą pagalbą .....	49
pav. 25 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokios, jų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje .....	50
pav. 26 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal jų pateiktus pasiūlymus esant nepakankamai geroms ar visai nesudarytoms sąlygoms darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje .....	50
27 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokie kvalifikacijos kėlimo būdai jiems buvo taikyti .....	51

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Sėkmingos ir nesėkmingos organizacinės socializacijos pasekmės .....	11
2 lentelė. Rekomenduojamas adaptacijos programos turinys .....	23
3 lentelė. Karjeros etapai .....	26
4 lentelė. Karjeros planavimo ir valdymo teikiami privalumai .....	28
5 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai .....	30
6 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo požiūriai .....	34
7 lentelė. Anketos struktūra .....	40
8 lentelė. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kaip sudaromi karjeros planai jų organizacijoje .....	52
9 lentelė. Tiriamųjų bendras socializacijos įvertis .....	52
10 lentelė. Ryšys tarp tiriamųjų bendrojo socializacijos įverčio ir įsitraukimo į darbą .....	54
11 lentelė. Ryšys tarp tiriamųjų bendrojo socializacijos įverčio ir emocinio įsipareigojimo organizacijai .....	55

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa.....	81
2 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir informacijos atrankos metu gavimo .....	86
3 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir informacijos atrankos metu gavimo .....	86
4 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu .....	87
5 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu .....	87
6 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu .....	88
7 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir karjeros perspektyvų.....	88
8 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išipareigojimo ir informacijos atrankos metu gavimo.....	88
9 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išipareigojimo ir informacijos atrankos metu gavimo.....	89
10 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išipareigojimo ir paramos gavimo adaptacijos metu.....	90
11 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išipareigojimo ir paramos gavimo.....	90
12 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu .....	91
13 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir karjeros perspektyvų.....	91

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus vertybių, nuo kurių priklauso viešųjų įstaigų veiklos efektyvumas ir teikiamų paslaugų kokybė. Todėl kryptingas kompetentingų, profesionalių ir organizacijai atsidavusių darbuotojų ugdymas tampa viešojo sektoriaus efektyvumo ir paslaugų kokybiškumo garantu. Siekiant suformuoti efektyvią ir veiksmingą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių bazę, svarbūs darbuotojų verbavimo, atrankos, socializacijos, kompetencijų ugdymo, karjeros valdymo procesai.

Nuolatinis žmogiškųjų išteklių vadybos etapų tobulinimas ir problemų sprendimas yra labai reikšmingas darbas. Pastaraisiais metais šie procesai pastebimi valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdyme. Nuo 2013 m. įsigalėjo nauja valstybės tarnautojų atranka, kurios pagrindinis tikslas šį procesą padaryti lankstesniu, jį modernizuoti. Svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdyme užima darbuotojų socializacijos procesas, padedantis užtikrinti asmens integraciją, atsidavimą, o to pasėkoje ir produktyvų funkcionavimą organizacijoje. Sėkmingas darbuotojų socializacijos proceso vystymas turėtų būti ypač aktualus Lietuvos rajonų savivaldybių administracijos. Mažesni rajonai susiduria su perspektyvių specialistų emigracija į užsienį ir į didžiuosius Lietuvos miestus. Todėl darbuotojų socializacijos praktikos taikymas yra labai aktualus, siekiant išlaikyti darbuotojus ir skatinti jų efektyvų funkcionavimą. Nepaisant to, kad socializacijos proceso nauda yra įrodyta, organizacijos vis dar mažai skiria dėmesio socializacijos diegimo procesui, dažniausiai apsiribojama darbuotojo užduočių išmokimu (Gražulis, 2012).

Pastebėta, kad aktualūs tampa organizacinės socializacijos ir darbo kaitos, lojalumo, pasitenkinimo darbu sąsajų tyrimai. Įdomus socializacijos ir jos įtakos darbuotojų darbo įsitraukimui, įsipareigojimui ryšys. Tai yra ypač aktualu, nes darbuotojų veiklos rezultatai įtakoja visos organizacijos konkurencingumą.

**Temos iširtumas.** Darbuotojų socializacijos temos problema susidomėjimas kilo XX amžiaus 8-ajame dešimtmetyje, kuomet buvo pripažinta, kad socializacija perteikia žinias, profesinius įgūdžius ir vertybes (Gražulis, 2012). Robert H. Woods, Ph.D tyrinėjo darbuotojų socializaciją savo darbe „Orientation and Socialization“. John Van Maanen ir Edgar H. Schein (1979) aprašė socializacijos proceso taktikas. David G. Allen (2007) tyrinėjo organizacinės socializacijos taktikų įtaką darbuotojų kaitai. R. J. Taormina (1997), Chao ir kolegos (1994) aprašė socializacijos proceso turinius. Steers (1991) sudarė socializacijos proceso etapus, jam pritarė ir Robbins (2006). A. Saks, J.A. Gruman (2014) nagrinėjo socializacijos įtaką organizacijos efektyvumui.

Lietuvos mokslininkai tyrinėjo socializacijos proceso įtaką darbuotojų lojalumui (Gražulis, 2012), darbuotojų kaitai (Žukauskaitė, 2008). Tyrinėti ir organizacinės socializacijos procesą įtakoiantys

veiksniai: Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė (2008) aprašė skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijos ypatumus, mentoriaus įtaką darbuotojų socializacijai (Žukauskaitė 2009, 2014). Bazienė ir Gražulis (2009) tyrinėjo darbuotojų socializaciją Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose.

**Tyrimo objektas** – darbuotojų socializacijos procesas, įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje.

**Problema.** Viešajam sektoriui esant naujosios viešosios vadybos įtakoje vienas iš pagrindinių reikalavimų yra viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos efektyvumas. Įrodyta, kad sėkminga darbuotojų socializacija siejama su teigiama nauda tiek darbuotojams, tiek organizacijai (Gražulis, 2012). Darbuotojai sėkmingai prisitaikę prie darbo sąlygų yra motyvuoti gerai dirbti, o organizacija patiria materialinę naudą. Tačiau tyrimai parodė, jog Lietuvoje socializacijos procesas funkcionuoja vangiai, kas trečias darbuotojas savo organizaciją palieka dėl nesėkmingos socializacijos (Gražulis, 2012). Todėl organizacijos neskirdamos pakankamai dėmesio šiai žmogiškųjų išteklių vadybos sričiai, nesudaro sąlygų gerinti darbuotojų darbo veiklos efektyvumą, kas sudaro kliūtį konkurencingai veikti.

**Tikslas** – ištirti savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų socializacijos proceso ypatumus, ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai ir įsitraukimu į darbą.

#### **Darbo uždaviniai:**

- Aptarti moksliniuose šaltiniuose aprašomas darbuotojų socializacijos sampratas, modelius, šį procesą įtakojančius veiksnius ir rodiklius;
- Ištirti socializacijos etapus: išankstinę socializaciją, adaptaciją, integravimą;
- Aptarti įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo sąvokas;
- Atskleisti sąsajas tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai;
- Išanalizuoti ir apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

#### **Darbo metodika:**

- Temos atskleidimui pasitelkiama mokslinės literatūros analizė, įvairių autorių darbų lyginimas ir apibendrinimai;
- Darbuotojų tyrimui pasirinktas kiekybinis metodas–anketinė apklausa.



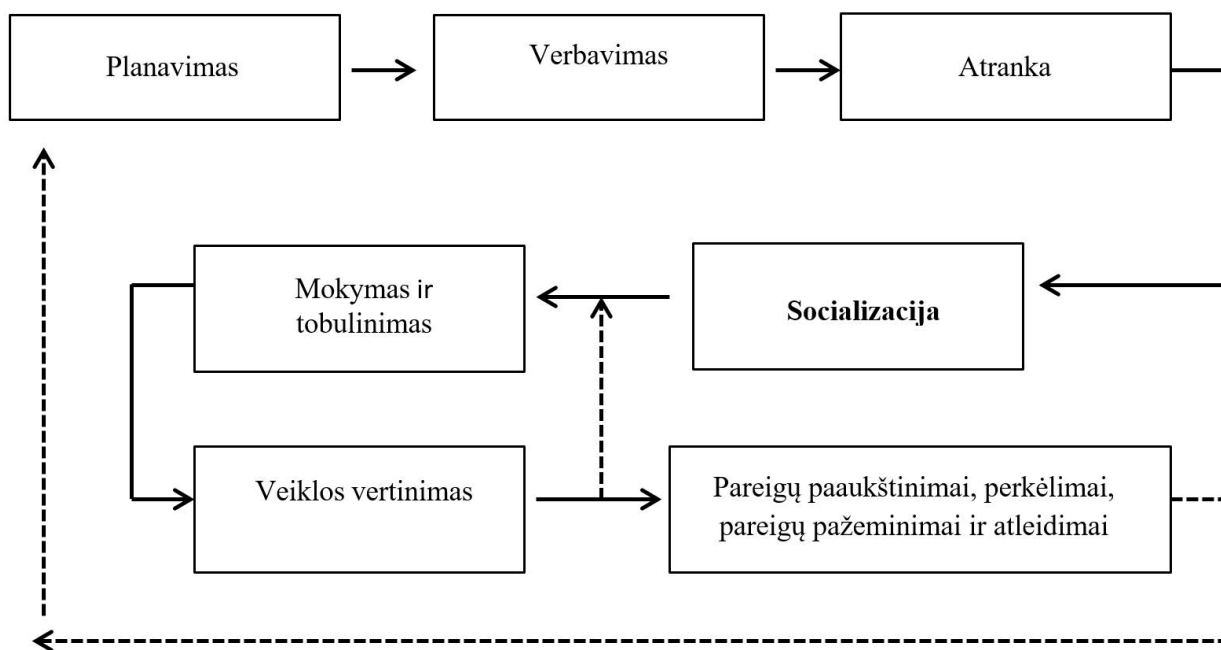
# 1. TEORINĖS DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ REIŠKINIŲ SAMPRATOS IR SĄSAJOS

## 1.1. Organizacinės socializacijos samprata ir svarba žmogiškųjų išteklių vadyboje

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija, arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija (Išoraitė, 2011). Organizacijos veiklos sėkmė yra garantuota tik tada kai žmogiškųjų išteklių politika atsižvelgia į vietinėje ir globalioje erdvėje vykstančius objektyvius socialinius, ekonominius pokyčius, taip pat ir individualias darbuotojų savybes, jų asmenines nuostatas, motyvacinės vertybes, tobulinimosi, saviraiškos, ambicingų aspiracijų tenkinimą (Jančiauskas, 2006).

Pasak James. A. F. Stoner ir kiti (1999), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų. (žr. 1 pav.).

pav. 1 Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas



Šaltinis: Stoner ir k.t., 1999.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami (Chlivickas et al., 2009). Vykdamas verbavimą ir atranką, svarbu priimti tinkamą darbuotoją, o priėmus, aktualu jį išlaikyti, sėkmingai įlieti į organizacijos gyvenimą, paversti produktyviai funkcionuojančia ląstele. Siekiant šių tikslų organizacinės socializacijos procesas tampa svarbus tiek organizacijos, tiek jos nario egzistavime.

Plačiaja prasme, organizacinė socializacija yra suvokiama kaip procesas, kurio metu asmuo įgyja socialines žinias ir įgūdžius, reikalingus atlikti jo vaidmeniui organizacijoje. Socializacija yra tęstinis procesas, trunkantis visą darbuotojo karjeros laikotarpį (Maanen and Schein., 1979). Vienas žymiausių organizacinės socializacijos tyrinėtojų Taormina R. J. (1997) teigia, kad organizacinė socializacija yra procesas, kurio metu asmuo įgyja profesines žinias, įgauna savo funkcijos organizacijoje supratimo, siekia palankios socialinės aplinkos su bendradarbiais ir priima organizaciją. Robbins S. R (2003) darbuotojo socializaciją taip pat įvardija kaip nuolatinį, per visą asmens karjerą besitęsiantį procesą, kurio metu ir yra perimama organizacijos kultūra. Teigiama, kad verbavimas ir atranka negali užtikrinti organizacinės kultūros perdavimo naujokui. Dėl šios priežasties ką tik į organizaciją įstojęs asmuo gali sutrikdyti nusistovėjusią tvarką. Todėl socializacijos organizacijoje pagrindinis tikslas padėti naujokui perimti organizacinę kultūrą. Newstrom J.W (2000) tyrinėdamas organizacinę socializaciją padarė išvadą, jog organizacinė socializacija yra nepertraukiamas procesas, kurio metu jos pagalba naujiems darbuotojams yra perduodami kultūros elementai formaliais (naujai priimto darbuotojo supažindinimas su organizacijos vertybėmis) ir neformaliais (naujai priimto darbuotojo vaidmens modeliavimas mentoriaus pagalba) metodais, taip pat formuojamas atitinkamas darbuotojų požiūris ir elgesys. Darbuotojo socializacijos procesas yra vienijantis ir bendro tikslo padedantis siekti reiškinys. Socializacija organizacijoje iš jos darbuotojų sukuria darnų socialinį organizmą, esant nepalankioms sąlygoms suteikia organizacijai atsparumo (Butkus, 1996). Felman D. Ch (1981) išskyrė tris socializacijos proceso apibūdinimus: 1) procesas kurio metu asmuo įgyja savo vaidmeniui organizacijoje reikiamų savybių, 2) darbui reikalingų įgūdžių, gebėjimų, 3) pritampa prie darbo grupės, normų ir vertybių. Teigiamos sėkmingos socializacijos pasekmės įtakoja darbuotojų produktyvumą, atsidavimą organizacijai, sumažina polinkį išeiti iš darbo. Nesėkmingos socializacijos pasekmės yra susijusios su pravaikštomis, nepasitenkinimu darbu, neigiamu socialiniu psichologiniu klimatu (Gražulis, Bazienė, 2009; Robbins, 2003). Socializacijos procesas yra labai svarbus naujokui. Socializacija prasideda kai darbuotojas prisijungia prie organizacijos, kuomet organizacija deda pastangas pakeisti naujoką ir padaryti jį geru darbuotoju (Staniulienė, 2010). Darbuotojų socializacijos procesas padeda naujokų asmenines vertybes sutapatinti su organizacijos vertybėmis ir tikslais. Darbuotojas tampa lojalus organizacijai ženkliai mažėja pasitraukimo rizika. Dėl šios priežasties organizacija nepraranda, o taip pat ir kompensuoja investicijas prarastas darbuotojų atrankos, įdarbinimo ir mokymų metu (Cable et al., 2001). Sėkminga organizacinė socializacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis prie profesinės ir socialinės organizacijos aplinkos. Ši sėkmė turi teigiamą poveikį darbo motyvacijai, pasitenkinimui darbu, efektyvumui ir sumažintam netikrumui. Suderinti organizacijos ir individo interesai atspindi pasisekusį darbuotojo socializacijos procesą (Ratkovic Njegovan and Kostic, 2014).

Anello (2006) teigia, kad socializacija viešajame sektoriuje gali būti įvardijama kaip procesas, kurio metu perimama etikos sistema ir elgesio kodeksai. Šis procesas gali pasitarnauti kaip pareigūnų sąmoningumo didinimo šaltinis kovai su korupcija. Etikos kodeksai, kurie apima įstatymus, institucijas, organizacinę kultūrą, socializaciją, užtikrina aukštus viešojo sektoriaus darbuotojų standartus (Gilman, 2005). Chapman ir Toole (1995) teigia, jog socializacijos procesui Didžiosios Britanijos valstybės tarnyboje yra skiriamas išskirtinis dėmesys. Pagrindinė proceso funkcija vertybių, standartų, metodų, kodeksų perteikimas tarnautojams. Esminis socializacijos taikymo metodas „mokymasis veikiant“ metodas, kuomet perteikiamos ne vien techninės žinios, bet ir moralinės vertybės. Viešajam sektoriui perimant privataus sektoriaus vadybos principus, kinta tarnautojų elgesio vertybės, vienas iš pavyzdžių, tarnautojų interesai asmeniniais pasiekimais darbo vietoje. Socializacijos procesas perteikia kintančias viešojo sektoriaus vertybes ir etikos normas (Chapman and Toole, 1995). Tai gi galima daryti išvadas, kad šio proceso pagalba formuojamas Naujosios viešosios vadybos principus atitinkantis viešojo sektoriaus darbuotojų personalas.

Viešajam sektoriui esant Naujosios viešosios vadybos įtakoje, didžiulis dėmesys yra skiriamas organizacijos efektingumo didinimui. A. Saks, J.A Gruman (2014) nagrinėjantys socializacijos įtaką organizacijos efektyvumui teigia, jog organizacinė socializacija yra neatsiejama nuo žmogiškųjų išteklių praktikos. Kadangi organizacinė socializacija yra pagrindinė priemonė, kurios dėka nauji organizacijos nariai įgyja žinių, perima požiūrį, elgseną, kurie reikalingi tampant efektyviai veikiančiu organizacijos nariu, šis faktas padaro socializaciją neatskiriamą nuo sėkmingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Žvelgiant į organizacinę socializaciją per elgsenos prizmę, teigiama kad šis procesas formuoja darbuotojų elgseną, kuri yra svarbi organizacijos strategijai ir jos tikslams. Sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas išugdyti kompetentingus, įmonei vertingus darbuotojus, kurie didintų organizacijos konkurencingumą. Kadangi organizacinės socializacijos dėka nauji darbuotojai perima įgūdžius, žinias, elgseną, prisidedančius prie organizacijos pridėtinės vertės kūrimo, šis procesas įvardijamas kaip organizacijos konkurencingumo didinimo šaltinis (Saks and Gruman, 2014).

Viešojo sektoriaus žmogiškiesiems ištekliams esant Naujosios viešosios vadybos įtakoje, svarbi tampa orientacija į rezultatus, atvirumas pokyčiams ir naujovėms, iniciatyva, asmeninė atsakomybė, aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus, lankstumas, komandinis darbas, bendradarbiavimas (Vienažindienė, 2009). Tai gi, apibendrinus galima daryti išvadas, kad sėkmingas socializacijos procesas įtakoja darbuotojų išipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, produktyvumą, darbuotojų kaitą, ryšius ir bendradarbiavimą, darbuotojų moralinę būseną, organizacijos konkurencingumą. Tai rodo, kad šis procesas privalo užimti svarbią vietą viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme, siekiant sėkmingai įgyvendinti Naujosios viešosios vadybos principus.

### 1.1.2. Organizacinės socializacijos proceso pasekmės, rodikliai ir veiksniai

Sėkmingos socializacijos nauda yra abipusė gerovė, tiek organizacijai, tiek jos darbuotojui. Organizacija išsiugdo patikimą ir gerą darbuotoją, o darbuotojas turi galimybę atskleisti savo asmenybę, jausti saugumą, būti kolektyvo dalimi ir įgyvendinti puoselėjamus lūkesčius. Nesėkminga socializacija neigiamai veikia tiek darbuotoją, tiek organizaciją: kyla nepasitenkinimas darbu, pravaikštos neigiamas psichologinis klimatas, mažėja motyvacija, vaidmens aiškumas, o to pasėkoje krinta organizacijos veiklos efektyvumas. Socializacija taip pat priskiriami tokie rezultatai: tiesioginiai (užduočių įvaldymas, patiriamas nerimas, darbo atlikimo kokybė), ir netiesioginiai: (atsidavimas organizacijai, noras išeiti iš darbo ir t.t.) (Gražulis, 2012; Gražulis, Bazienė, 2009). Sėkmingos ir nesėkmingos organizacinės socializacijos pasekmės pagal Cherington. (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Sėkmingos ir nesėkmingos organizacinės socializacijos pasekmės

<i>Sėkminga socializacija</i>	<i>Nesėkminga socializacija</i>
Pasitenkinimas darbu	Nepasitenkinimas darbu
Vaidmens aiškumas	Vaidmens neaiškumas
Aukšta darbo motyvacija	Žema darbo motyvacija
Kultūros bei kontrolės supratimas	Nesupratimas organizacinės kultūros, kontrolės trūkumas
Aukštas įtraukimo į darbą laipsnis	Žemas įtraukimas į darbą
Įsipareigojimas organizacijai	Įsipareigojimų stoka organizacijai
Valdymo veiksmų supratimas ir priėmimas	Pravaikštos
Aukšta veiksmų atlikimo kokybė	Žema darbo kokybė
Vertybių pripažinimas	Vertybių nepriėmimas

Šaltinis: Cherington, 1994; cit. pagal Lepaite, Sakauskaitė ir k.t., 2008

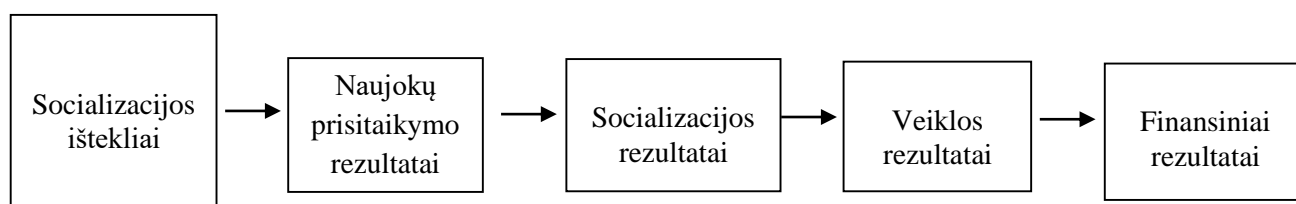
Tyrimai patvirtina, kad socializacija įtakoja darbuotojų kaitą organizacijoje. I. Žukauskaitės (2008) atliktas tyrimas, kuomet buvo sulyginami likusių dirbti organizacijoje asmenų ir palikusių ją rodikliai, parodė, kad didesnis nerimas ir nepalankios nuostatos darbo atžvilgiu gali įtakoti darbuotojų išėjimą iš darbo. Didesnis turimos informacijos kiekis apie darbą ir organizaciją, taip pat gali sustiprinti darbuotojo apsisprendimą išeiti iš darbo. V. Gražulis (2012) teigia, kad darbuotojų socializacija yra veiksminga priemonė, vertinant individo galimybes įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir tapti jai įsipareigojusiu. I. Andriuškevič (2014) atliktas tyrimas su statutiniais pareigūnais parodė, kad organizacinė socializacija

prisideda prie pareigūnų pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir noro pasitraukti iš darbo. A.M. Saks ir J.A. Gruman (2014) sėkmingos socializacijos rezultatus sieja su nauda visam organizacijos efektyvumui. Darbuotojo socializacija yra įvardijama kaip darbuotojo prisitaikymas prie jo darbo vietos. Autoriai išskyrė socializacijos išteklius (veiksnius), kurie gali padėti naujam darbuotojui prisitaikyti prie jo darbo vietos tai: informacija, grįžtamasis ryšys, mokymai, vadovų parama, formalus orientavimas, pripažinimas, asmeninis planavimas ir t.t. Darbuotojo prisitaikymo rodikliais autoriai įvardija:

- Turima informacija, žinios: organizacija privalo pateikti naujokams išteklius, kurie jiems suteiktų žinių apie organizaciją, jų vaidmenį joje, darbo grupes ir pačią organizaciją;
- Vaidmens aiškumas: organizacija privalo suteikti naujokui informacijos apie jo vaidmenį organizacijoje taip pat tikslus ir uždavinius;
- Užduoties išmokymas: naujokai turi būti apmokyti atlikti savo užduotis, tačiau turi vykdyti glaudus bendradarbiavimas su vadovu ir fiksuojamas nuolatinis grįžtamasis ryšys.
- Saviveiksmingumas: darbo užduočių pobūdis, mentoriaus, bendradarbių pagalba stiprina naujoko saviveiksmingumą;
- Socialinė integracija: organizacija privalo padėti darbuotojui kuo greičiau socialiai integruotis per socialinius ar oficialius renginius, skirdama mentorių, bendradarbių paramą;
- Organizacijos-asmens, darbo-asmens suderinamumas: darbuotojai, kurie atitinka organizaciją rodo geresnius darbo rezultatus. Pagrindinis socializacijos tikslas užtikrinti tęstinumą, kad nauji darbuotojai pritaipytų prie organizacinės aplinkos;
- Viltis: organizacija naudodama išteklius privalo išugdyti naujokams viltį, kad jie pasieks organizacijos tikslų;
- Optimizmas: optimizmą įtakoja tokie veiksniai kaip grįžtamasis ryšys, pripažinimas, asmeninis planavimas. Šių išteklių pagalba naujokai žino būsimas savo užduotis ir pareigas ir yra motyvuoti jas atlikti.

Remiantis A. Saks, J.A. Gruman (2014) socializacijos modeliu, teigiama, kad socializacijos praktika organizacijoje turi tiesioginį poveikį naujokų prisitaikymui, visą tai teigiamai veikia socializacijos rezultatus (t. y pasitenkinimą darbu, našumą, darbuotojų kaitos sumažėjimą). Šie teigiami socializacijos rezultatai veikia organizacijos našumą (veiklos rezultatus), o pastarieji organizacijos pelną (finansinius rezultatus) (žr. 2 pav.)

## pav. 2 Socializacijos išteklių ir organizacinio veiksmingumo modelis



Šaltinis: A. Saks, J. A. Gruman, 2014

Tyrinėjant organizacinės socializacijos procesą svarbios yra trys kryptys: rodikliai - kurių pagalba matuojama pažanga socializacijos procese, veiksniai – įtakoiantys socializacijos proceso sėkmę ar nesėkmę ir priemonės, kurios galėtų pagelbėti socializacijos procesą (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Socializacijos rodiklių gausa yra didelė, todėl nėra vienareikšmiško atsakymo ką laikyti socializacijos rodikliu (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Pastebėta, kad socializacijos rodikliai klasifikuojami į du lygius: susijusius su atliekamu darbu (artima aplinka) ir su organizacija (tolima aplinka) (Žukauskaitė, 2009). Bauer, Erdogan ir k.t (2007) socializaciją sieja su tokiais rodikliais kaip vaidmens aiškumas, saviveiksmingumas, socialinis pripažinimas. Šie rodikliai įvardijami kaip proksimaliniai (artimi) ir susiję su naujo darbuotojo prisitaikymu darbo vietoje. Proksimaliniai rodikliai įtakoja galutinius rezultatus t. y. distaliniai rodikliai (tolimi): organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, darbuotojų kaita ir veiklos našumas. Mokslininkai teigia, kad proksimaliniai rodikliai yra tiesiogiai įtakojami socializacijos taktikos ir užima tarpininkaujančią padėtį tarp socializacijos taktikos ir distalinių rodiklių. J. D. Kammeyer-Muelleris ir C. R. Wanberg (2003) išskyrė šiuos socializacijos rodiklius:

- darbo užduočių išmokimą;
- darbo vaidmens aiškumą;
- socialinę integraciją;
- organizacijos kultūros perėmimą.

G. T. Chao (2003) pateikė šešis socializacijos rodiklius:

- darbo užduočių išmokimas;
- geri santykiai su bendradarbiais;
- organizacijos istorijos, tradicijų, papročių, mitų įsisavinimas;
- profesinės kalbos perėmimas;
- informacijos apie formalius, neformalius darbo santykius perėmimas, valdžios struktūrų įsisavinimas;

- vertybių, tikslų perėmimas (šis rodiklis parodo sėkmingos socializacijos etapą, darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Chao, 1994 cit. pagal Žukauskaitė, 2009).

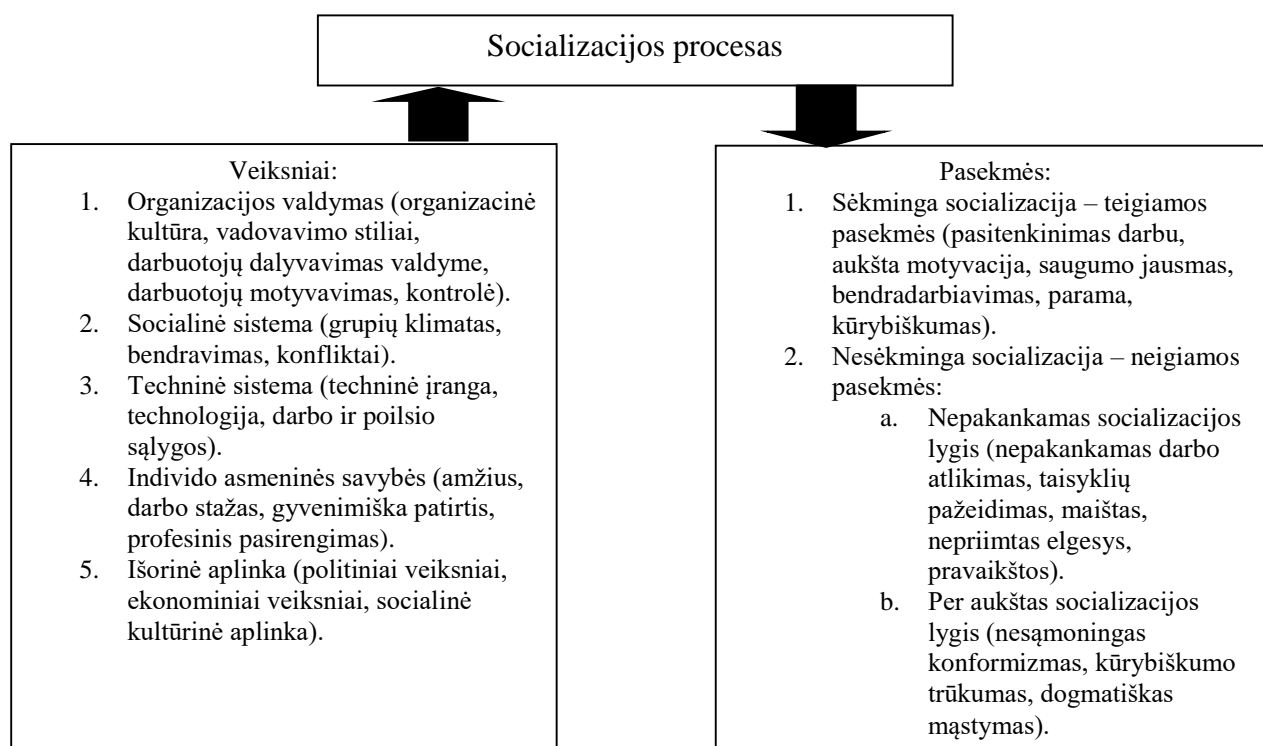
Nepriklausomai nuo to, kad darbuotojų socializacija yra ilgalaikis tęstinis procesas, kiekviename etape yra išvelgiami skirtingi rodikliai. Pavyzdžiui sėkminga / nesėkminga išankstinė darbuotojo socializacija negali būti vertinama, atsižvelgiant į darbuotojo savijautą šiame etape. Nes išankstinės socializacijos etape darbuotojas jausis neužtikrintai ir patirs nerimo bei netikrumo jausmą. Ir tik tuo atveju, jeigu šis netikrumo bei nerimo jausmas lydės darbuotoją adaptacijos proceso metu, tikėtina, kad darbuotojo socializacija gali būti nesėkminga (Guzevičienė, 2013).

Mokslinėje literatūroje socializaciją įtakojantys veiksniai skirstomi į kelias kategorijas. I. Žukauskaitė ir D. Bagdžiūnienė (2008) socializacijos veiksnius skirsto į tokias grupes:

- Organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (organizacinė kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, darbo grupės klimatas);
- Socializacijos priemonės (orientavimo programos, mokymai, mentorystė, sistema ir pan.);
- Individualūs veiksniai (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija ir pan.)

V. Gražulis, B. Bazienė (2009) veiksnius suskirsto į organizacijos aplinkos veiksnius, vidinius veiksnius: organizacijos valdymas, socialinė sistema, techninė sistema, individo asmeninės savybės, taip pat prie veiksmų priskiriama ir išorinė aplinka (politiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai ir pan.). Kaip siejasi socializacijos pasekmės ir veiksniai atspindi modelis. (žr. 3 pav.)

**pav. 3 Socializaciją įtakojančių veiksnių ir pasekmių modelis**



### 1.1.3. Socializacijos modelių apžvalga

D. C. Feldmanas (1976) pateikia trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelį:

*Pirmoji stadija* - „patekimas“ (angl. „Getting in). Teigiama, jog socializacijos procesas prasideda dar prieš darbuotojui patekus į organizaciją. Potencialus darbuotojas ieško informacijos apie organizaciją ir bando nusipiešti bendrą organizacijos vaizdinį. Įvardijami du rodikliai, kurie padeda užtikrinti sėkmę šiame etape 1) realus darbuotojo įsivaizdavimas save organizacijoje ir atvirkščiai; lūkesčių atitikimas vienas kito atžvilgiu.

*Antroji stadija* – „pritaipimas“ (angl. „Breaking in). Šiame etape darbuotojas realiai patenka į organizaciją ir bando tapti jos nariu. Yra keturios pagrindinės situacijos į kurias patenka naujai į organizaciją įstojęs asmuo. Užmezga santykius su vadovais – kontaktų užmezgimas. Realus savo tiesioginio darbo užduočių pažinimas. Tikrojo savo vaidmens organizacijoje pažinimas. Kolektyvo į kurį pateko naujas darbuotojas vertinimo savo gebėjimų atžvilgiu. Įvardijami keli rodikliai, kurie parodo socializacijos proceso sėkmę: naujoko priėmimas, kompetencija, vaidmens aiškumas, vertinimo sutapimas.

*Trečioji stadija* – „įsitvirtinimas“ (angl. „Settling in). Asmuo įžengęs į šį etapą susiduria su konfliktais: 1) konfliktas tarp darbo ir savo interesų po darbo valandų; 2) konfliktas su bendradarbiais. Kaip sėkmingai darbuotojas mokės tvarkytis su konfliktais iškylančiais tarp jo tiesioginio darbo ir asmeninio gyvenimo bei konfliktais su kolegomis darbo vietoje, nuo to priklausys jo tolimesnė ateitis organizacijoje.

Naujokas sėkmingai praėjęs visas tris stadijas įvardijamas kaip patyręs sėkmingą socializaciją.

#### pav. 4 Trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelis

Išankstinė socializacija ➡ Prisitaikymas ➡ Vaidmens vykdymas ➡ Rezultatas

Šaltinis: Feldman, 1976.

R.J. Taormina (1997) organizacinės socializacijos procesą įvardija kaip tęstinį iš keturių procesų susidedančiu reiškiniu:



*Mokymasis* – įvardijamas kaip su darbu susijusių įgūdžių ir gebėjimų perėmimas. Mokymai gali būti formalūs ir neformalūs. Formalūs: programos, instrukcijos, funkciniai mokymai darbo vietoje, skirti siekiant pagertini darbuotojų valdymo, vykdomuosius įgūdžius. Neformalūs mokymai įvardijami kaip nesistemingas būdas, kuriuo darbuotojas įgyja ar perima įgūdžius darbo vietoje.

*Supratimas* – tai darbuotojo suvokimas ir taikymas žinių apie savo darbą, organizaciją, jos narius ir kultūrą. Supratimas siejasi su įsiliejimu į darbą ir pasitenkinimu juo, santykiu su organizacija, jos tikslais ir vertybėmis, istorija, politika, kalba, emociniu, norminiu įsipareigojimu.

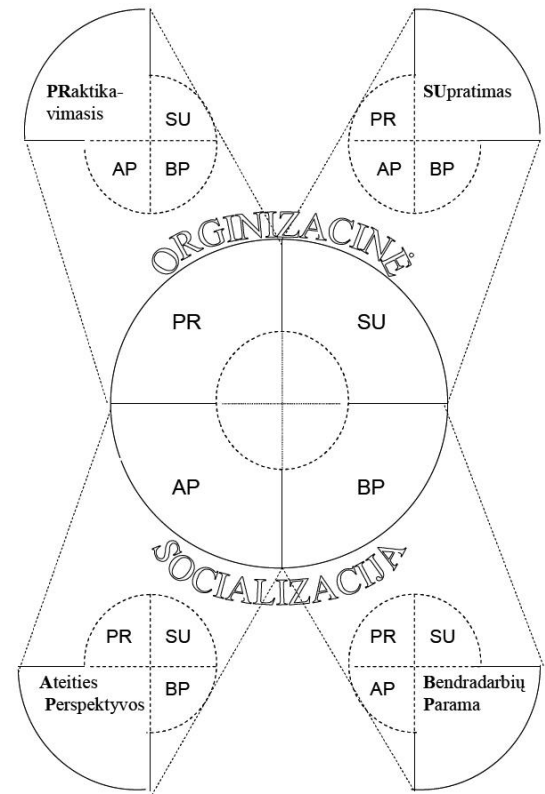
*Bendradarbių parama* – tai emocinis, moralinis, instrumentinis palaikymas, be finansinio atlygio, kuris teikiamas siekiant sumažinti stresą, baimę, abejones. Įvardijamos pagrindinės paramos rūšys: emocinė, moralinė ir instrumentinė socialinė. Emocinė, moralinė parama tai skatinimas žodžiu, elgsenos veiksmai (pvz. apkabinimas); instrumentinė socialinė parama susijusi su skolinimu (pvz. darbui reikalingų priemonių skolinimas).

*Ateities perspektyvos* – tai laipsnis, kuriuo darbuotojas vertina karjeros galimybes esamoje organizacijoje.

Chao (1988) neskirsto socializacijos į atskirus etapus, jis teigia, kad darbuotojo socializacijos procesas prasideda dar prieš pirmąją darbo dieną (Chao 1988, cit. pagal Heacker, 2002). Darbuotojas atėjęs į organizaciją, kartu su savimi atsineša ankstesnę patirtį, įgautą prieš tai buvusioje darbovietėje ar mokymosi įstaigoje. Darbuotojų atranka yra organizacijos bandymas pasirinkti tinkamiausius kandidatus, kurie galės sėkmingai veikti organizacijoje. Sekantis atrankos proceso aspektas yra suformuoti realų būsimą darbo vaizdinį. Labai svarbu, kad darbuotojo lūkesčiai darbo atžvilgiu būtų realūs. Socializacijos procesas gali būti formalus ir neformalus. Formali socializacija susideda iš trijų dalių:

- formali orientacinė programa, naudojama tam, kad suteikti naujokams informaciją apie organizacijos istoriją, produktus, filosofiją, lengvatas, teises, pareigas;

**pav. 5 Organizacinės socializacijos modelis**

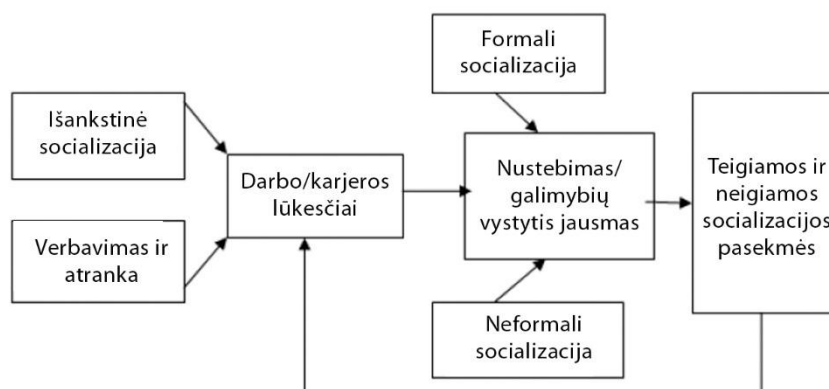


Šaltinis: Taormina, 1997

- mokymosi programos, skirtos tam, kad darbuotojas greičiau prisitaikytų organizacijoje;
- patyrimų nuvertinimas, siekiama panaikinti darbuotojo išankstines nuostatas apie savo vaidmenį organizacijoje ir padidinti pasirengimą priimti organizacijos valdžią.

Neformali socializacija gali turėti didžiausią įtaką naujokui. Jei naujokui pateiktas organizacijos vidinės aplinkos vaizdinys sutampa su ten dirbančiųjų darbuotojų pristatomu vaizdiniu, neformali socializacija laikoma sėkminga. Tačiau jei vaizdiniai skiriasi, tuomet naujokas perims

### pav. 6 Organizacinės socializacijos modelis

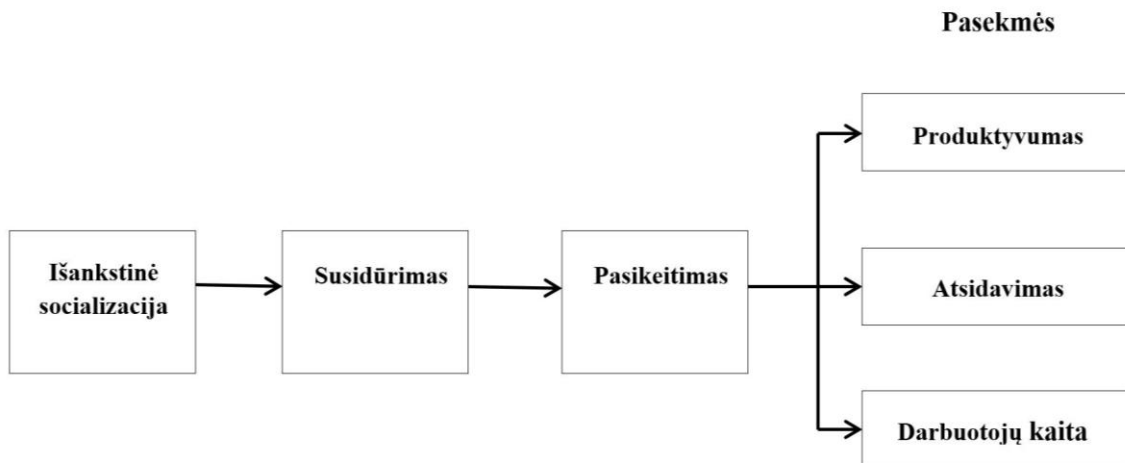


Šaltinis: Chao 1988, cit. pagal Heacker, 2002

jį iš senbuvų. Visą tai įtakoja socializacijos procesą, kurio teigiami rezultatai įvardijami kaip: įsipareigojimas, pasitenkinimas, motyvacija, veiklos efektyvumas; neigiamos pasekmės: vaidmens neaiškumas, stresas ir t.t. (Chao 1988, cit. pagal Heacker, 2002).

Šis darbas konstruojamas remiantis Robbins (2003), Gražulio, Bazienės (2009) aprašomu socializacijos proceso modeliu. Šiame modelyje socializacija yra suskirstyta į išankstinę socializaciją/atranką; adaptaciją/susidūrimą; integraciją/pasikeitimą (žr. 7 pav.). Pasak V. Gražulio (2012), šis modelis tirdamas aplinkos veiksnių poveikį ir socializacijos proceso etapų turinį, gali įvertinti pasekmes ir nustatyti ar darbuotojo socializacija yra sėkminga.

## pav. 7 Organizacinės socializacijos modelis



Šaltinis: Robbins, 2003

### 1.1.4. Išankstinė socializacija - darbuotojų atranka

Išankstinė socializacija tai būsimo darbuotojo supažindinimas su organizacija, kuri vyksta atrankos proceso metu (Gražulis, 2012; Robbins, 2003). Atrankos tikslas pasamdyti asmenis, turinčius įgūdžių, žinių, gebėjimų, reikalingų sėkmingai dirbti organizacijoje. Sprendimą ką priimti į darbą, be kitų motyvų, turi lemti samdančiojo nuomonė, kaip kandidatas pritaps organizacijoje. Vadovai tikslingai arba nevalingai samdo žmones, kurių vertybės iš esmės arba bent nemaža dalimi sutampa su organizacijos vertybėmis (Staniulienė, 2010). Dažniausiai darbuotojai atvykę į organizaciją jau turi savo suformuotų lūkesčių, vertybių bagažą. Atrankos procesas yra naudingas tiek darbdaviams, tiek darbuotojams patikrinti vienas kitą. Darbuotojas turi puikę galimybę patikrinti ar organizacija pateisina jo lūkesčius ir ar atitinka jo vertybės. Tuo tarpu darbdavys gali nuspręsti ar asmuo tinka organizacijai ir ar galės joje dirbti. (Robbins, 2003). Anderson, Ostroff (1997) teigia, kad atranka ir socializacija iš esmės yra tarpusavyje kontaktuojantis procesas, įtakoiantis darbuotojų integraciją į organizaciją ir žinių įsisavinimą būsiamam vaidmeniui atlikti. Socializacija prasideda atrankos metu kuomet kandidatas pirmą kartą patiria formalias procedūras ir bando suprasti organizaciją; atranka tęsiasi socializacijos metu, kuomet kandidatas pažinęs organizaciją sprendžia ar sutikti su organizacijos nustatytais kriterijais.

Anderson ir Ostroff (1997) pažymi, kad atrankos metu kandidatas susiduria su organizacija ir priima didelį kiekį informacijos. Remdamasis pateikta informacija, kandidatas gali daryti tam tikras išvadas apie būsimas pareigas, organizacijos sąžiningumą, klimatą, kultūrą. Ši patirtis įtakoja kandidato lūkesčius ir viltis, kurie lems tolimesnį jo elgesį darbo vietoje. Todėl labai svarbu kokia informacija yra pateikiama, ir kaip ta informacija bus priimta kandidato atrankos metu. Informacija gali būti tikslinga ir netikslinga. Kartais organizacijos norėdamos pritraukti darbuotojus pasirenka teikti informaciją, kuri atskleidžia tik geriausias organizacijos puses. Kitos organizacijos pirmenybę teikia realiai informacijai

tam, kad išvengti darbuotojų kaitos. Anderson ir Ostroff (1997) sudarė schemą, kuri parodo, kokią įtaką turi atrankos metu teikiama informacija organizacijos ir kandidato tolimesniems santykiams. (žiur. 8 pav.). Pirmas ir ketvirtas matricos kvadratai atspindi atranką vykdančios organizacijos poziciją, kuri kandidatui teikia tikslingą informaciją. Yra dvi šio reiškinio pasekmės. 1) Teigiama: organizacijų, teikiančių tikslingą informaciją, kandidatai gali tinkamai interpretuoti informaciją ir daryti objektyvias išvadas busimos darbo vietos atžvilgiu. Kandidatas dirbtinai neišsikelia lūkesčių, kuriuos tolimesnėje eigoje organizacija gali neatitikti. 2) Neigiama: nepaisant to, kad organizacija kandidatui teikė tikslingą informaciją, jis neteisingai ją interpretavo ir save suklaidino. Šios situacijos kaltininkas gali būti ir pats kandidatas. Antras ir ketvirtas matricos kvadratai atspindi tai kas gali įvykti, kuomet organizacija teikia netikslingą informaciją. 1) Atrankoje dalyvaujantis kandidatas gali iškelti realybės neatitinkančius lūkesčius ir vėliau nusivilti. 2) Kandidatai gavę netikslingą informaciją, gali pervertinti savo jėgas ir vėliau darbo eigoje įžvelgti savo ir organizacijos neatitikimus, o tai gali įtakoti darbuotojų kaitą organizacijoje.

Kandidatas visą atrankos metu iš darbdavio gautą informaciją interpretuoja su mažesniu ar didesniu tikslumu. Dažniausiai gauta informacija būsimo darbuotojo suvokiama kaip privalomas įsipareigojimas (Anderson and Ostroff, 1997). 1994 m. buvo tiriami JAV universiteto verslo administravimo studijų magistrai prieš ir praėjus dvejiems metams po įdarbinimo. Daugelis tyrimo dalyvių pareiškė apie buvusius pažeidimus padarytus

**pav. 8 Informacijos atrankos metu tiekimo kandidatui schema**

*Organizacijos žinutė*

		<i>Tikslu</i>	<i>Netikslu</i>
<i>Kandidatų suvokimas</i>	<i>Tikslu</i>	<b>1. Kvadratas</b> <b>Reali</b> <b>Teisingai interpretuota</b>	<b>2. Kvadratas</b> <b>Nereali</b> <b>Teisingai interpretuota</b>
	<i>Netikslu</i>	<b>3. Kvadratas</b> <b>Reali</b> <b>Neteisingai interpretuota</b>	<b>4. Kvadratas</b> <b>Nereali</b> <b>Neteisingai interpretuota</b>

Šaltinis: Anderson, 2001.

atrankos proceso metu. 65 proc. darbuotojų teigė, jog apmokymai darbo pradžioje nebuvo vykdomi nors buvo žadėti; 61 proc. darbuotojų įvardijo nesutapimus tarp pažadų ir tikrų kompensacijų; 59 proc. teigė, jog nepasiekė paaukštinimo kaip buvo žadėta. Šis tyrimas parodė, kad arba darbdaviai elgėsi atsainiai

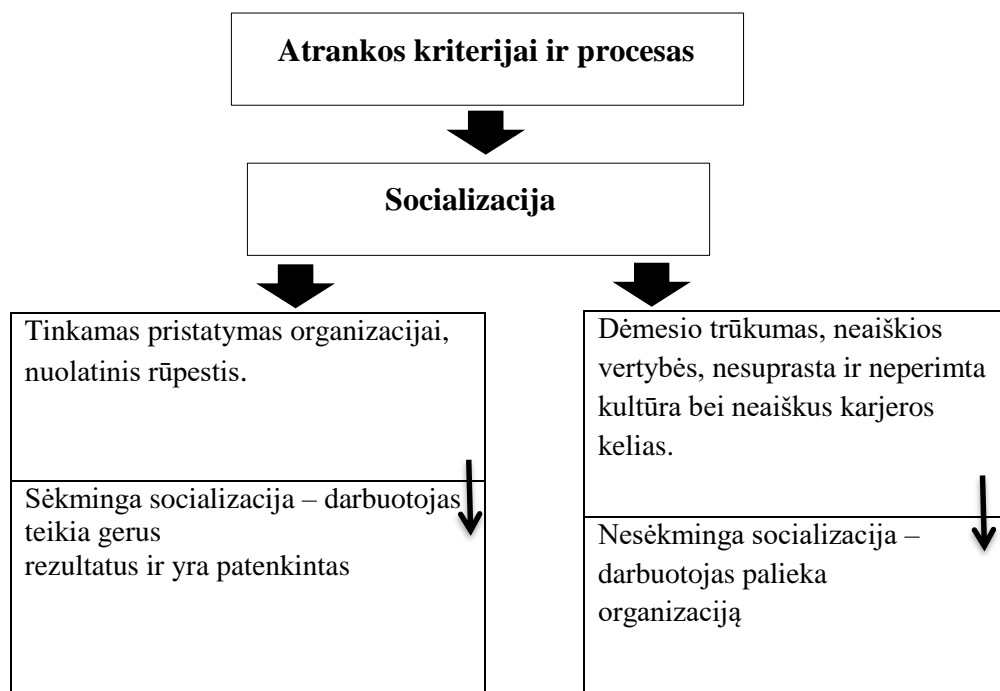
darbuotojų atžvilgiu, arba darbuotojai atrankos metu gautą informaciją interpretavo kaip be sąlygišką ir privalomą (Robinson and Rousseu, 1994).

Organizacijos ir kandidato lūkesčių, vertybių nesutapimas yra dažna atrankos procesų problema, kuri įtakoja darbuotojų kaitą (Wanous, 1973). Wanous (1973) teigia, kad darbuotojo ir organizacijos suderinamumo procese svarbūs du momentai: individualių asmens vertybių sutapimas su organizacijos vertybėmis ir reikalavimais; individualių vertybių atitikimas būsimo darbo atžvilgiu. D. M. Cable ir k.t (1997) ištyrė organizacijos ir asmens vertybių suderinamumo įtaką darbuotojų atrankos procesui. Tyrime dalyvavo atrankos specialistai ir kandidatai. Išvados parodė, kad atrankos specialistas formuoja organizacijos ir asmens suderinamumo vertinimą lygindamas savo vertybes su kandidato ir savo organizacijos vertybėmis. Buvo įrodyta, kad vertybių suderinamumas turėjo didelę reikšmę atrankos specialistų vertinimui ir jų rekomencijoms. Siekiant, kad kandidato ir organizacijos lūkesčiai sutaptų vienas kito atžvilgiu, Wanous ir k.t (1982) vardiija realaus darbo peržiūros (toliau RDP) metodo taikymo privalumus. Šis metodas sukuria realų organizacijos vaizdinį kartu atskleisdamas teigiamas ir neigiamas būsimo darbo ir organizacijos puses. Realaus darbo peržiūros metodo taikymo pagrindinis tikslas – užkirsti naujokų nepasitenkinimą organizacija, sumažinti darbuotojų kaitą. Taikant šį metodą svarbu atsižvelgti į penkis punktus: RDP turinį, RDP informacijos šaltinius, bendravimą, gavėjus, laiką. Informacija, kurią perteikia šis metodas turėtų apimti platų spektrą: darbo pareigas, bendradarbius, vadovus, atlygio praktikas, organizacijos politiką, darbo vietos klimatą (Breaugh, Billings, 1988).

Pasisekusi išankstinė socializacija baigiasi ne tik darbo sutarties, bet ir psichologinės sutarties sudarymu (Gražulis, 2012). L. M. Shore ir L. E. Tetrick (1994) teigia, kad psichologinė sutartis tarp organizacijos ir darbuotojo užsimezga jau atrankos metu. Ji apibūdinama kaip ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, skirta sumažinti netikrumo jausmą nustatant įsidarbinimo sąlygas. Sėkmingai užmezgus psichologinei sutarčiai, darbuotojas jaučia didesnę saugumą ir pasitikėjimą organizacija (Shore, Tetrick, 1994). Darbuotojai pradėję dirbti naujoje organizacijoje ima vertinti ir analizuoti tarp to kokį darbą jie įsivaizdavo ir to, koks jis yra realybėje, bei ką šis darbas turėtų jiems teikti. Todėl lūkesčiai, kurie kyla iš tiesioginių ir netiesioginių darbdavio pažadų, taip pat sudaro psichologinę sutartį (Robinson, 1996). Žymiausias psichologinės sutarties tyrinėtojas P. Harriot (et al., 1997) teigia, kad psichologinė sutartis susijusi su organizacijos ir darbuotojo tarpusavio pareigų nustatymu ir supratimu samdos metu. Šie įsipareigojimai gali būti nustatyti formalios sutarties sudarymu arba kilti iš abipusių lūkesčių, kuriuos kiekviena pusė pateikia subtiliais arba nustatytais būdais. Thomas ir Anderson (1998) ištyrė informacijos įtaką psichologinės sutarties formavimuisi. Rezultatai parodė, kad socializacijos metu gaunama informacija, susijusi su darbo, socialine aplinka, savo vaidmeniu organizacijoje, įtakoja naujokų psichologinės sutarties suvokimą.

Apibendrinus autorių darbus ir tyrimus, galima teigti, kad atrankos procesas ir patirtis jos metu įtakoja tolimesnę darbuotojo raidą organizacijoje. Staniulienė (2010) pažymi, kad po atrankos galimi du variantai: tinkamo naujo darbuotojo pristatymas organizacijai, kai darbuotojas sėkmingai prisitaiko ir lieka joje, ir netinkamas darbuotojo pristatymas organizacijai, kai darbuotojas neprisitaiko ir palieka darbo vietą (žr. 9 pav.). Todėl labai svarbu, kad organizacija teiktų didelę reikšmę darbuotojų atrankos procesui. Atrankos metodai privalo būti sustyguoti taip, kad atliktų ne tik asmens ir darbo suderinamumo prognozavimą, tačiau kartu ir teiktų realią informaciją, kuri padėtų formuoti realius lūkesčius, mažintų nusivylimą, ko pasėkoje mažėtų darbuotojų kaita ir didėtų įsipareigojimas organizacijai.

**pav. 9 Atrankos ir socializacijos veiklos rezultatai**



Šaltinis: Staniulienė, 2010

### 1.1.5. Susidūrimo etapas – darbuotojo adaptacija

Remiantis S. P. Robbins (2003) trijų lygių socializacijos proceso modeliu, antrąjį socializacijos etapą jis įvardija susidūrimu. Šiame etape asmuo susiduria su savo lūkesčiais. Šie lūkesčiai yra susiję su darbu, vadovais, bendradarbiais ir visa organizacija apskritai. Jei darbuotojo lūkesčiai atitiko tikrovę, susidūrimo stadija įtvirtina prieš tai suformuotą suvokimą. Priešingu atveju jei lūkesčiai nepasitvirtino, nauji darbuotojai privalo pakeisti prieš tai suformuotą suvokimą nauju. Nesėkmės atveju organizacijos nariai gali pasitraukti (Robbins, 2003). Šiam socializacijos etapui būdingas asmens individualumo apraiškos (Newstrom, 2000). Procesas, kurio metu prie organizacijos prisijungęs darbuotojas ima įtakoti organizacijos kultūrą vadinamas individualizacija. Tai susiję su darbuotojo ir organizacijos socialinės sistemos susidūrimu, kuomet naujokas įsitraukia į konfliktą su esminiais kultūros principais. Galimi

neigiami šio konflikto variantai. Maištas ir konformizmas pasireiškiantis konflikto metu, neigiamai įtakoja organizaciją ir asmens karjerą. Izoliacija taip pat siejama su darbuotojo neproduktyvumu. Kūrybinis individualizmas, eksperimentalios ir konstruktyvios kultūros kontekste, yra svarus įnašas į organizaciją ir jos tikslus (Newatrom, 2000).

Pasak V. Gražulio (2012) susidūrimas arba kitaip darbuotojo adaptacija padeda įsilieti į darbo aplinką, sumažina per pirmas darbo dienas patiriamą šoką. Naujų darbuotojų adaptacija organizacijoje tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su darbo vieta, kolektyvu, organizacijos tikslais, uždaviniais, savo pareigomis ir funkcijomis. Taip pat darbuotojai įgyja žinių ir įgūdžių, prisitaiko prie naujų darbo sąlygų bei organizacijos kolektyve vyraujančių santykių (Dromantaitė, 2014). Kaip rodo šis apibrėžimas darbuotojo adaptacija susideda iš dviejų komponentų: prisitaikymo prie darbo vietos ir socialinės organizacijos aplinkos.

Nekoranec ir k.t (2014) teigia, kad darbuotojų adaptacijos procesas vystosi keliais lygiais.

- Darbuotojo adaptacija prasideda jau išankstinės socializacijos ir atrankos metu. Šis etapas priklauso nuo jo ankstesnės patirties, lūkesčių, vertybių organizacijos atžvilgiu. Šiame etape labai svarbi informacija, kurią pateikia organizacija.
  - Antrasis etapas prasideda kuomet darbuotojas įsilieja į organizacijos gretas ir susiduria su realiu organizacijos vaizdu. Šiame etape darbuotojas susiduria su netikėtumais, kurie gali kilti dėl netikslingos informacijos atrankos metu, netikėtų darbo sąlygų, kultūrinio šoko arba organizacijos ir asmens tikslų nesuderinamumo.
  - Trečiasis adaptacijos etapas siejamas su profesine ir socialine integracija. Darbuotojas ieško savo vietos kolektyve, kuria santykius su bendradarbiais, perpranta darbo užduotis. Svarbu, kad organizacija darbuotoją supažindintų ne tik su darbo užduotimis, bet ir su atsakomybe.
- Pažymima, kad šiame etape darbuotojas negali būti paliktas savarankiškai veikti.

Šadrakov (2004, cit. pagal Dromantaitė, 2014) darbuotojų adaptaciją taip pat skirsto į tris lygius.

- Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas: jei darbuotojas turi specialiųjų pasirėngimą arba analogiškos darbo patirties, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Tačiau galimi ir neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Naujas darbuotojas turi susipažinti ne tik gamybiniu savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgesio taisyklėmis ir t.t.
- Praktinis supažindinimas su būsimo pareigomis: tai aktyvi adaptacija kai naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Šiame etape būtina suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir pasitikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Taip pat, organizacija turi padėti darbuotojui vertinti savo veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus.
- Veikimas: paskutinis adaptacijos etapas. Šiame etape siekiama įveikti gamybines bei tarpusavio

santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo.

Universalių taisyklių kuo turėtų remtis adaptavimo programos nėra. Programų formavimas turėtų atsižvelgti į darbo vietos reikalavimus, sprendimų priėmimo apimtį, kontrolę, darbo vietos statusą organizacijos hierarchijos kontekste (Nekoranec et al., 2014). Adaptacijos programos turėtų sudaryti šie punktai (žr. 2 lent.):

**2 lentelė. Rekomenduojamas adaptacijos programos turinys**

<b>Programos turinys</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptacijos planas</li><li>• Pirmais interviu su naujokais</li><li>• Darbuotojo pozicijos priskyrimas</li><li>• Pirmieji mokymai, kurių tikslas supažindinti darbuotoją su organizacijos užduotimis</li><li>• Susistemintas informacijos tiekimas</li><li>• Darbuotojo įvedimas į darbo grupę</li><li>• Supažindinimas su organizacijos teisės aktais, saugos, sveikatos mokymai</li><li>• Kiti kvalifikaciniai mokymai: dalyvavimas mokymosi programose, specializuotos teorinės žinios</li><li>• Nustatytų darbo užduočių atitikimas</li><li>• Galutinis adaptacijos proceso įvertinimas ir t.t</li></ul>

**Šaltinis:** sudaryta pagal Nekoranec et al., 2014

Darbuotojų adaptacija veikia kaip formalus procesas, suplanuotas organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo padalinių ir vadovų, taip pat kaip neformalus procesas įtakojamas darbo vietos kolektyvo. Svarbus veiksnys, įtakojantis darbuotojų adaptaciją, yra individualus naujo darbuotojo palaikymas pasitelkiant vadovo, personalo skriaus darbuotojų, darbo grupės, mentoriaus pagalbą (Nekoranec et al., 2014).

*Mentoriaus parama.* Darbuotojai savo žinias apie organizaciją gali plėtoti bendraudami su labiau patyrusiais organizacijos nariais. Mentorius kaip vedlys turėtų „rodyti kelią“ naujokui, kaip suprasti vidinį organizacijos funkcionavimą ir iššifruoti „nerašytas taisykles“ (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2012). Mentorius atlieka dvi funkcijas, teikia karjeros ir psichologinę paramą. Karjeros parama apima instruktavimą, apsaugą, rėmimą sprendžiant sudėtingas užduotis. Psichologinė pagalba susijusi su teigiamo pavyzdžio sekimu, galimybe išsakyti baimes ar nerimą (Noe, 2010). I. Žukauskaitė ir D. Bagdžiūnienė (2012) tyrinėjo informacijos įgijimo skirtumus tarp mentoriaus turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. Tyrimo išvados parodė, kad mentorius turėję darbuotojai sukaupia daugiau normatyvinės ir organizacinės informacijos, palyginti su kitais, kuriems mentoriai nebuvo skirti. Taip pat buvo konstatuota, kad mentorius suteikia daugiau nei 50 proc. naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 proc. normatyvinės, organizacinės informacijos. Allen ir k.t (2004) atliktas tyrimas parodė, kad mentorius turėję asmenys yra optimistiškiau nusiteikę karjeros atžvilgiu, tiki karjeros perspektyvomis, rodo didesnes pastangas karjeros siekimo organizacijoje



atžvilgiu nei mentorių neturėję asmenys. Taip pat mentoriaus paramos sulaukę darbuotojai rodė didesnę pasitenkinimą darbu ir didesnę apsisprendimą likti organizacijoje.

*Vadovų ir bendradarbių teikiama parama.* Kolegų, darbo grupės ar komandos vaidmuo naujoko adaptacijoje turi didelę reikšmę. Šis procesas yra abipusis: naujoko prisitaikymas prie kolektyvumo ir kolektyvo prisitaikymas prie naujo darbuotojo. Šiame procese pasitaiko keblumų. Neretai naujokas įsiliejęs į kolektyvą rodo dideles pastangas darbo atžvilgiu, bando laimėti simpatijas, kovoja už vietą kolektyve. Šis žingsnis gali būti neigiamai sutiktas kolektyvo senbuvų. Todėl vienas iš būdų kaip sumažinti nesusipratimus ir konfliktus kolektyve yra pačių darbo grupės asmenų dalyvavimas darbuotojų atrankoje (Nekoranec et al., 2014). Adaptacijos laikas priklauso nuo darbuotojo asmenybės ir nuo kolektyvo. Kolektyvo ir naujoko ryšiai bus sėkmingesni, jei jis priims organizacijos kultūrą ir norės būti panašus į kitus kolektyvo narius. Jeigu kolektyvas aiškiai nepriima naujoko, jam sunku pasiekti gerų darbo rezultatų (Staniulienė, 2010). Paramos nauda naujokui jo prisitaikymo prie darbo proceso metu yra nenuginčijama. Tyrimai parodė (Thompson and Prottas, 2005), kad socialinė parama naujokui įtakoja jų darbo kūrybingumą. Kolegų pripažinimas ir priėmimas sustiprina teigiamą naujokų požiūrį į darbą. Kuomet naujokai užmezga teigiamus santykius su bendradarbiais, jie turi galimybę mokytis vieni iš kitų. Bendradarbių ir vadovų palaikymas teigiamai siejasi su darbu ir asmeninio gyvenimo pasitenkinimu, neigiamai siejasi su stresu, ketinimu išeiti iš darbo, teigiamai veikia darbuotojų požiūrį ir ketinimus (Thompson and Prottas, 2005). Svarbi vadovų teikiama parama darbuotojams. Didelę reikšmę turi vadovavimo stilius. Kaip rodo Bagdžiūnienės ir Žukauskaitės (2008) atliktas tyrimas, kad neturintiems darbo patirties naujokams yra labai svarbi santykių su vadovais kokybė, tai abipusis pasitikėjimas, pripažinimas ir supratimas. Todėl darbo patirties neturintiems naujokams, sėkmingai adaptuoti organizacijoje padeda paramos vadovavimo stilius. Priešingai nei darbo patirties turintiems darbuotojams, svarbiau yra nurodantis aiškius darbo tikslus t. y. direktyvus vadovavimo stilius. Siekiant išaiškinti vadovo paramos naujokui reikšmę, buvo tiriami organizacijos nariai po 6 – 21 mėnesių darbo trukmės. Rezultatai parodė, kad mažėjant vadovo paramai, mažėja darbuotojo darbo vaidmens aiškumas ir pasitenkinimas darbu. Tyrimo autoriai (Jokisaari et al., 2009) pateikė išvadas, kad vadovo parama tiesiogiai įtakoja darbuotojo darbo atlikimo kokybę. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su palankesnėmis nuostatomis organizacijos ir darbo atžvilgiu. Tai galima sieti su naujo darbuotojo įsitraukimu į veiklą. Kai vadovą ir pavaldinį sieja geresni santykiai, jų bendravimas dažniau grindžiamas dalyvavimu, dažnos diskusijos, padedančios spręsti iškilusias problemas. O kai santykiai yra prasti, bendravimas grindžiamas koordinavimu – informacijos teikimu ir pokyčių išaiškinimu. Geri santykiai su vadovu leidžia geriau jaustis darbe (Žukauskaitė, 2010).

*Organizacinės kultūros svarba.* Kaip teigia Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė (2008) organizacinė kultūra yra labai svarbi tiems, kurie pradeda darbinę karjerą. Įsiliejus į organizaciją, darbuotojai susiduria su

daugybe nežinomų dalykų, todėl jį supanti aplinka turėtų būti stabili ir prognozuojama. Inovativioje, pokyčius mėgstančioje organizacijoje, naujam darbuotojui sunkiau prisitaikyti. Jei organizacija teikia paramą, naujokas greičiau tampa organizacijos nariu. Pasak Robbins (2003), organizacinė kultūra organizacijos nariams padeda jausti tapatumo jausmą, ugdyti atsivairumą, formuoti darbuotojų nuostatas ir elgseną. D.R. Denisonas (cit. pagal Staniulienė, 2010) teigia, kad organizacinė kultūra daro įtaką veiklos efektyvumui. Veikdama kaip įtraukimo mechanizmas, organizacinė kultūra įtraukia darbuotojus į aktyvią organizacijos veiklą, dėl to kyla savarankiškumo ir atsakomybės jausmas. Darbuotojai dirba stropiau, mažiau reikalinga kontrolė.

Naujokui įsiliejusius į organizacijos gretas David G. Allen (2006) palygina su kognityviniais žemėlapiais, patiriančiais dezorientaciją, realybės šoką ir besistengiančiais rasti vietą naujoje aplinkoje. *Socializacijos taktikos* yra vienas iš metodų, padedančių naujokams adaptuotis aplinkoje. Literatūroje pateikiamos šios socializacijos taktikos (Allen 2006):

- *Formali – neformali taktika*. Formali taktika yra tiksliai apibrėžta. Siekiant socializuoti naujokus naudojamos mokymo klasės, profesiniai mokymai ir t.t. Formalios socializacijos metu naujokas mokosi savo vaidmens organizacijoje. Neformali taktika tai mokymasis per darbo atlikimą, tarpasmeninius santykius, ji negali būti tiksliai apibrėžta.
- *Nuosekli – atsitiktinė*. Nuosekli taktika naujokams teikia konkrečią informaciją apie mokymusi seką. Nuosekli taktika yra skirta sumažinti naujokų neužtikrintumą, suteikia asmeninės kontrolės. Taip pat gali padėti sumažinti nerimą ir stresą, prisitaikant prie naujos aplinkos.
- *Pastovi – kintama taktika*. Ši taktika suteikia naujokams informaciją apie laiką, susijusį su konkrečiu socializacijos etapu. Taip pat, ši taktika nurodo koks progresas turi būti pasiektas per tam tikrą laiką, suteikia kontrolės jausmą ir padeda prisitaikyti prie naujos aplinkos.
- *Serijinė – skiriamoji taktika*. Serijinė taktika įtraukia patyrusius organizacijos darbuotojus ar mentorius į naujokų socializaciją. Skiriamoji taktika tokių metodų nenumato. Naujokas privalo mokytis savarankiškai iš naujų situacijų.
- *Kolektyvinė – individuali taktika*. Kolektyvinės taktikos metu naujokai patiria bendrą mokymosi patirtį su grupe. Individuali taktika taikoma atskirai pavieniui asmeniui. Kolektyvinė taktika padeda naujokams geriau pažinti organizaciją ir savo vaidmenį joje.
- *Suteikianti – atimanti taktika*. Suteikianti taktika naujokams teikia socialinę paramą iš patyrusių organizacijos narių, svarbus darbuotojo asmenybės faktas. Atimanti taktika naujokams suteikia daugiau neigiamo grįžtamojo ryšio, darbuotojo asmenybė nėra svarbi.

Kaip teigia David G. Allen (2006), serijinė ir suteikianti socializacijos taktikos mažina darbuotojų kaitą, kolektyvinė taktika gerina naujoko ir bendradarbių socialinę sąveiką. Suteikianti taktika padeda plėtoti naujokų kompetencijas.

### 1.1.6. Įsitraukimo etapas – darbuotojų karjeros vystymas

V. Gražulis (2012) trečią organizacinės socializacijos proceso lygį įvardija pasikeitimu arba integracija. Tai pakopa, kurios metu darbuotojas išmoksta derinti savo ir grupės interesus, įgyja naujų kompetencijų, siekiant aktyviai dalyvauti priimant aplinkos iššūkius, sieja save su grupės nariais ir tampa organizacinės kultūros subjektu. Taip pat, šiame etape darbuotojai privalo išspręsti visas problemas, kurias pastebėjo susidūrimo metu. Naujas darbuotojas įsitvirtina, kai perpranta organizacijos istoriją, papročius ir tradicijas, kalbą, specifinius terminus, žargoną, kolektyvo politiką (t. y. nerašytas taisykles), susipažįsta su kitais darbuotojais. Kuomet darbuotojas susitapatina su organizacijos tikslais, ima suvokti savo įnašą organizacijoje, tampa profesionalu, įgyja įgūdžių (Staniulienė, 2010). Gailima teigti, kad pasikeitimas ir įjungimas į organizaciją yra baigti kai nauji nariai patogiausiai jaučiasi naujoje organizacijoje ir naujame darbe (Robbins, 2003).

Darbuotojo integraciją į organizaciją taip pat siejama su darbuotojo karjera. Karjeros vystymasis yra vienas iš šiuolaikinių žmoniškųjų išteklių valdymo bei vystymo strategijų, nukreiptų į organizacijos konkurencingumo didinimą. Sistemingai vystant darbuotojų mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemonės atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant organizacijos ir darbuotojų lūkesčius bei tikslus. Karjera apima ne tik pareigų paaugstinimą, bet ir bet kokią keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti individui bei organizacijai prasmingų ir reikalingų darbo patirčių. Karjeros galimybes darbuotojai laiko vienu iš svarbiausių kriterijų renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti, o organizacija – vienu iš svarbiausių veiksnių norint išlaikyti geriausius darbuotojus. (Valickas et al., 2012).

Neo (2010) išskiria tris karjeros etapus. Kiekvienas etapas charakterizuoja vystymosi uždavinius, veiklą ir santykius (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Karjeros etapai**

<i>Etapai</i>	<i>Charakteristika</i>
<i>Žvalgybos etapas</i>	Šiame etape asmuo bando nustatyti darbo tipą, kuris jį domina. Remdamasis savo interesais, vertybėmis, tikslais, pageidavimais, ieško informacijos apie būsimą darbą. Nustatęs norimą darbo tipą, gali pradėti mokymosi procesą. Žvalgybos etapas prasideda paauglystėje ir tęsiasi, kuomet asmuo randa darbą. Paprastai naujokas nėra pasirengęs priimti naujo darbo užduotis ir funkcijas be kitų asmenų pagalbos. Tokiu atveju naujas darbuotojas tampa mokiniu, kurį kuruoja labiau patyrę organizacijos nariai. Šiuo laikotarpiu svarbus organizacijos, socializacijos vaidmuo, svarbu suteikti naujokui tinkamas sąlygas.
<i>Įsteigimo etapas</i>	Šiame etape asmuo randa vietą organizacijoje, pasiekia didesnės atsakomybės, finansinės sėkmės. Darbuotojai ima domėtis savo įnašu į organizacijos sėkmę. Jie įgyja kolegos statusą, yra mažiau priklausomi nuo kitų, mokosi iš neformalių sąveikų su bendradarbiais ir vadovais.

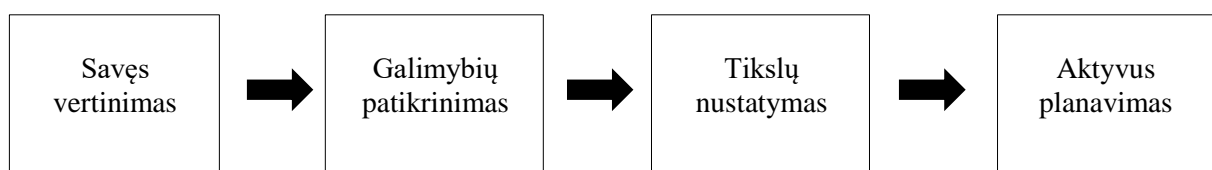
	Šiame etape organizacija privalo parengti programą, kuri padėtų suderinti darbo ir naujoko vaidmenis. Taip pat šiame etape darbuotojus reiktų įtraukti į karjeros planavimo veiklą.
<i>Priežiūros etapas</i>	Perkopę šią pakopą darbuotojai jau turi ilgametę darbo patirtį, žinių kaip veikia organizacija. Gali būti mentoriais ar globėjais. Jų nuomonė apie organizacijos politiką, tikslus, problemas tampa svarbi. Organizacijai tampa svarbu kaip išlaikyti šiuos darbuotojus, rūpintis jų žinių atnaujinimu.
<i>Pasitraukimo etapas</i>	Šiame etape darbuotojai perima rėmėjo vaidmenį. Tai paprastai būna vyresnio amžiaus darbuotojai, nusprendę išeiti į pensiją. Rėmėjų vaidmuo parodo kryptį kitiems darbuotojams. Organizacijos gali ir toliau naudotis šio tipo darbuotojų žiniomis, kurias dažnai būna sunku pakeisti, inicijuodamos įvairias programas: mažindamos darbo valandas, paskirdamos tokius darbuotojus konsultantais.

**Šaltinis:** sudaryta pagal Neo, 2010

Kiekvienas asmuo siekia individualios ir organizacinės karjeros. Individuali karjera priklauso nuo pačio asmens – kaip jis vysto ir valdo savo karjerą. Asmeninė karjera tęsiasi visą žmogaus gyvenimą. Individualioje karjeroje vyrauja žmogaus asmeninės vertybės ir aplinkos suvokimas, asmuo atsakingas už savo veiksmus ir sprendimus. Organizacinė karjera apima profesinę karjerą, kuri yra vystoma organizacijoje. Asmens karjera yra įtakojama iš organizacijos pusės, svarbios yra organizacijos vertybės, tikslai, vadovybė (Petkevičiūtė, 2013).

Karjeros planavimo proceso iš darbuotojo perspektyvos eiga susideda iš keleto etapų (žr. 10 pav.).

#### **pav. 10 Karjeros planavimo proceso etapai**



**Šaltinis:** sudaryta pagal Neo, 2010

Organizacijos norėdamos patenkinti darbuotojų karjeros plėtros poreikius, turi pateikti karjeros valdymo sistemas. Remiantis moksliniais tyrimais, karjeros valdymo sistemos gali didinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir teikti poveikį darbo atlikimui (Sturges et al., 2005, cit. pagal Saleem, Amin, 2013).

Vystant karjeros valdymo sistemą labai svarbu ją susieti su organizacijos tikslais ir strategija, turėti vadovybės palaikymą, į kūrimo procesą įtraukti vadovus ir darbuotojus (Neo, 2010). Raimond A. Neo (2010) siūlo keletą faktorių, kurie turėtų būti svarstomi kuriant karjeros valdymo sistemas:

- Karjeros valdymo sistema turėtų sietis su organizacijos poreikiais ir palaikyti strategiją;
- Darbuotojai ir vadovai dalyvauja sistemos kūrimo;
- Darbuotojai skatinami imtis aktyvių veiksmų savo karjeros valdyme;
- Nuolatinis vertinimas, siekiant pagerinti sistemą;
- Organizacija gali pritaikyti sistemą savo tikslams (su kai kuriais apribojimais);
- Darbuotojai privalo turėti priėjimą prie karjeros informavimo šaltinių;
- Aukščiausia vadovybė palaiko karjeros valdymo sistemą;
- Karjeros valdymas susijęs su kitomis žmogiškųjų išteklių praktikomis pvz.: efektyvumo valdymu, mokymais, darbuotojų atranka;
- Sistema sukuria didelį ir spalvingą kadro rezervą;
- Informacija apie karjeros planus ir vertinimus yra prieinama visiems vadovams.

Kaip teigia Raimond A. Neo (2010), organizacijos privalo stebėti karjeros valdymo sistemas, užtikrinti, kad vadovai ir darbuotojai naudotųsi sistema, taip pat turėtų vertinti ar sistema padeda pasiekti numatytų tikslų.

Karjeros planavimas ir valdymas yra svarbus darbuotojui ir organizacijai (žr. 4 lent.).

#### 4 lentelė. Karjeros planavimo ir valdymo teikiami privalumai

Darbuotojui teikiami privalumai	Organizacijai teikiami privalumai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didesnį pasitenkinimą darbu ir organizacija, kuri suteikia jam profesinio tobulėjimo ir gyvenimo lygmens kilimo galimybę.</li> <li>• Aiškesnių asmeninių profesinio tobulėjimo perspektyvų ir galimybę planuoti kitas savo gyvenimo sritis;</li> <li>• Nukreipto į tikslą pasirengimo būsimai profesinei veiklai galimybę.</li> <li>• Savo konkurencingumo darbo rinkoje padidėjimą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teikia motyvuotų ir lojalių darbuotojų, kurie savo profesinę veiklą sieja su šios organizacijos gerove, o tai savo ruožtu padeda kelti darbo našumą ir išvengti per didelės darbuotojų kaitos.</li> <li>• Galimybę planuoti profesinį darbuotojų tobulėjimą, atsižvelgiant į jų asmeninius interesus.</li> <li>• Pavienių darbuotojų karjeros plėtros planus, kaip profesinio mokymo reikmių nustatymo šaltinį</li> <li>• Profesiniu tobulėjimu suinteresuotų, motyvuotų darbuotojų, kurie yra pasirengę užimti vadovaujančias pareigas</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta pagal Danilevičius, 2008

Organizacijos parama darbuotojo karjeros planavime yra labai svarbus komponentas siekiant gerinti darbuotojų moralę ir produktyvumą. Juntamą paramą darbuotojai suvokia kaip organizacijos psichologinės sutarties realizavimą (Saleem, Amin, 2013).

Vadovo vaidmuo darbuotojo karjeros planavime yra ypač svarbus visais karjeros etapais. Kadangi vadovai paprastai vertina darbuotojų pasirengimą ir darbo mobilumą, darbuotojai tikisi gauti patarimų, svarbus grįžtamasis ryšys. Taip pat vadovai yra pagrindinis informacijos šaltinis informuojantis apie laisvas pozicijas, mokymo kursus, kitas raidos galimybes. Ankstyvajame karjeros etape naujokui paprastai reikia informacijos savo veiklos įvertinimo ir klientų patenkinimo atžvilgiu. Įvedimo ir priežiūros karjeros etapuose vadovai atlieka svarbų vaidmenį darbo pokyčių ir karjeros perspektyvos vystyme. Vadovai, kurie perpranta darbuotojų interesus ir lūkesčius, gali nukreipti darbuotoją tinkama linkme (Neo, 2010). Svarbus yra žmogiškųjų išteklių valdymo personalo įnašas. Pagrindinė jo funkcija teikti informaciją, konsultuoti karjeros, mokymų plėtros klausimais, gali teikti specializuotas paslaugas pvz.: padėti nustatyti darbuotojų vertybes, interesus, gebėjimus (Neo, 2010).

Raimond A. Neo (2010) teigia, kad organizacija privalo aprūpinti darbuotoją ištekliais, kurie yra reikalingi jo sėkmingos karjeros vystyme. Šie ištekliai apima konkrečias programas:

- Karjeros seminarai. Teikti mokymus karjeros valdymo tematika, padėti darbuotojams nustatyti karjeros tikslus, savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Padėti vadovams suvokti savo vaidmenį darbuotojų karjeros valdyme.
- Informacija apie karjeros ir darbo galimybes. Informacinių leidinių, duomenų bazių ar interneto svetainės pagalba teikti informaciją apie laisvas darbo vietas ir mokymo programas.
- Karjeros planavimo darbaknygės. Leidiniai skirti darbuotojams, kuriose publikuojamos diskusijos, gairės karjeros valdymo klausimais.
- Karjeros konsultantai. Profesionalai kuruojantys darbuotojus karjeros klausimais.
- Karjeros kelias. Darbo ir įgūdžių planavimo seka skirta darbuotojams norintiems keisti savo pozicijas organizacijoje (pvz. kaip pereiti nuo techninių iki vadovaujančių pareigų).

Karjeros perspektyvos organizacijoje yra labai svarbus veiksnys, įtakojantis eilę faktorių. Kaip rodo atliktas tyrimas (Chang, Chou et al., 2007), darbuotojų karjeros poreikiai skirtingais karjeros etapais ir karjeros planavimo sistema daro įtaką darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui ir kaitai. Karjeros planavimo programų taikymas organizacijoje įtakoja darbuotojų profesinį tobulėjimą, darbo pasitenkinimą, nuo ko priklauso darbuotojų darbo našumas ir produktyvumas (Chen, Chang et al., 2004). Kuomet organizacijos rengs karjeros planavimo programas su didesniu įsipareigojimu, jos pajėgs patenkinti arba net pranokti savo darbuotojų lūkesčius. Darbuotojai matydami ryškias savo karjeros perspektyvas organizacijoje labiau įsitrauks į darbą ir rodys didesnę darbo našumą (Chen, Chang et al., 2004).

## 1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata

Vienas žymiausių įsitraukimo į darbą (ang. job engagement) sąvokos tyrinėtojų W. A. Kahan (1990) teigia, žmonės yra iš prigimties bendruomenės, sistemos nariai, todėl ieško narystės ir vengia izoliacijos. Individai ieško ir bando įsisavinti savo vaidmenį, kuris padeda jiems susidoroti su vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis. Šia teorija remiasi darbuotojo įsitraukimo į darbą sąvoka. Ši sąvoka siejama su elgesiu, kurio pagalba asmenys susitapatina su savo darbo vaidmeniu organizacijoje. Jie tai daro išreikšdami save fiziškai, emocionaliai, kognityviai. W. Kahan (1990) pabrėžia psichologinius įsitraukimo į darbą aspektus.

Įsitraukimas į darbą apima energijos ir identifikavimosi dimensijas, tai pasireiškia aukštu energingumu ir tapatinimusi su darbo vieta (Bakker, Schaufeli, 2008). Įsitraukimas į darbą svarbus darbuotojui tuo, jog jis susitapatina su darbu, gali patenkinti savo asmeninius poreikius (Diskienė, Tamoševičienė, 2014). Įsitraukimas į darbą tai – patvari, visą apimanti kognityvinė būklė, kuri nėra orientuota į konkretų objektą, įvykį asmenį ar elgesį, tai teigiama su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas gyvybiškumas, pasišventimas ir absorbcija (Schaufeli, Bakker et al., 2006). Gyvybiškumas (ang. vigor) siejasi su energijos ir psichologinio patvarumo jausmu bei didelėmis darbo pastangomis, atsparumu susiduriant su sunkumais. Pasišventimas (ang. dedication) apibūdina atsidavimą darbo atžvilgiu, darbo metu patiriamą entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą. Absorbcija (ang. absorption) apibūdinama kaip visišką pasinėrimą į darbą (Schaufeli, Bakker et al., 2006). Šalia darbo įsitraukimo sąvokos (job engagement) vartojama kita darbo įsitraukimo sąvoka (job involvement). Darbo įsitraukimo (job involvement) sąvoka suprantama kaip žmogus darbą priima, koks jo požiūris į darbą ir mažiau susijusi su tuo, kaip gerai jis darbą atlieka. Job engagement sąvoka susijusi su darbuotojo veiklos lygiu, produktyvumu, jo darbo kokybe (Vengrienė, 2012, cit pagal Word, Park, 2009). Šiame darbe naudojama (job engagment) įsitraukimo į darbą sąvoka.

N. Vazirani (2005) darbuotojo įsitraukimą apibūdina kaip lygį, kuriuo matuojamas darbuotojo įsipareigojimas ir dalyvavimas siekiant organizacijos tikslų. Darbuotojas rodantis aukštą įsitraukimo į darbą lygį suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis konteksto svarbą ir siekia pagerinti organizacijos efektyvumą. Pasak autoriaus (Vazirani, 2005), organizacija privalo formuoti įsitraukimo į darbą ugdymo koncepciją, kuri reikalauja tvirto darbuotojų ir darbdavio ryšio. Pateikiami darbuotojo įsitraukimą į darbą lygiai (žr. 5 lent. )

5 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai

Lygiai	Darbuotojų charakteristika
Įsitraukę darbuotojai (ang. engaged)	Darbuotojai įvardijami statybininkais. Darbuotojai pasižymi dideliu smalsumu ir noru

	pažinti organizaciją bei savo vietą joje. Jie noriai naudoja savo įgūdžius ir žinias, dirba su aistra, siekia inovacijų, veda organizaciją į priekį.
Neįsitraukę darbuotojai (ang. Not-engaged)	Darbuotojai telkiasi į užduoties atlikimą, o ne į tikslus. Jie laukia vadovybės įsakymų ir vengia savo iniciatyvos. Darbuotojai jaučiasi nuvertinti, nes nemato savo įnašo organizacijos atžvilgiu, jų potencialas nėra išnaudotas. Santykiai su vadovais ir bendradarbiais yra neproduktyvūs.
Aktyviai neįsitraukę darbuotojai (ang. Actively disengaged)	Tokio tipo darbuotojai nusiteikę negatyviai prieš visą organizaciją. Jie sukuria negatyvią aplinką kitų darbuotojų atžvilgiu. Problemos ir įtampa, kurie kelia šio tipo darbuotojai, daro žalą organizacijos našumui.

Šaltinis: sudaryta pagal Vazirani, 2005

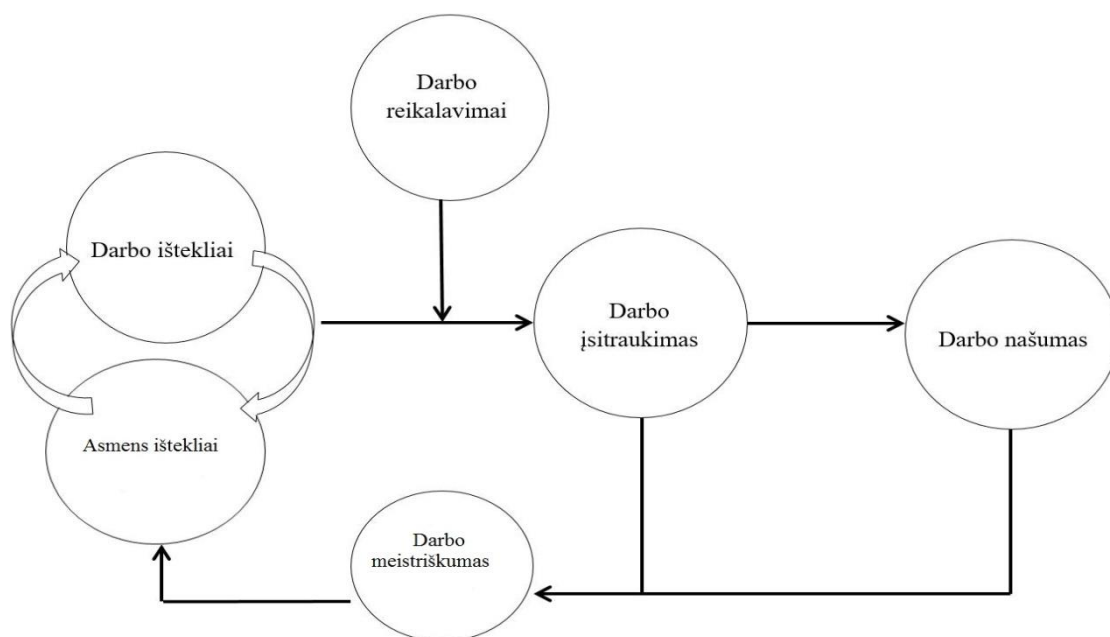
D. R. Roberts, T.O. Davenport (2002) darbuotojo įsitraukimą į darbą vertina kaip jo entuziazmą dalyvauti darbe. Darbuotojai, kurie pasižymi aukštu įsitraukimu į darbą ima tapatinti save su darbo užduotimis ir tampa motyvuoti. Jie tampa produktyvūs, o jų teikiama nauda teigiamai veikia organizaciją. Įsitraukimas į darbą teigiamai veikia ir patį darbuotoją. Darbuotojai, pasižymintys aukštu įsitraukimu į darbą teigia, kad:

- dirbdami savo darbą jie gali efektyviai išnaudoti savo žinias ir įgūdžius;
- sunkumai patiriami darbe veikia stimuliuojančiai;
- geri darbo rezultatai skatina pasididžiavimo jausmą.

Aukštas įsitraukimo į darbą lygis prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tokie darbuotojai efektyviau tenkina klientų poreikius ir gerina jų lojalumą organizacijai. Darbuotojai rečiau palieka darbo vietą, tokiu būdu mažindami organizacijos išlaidas. Pastebėta, kad aukštu įsitraukimu į darbą pasižymintys asmenys atidžiau stebi išlaidas (Roberts, Davenport, 2002). Arnold B. Bakker (2011) darbuotojo įsitraukimą vertina kaip geriausią rodiklį, nusakantį darbuotojo darbo našumą. Darbuotojo įsitraukimas į darbą skiriasi nuo pasitenkinimo darbu tuo, kad jis nusako aukštą pasitenkinimo lygį (absorbiciją); tuo tarpu pasitenkinimas vertinamas kaip pasyvesnė forma. Arnold B. Baker (2011) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas prognozuojamas remiantis darbo ir asmens ištekliais, o tai lemia aukštą darbo našumą (žr. 11 pav.).



**pav. 11 Įsitraukimo į darbą modelis**



Šaltinis: Bakker, 2011

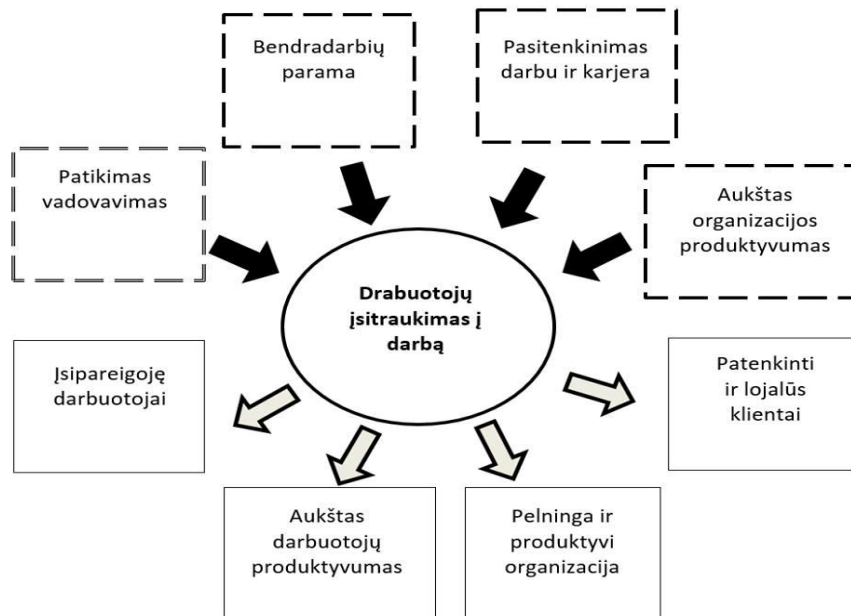
Darbo ištekliai įvardijami: fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai. Asmens ištekliai tai teigiamas savęs vertinimas, gebėjimas kontroliuoti ir turėti įtakos aplinkoje. Kuo didesni asmens ištekliai, tuo daugiau tikslų bus užsibrėžta pasiekti. Tai gi, modelis rodo, kad darbo ir asmens ištekliai sąveikaudami prognozuoja darbo įsitraukimą ir turi teigiamą poveikį kai darbo reikalavimai yra aukšti, o įsitraukimas, savo ruožtu, teigiamai veikia darbo našumą. Grįžtamasis ryšys rodo, kad tie darbuotojai, kurie rodo aukštą įsitraukimo lygį ir dirba gerai, sugeba sukurti savo išteklius, kurie laikui bėgant skatina dar didesnę įsitraukimą (Bakker, 2011).

D. H. Crosby (2014) tyrinėjo darbuotojų įsitraukimo į darbą veiksnius viešajame sektoriuje. Buvo pateiktos tokios išvados. Darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą sąlygoja kitų asmenų, nepriklausančių organizacijai, nuomonė apie jų darbovietę. Tai siejasi su organizacijos reputacija už jos ribų. Svarbus veiksnys yra prasmingumas: darbuotojai linkę savo darbe ieškoti prasmingumo ir jų darbo vertės. Sekantis veiksnys yra motyvacija. Tyrimas parodė, kad visi šie veiksniai sąlygoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, ko pasekmė yra susijusi su darbuotojų kaita organizacijoje (Crosby, 2014).

Kaip rodo darbo įsitraukimo veiksmių ir pasekmių modelis (Taylor, 2012) (žr. 12. Pav.) įsitraukimą įtakoja patikima lyderystė, bendradarbių parama, pasitenkinimas darbu ir karjera, aukštas organizacijos produktyvumas. To pasėkoje išryškėja naudą atnešantys rezultatai: darbuotojų įsipareigojimas, produktyvus kolektyvas, pelninga ir produktyvi organizacija, patenkinti ir lojalūs

klientai. Tyrimai rodo (Rich, Lepine et al., 2010) kad, darbuotojo įsitraukimui į darbą svarbūs tokie veiksniai kaip darbo užduočių pobūdis, pilietiškas elgesys,

**pav. 12 Įsitraukimo į darbą veiksnių ir pasekmių modelis**



Šaltinis: Taylor, 2012

pasitenkinimas darbu ir vidinė motyvacija, asmens ir organizacijos vertybių sutapimas, kertinis savęs vertinimas ir organizacijos parama.

Apibendrinat, galima daryti išvadas, kad įsitraukimas į darbą yra labai svarbus reiškinys tiek organizacijos, tiek jos darbuotojo gyvenime. Įsitraukimą į darbą įtakoja asmens, organizaciniai, socialiniai veiksniai. Aukštą įsitraukimo lygį į darbą rodantis darbuotojas yra inovatyvus, nebijantis sunkumų, savo darbą vertinantis ir lojalus organizacijai tampantis asmuo. Tokie darbuotojai dirba produktyviai ir prisideda prie organizacijos efektyvumo didinimo. Tuo pačiu, į darbą įsitraukęs asmuo jaučiasi naudingas, motyvuotas, savo žinias ir įgūdžius sėkmingai galintis pritaikyti darbo vietoje. Tai yra ryšys, pasižymintis abipusiu naudingumu.

### **1.3. Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo samprata**

Organizacinis lojalumas apibrėžiamas kaip tapatinimasis su organizacijos lyderiais ir organizacija kaip visuma, peržengiant savo asmeninius, darbo grupių ar kitus interesus. Tai elgesys, kurio pagrindinis tikslas saugoti organizaciją nuo grėsmių, prisidėti prie jos įvaizdžio gerinimo. Taip pat lojalumas pasireiškia per bendradarbiavimą su kitais, ginančiais tos organizacijos interesus nariais (Whiting, Podsakoff et al., 2008). Vieni žymiausių organizacinio įsipareigojimo proceso tyrinėtojų Meyer ir Allen (1991) darbuotojų lojalumą tapatina su įsipareigojimu. Įsipareigojimą jis įvardija kaip

psichologinę būklę, kuri įtakoja darbuotojo susitapatinimą ir išitraukimą į organizaciją. Tyrinėtojai (Meyer and Allen, 1991) išskyrė tris įsipareigojimo požiūrius, kurie įvardijami kaip psichologinė būklė apibūdinanti darbuotojo ir jo santykius su organizacija ir apsisprendimą būti ar nebūti organizacijos nariu (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo požiūriai**

<b>Įsipareigojimo požiūris</b>	<b>Apibūdinimas</b>
<i>Tęstinis</i>	Susijęs su ekonomine nauda. Darbuotojas suvokia išlaidas, kurios bus patiriamos paliekant organizaciją. Todėl būti organizacijos nariu yra naudingiau, nei ją palikti.
<i>Normatyvinis</i>	Autoriai mano, kad šio tipo įsipareigojimui reikalinga socializacija ir mainai. Taip pat, šis požiūris susijęs su darbuotojo pareigos jausmu. Normatyvinis įsipareigojimas gali vystytis tuomet kai organizacija teikia darbuotojui išankstinius apdovanojimus (pvz. mokėjimas už studijas ar apmokymus). Remiantis (School 1981, pagal Mayer) teigiama, kad tokiu būdu tarp organizacijos ir darbuotoja susiformuoja mainai. Darbuotojas jaučia pareigą įsipareigoti organizacijai už investavimą į jį.
<i>Emocinis</i>	Teigiama, kad emocinis įsipareigojimas yra įtakojamas kelių komponentų: asmeninių charakteristikų, organizacijos struktūros charakteristikos ir darbinės patirties. Emocinis įsipareigojimas tai darbuotojo susitapatinimas su organizacija, jos vertybėmis ir įsiliejimas į ją. Organizacija turi galimybę sustiprinti emocinį darbuotojo įsipareigojimą suteikdama jam geras darbo sąlygas, teisingą valdymą, paisydama jo lūkesčių.

**Šaltinis:** Meyer, Allen, 1991.

B. Buchanan (1974) tyrinėjęs socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas teigia, kad įsipareigojimas yra efektyvus prisitaikymas prie organizacijos, jos tikslų, vertybių ir savo vaidmens. Įsipareigojimą jis įvardija kaip susidedantį iš trijų komponentų: a) susitapatinimas su organizacijos tikslais ir vertybėmis, b) pasinėrimas į savo vaidmenį organizacijoje, tuo pačiu ir į darbinę veiklą, c) lojalumas, kaip organizacijai prieraišumo jausmas. Penley, Gould (1988) organizacinio įsipareigojimo samprata remiasi trejomis dimensijomis:

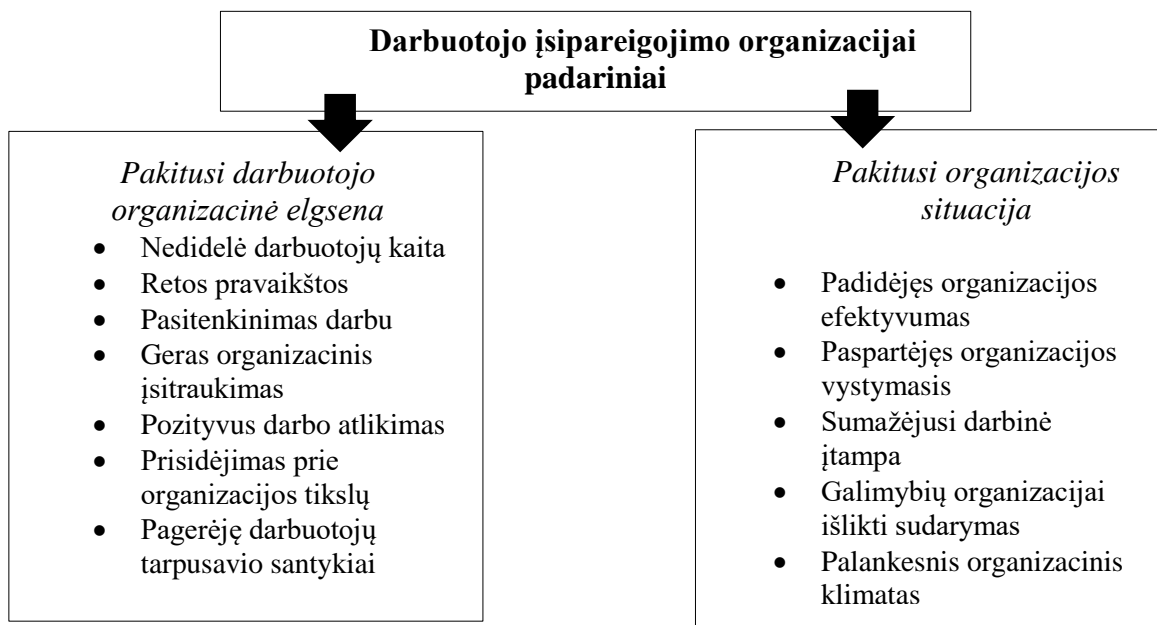
- Moralinis įsipareigojimas: siejasi su darbuotojo ir organizacijos tikslų susitapatinimu
- Išskaičiavimo įsipareigojimas: susijęs su nauda ir atlygio mainais

- Susvetimėjimu pagrįstas įsipareigojimas: susijęs su darbuotojo baime prarasti darbą dėl kitų alternatyvų trūkumo

Reilly ir Chatman (1986) teigė, kad organizacinis įsipareigojimas gali būti formuojamas. Bandydami tai įrodyti išskyrė tris formavimo etapus: paklusimo, identifikavimosi ir internalizacijos. Paklusimo etapas susijęs su asmens išorės aplinkos stebėjimu ir informacijos kaupimu. Stebėdamas kitų elgesį darbuotojas perpranta organizacijos vertybes ir ima suprasti ko iš jo tikimasi. Identifikavimo etapui būdinga tai, jog darbuotojas ima tapatintis su organizacija. Organizacinės vertybės tampa jam tinkamos, jis didžiuojasi būdamas organizacijos nariu, tačiau vis dar jaučiamas nedidelis darbuotojo ir organizacijos atskyrimas. Šis atskyrimas dingsta trečiajame internalizacijos etape. Darbuotojo ir organizacijos vertybės tampa tapačios, jas sunku atskirti (Reilly, Chatman, 1986).

Organizacinio įsipareigojimo nauda yra įrodytas faktas. Morgan ir Hunt (1994) tyrinėję marketingo darbuotojų įsipareigojimą teigė, kad įsipareigojimas yra pasitikėjimas, kuris paskatina darbuotojus išsaugoti santykius su partneriais, padeda atsispirti pelningoms trumpalaikėms alternatyvoms ilgalaikių ir patikimų alternatyvų naudai, priverčia įdėmiai įvertinti rizikos faktorius. Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra pagrindinė prielaida, kuri lemia darbuotojų kaitą. Taip pat šis reiškinys siejamas su darbo atlikimu, nes kaip rodo tyrimai, aukštu įsipareigojimu pasižymėję darbuotojai deda daugiau pastangų organizacijos labui Petkevičiūtė ir Kalinina (2004). Organizacinis įsipareigojimas siejamas su pasekmėmis tiek darbuotojui, tiek organizacijai (Kavaliauskienė, 2009). Teigiamas įsipareigojimo pasekmes atspindi schema (žr. 13 pav.).

**pav. 13 Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai padariniai**



Šaltinis: sudaryta Andriuškevič, 2014., pagal Kavaliauskiene, 2009

Kaip teigia Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) organizacinio įsipareigojimo reikšmė padidėja kai yra atskleisti jos ryšiai su norimais rezultatais, ir kai yra nustatyti esminiai komponentai. Apibendrinusios kitų autorių darbus (Mathieu, Zajac, 1990; Mowday, 1982; Morrow, 1983) jos teigia, kad organizaciniam įsipareigojimui svarbūs tokie veiksniai kaip organizacinis klimatas, tarpasmeniniai santykiai, bendradarbių parama, darbo įvairumas, karjeros perspektyvos, santykiai su vadovais, asmeninės charakteristikos (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004).

Apibendrinat organizacinio įsipareigojimo sąvokos sampratą, ryškėja tyrimų ir modelių gausa. Tačiau bendra yra tai, kad tyrinėtojai organizacinį įsipareigojimą skirsto į kelias dimensijas. Kaip rodo tyrinėtojų darbai vieni įsipareigojimą sieja su piniginiiais ištekliais ir ekonomine nauda, kiti su emociniu įsipareigojimu, tretieji su pareiga. Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai ir darbuotojui yra nenuginčijama. Darbuotojas turinys aukštą įsipareigojimo lygį rodo gerus darbo rezultatus, deda dideles pastangas siekiant organizacijos tikslų. Organizacija įsipareigojusio darbuotojo dėka, pasižymi mažesne darbuotojų kaita, kartu sumažindama finansinius nuostolius, taip pat produktyvumu ir didesniu efektyvumu. Todėl labai svarbu, kad organizacija dėtu pastangas siekdama padėti užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą.

#### **1.4. Darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos**

Kiekvienai organizacijai yra svarbu turėti produktyvius ir organizacijai atsidavusius darbuotojus. Tokie darbuotojai prisideda prie organizacijos pridėtinės vertės kūrimo, bendro efektyvumo didinimo. Našiai dirbantys ir organizacijai lojalūs darbuotojai gerina organizacijos įvaizdį, sėkmingai tenkina klientų poreikius. Šiame skyriuje bus nagrinėjama kaip organizacinės socializacija procesas įtakoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir jų įsitraukimą darbą, ko rezultatas yra efektyviai funkcionuojanti organizacija.

Organizacinės socializacijos ir darbo įsitraukimo sąsajų tyrimų nėra gausu. Dažniau tyrinėjami yra įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo organizacijai ryšiai. Kaip teigia Macey ir Schneider (2008), organizacinis įsipareigojimas yra svarbus įsitraukimo į darbą aspektas, kuomet įsipareigojimas veikia kaip teigiamas prisirišimas prie organizacijos subjektų, taip pat kaip energingas organizacijos palaikymo, pasididžiavimo jausmo esant organizacijos nariu ir susitapatinimo su organizacija rodiklis.

Naujokai prisijungę prie organizacijos paprastai jaučia dviprasmiškus jausmus. Tai susiję su patiriamu jauduliu, netikrumo jausmu bei entuziazmu būsimu darbo atžvilgiu. Organizacija privalo padėti mažinti naujokų patiriamą nerimą, o entuziazmą, su kuriuo jie ateina, nukreipti į būsimas darbo užduotis ir rūpintis, kad jis neišblėstų, tai susiję su naujokų įsitikinimais ir požiūriu organizacijos

atžvilgiu, kuris formuojasi ankstyvoje jų darbo veiklos stadijoje ir dažniausiai išlieka stabilus, todėl labai svarbu yra suformuoti darbuotojų teigiamą požiūrį ankstyvajame etape (Albrecht, Bakker et al., 2015).

Emma Karanges (2014) tyrinėjo vidinės komunikacijos ir darbuotojų darbo įsitraukimo sąsajas. Tyrimas parodė, kad vidinė komunikacija turi pozityvų efektą darbuotojų įsitraukimui į darbą. Taip kaip komunikacija yra įvardijama kaip esminis momentas darbuotojų socializacijos procese. Naujokai privalo gauti visą informaciją apie organizacijos misiją, viziją, tikslus, kitu atveju, silpni komunikacijos kanalai teikia netikslią informaciją ir klaidina darbuotojus (McGee, 2015). Crosby (2014) tyrinėjęs darbuotojų įsitraukimą į darbą sąlygojančius veiksnius viešajame sektoriuje teigia, kad organizacija turi rasti būdus kaip išaiškinti darbuotojams jos misiją, veiklos prasingumą. Šis suvokimas gali būti pasiektas darbuotojų adaptacijos, socializacijos metu. Darbo įsitraukimas reikalauja siekti santykių su kitais organizacijos nariais, socializacija skatina šį procesą, remia darbuotojo integraciją į organizacijos kultūrą (Lewis, Thomas et al., 2012). Dar vienas tyrimas patvirtinantis organizacinės kultūros ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą buvo atliktas Pietų Afrikos Respublikos įmonėje. Tyrimas parodė stiprų ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbo įsitraukimo (Naido, Martins, 2014). Darbuotojai, kurie suvokia, kad organizacija rūpinasi jų gerove yra įsipareigoję nuolat tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų ir įsitraukti į darbą (Biggs, Brough et al., 2014). Sange ir Srivasatava (2012) teigia, kad organizacijos norėdamos padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, turėtų naudoti mentorių programas. Atliktas tyrimas parodė, kad tarp mentorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą yra glaudus ryšys. Mentorius įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą įrodė Shafi, Zaigham ir k.t (2013) atliktas tyrimas: 60 proc. organizacijos darbuotojų patvirtino, kad mentorių programa prisidėjo prie teigiamų darbo pokyčių, programos pagerino veiklos rezultatus. Taip pat, buvo padaryta išvada, kad darbuotojų socializacijos procesas teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu. Darbuotojai jaučiasi saugiau, kuomet pastebima darbo kontrolė. Valdymo ir tarpasmeniniai santykiai didina psichologinio saugumo jausmą, o tai skatina įsitraukti į savo darbo vaidmenį (Kahn, 1990., cit. pagal Rich, 2010). Kaip teigia Fyock (2012, cit. pagal Albrecht, Bakker et al., 2015) jei organizacija skiria nepakankamai dėmesio socializacijos procesui, didina darbuotojų nepasitenkinimą, mažina lojalumą ir naujų darbuotojų įsitraukimą į darbą galimybes.

Yra tyrimų nagrinėjančių socializacijos taktikų ir darbo įsitraukimo sąsajas (Gruman, Saks ir k.t (2006), Zibin Song ir k.t (2015). Gruman, Saks ir k.t., (2006 ) teigia, kad institucionalizuota socializacijos taktika pateikia oficialią aplinką, kurioje naujokai gali bendrauti su kolegomis, gauti socialinę paramą, visą tai skatina jų aktyvų elgesį, kuris pasireiškia per informacijos, grįžtamojo ryšio, santykių kūrimo, tikslų paiešką. Institucionalizuota socializacijos taktika skatina naujokus būti aktyviais. Simon L. Albrecht, Arnold B. Bakker ir k.t (2015) savo tyrime ieškodami darbo įsitraukimo ir socializacijos sąsajų rėmėsi Kahns (1990) trijų sąlygų teorija. Kahns (1990, cit pagal Albrecht, Bakker et al., 2015) teigia, kad atsižvelgiant į naujokų patiriamą nerimą ir pažeidžiamumą, jie turi jaustis naudingi, vertingi (prasingumo sąlyga), jiems būtinas jausmas, kad jie gali išreikšti save ir nebijoti

neigiamų pasekmių (saugos sąlyga), jie turi turėti fizinius, emocinius, psichologinius išteklius, kurie jiems padėtų dirbti (parengties sąlyga). Vadovaudamasis Kahno teorija (1990) autoriai (Albrecht, Bakker et al., 2015) konstatuoja, kad siekdamos paskatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, socializacijos programos turi užtikrinti išteklius, kurie darbuotojams leis patirti psichologinį prasmingumą (per įgūdžių įvairovę, savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį, aiškią organizacijos misiją ir viziją, vertybes), psichologinį saugumą (per socialinę paramą), psichologinį parengimą (per mokymus, saviveiksmingumo didinimą).

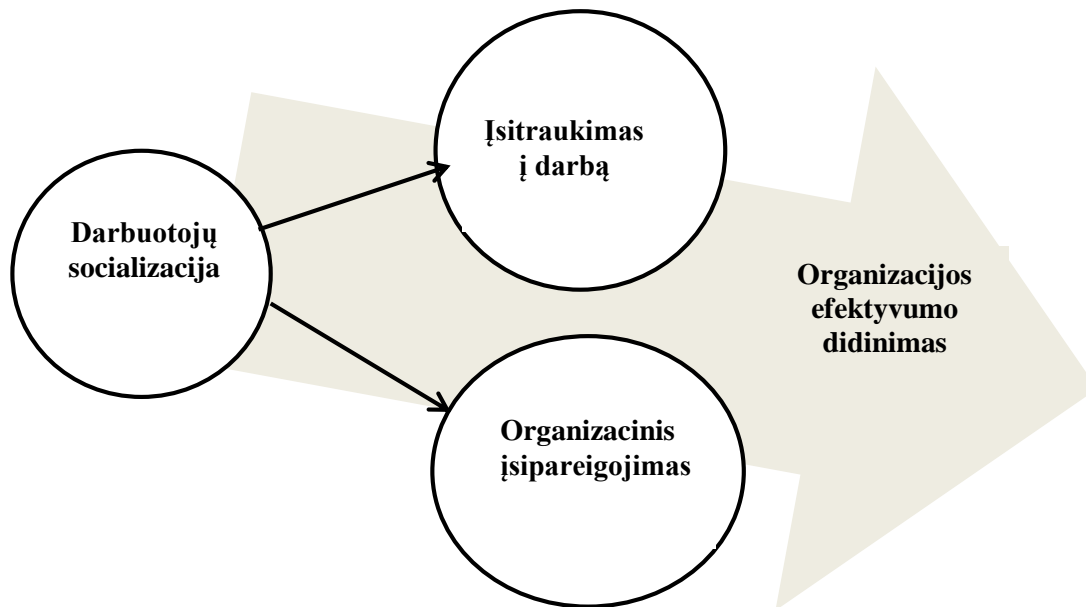
Apibendrinat, galima daryti prielaidas, kad socializacijos procesas įtakoja darbuotojų įsitraukimą per suteiktas žinias ir informacijos kanalus, mokymąsi, paramą, profesinio vystymosi galimybes.

Daugiau tyrimų pastebėta nagrinėjant organizacinės socializacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas (Cohen et al., 2008; Buchanan, 1974). Aaron Cohen ir k.t (2008) atliktas tyrimas parodė, kadangi socializacijos procesas prasideda ankstyvoje darbo stadijoje, gali būti svarbus įrankis formuojant darbuotojų įsipareigojimą pirminiuose darbo etapuose. Esant šiam ryšiui, vadovai turi galimybes ne tik gerinti darbuotojų darbo sąlygas, bet ir kurti programas, skirtas bendrauti su naujokais. Taip pat teigiama, kad socializacijos procesas aprūpina darbuotojus reikiama informacija ir padeda kurti santykius su kolektyvu. Šie veiksniai gali įtakoti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Cohen et al., 2008). Manzoor ir Naeem (2011) tyrinėjo organizacinės socializacijos poveikį organizaciniam įsipareigojimui, darbuotojų kaitai organizacinės paramos kontekste. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė socializacija įtakoja organizacinį įsipareigojimą ir darbuotojų kaitą. Taip pat buvo patvirtinta, kad šiuos ryšius įtakoja organizacinė parama. Tai gi, vadovų palaikymas organizacinės socializacijos metu gali sumažinti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją. Pateikiama išvada, kad darbuotojų įsipareigojimas, teikiama organizacijos parama, įtakoja organizacijos efektyvumą. Cohen (2007) dviejų matmenų organizacinio įsipareigojimo teoriją teigia, kad socializacijos procesas suteikia asmeniui informaciją apie procedūras ir tokiu būdu padidina instrumentinį įsipareigojimą; socializacijos taktikos teikdamas informaciją apie organizacijos tikslus ir vertybes, turi įtakos emociniam įsipareigojimui. Emocinis įsipareigojimas grindžiamas organizacijos ir asmens vertybių suderinamumu. Taormina (1999) daro išvadas, kad labai svarbus komponentas siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai yra socializacijos procesas su ateities perspektyvomis. Tai aktualu ne tik naujokams, tačiau ir organizacijos senbuviams. Neretai darbuotojai dirbdami organizacijoje patiria nusivylimus, jaučia pažangos trūkumus, mažas karjeros perspektyvas. Didėja rizika, kad tokie darbuotojai paliks organizaciją. Šios situacijos galima išvengti įtraukiant į socializacijos programas ateities perspektyvas. Tai gali būti susiję su karjeros galimybių padidinimu, lanksčia atlyginimų sistema, materialiais ar nematerialiais atlygiais, pripažinimu.

Apibendrinat, galima teigti, kad organizacinės socializacijos procesas įtakoja tiek darbo įsitraukimą, tiek organizacinį įsipareigojimą. Todėl socializacijos procesas turėtų būti taikomas

organizacijose kaip efektyvios veiklos garantas. Remiantis šiaame skyriuje išsakytų mokslininkų požiūriais, galima konstruoti šio darbo teorinį modelį (žr. 14 pav.).

**pav. 14 Organizacinės socializacijos, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą sąsajų modelis**



Šaltinis: sudaryta remiantis Albrecht, Bakker et al., 2015; Cohen, 2007; Aaron Cohen et al., 2008



## 2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

### Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

**Tyrimo tikslas** – nustatyti sąsajas tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.

### Hipotezės:

1. Darbuotojai gavę išsamesnę informaciją atrankos metu yra geriau įsitraukę į darbą;
2. Darbuotojai gavę didesnę paramą adaptacijos metu yra geriau įsitraukę į darbą;
3. Darbuotojai jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas yra geriau įsitraukę į darbą.
4. Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją yra geriau įsitraukę į darbą
5. Darbuotojai gavę išsamesnę informaciją atrankos metu jaučia didesnį įsipareigojimą organizacijai;
6. Darbuotojai gavę didesnę paramą adaptacijos metu jaučia didesnį įsipareigojimą organizacijai;
7. Darbuotojai jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas jaučia didesnį įsipareigojimą organizacijai.
8. Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją jaučia didesnį įsipareigojimą organizacijai

### Tyrimo instrumentas

Tyrimui atlikti buvo parinktas anketinės apklausos metodas, nes tai yra tinkamiausias metodas, siekiant greitai gauti informaciją iš didesnės žmonių grupės. Tyrimui atlikti buvo sukurta anketa (žr. 1 priedą). Anketa buvo kuriama remiantis mokslinėje literatūroje pateikta informacija ir jos pagrindu sukurtu organizacinės socializacijos modeliu (žr. 1.3 skyrių 7 pav.).

Anketą sudaro 17 klausimų. Anketos struktūra pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketos struktūra

Nagrinėjama sritis	Anketos pozicijos	Siekiniai
Demografiniai duomenys	1; 2; 3; 4 kl.	Nustatyti demografinius ypatumus (amžius, lytis, išsilavinimas, stažas dabartinėje darbovietėje)
Išankstinis socializacijos etapas – darbuotojų atranka	5; 6; 7 kl.	Įvertinti, kokia informacija buvo pateikta darbuotojams atrankos metu
Susidūrimo etapas – darbuotojų adaptacija	8; 9; 10 kl.	Įvertinti, kaip vyko darbuotojų adaptacija ir kokia pagalba jiems buvo suteikta

Integracijos etapas – darbuotojo karjeros vystymasis organizacijoje	11; 12; 13; 14 kl.	Įvertinti darbuotojų tobulėjimo ir karjeros vystymo perspektyvas organizacijoje
Bendras socializacijos rodiklis	15 kl.	Įvertinti, kiek darbuotojai jaučiasi įsilieję į organizaciją
Įsipareigojimas organizacijai	16 kl.	Įvertinti darbuotojų emocinio įsipareigojimo lygį
Įsitraukimas į darbą	17 kl.	Įvertinti darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį

Siekiant įvertinti darbuotojų **emocinį įsipareigojimą organizacijai**, buvo taikytas Meyer ir Allen (1991) trijų komponentų organizacinio įsipareigojimo modelio emocinio įsipareigojimo skalė. Meyer ir Allen (1991) teigia, kad įsipareigojimas organizacijai susieja asmenį su organizacija ir taip sumažina darbuotojų kaitos tikimybę. Organizacinį įsipareigojimą autoriai charakterizavo trimis komponentais: emociniu, tęstiniu ir normatyviniu. Emocinis įsipareigojimas šiame modelyje suvokiamas kaip darbuotojų emocinis prierašumas organizacijai, tapatinimasis su ja ir įsitraukimas į organizaciją, kurioje dirbama. Darbuotojai, pasižymintys stipriu emociniu įsipareigojimu, dirba organizacijoje turėdami stiprų vidinį norą. Emocinis įsipareigojimas stiprėja, kai organizacija patenkina asmens poreikius, atitinka jo lūkesčius ir suteikia galimybę pasiekti norimų tikslų (Allen, Meyer, 1991). Įsipareigojimo komponentas yra stipriai susijęs su įgyjama darbine patirtimi ir gali sustiprinti lojalumą organizacijos lūkesčiams ir vertybėms (Meyer, Allen, 1991). Emocinis įsipareigojimas priklauso nuo asmeninių savybių, polinkių, organizacijos struktūros savybių, pvz., sprendimų priėmimo galimybių, formalizuotos organizacijos politikos ir procedūrų, darbinės asmens patirties, kai gauna teisingą atlygį už darbą, nepatiria konfliktų darbe, sulaukia pagalbos iš vadovo, patiria iššūkius darbe, sulaukia paaukštinimo ar kai yra sąlygos saviraiškai (Meyer, Allen, 1991).

Skalę sudaro penki teiginiai, kurie vertinami Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Didesnis įvertis reiškia stipresnį įsipareigojimą organizacijai. Skalės teiginiai buvo išversti į lietuvių kalbą, klausimyną peržiūrėjo anglų kalbos ekspertas. Emocinio įsipareigojimo organizacijai skalės Cronbach's Alpha patikimumo rodiklis yra 0,654. Tai rodo, kad ši skalė yra pakankamai patikima ir tinkama naudoti moksliniams tyrimams atlikti.

**Įsitraukimo į darbą** vertinimas buvo matuojamas, naudojant Utrecht pozityviojo įsitraukimo į darbą klausimyną (Utrecht work engagement scale - UWES; Schaufeli ir Bakker, 2003). Metodika yra lengvai prieinama internete. Klausimyną sudaro 17 teiginių apie pozityvų įsitraukimą į darbą. Kiekvienas teiginys vertinamas Likerto skalėje nuo „niekada“ – 0 balų, iki „visuomet“ – 6 balai. Didesnis skalės balas reiškia, kad darbuotojas yra labiau pozityviai įsitraukęs į darbą. Šiame darbe buvo naudojamas bendras darbuotojų įsitraukimo į darbą rodiklis.

Įsitraukimo į darbą skalės patikimumo koeficientas Cronbach alpha yra 0,919. Tai rodo, kad ši metodika yra patikima ir tinkama naudoti.

### Duomenų tvarkymas

Statistinei analizei atlikti buvo naudota SPSS 21.0 programa. Hipotezių tikrinimui buvo pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai  $p$  – reikšmė  $< 0,01$  arba (Asymp. Sig (2-sided))  $< 0,05$  (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Respondentų nuomonės procentiniam pasiskirstymui įvertinti buvo taikyta aprašomoji statistika. Patikrinus skirstinių normalumą, gauta, kad visi kintamieji yra pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį, todėl hipotezių tikrinimui buvo taikomi neparametriniai kriterijai: Spearman koreliacijos koeficientas, Kruskal-Wallis, Mann-Whitney U kriterijai.

### Tyrimo objektas

Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje (be seniūnijų) dirba 108 specialistai. Atliekamo tyrimo imtis buvo skaičiuojama pagal Paniott formulę:

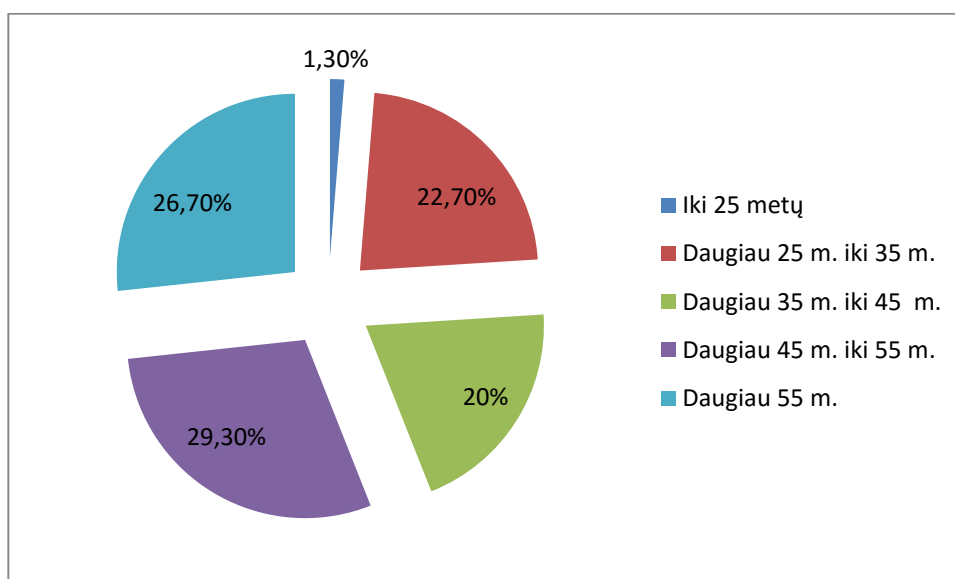
$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

$n$  – imties dydis;  $\Delta$  - 0,05 paklaida (5 %);  $N$  – tinkamos visumos dydis.

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/108) = 1/(0,0025 + 0,009259) = 1/0,011759 = 85$$

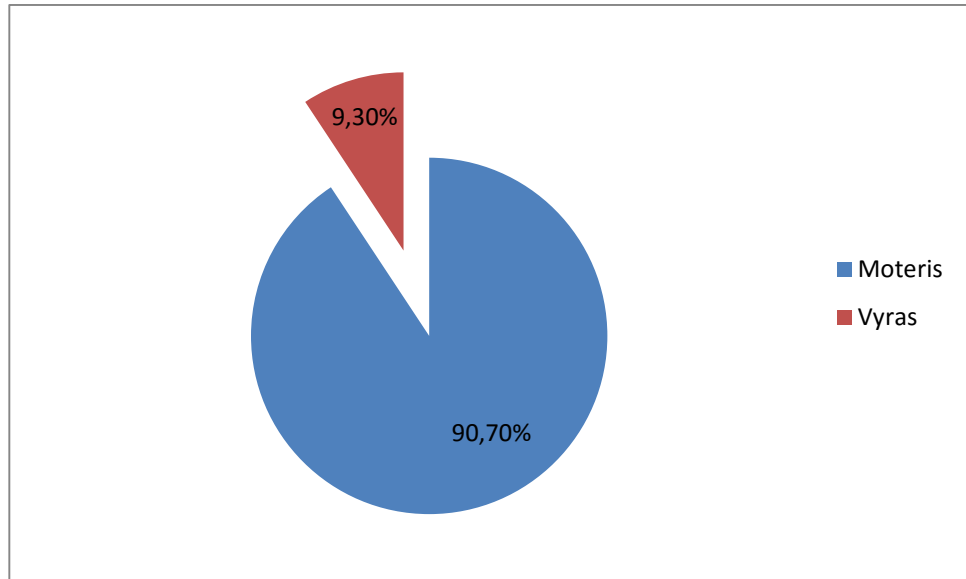
Anketos buvo išdalintos visiems 108 darbuotojams, atgal sugrįžo 75 anketos. Anketų grįžtamumas 69 proc. Deja, gautas respondentų skaičius negali garantuoti 95 % rezultatų patikimumo. Siekiant gauti 95 % patikimumo rezultatus, reiktų vykdyti didesnės apimties tyrimą, įtraukiant savivaldybės struktūrinius padalinius – seniūnijas.

Tyrimo dalyvavo vienas respondentas iki 25 metų amžiaus, 22,7 proc. nurodė, kad jiems yra tarp 25 m. – 35 m. Penktadalis respondentų teigė, kad jiems tarp 35 m. – 45 m. (20 proc.). 29,3 proc. nurodė, kad esantys 45 m. – 55 metų. 26,7 proc. teigė, kad jie yra vyresni negu 55 metų amžiaus (žr. 15 pav.).



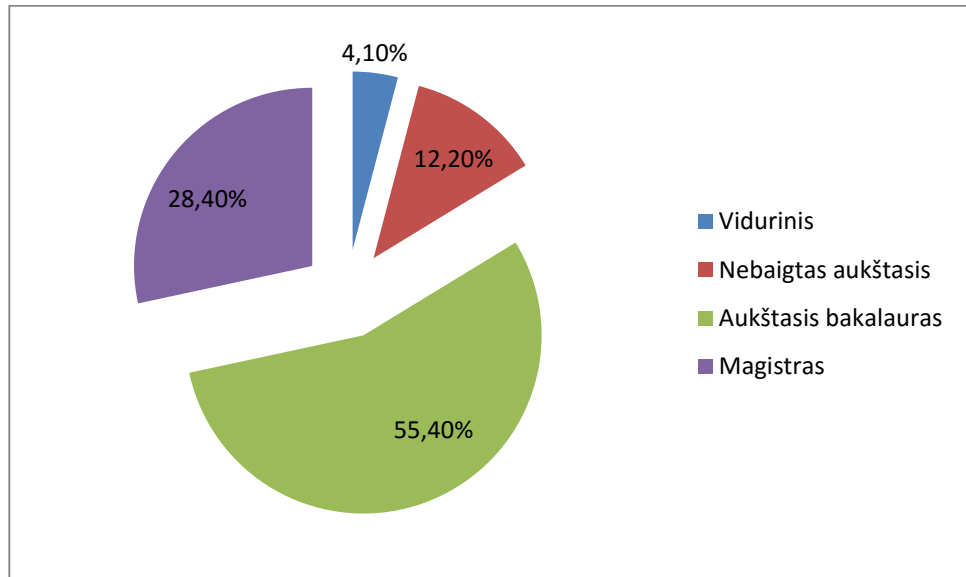
**pav. 15 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių**

Iš 16 pav. matyti, kad tyrime dalyvavo didžioji dalis moterų (90,7 proc.) ir mažuma vyrų (9,3 proc.) (žr. 16 pav.).



**pav. 16 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį**

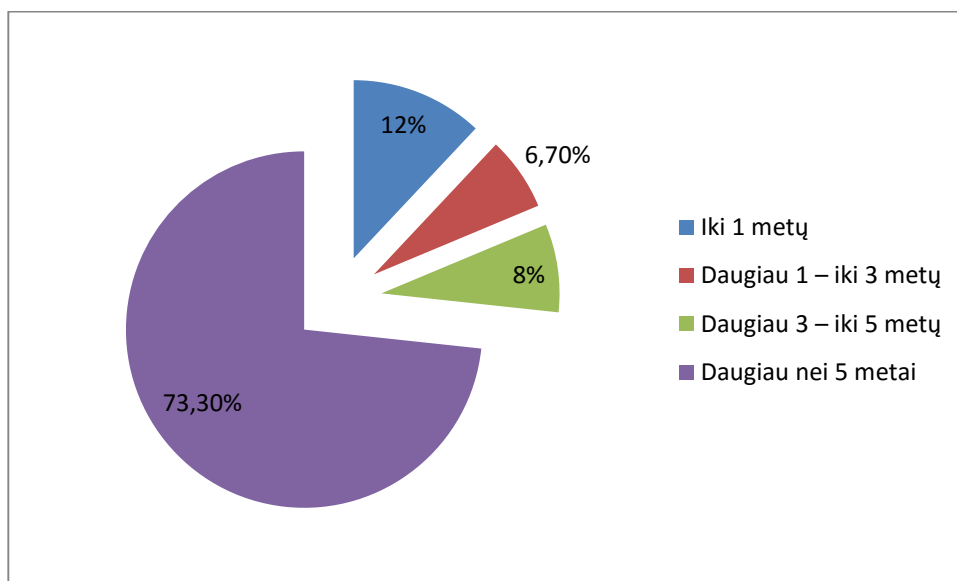
Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau negu pusė tiriamųjų turi aukštąjį bakalauro lygio išsilavinimą (55,4 proc.). 28,4 proc. nurodė turintys magistro laipsnį. 12,2 proc. teigė, kad jie nėra užbaigę aukštojo mokslo studijų. 4,1 proc. nurodė turintys vidurinį išsilavinimą (žr. 17 pav.).



**pav. 17 Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyta savo darbo stažą. Kaip matyti iš 18 pav., dauguma šio tyrimo dalyvių dirba šioje savivaldybėje daugiau nei 5 metus (73,3 proc.). 8 proc. darbuotojų nurodė dirbantys

nuo 3 iki 5 metų. 6,7 proc. teigė, kad jie čia dirba 1 – 3 metus. 12 proc. tiriamųjų nurodė, kad jie čia dirba iki 1 metų (žr. 18 pav.).



**pav. 18** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal stažą dabartinėje darbovietėje

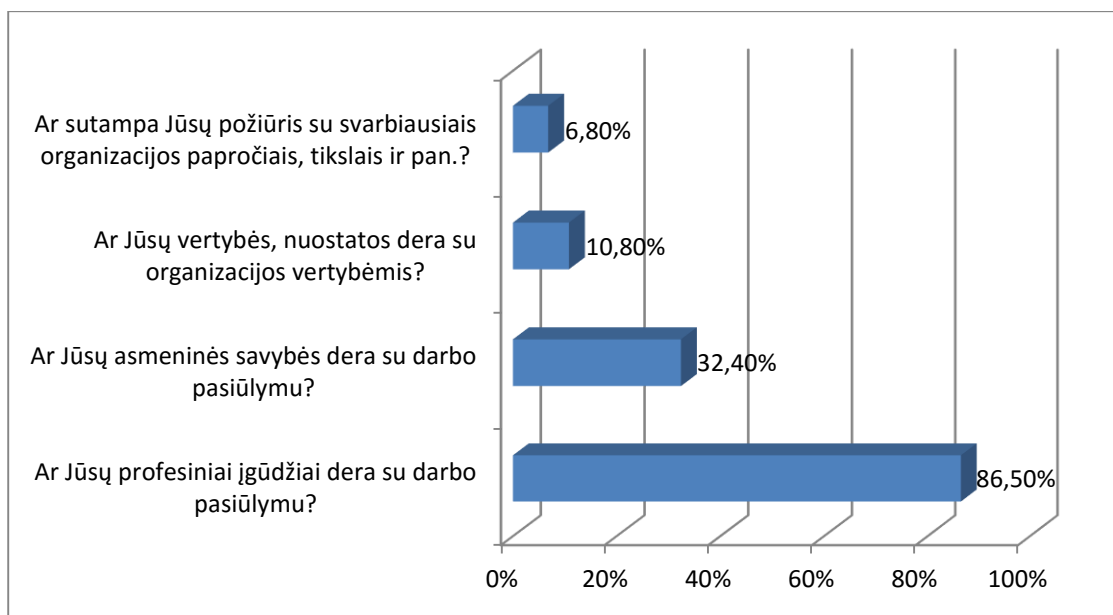
#### **Tyrimo organizavimas ir etikos principai.**

Prieš pradėdant tyrimą Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje, buvo gautas oficialus šios įstaigos vadovo sutikimas. Įstaigos vadovas buvo supažindintas su tyrimo tikslais, uždaviniais ir anketa (žr. 1 priedą). Vadovo nurodymu, anketas įstaigoje išplatino personalo skyriaus darbuotoja. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2016 vasario 4 iki 10 d. Darbuotojai buvo informuoti, kad bus išlaikytas konfidencialumas ir anonimiškumas.

### 3. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS, ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ ŠVENČIONIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APTARIMAS

#### 3.1.1 Darbuotojų išankstinės socializacijos ypatumai

Tyrimo metu buvo keliamas uždavinys įvertinti darbuotojų išankstinės socializacijos ypatumus. Gauti rezultatai pateikti 19 – 21 pav. Pirmiausia tiriamųjų buvo klausama, kokią informaciją buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu. Kaip matyti iš 19 pav., dauguma respondentų nurodė, kad priėmimo į darbą metu jų buvo klausama, ar jų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu (86,5 proc.). Trečdalis respondentų nurodė, kad jų taip pat buvo klausama, ar jų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu (32,4 proc.). Mažuma darbuotojų (8) teigė, kad jų klausė, ar jų vertybės, nuostatos dera su organizacijos vertybėmis (10,8 proc.). 5 darbuotojai nurodė, kad priimant į darbą, jų buvo klausama, ar sutampa jų požiūris su svarbiausiais organizacijos papročiais, tikslais ir pan. (6,8 proc.).

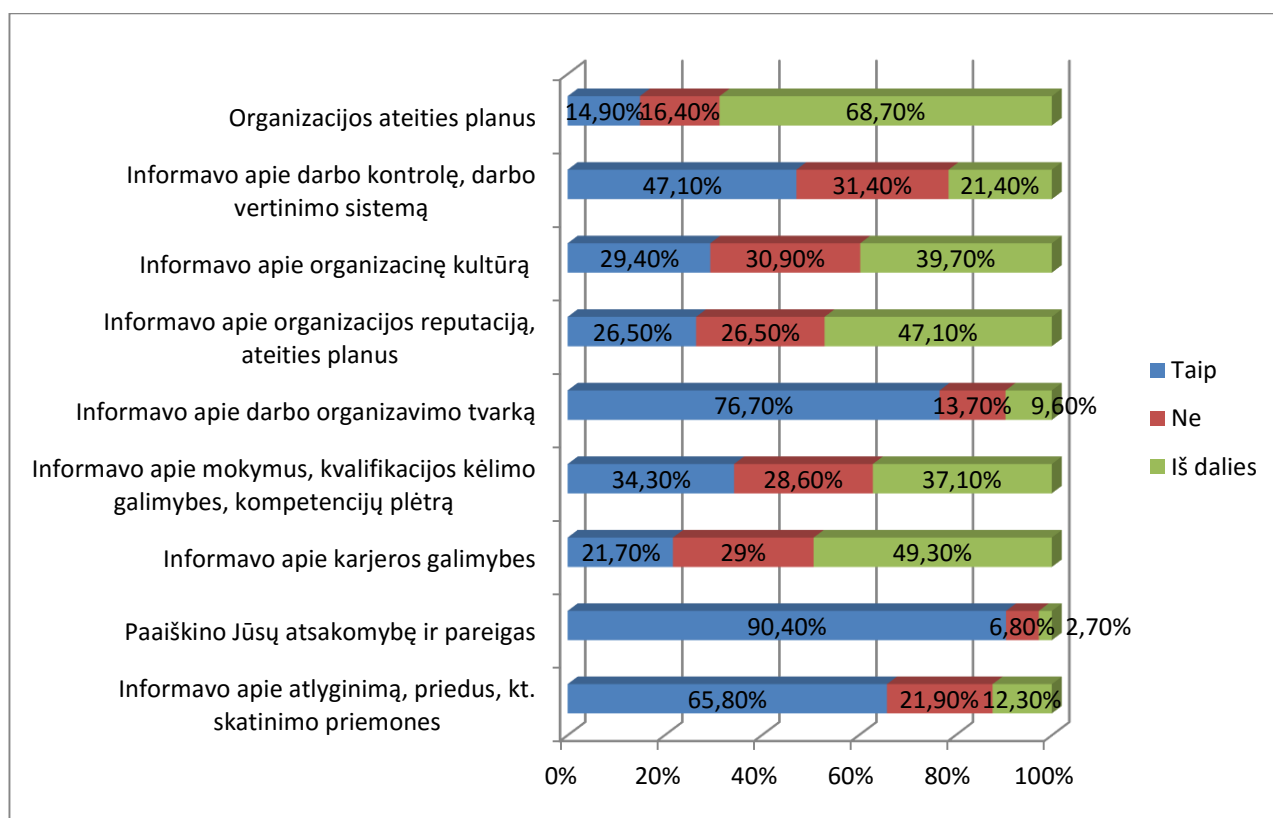


**pav. 19 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokią informaciją buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu**

Pasiteiravus tiriamųjų apie tai, kokia informacija jiems buvo pateikta atrankos metu, gauta, kad, daugumos darbuotojų nuomone, atrankos metu jiems tikrai buvo paaiškinta jų atsakomybė ir pareigos (90,4 proc.), jie buvo informuoti apie darbo organizavimo tvarką (76,7 proc.) ir informuoti apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones (65,8 proc.) (žr. 20 pav.).

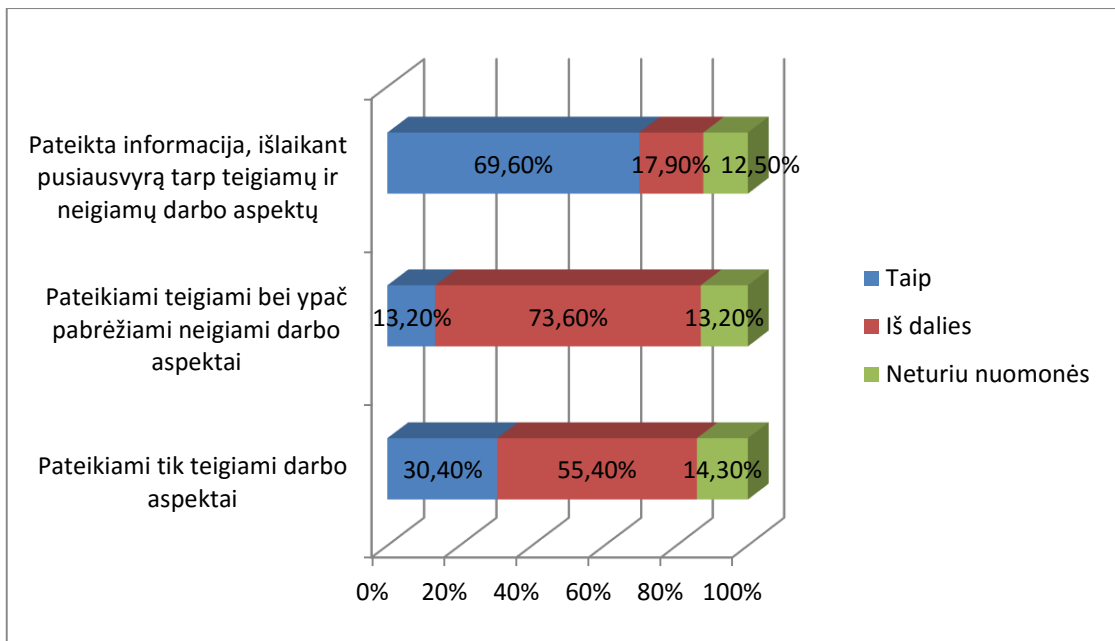
Dauguma respondentų iš dalies linkę sutikti su tuo, kad atrankos metu jie buvo supažindinti su organizacijos ateities planais (68,7 proc.), 49,3 proc. nurodė, kad jie tik iš dalies buvo informuoti apie karjeros galimybes, 39,7 proc., kad apie organizacinę kultūrą, 37,1 proc., kad apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą (žr. 20 pav.).

Beveik trečdalis tiriamųjų nurodė, kad jie atrankos metu nebuvo informuoti apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą (31,4 proc.), apie organizacinę kultūrą (30,9 proc.). 29 proc. nurodė, kad jie atrankos metu nebuvo informuoti apie karjeros galimybes, 28,6 proc. apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą, 26,5 proc. apie organizacijos reputaciją, ateities planus (žr. 20 pav.).



**pav. 20 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia informacija jiems buvo pateikta atrankos metu**

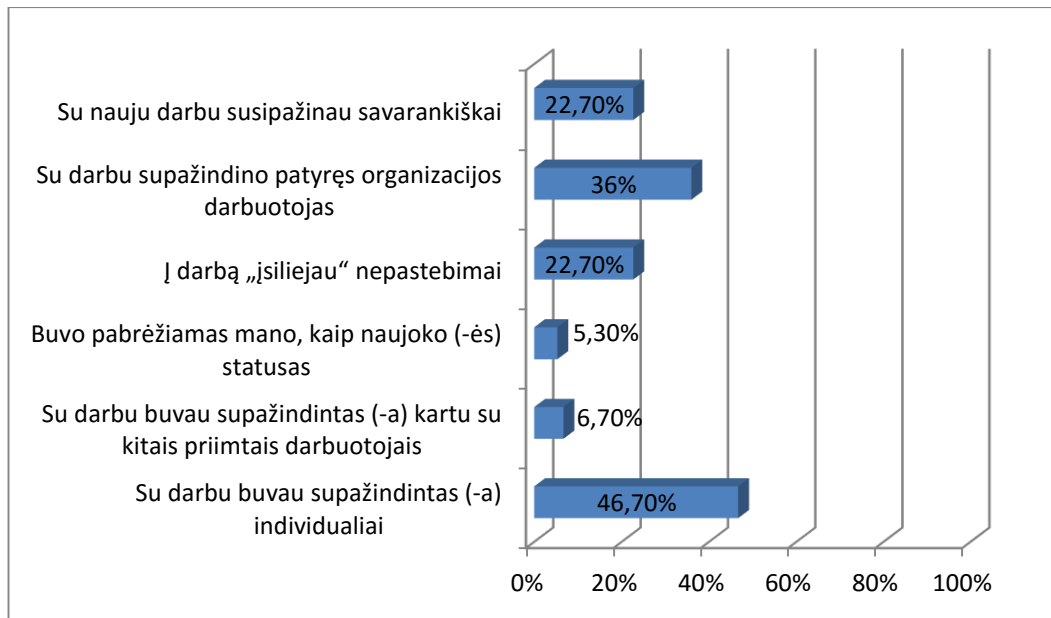
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad apibūdinant būsimą darbą daugumai tiriamųjų buvo pateikta informacija, išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų (69,6 proc.). Taip pat gauta, kad dauguma respondentų buvo linkę teigti, kad apibūdinant būsimą darbą iš dalies visgi buvo pateikiami teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai (73,6 proc.). Apie trečdalį darbuotojų nurodė, kad apibūdinant būsimą darbą buvo pateikiami tik teigiami darbo aspektai (30,4 proc.). Su tuo buvo linkę sutikti iš dalies daugiau negu pusė darbuotojų (55,4 proc.) (žr. 21 pav.).



**pav. 21** Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia informacija jiems buvo pateikta apibūdinant būsimą darbą

### 3.1.2 Darbuotojų adaptacijos ypatumai

Tiriamųjų buvo klausama, kaip jie buvo supažindinti su organizacija. Iš 22 pav. matyti, kad respondentų atsakymai nebuvo vieningi. 46,7 proc. nurodė, kad su organizacija jie buvo supažindinti individualiai. 36 proc. nurodė, kad juos su organizacija supažindino patyręs organizacijos darbuotojas. 22,7 proc. su organizacija susipažino savarankiškai. Taip pat 22,7 proc. į darbą „įsiliejo“ nepastebimai.

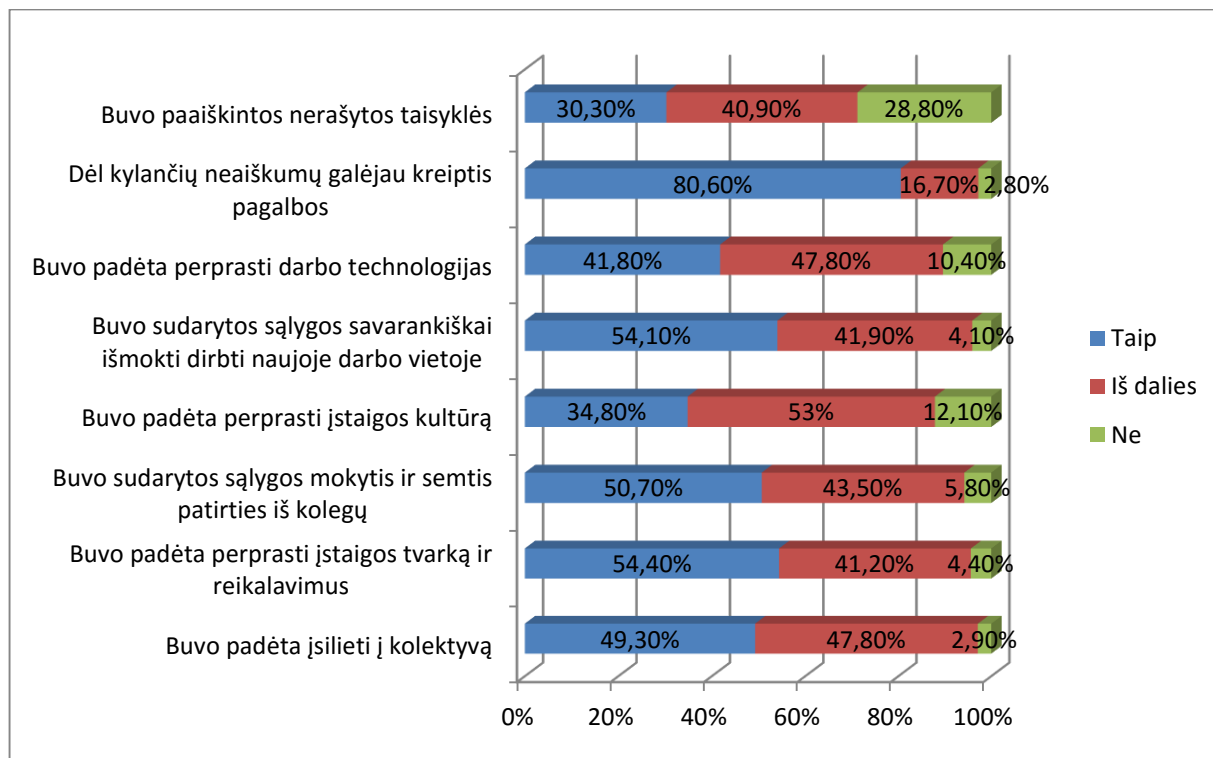


**pav. 22** Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kaip jie buvo supažindinti su organizacija

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 23 pav.), kad dauguma tiriamųjų pritarė, kad dėl kylančių neaiškumų galėjo kreiptis pagalbos, pradėjus dirbti organizacijoje (80,6 proc.). Tik pusė respondentų buvo linkę sutikti su

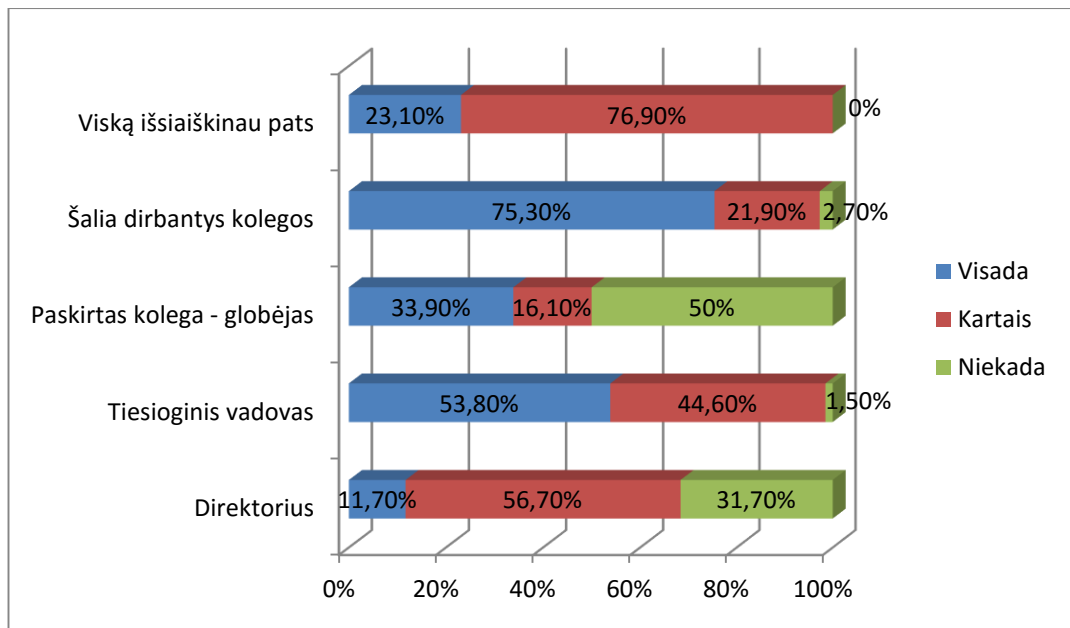


tuo, kad jiems buvo padėta perprasti įstaigos tvarką (54,4 proc.) (su tuo iš dalies sutiko 41,2 proc.); buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmolti dirbti naujoje darbo vietoje (54,1 proc.) (su tuo iš dalies sutiko 41,9 proc.); buvo sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų (50,7 proc.) (su tuo iš dalies sutiko 43,5 proc.). 28,8 proc. nurodė, kad jiems, pradėjus dirbti organizacijoje, nebuvo paaiškintos nerašytos taisyklės, 12,10 proc. teigė, kad jiems nebuvo padėta perprasti įstaigos kultūra, 10,8 proc. nurodė, kad jiems nebuvo padėta perprasti darbo technologijų.



**pav. 23 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokia pagalba jiems buvo suteikta, pradėjus dirbti organizacijoje**

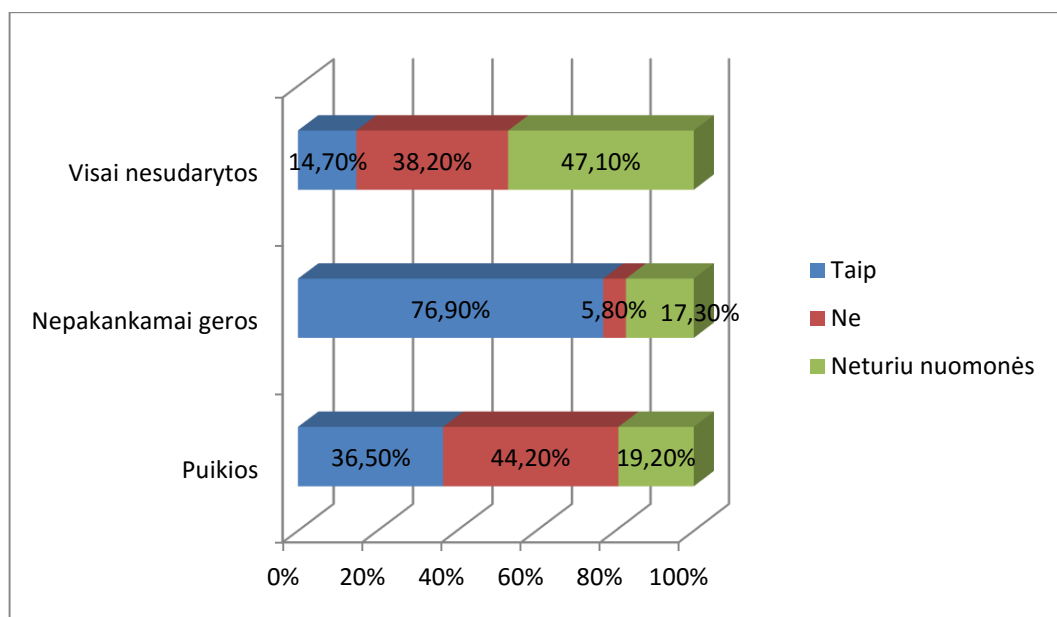
Tiriamųjų buvo klausama, kas jiems suteikdavo konsultacijas ir reikalingą pagalbą adaptacijos metu. Kaip matyti iš 24 pav., dauguma tiriamųjų nurodė, kad jiems konsultacijas ir reikalingą pagalbą adaptacijos metu visada suteikdavo šalia dirbantys kolegos (75,3 proc.), šiek tiek daugiau negu pusė tiriamųjų nurodė, kad tai atlikdavo tiesioginis vadovas (53,8 proc.). Trečdalis respondentų pritarė, kad jiems konsultacijas ir reikalingą pagalbą adaptacijos metu visada suteikdavo paskirtas kolega – globėjas (33,9 proc.), tačiau 50 proc. respondentų nurodė, kad jiems niekada nesuteikdavo konsultacijų ir reikalingos pagalbos paskirtas kolega – globėjas. 23,1 proc. teigė, kad jie adaptacijos metu viską išsiaiškino patys.



**pav. 24 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kas jiems suteikdavo konsultacijas ir reikalingą pagalbą**

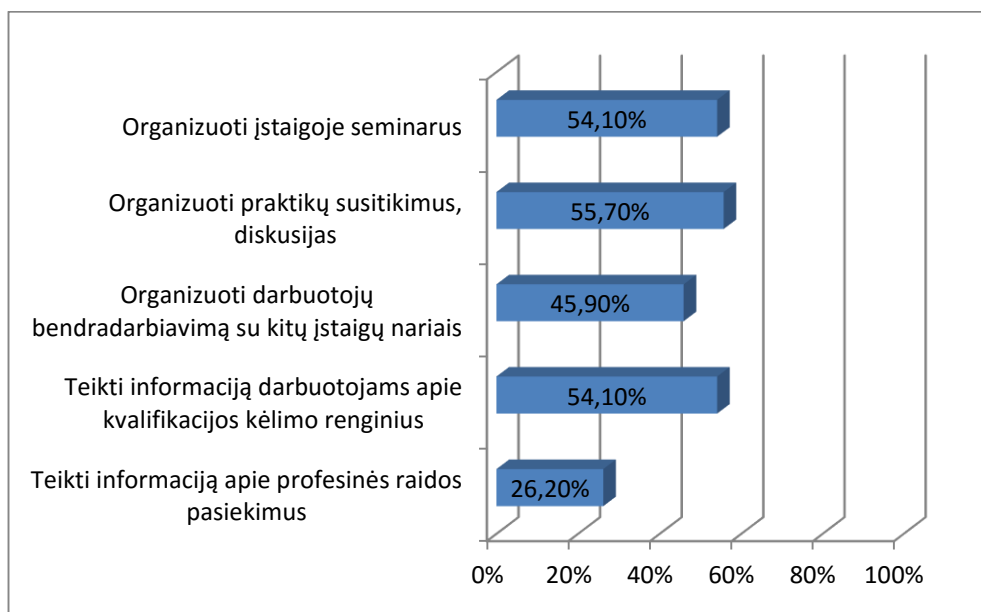
### 3.1.3 Darbuotojų integracijos ypatumai

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti, kokios, jų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje. Dauguma darbuotojų nurodė, kad sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje nepakankami geros (76,9 proc.). Trečdalis teigė priešingai, kad sąlygos yra puikios (36,5 proc.), nors didesnė dalis nepritarė tam, kad sąlygos yra puikios (44,20 proc.). 14,7 proc. darbuotojų atrodo, kad tokios sąlygos yra visai nesudarytos, bet didesnioji dalis darbuotojų su tuo linkę nesutikti (38,2 proc.) (žr. 25 pav.).



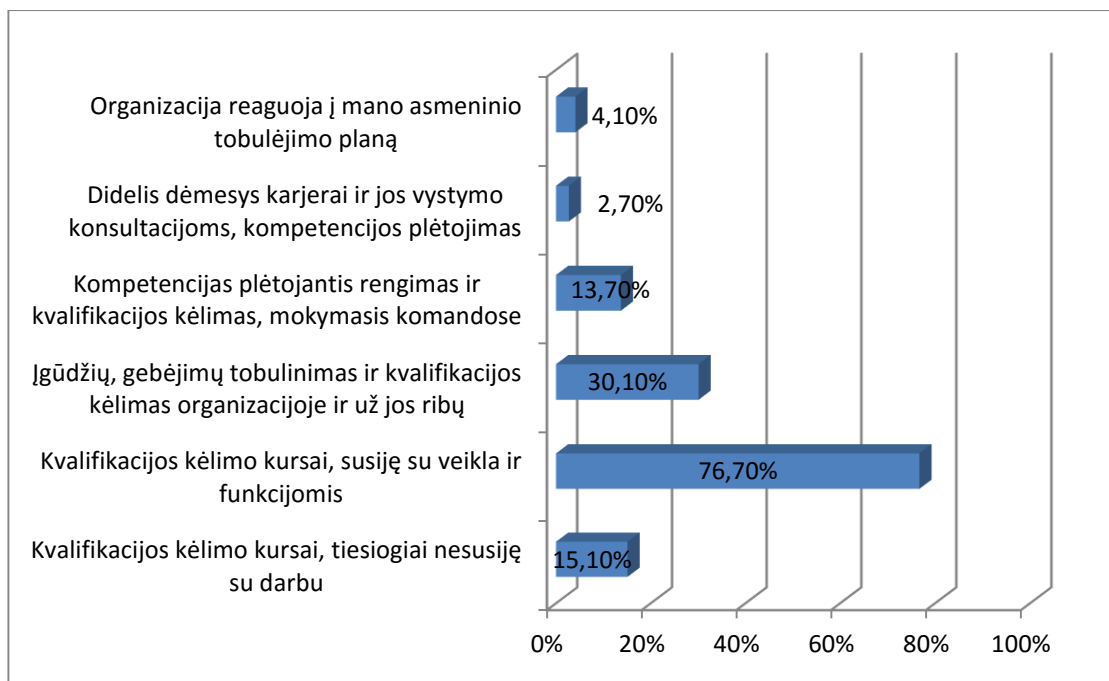
**pav. 25 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokios, jų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje**

Dauguma darbuotojų nurodė, kad sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje nepakankami geros (76,9 proc.), todėl jų buvo prašoma pateikti pasiūlymus, kaip jas būtų galima pagerinti. Kaip matyti iš 26 pav., respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo gana skirtinga. Dalis respondentų mano, kad sąlygas galima būtų pagerinti organizuojant įstaigoje seminarus (54,1 proc.), kita dalis mano, kad – organizuojant praktikų susitikimus, diskusijas (55,7 proc.), dar kita dalis mano, kad reiktų teikti informaciją apie kvalifikacijos kėlimo renginius (54,1 proc.) arba organizuoti darbuotojų bendradarbiavimą su kitų įstaigų nariais (45,9 proc.).



**pav. 26 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal jų pateiktus pasiūlymus esant nepakankamai geroms ar visai nesudarytoms sąlygoms darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje**

Respondentų nuomonė apie tai, kokie kvalifikacijos kėlimo būdai jiems buvo taikyti, buvo gana vieninga. Dauguma darbuotojų nurodė, kad jiems buvo praversti kvalifikacijos kėlimo kursai, susiję su veikla ir funkcijomis (76,7 proc.). Trečdalis darbuotojų taip pat dar nurodė, kad jiems buvo atliktas įgūdžių, gebėjimų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje ir už jos ribų (30,1 proc.). 11 darbuotojų nurodė, kad jiems buvo praversti kvalifikacijos kėlimo kursai, tiesiogiai nesusiję su darbu (15,1 proc.), 10 darbuotojų nurodė, kad jie dalyvavo kompetencijų plėtojimo rengime ir kvalifikacijos kėlime bei mokymesi komandose (13,7 proc.). Taip pat galima būtų paminėti, kad tik keli darbuotojai pažymėjo, kad organizacija reaguoja į jų asmeninio tobulėjimo planą (4,1 proc.) ar kad skiria didelį dėmesį karjerai ir jos vystymo konsultacijoms (2,7 proc.) (žr. 27 pav.).



**pav. 27 Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kokie kvalifikacijos kėlimo būdai jiems buvo taikyti**

Tiriamųjų buvo klausiama apie karjeros planų sudarymą jų organizacijoje. Keli darbuotojai, pildydami anketas, nurodė pastabą, kad jų organizacijoje karjeros planai išvis nėra sudaromi. Kaip matyti iš 1 lentelės, dauguma darbuotojų prie kiekvieno teiginio buvo linkę rinktis atsakymo variantą „Neturiu nuomonės“. 37 proc. darbuotojų nurodė, kad karjeros planai jų organizacijoje sudaromi tik perspektyviems specialistams. Trečdalis respondentų nurodė, kad organizacijoje karjeros planų sudarymas yra tik formalus procesas (33,3 proc.), 28,9 proc. teigė, kad karjeros planai apima darbuotojo kvalifikacijos, kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymą, 26,2 proc. nurodė, kad tai apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal tai, kaip sudaromi karjeros planai jų organizacijoje**

<b>Veiksniai</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
Tik formalus procesas	33,30%	15,00%	51,70%
Sudaromi visiems darbuotojams	8,90%	33,30%	57,80%
Sudaromi perspektyviems specialistams	37%	4,30%	58,70%
Apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą	26,20%	9,50%	64,30%
Apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką	10%	10%	80%
Apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai)	17,10%	12,20%	70,70%
Apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą	28,90%	4,40%	66,70%
Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu	2,40%	12,20%	85,40%
Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų)	7,10%	9,50%	83,30%
Siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jei darbas neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių)	7,01%	26,20%	66,70%

**3.1.4. Darbuotojų bendras socializacijos įvertis**

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti bendrą darbuotojų socializacijos lygį. Nustatyta, kad šioje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučiasi pakankama gerai įsilieję į organizaciją (vertinimo vidurkis 8,12, maksimali reikšmė 10) (žr. 9 lentelę).

**9 lentelė. Tiriamųjų bendras socializacijos įvertis**

	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Kiek jaučiatės įsiliejęs į organizaciją?	8,12	1,53

## 3.2. Hipotezių tikrinimas

### **H1: Darbuotojai gavę išsamesnę informaciją atrankos metu yra geriau įsitraukę į darbą**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai, gavę išsamesnę informaciją atrankos metu, yra geriau įsitraukę į darbą“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 1 pasitvirtino iš dalies, nes tik kai kurie informacijos pateikimo atrankos metu veiksniai yra susiję su įsitraukimu į darbą statistiškai reikšmingais ryšiais ( $p < 0,05$ ) (žr. 2-3 priedą).

Nustatyta, kad jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą, apie organizacijos reputaciją, ateities planus, tuomet jie yra geriau įsitraukę į darbą. Taip pat nustatyta, kad jeigu atrankos metu jiems buvo pateikiami tik teigiami darbo aspektai, tuomet jie taip pat yra geriau įsitraukę į darbą. Tarp šių veiksnių buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tarp kitų informacijos pateikimo atrankos metu veiksnių ir įsitraukimo į darbą nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p > 0,05$ ) (žr. 2-3 priedą).

### **H2: Darbuotojai gavę didesnę paramą adaptacijos metu yra geriau įsitraukę į darbą**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai, gavę didesnę paramą adaptacijos metu, yra geriau įsitraukę į darbą“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 2 pasitvirtino iš dalies, nes tik kai kurie adaptaciją matuojantys veiksniai yra susiję su įsitraukimu į darbą statistiškai reikšmingais ryšiais ( $p < 0,05$ ) (žr. 4 - 6 priedą).

Nustatyta, kad jeigu tiriamiesiems adaptacijos metu buvo padėta perprasti darbo technologijas, tuomet jie yra geriau įsitraukę į darbą. Taip pat nustatyta, kad jeigu adaptacijos metu tiriamiesiems konsultacijas ir reikalingą pagalbą suteikdavo direktorius, tiesioginis vadovas arba paskirtas kolega – globėjas, tuomet jie taip pat yra geriau įsitraukę į darbą. Tarp šių veiksnių buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tarp kitų adaptaciją matuojančių veiksnių ir įsitraukimo į darbą nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p > 0,05$ ) (žr. 4 – 6 priedą).

### **H3: Darbuotojai jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas yra geriau įsitraukę į darbą**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai, jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas, yra geriau įsitraukę į darbą“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 3 nepasitvirtino, nes nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp karjeros perspektyvas matuojančių veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą ( $p > 0,05$ ) (žr. 7 priedą).

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą nėra susijęs su jų pojūčiu apie didesnes karjeros perspektyvas.

#### **H4: Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją yra geriau įsitraukę į darbą**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją yra geriau įsitraukę į darbą“. Hipotezė tikrinama taikant *Spearman* koreliacijos koeficientą (žr. 10 lentelę). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 4 pasitvirtino, nes gautas koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad geriau bendrą socializacijos lygi vertinantys darbuotojai yra geriau įsitraukę į darbą.

**10 lentelė. Ryšys tarp tiriamųjų bendrojo socializacijos įverčio ir įsitraukimo į darbą**

		Kiek jaučiatės įsiliejęs į organizaciją?
Įsitraukimas į darbą	Koreliacijos koeficientas	0,267*
	p reikšmė	0,024

\*\* Koreliacijos koeficientas statistiškai reikšmingas, kai  $p < 0,05$

#### **H5: Darbuotojai gavę išsamesnę informaciją atrankos metu jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai.**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai gavę išsamesnę informaciją atrankos metu jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 5 pasitvirtino iš dalies, nes tik kai kurie informacijos pateikimo atrankos metu veiksniai yra susiję su emociniu įsipareigojimu organizacijai statistiškai reikšmingais ryšiais ( $p < 0,05$ ) (žr. 8 -9 priedą).

Nustatyta, kad jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą, tuomet jie jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai. Tarp šių veiksnių buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tarp kitų informacijos pateikimo atrankos metu veiksnių ir emocinio įsipareigojimo organizacijai nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p > 0,05$ ) (žr. 8 – 9 priedą).

#### **H6: Darbuotojai gavę didesnę paramą adaptacijos metu jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai.**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai gavę didesnę paramą adaptacijos metu jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 6 pasitvirtino iš dalies, nes tik kai kurie adaptaciją matuojantys veiksniai yra susiję su emociniu įsipareigojimu organizacijai statistiškai reikšmingais ryšiais ( $p < 0,05$ ) (žr. 10 – 12 priedą).

Nustatyta, kad jeigu tiriamiesiems adaptacijos metu buvo pabrėžiamas jų kaip naujoko (-ės) statusas, tuomet jie jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai. Tarp šių veiksnių buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tarp kitų adaptaciją matuojančių veiksnių ir emocinio įsipareigojimo organizacijai nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p > 0,05$ ) (žr. 10 – 12 priedą).

**H7: Darbuotojai, jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas, jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai.**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai jaučiantys didesnes karjeros perspektyvas jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai“. Hipotezė tikrinama taikant *Kruskal–Wallis kriterijų*. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 7 pasitvirtino iš dalies, nes buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp kai kurių karjeros perspektyvas matuojančių veiksnių ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ( $p < 0,05$ ) (žr. 13 priedą).

Nustatyta, kad jeigu šioje organizacijoje karjeros planai yra sudaromi perspektyviems specialistams, tuomet darbuotojai jaučia didesnę emocinę įsipareigojimą organizacijai. Tarp šių veiksnių buvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tarp kitų karjeros perspektyvas matuojančių veiksnių ir emocinio įsipareigojimo organizacijai nebuvo gauti statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p > 0,05$ ) (žr. 13 priedą).

**H8: Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai**

Tikrinama hipotezė, kad „Darbuotojai sėkmingiau įsilieję į organizaciją jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai“. Hipotezė tikrinama taikant *Spearman* koreliacijos koeficientą (žr. 11 lentelę). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad Hipotezė 8 nepasitvirtino, nes gautas koreliacijos koeficientas nėra statistiškai reikšmingas ( $p > 0,05$ ). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad bendras darbuotojų socializacijos lygis nėra susijęs su jų emociniu įsipareigojimu organizacijai.

**11 lentelė. Ryšys tarp tiriamųjų bendrojo socializacijos įverčio ir emocinio įsipareigojimo organizacijai**

		Kiek jaučiatės įsiliejęs į organizaciją?
Emocinis įsipareigojimas organizacijai	Koreliacijos koeficientas	0,075
	p reikšmė	0,536



### 3.3. Rezultatų aptarimas

Analizuojant Švenčionių savivaldybės išankstinės socializacijos – darbuotojų atrankos ypatumus, nustatyta, kad priėmimo į darbą metu daugumos darbuotojų buvo klausiama, ar jų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu, trečdalis nurodė, kad taip pat buvo klausiama, ar jų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu. Mažuma darbuotojų teigė, kad jų klausė, ar jų vertybės, nuostatos dera su organizacijos vertybėmis. Šie gauti rezultatai parodė, kad ši organizacija, kurioje buvo atliktas tyrimas, skiria nepakankamą dėmesį pirmajam socializacijos etapui – darbuotojų atrankai. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, darbuotojų atranka yra organizacijos bandymas pasirinkti tinkamiausius kandidatus, kurie galės sėkmingai veikti organizacijoje, todėl ypač svarbu tampa įvertinti profesinių įgūdžių, žinių ir puoselėjamų vertybių (Gražulis, 2012) ir lūkesčių atitikimą vienas kito atžvilgiu (D. C. Feldmanas, 1976), taip pat organizacijos ir asmens vertybių suderinamumą (Daniel M. Cable ir kt., 1997). Tuo siekiama užkirsti naujokų nepasitenkinimą organizacija, sumažinti darbuotojų kaitą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad atrankos metu daugiausia dėmesio skiriama, ar darbuotojų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu. Ženkliai mažiau dėmesio skiriama, ar asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu. Ir visai mažai dėmesio skiriama darbuotojų asmeninių vertybių, nuostatų suderinamumui su organizacijos vertybėmis.

Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad ši organizacija pirmajame socializacijos etape – darbuotojų atrankos metu – daugiausia dėmesio skiria formaliems profesiniams veiksniams, kurie iš pirmo žvilgsnio yra aktualūs čia ir dabar renkantis darbo vietą: atrankos metu tiriamiesiems tikrai buvo paaiškinta jų atsakomybė ir pareigos, jie buvo informuoti apie darbo organizavimo tvarką ir informuoti apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones. Tačiau mažiau skiria dėmesio arba visai jo neskiria neformaliems profesiniams veiksniams, kurie yra labiau susiję su ateities perspektyvomis, renkantis darbo vietą, pvz., supažindinimas su organizacijos ateities planais, karjeros galimybėmis, organizacine kultūra, organizuojamais mokymais, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, kompetencijų plėtra. Staniulienės (2010) nuomone, nesuprasta ir neperimta kultūra bei neaiškus karjeros kelias lemia nesėkmingą būsimo darbuotojo socializacijos procesą. Karjeros galimybes darbuotojai laiko vienu iš svarbiausių kriterijų renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti, o organizacija – vienu iš svarbiausių veiksnių norint išlaikyti geriausius darbuotojus. (Valickas et al., 2012). Išankstinė socializacija – tai būsimo darbuotojo supažindinimas su organizacija, kuri vyksta atrankos proceso metu (Gražulis, 2012; Robbins, 2003), todėl atrankos proceso metu rekomenduojama skirti dėmesio ir supažindinimui su organizacijos ateities planais, karjeros galimybėmis, organizacine kultūra, kad asmuo galėtų įvertinti, ar jo lūkesčiai galės būti pateisinti įsidarbinus (Robbins, 2003).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad apibūdinant būsimą darbą daugumai tiriamųjų buvo pateikta informacija, išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų. Taip pat gauta, kad dauguma

respondentų buvo linkę teigti, kad apibūdinant būsimą darbą iš dalies visgi buvo pateikiame teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai. Svarbiausia šioje vietoje yra patikrinti, ar atrankos metu tiriamieji teisingai suprato jiems pateiktą informaciją, taip pat sužinoti jų lūkesčius būsimo darbo atžvilgiu, nes priešingu atveju, tiriamieji gali neteisingai interpretuoti gautą informaciją ir save suklaidinti ir taip pervertinti savo jėgas, vėliau darbo eigoje išvelgti savo ir organizacijos neatitikimus, o tai gali įtakoti darbuotojų kaitą organizacijoje (Anderson, Ostroff, 1997).

Analizuojant antrąjį socializacijos etapą – susidūrimą arba darbuotojų adaptaciją, buvo nustatyta, kad apie pusė darbuotojų adaptacijos metu su organizacija buvo supažindinti individualiai, daugiau negu trečdalis nurodė, kad juos su organizacija supažindino patyręs organizacijos darbuotojas, daugiau negu penktadalis nurodė, kad jie su organizacija susipažino savarankiškai arba į darbą „įsiliejo“ nepastebimai. Šie rezultatai rodo, kad ši organizacija skiria nepakankamą dėmesį ir antrajam socializacijos etapui – darbuotojų adaptacijai, nes tik pusei darbuotojų yra skiriamas tinkamas dėmesys, suteikiama kolegų ar vadovybės parama / pagalba. Tuo tarpu kita pusė darbuotojų yra palikta veikti savarankiškai. Tai prieštarauja mokslinėje literatūroje pateiktoms rekomendacijoms, siekiant sėkmingo antrojo socializacijos proceso etapo įgyvendinimo, kur pažymima, kad šiame etape darbuotojas negali būti paliktas savarankiškai veikti (Nekoranec et al., 2014).

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad nors dauguma darbuotojų šiame etape dėl kylančių neaiškumų galėjo kreiptis pagalbos, pradėjus dirbti organizacijoje, tačiau tik pusei jų buvo padėta perprasti įstaigos tvarką, sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje, sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų. Šie rezultatai nesutampa su mokslinėje literatūroje pateiktomis rekomendacijomis, kur teigiama, kad šiame etape būtina suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir pasitikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Taip pat, organizacija turi padėti darbuotojui vertinti savo veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus, siekiant sėkmingai įgyvendinti antrąjį darbuotojų socializacijos etapą (Šadrov, 2004; cit. pagal Dromantaitė, 2014).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad svarbus veiksnys, įtakojantis darbuotojų adaptaciją, yra individualus naujo darbuotojo palaikymas pasitelkiant vadovo, personalo skriaus darbuotojų, (Nekoranec et al., 2014). Šio tyrimo rezultatai parodė, kad šios rekomendacijos yra įgyvendinamos tiriamoje savivaldybėje: darbuotojams konsultacijas ir reikalingą pagalbą adaptacijos metu visada suteikdavo šalia dirbantys kolegos, šiek tiek daugiau negu pusė tiriamųjų nurodė, kad tai atlikdavo tiesioginis vadovas.

Taip pat šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad šiame etape iškyla sunkumų su paskirtu kolega – globėju, arba kitaip tariant mentoriumi, nes daugiau negu pusė respondentų nurodė, kad jiems niekada nesuteikdavo konsultacijų ir reikalingos pagalbos paskirtas kolega – globėjas. Moksliniai tyrimai rodo, kad mentorius turėję darbuotojai sukaupia daugiau normatyvinės ir organizacinės informacijos, palyginti

su kitais, kuriems mentoriai nebuvo skirti. Mentorius suteikia daugiau nei 50 proc. naujokui reikiamos techninės ir referentinės informacijos, daugiau nei 40 proc. normatyvinės, organizacinės informacijos. Allen ir k.t (2004) atliktas tyrimas parodė, kad mentorius turėję asmenys yra optimistiškiau nusiteikę karjeros atžvilgiu, tiki karjeros perspektyvomis, rodo didesnes pastangas karjeros siekimo organizacijoje atžvilgiu nei mentorių neturėję asmenys. Taip pat mentoriaus paramos sulaukę darbuotojai rodė didesnę pasitenkinimą darbu ir didesnę apsisprendimą likti organizacijoje (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2012). Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad tai gali būti silpnoji grandis įgyvendinant sėkmingą socializaciją šioje savivaldybėje.

Analizuojant trečiąją socializacijos etapą – integraciją, buvo nustatyta, kad daugumai darbuotojų atrodo, kad sąlygos tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje nepakankami geros. Tik trečdaliui jos atrodo puikios, nors didesnė dalis nepritarė tam, kad sąlygos yra puikios. Tik keli darbuotojai pažymėjo, kad organizacija reaguoja į jų asmeninio tobulėjimo planą ar kad skiria didelę dėmesį karjerai ir jos vystymo konsultacijoms. Keli darbuotojai, pildydami anketas, nurodė pastabą, kad jų organizacijoje karjeros planai išvis nėra sudaromi. Rezultatai atskleidė, kad dauguma darbuotojų prie kiekvieno teiginio apie karjeros planų sudarymą buvo linkę rinktis atsakymo variantą „Neturiu nuomonės“. Tai rodo, kad arba karjeros planai išties nėra sudarinėjami jų organizacijoje, arba darbuotojai apie tai nieko nežino, nebuvo susidūrę. Demografiniai duomenys parodė, kad dauguma šio tyrimo dalyvių dirba šioje organizacijoje daugiau negu 5 metus. Todėl tikėtina, kad jie turėjo būti susipažinę su karjeros planais ir jų sudarymu. Tai prieštarauja mokslinėje literatūroje pateiktoms rekomendacijoms, kur nurodoma, kad karjeros vystymasis yra vienas iš šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo bei vystymo strategijų, nukreiptų į organizacijos konkurencingumo didinimą (Valickas ir kt., 2012). Tai rodo, kad ši organizacija skiria nepakankamą dėmesį ir trečiajam socializacijos etapui – integracijai.

Tyrimo metu buvo atskleista, kad jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą, apie organizacijos reputaciją, ateities planus, tuomet jie yra geriau įsitraukę į darbą. Šie rezultatai sutampa su Biggs, Brough ir kt. (2014) atlikto tyrimo rezultatais, kur buvo gauta, kad darbuotojai, kurie suvokia, kad organizacija rūpinasi jų gerove yra įsipareigoję nuolat tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų ir įsitraukti į darbą.

Šio tyrimo rezultatai, kad jeigu adaptacijos metu tiriamiesiems konsultacijas ir reikalingą pagalbą suteikdavo direktorius, tiesioginis vadovas arba paskirtas kolega – globėjas, tuomet jie taip pat yra geriau įsitraukę į darbą, sutampa su Shafi, Zaigham ir kt. (2013) atlikto tyrimo rezultatais, kur buvo įrodyta, kad tarp mentorių paskyrimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą yra glaudus ryšys.

Taip pat šio tyrimo metu gauti rezultatai apie sąsajas tarp darbuotojų socializacijos proceso ir įsitraukimo į darbą, t.y. jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą, apie organizacijos reputaciją, ateities planus, tuomet jie yra

geriau įsitraukę į darbą, sutampa su Albrecht, Bakker ir kt. (2015) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad siekdamas paskatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, socializacijos programos turi užtikrinti išteklius, kurie darbuotojams leis patirti psichologinį prasmingumą (per įgūdžių įvairovę, savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį, aiškia organizacijos misiją ir viziją, vertybes), psichologinį saugumą (per socialinę paramą), psichologinį parengimą (per mokymus, saviveiksmingumo didinimą).

Tačiau šio tyrimo metu gauti rezultatai apie darbuotojų socializacijos ir emocinio įsipareigojimo organizacijai statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvimą prieštarauja užsienio tyrėjų mokslinių tyrimų rezultatams, kurie rodo, kad organizacinė socializacija įtakoja organizacinį įsipareigojimą. Taip galėjo nutikti dėl to, kad šio tyrimo metu buvo nustatytas tik pakankamas emocinio įsipareigojimo organizacijai skalės patikimumas (Cronbach's Alpha 0,654).

## IŠVADOS

1. Savivaldybė, kurioje buvo atliktas tyrimas, skiria nepakankamą dėmesį pirmajam socializacijos etapui – darbuotojų atrankai: atrankos metu daugiausia dėmesio skiriama, ar darbuotojų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu, ženkliai mažiau dėmesio skiriama, ar asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu ir visai mažai dėmesio skiriama darbuotojų asmeninių vertybių, nuostatų suderinamumui su organizacijos vertybėmis. Pirmajame socializacijos etape – darbuotojų atrankos metu – daugiausia dėmesio skiriama formaliems profesiniams veiksniams, kurie iš pirmo žvilgsnio yra aktualūs čia ir dabar renkantis darbo vietą: atrankos metu tiriamiesiems tikrai buvo paaiškinta jų atsakomybė ir pareigos (90,4 proc.), jie buvo informuoti apie darbo organizavimo tvarką (76,7 proc.) ir informuoti apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones (65,8 proc.). Tačiau mažiau skiriama dėmesio arba visai jo neskiriama neformaliems profesiniams veiksniams, kurie yra labiau susiję su ateities perspektyvomis, renkantis darbo vietą, pvz., supažindinimas su organizacijos ateities planais, karjeros galimybėmis, organizacine kultūra, organizuojamais mokymais, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, kompetencijų plėtra. Apibūdinant būsimą darbą daugumai tiriamųjų buvo pateikta informacija, išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų (69,6 proc.).
2. Savivaldybė skiria nepakankamą dėmesį ir antrajam socializacijos etapui – darbuotojų adaptacijai, nes tik pusei darbuotojų yra skiriamas tinkamas dėmesys, suteikiama kolegų ar vadovybės parama / pagalba, tuo tarpu kita pusė darbuotojų yra palikta veikti savarankiškai. Taip pat nustatyta, kad nors dauguma darbuotojų šiame etape dėl kylančių neaiškumų galėjo kreiptis pagalbos, pradėjus dirbti organizacijoje, tačiau tik pusei jų buvo padėta perprasti įstaigos tvarką, sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje, sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų. Nustatyta, kad svarbus veiksnys, įtakojantis darbuotojų adaptaciją, t.y. individualus naujo darbuotojo palaikymas pasitelkiant vadovo, personalo skyriaus darbuotojų, pagalbą yra įgyvendintas, tačiau iškyla sunkumų su paskirto kolegės – globėjo (mentorius) pagalba. Tik pusė darbuotojų sulaukė konsultacijų ir reikalingos pagalbos iš paskirto kolegės – globėjo.
3. Savivaldybė skiria nepakankamą dėmesį ir trečiajam socializacijos etapui – integracijai. Dauguma darbuotojų nurodė, kad sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje nepakankami geros. Tik keli darbuotojai pažymėjo, kad organizacija reaguoja į jų asmeninio tobulėjimo planą ar kad skiria didelį dėmesį karjerai ir jos vystymo konsultacijoms. Daugiau negu trečdalis darbuotojų nurodė, kad karjeros planai jų organizacijoje sudaromi tik perspektyviems specialistams. Trečdalis respondentų nurodė, kad organizacijoje karjeros planų sudarymas yra tik formalus procesas, šiek tiek mažiau negu trečdalis teigė, kad karjeros planai

apima darbuotojo kvalifikacijos, kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti, tobulinimo planų sudarymą arba, kad tai apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą.

4. Šioje organizacijoje dirbantys darbuotojai jaučiasi pakankama gerai įsilieję į organizaciją.
5. Nustatyta, kad:
  - Jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą, apie organizacijos reputaciją, ateities planus, taip pat nustatyta, jeigu atrankos metu jiems buvo pateikiami tik teigiami darbo aspektai, tuomet jie yra geriau įsitraukę į darbą.
  - Jeigu tiriamiesiems adaptacijos metu buvo padėta perprasti darbo technologijas, jeigu jiems konsultacijas ir reikalingą pagalbą suteikdavo direktorius, tiesioginis vadovas arba paskirtas kolega – globėjas, tuomet jie yra geriau įsitraukę į darbą.
  - Darbuotojų įsitraukimas į darbą nėra susijęs su jų pojūčiu apie didesnes karjeros perspektyvas.
  - Kuo didesnis tiriamųjų bendras socializacijos įvertis, tuo labiau jie įsitraukę į darbą.
  - Jeigu tiriamieji atrankos metu buvo informuoti apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą, tuomet jie jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai.
  - Jeigu tiriamiesiems adaptacijos metu buvo pabrėžiamas jų kaip naujoko (-ės) statusas, tuomet jie jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai.
  - Jeigu šioje organizacijoje karjeros planai yra sudaromi perspektyviems specialistams, tuomet darbuotojai jaučia didesnę emocinę įsipareigojimą organizacijai.
  - Darbuotojų bendras socializacijos įvertis nėra susijęs su jų emociniu įsipareigojimu organizacijai.

## REKOMENDACIJOS

Kadangi žmogiškieji ištekliai, t.y. darbuotojai, yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus vertybių, nuo kurių priklauso viešųjų įstaigų veiklos efektyvumas ir teikiamų paslaugų kokybė, todėl jų psichologinei pusei, t.y. vertybių, nuostatų, asmeninių savybių analizei ir jų dermei su organizacijos vertybėmis, nuostatomis tyrimui rekomenduotina skirti daugiau dėmesio atrankos į darbą metu.

Taip pat rekomenduojama atrankos metu daugiau dėmesio skirti supažindinimui su organizacijos ateities planais, karjeros galimybėmis, organizacine kultūra, organizuojamais mokymais, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, kompetencijų plėtra, ne vien tik kalbėti apie atsakomybę ir pareigas, darbo organizavimo tvarką, atlyginimą, priedus ir kt. skatinimo priemones.

Rekomenduojama atrankos metu tiriamiesiems pateikti tikslingą informaciją ir patikrinti, ar jie tinkamai ją suprato. Taip pat rekomenduojama pasiteirauti apie darbuotojų turimus suformuotus lūkesčius ir įvertinti jų galimybes jiems būti patenkintiems įsidarbinus šioje organizacijoje, siekiant išvengti nesėkmingo būsimo darbuotojo socializacijos proceso ir būsimų darbuotojų kaitos.

Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio antrajam socializacijos etapui – darbuotojų adaptacijai, nepaliekant darbuotojo savarankiškai veikti, o suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir pasitikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Taip pat padėti naujam darbuotojui vertinti savo veiklos rezultatus, sudaryti sąlygas bendradarbiavimui su kolegomis.

Rekomenduojama skirti ypatingą dėmesį, skiriant naujiems darbuotojams kolegas – globėjus (mentorius) adaptacijos metu, nes, kaip parodė šio tyrimo rezultatai, paskirti mentoriai neatlikdavo savo funkcijų.

Rekomenduojama gerinti sąlygas tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje organizuojant seminarus, praktikų susitikimus, diskusijas, teikiant informaciją apie kvalifikacijos kėlimo renginius, organizuojant darbuotojų bendradarbiavimą su kitų įstaigų nariais.

Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio darbuotojų karjeros planų sudarymui, konsultacijoms šiuo klausimu, nes karjeros galimybes darbuotojai laiko vienu iš svarbiausių kriterijų renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti, o organizacija – vienu iš svarbiausių veiksnių norint išlaikyti geriausius darbuotojus (Valickas ir kt., 2012).

## LITERATŪRA

1. Albrecht S. L., Bakker A. B., Gruman J. A., Saks A.M., Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach// Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2015, Vol. 2, No. 1, p. 7-35.  
[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_380.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_380.pdf) [žiūrėta 2016 01 23]
2. Allen D.G., Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?// Journal of Management, 2006, Vol. 32, No. 2, p. 237-256.  
<http://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/ARTICULO%20SOCIALIZACION%20TACTICS.pdf> [žiūrėta 2016 01 20]
3. Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L., Career benefits associated with mentoring for protégés: A Meta-Analysis// Journal of Applied Psychology, 2004, Vol. 89, No. 1, p. 127-136.  
[https://www.researchgate.net/publication/8881166\\_Career\\_Benefits\\_Associated\\_With\\_Mentoring\\_for\\_Proteges\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/8881166_Career_Benefits_Associated_With_Mentoring_for_Proteges_A_Meta-Analysis) [žiūrėta 2016 02 02]
4. Anderson N., Ostroff Ch., Selection as Socialization. International Handbook of Selection and Assessment, Publisher: London: Wiley., Editors: Anderson N R, Herriot, 1997, p. 414-440  
<file:///C:/Users/Samsung/Downloads/1997%20Anderson,%20N%20R%20&%20Ostroff%20Selection%20as%20Socialization.pdf> [žiūrėta 2016 01 02]
5. Andruškevič I., Darbuotojų socializacijos sąsajos su įsipareigojimu organizacijai, pasitenkinimu darbu bei ketinimu pasitraukti iš darbo Muitinės kriminalinėje tarnyboje, magistro baigiamasis darbas, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. p. 1-96  
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2128296/datastreams/MAIN/content> [žiūrėta 2016 02 15]
6. Anello E., Ethical Infrastructure for Good Governance in the Public Pharmaceutical Sector// World Health Organization, 2006.  
[http://www.who.int/medicines/areas/policy/goodgovernance/Ethical\\_Infrastructure.pdf](http://www.who.int/medicines/areas/policy/goodgovernance/Ethical_Infrastructure.pdf) [žiūrėta 2016 01 23]
7. Bakker A.B., An Evidence-Based Model of Work Engagement//Current Directions in Psychological Science, 2011, Vol. 20, Issue 4, p. 265-269.



- [https://www.researchgate.net/publication/228079681\\_An\\_Evidence-Based\\_Model\\_of\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/228079681_An_Evidence-Based_Model_of_Work_Engagement) [žiūrėta 2016 01 16]
8. Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris W., Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology// *Work & Stress*, 2008, Vol. 22, No. 3, p. 187-200. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/301.pdf> [žiūrėta 2016 01 16]
  9. Bauer T. N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D.M., Tucker J.S., Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods// *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92. (3), May, 2007 pp. 707-721. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=11&sid=9484e5e2-2c32-47d2-894a6d1d0bdeab32%40sessionmgr4004&hid=4109&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=2007-06438-009&db=pdh> [žiūrėta 2016 02 22]
  10. Biggs A., Brough P., Barbour P.J., Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study// *Work & Stress*, 2014, Vol. 28, No. 3, p. 236-254. <http://content.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=97586388&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLY4xNvgOLCmr06ep7NSs6m4Sq%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr1Gzqa9OuePfgex44Dt6fIA> [žiūrėta 2016 02 11]
  11. Breaugh J.A., Billings R.S., The realistic job preview: five key elements and their importance for research and practice// *Journal of business and psychology*, 1988, Vol. 2, No. 4. p. 291-305. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=361983f7-45a7-4560-946f-9f8afd5a38b5%40sessionmgr4001&vid=28&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 23]
  12. Buchanan B., Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations// *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, No. 4, p. 533-546. <https://utexasir.tdl.org/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2016 02 11]
  13. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. – Vilnius: Alma littera, 1996. – p. 159.
  14. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. II dalis. Vilnius: TEV, 2002. - p. 279

15. Cable D.M., Judge T.A. Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions// *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 4, p. 546-561. <http://www.timothy-judge.com/Cable%20%26%20Judge%20JAP%201997.pdf> [žiūrėta 2016 02 15]
16. Cable D.M., Parsons Ch.K., Socialization tactics and person-organization fit// *Personnel Psychology*, Spring 2001, p. 1-23. [https://www.researchgate.net/profile/Daniel\\_Cable/publication/259691439\\_Socialization\\_Tactics\\_and\\_PersonOrganization\\_Fit/links/00b495390a821a09b3000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniel_Cable/publication/259691439_Socialization_Tactics_and_PersonOrganization_Fit/links/00b495390a821a09b3000000.pdf) [žiūrėta 2016 02 15]
17. Chang P.L., Chou Y.Ch., Cheng F.Ch., Career needs, career development programmes, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan// *Journal of Nursing Management*, 2007, Vol. 15, Issue 8, p. 801-810. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 15]
18. Chao G. T., O'Leary-Kelly A.M., Wolf S., Klein H.J., Gardner P.D., Organizational socialization: Its content and consequences // *Journal of Applied Psychology*. Oct94, Vol. 79 Issue 5, p. 730- 743. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=9484e5e2-2c32-47d2-894a-6d1d0bdeab32%40sessionmgr4004&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 11]
19. Chapman R. A., Toole B. J., The Role of the Civil Service: A Traditional View in a Period of Change// *Public Policy and Administration*, 1995, Vol. 10, No. 3, p. 3-20. <http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/CivilSociety/The%20Role%20of%20the%20Civil%20Service.pdf> [žiūrėta 2016 01 11]
20. Chen T.Y., Chang P.L, Yeh Ch.W., An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: the case of Taiwan//*Human Resource Development International*, 2004, Vol. 7, Issue 4, p. 441-463 <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 20]
21. Chlivickas E., Papšienė P., Papšys A., Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai// *Verslas vadyba ir studijos*, 2009, Nr. 51, p. 51-65.

22. Cohen A., Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment// *Human Resource Management Review*// 2007, Vol. 17, Issue 3, p. 336-354. [http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/52\\_old.pdf](http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/52_old.pdf) [žiūrėta 2016 02 15]
23. Cohen A., Veled-Hecht A., The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities// *Personnel Review*, 2010 Vol. 39, No. 5, p. 537-556.  
<http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/CommitmentAndSocializationWithAya.pdf> [žiūrėta 2016 02 15]
24. Crosby D.H., Improving Employee Retention in the Public Sector by Increasing Employee Engagement// *Fourth Annual International Conference on Engaged Management Scholarship*, 2014, p. 1-5  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2555709](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2555709) [žiūrėta 2016 02 18]
25. Danilevičius E., Karjeros plėtros modeliavimas// *Tiltai*, 2008, Nr. 44, issue 3, Nr. 3, p. 145-159.  
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&vid=10&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 01]
26. Diskienė D., Tamoševičienė K., Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pastenkinimo darbu ir ištraukimo į darbą sąsajos// *Informacijos mokslai*, 2014, p. 89-102  
<http://www.vu.lt/leidyba//dokumentai/zurnalai/INFORMACIJOS%20MOKSLAI/Informacijos%20mokslai%202014%2069/89-102.pdf> [žiūrėta 2016 02 01]
27. Dromantaitė A., Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje// *Socialinių mokslų studijos*, 2014, 6 (2), p. 361-375  
<https://www.mruni.eu/upload/iblock/673/SMS-14-6-2-08.pdf> [žiūrėta 2016 01 30]
28. Feldman D.Ch., A Contingency Theory of Socialization// *Administrative Science Quarterly*. Sep76, Vol. 21 Issue 3, p. 433-452.  
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=361983f7-45a7-4560-946f-9f8afd5a38b5%40sessionmgr4001&hid=4109> [žiūrėta 2015 12 17]
29. Feldman D.Ch., The multiple socialization of organization members// *Academy of Management Review* 1981, Vol. 6. No. 2. 309-318.  
<http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/5873/Feldman-1981.pdf> [žiūrėta 2015 12 17]
30. Gilman S.C, Ph.D., Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative Successes and Lessons. – Washington, 2005, p. 76 <http://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf> [žiūrėta 2015 12 15]

31. Gražulis V., Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos//*Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 3 (27), p. 145–155. [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN\\_1648-9098.N\\_3\\_27.PG\\_145-155/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_3_27.PG_145-155/DS.002.0.01.ARTIC) [žiūrėta 2015 12 20]
32. Gražulis V., Bazienė B., Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė)// *Filosofija. Sociologija*. 2009. T. 20. Nr. 4, p. 344–353 <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf> [žiūrėta 2015 12 20]
33. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T., Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. – p. 378.
34. Gruman J.A., Saks A.M., Zweig D. I., Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study// *Journal of Vocational Behavior*, 2006, No. 69, p. 90-104.<http://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/ARTICULO%201-SOCIALIZATION%20TACTICS.pdf> [žiūrėta 2015 12 20]
35. Guzevičienė J., X Banko darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimas, magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 1-66. [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130625\\_190002-30172/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130625_190002-30172/DS.005.0.02.ETD) [žiūrėta 2015 12 20]
36. Heacker S., Organizational Socialization and its Effect on Commitment, 2002. – 15 p. – URL: <http://www.grin.com/en/e-book/106627/organisational-socialisation-and-its-effect-oncommitment#inside> [žiūrėta 2015 12 25]
37. Herriot P., Manning W.E.G., Kidd J. M., The content of the psychological contract// *British Journal of Management*, 1997, Vol. 8, p. 151-162. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.0047/pdf> [žiūrėta 2015 12 25]
38. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją// *Socialinių mokslų studijos*, 2011, 3(1), p. 31–58. <https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraite.pdf> [žiūrėta 2015 12 03]
39. Jančauskas E.E. Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas (II knyga). Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. – p. 109.
40. Jokisaari M., Nurmi J.E., Change in newcomers’ supervisor support and socialization outcomes after organizational entry// *Academy of Management Journal*, 2009, Vol. 52, No. 3, p. 527-544. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid>

=af3d11a9-5a2e-4c3c-acd7-9dfcc98374f8%40sessionmgr4001&hid=4109 [žiūrėta 2016 02 03]

41. Kahn W.A., Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work//Academy of Management Journal, 1990, Vol. 33, No. 4, p. 692-724.  
[https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+\(1990\)\\_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf) [žiūrėta 2016 02 15]
42. Kammeyer-Mueller J.D., Wanberg C.R., Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment// Journal of Applied Psychology. Oct 2003, Vol. 88 Issue 5, p. 779–794  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=9484e5e2-2c32-47d2-894a-6d1d0bdeab32%40sessionmgr4004&hid=4109> [žiūrėta 2015 12 20]
43. Karanges E. R., Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. School of Advertising, Marketing and Public Relations QUT Business School: Queensland University of Technology, 2014, p. 152.  
[http://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma\\_Karanges\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma_Karanges_Thesis.pdf) [žiūrėta 2016 02 01]
44. Kavaliauskienė Ž., Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas// Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2009.2 (15), p. 82-91.  
[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_15.PG\\_82-93/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_2_15.PG_82-93/DS.002.0.01.ARTIC) [žiūrėta 2016 02 01]
45. Kazakevičiūtė A., Pardavimų srityje dirbančių darbuotojų bendrųjų ir profesinių kompetencijų ryšys su jų socializacija organizacijoje. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas, 2013. p. 71. [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130603\\_142142-38766/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130603_142142-38766/DS.005.0.01.ETD) [žiūrėta 2015 12 20]
46. Kjeldsen A.M, Jacobsen Ch.B., Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?// Journal of Public Administration Research and Theory, 2012, p. 900-926.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=3122e112-45c9-44eb-b85d-949883ec9b03%40sessionmgr4002&hid=4209> [žiūrėta 2015 12 20]
47. Lepaite D., Sakauskaitė G., Morkūnaitė V., Pedagogo adaptacija švietimo organizacijoje pradėjus dirbti: vadybinių veiksnių diskursas. Vadovavimas personalui: pritraukimas, išlaikymas, motyvavimas, sutelkimas, lojalumo stiprinimas T1. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008, p. 260.

48. Lewis A., Thomas B., Bradley O., Employee socialization: A platform for employee engagement?// *International Journal of Employment Studies*, 2012, Vol. 20, Issue 1, p. 25-59.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=48&sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 15]
49. Macey W. H., Schneider B., The Meaning of Employee Engagment// *Industrial and Organizational Psychology*, 2008, Vol. 1, Issue 1, p. 3-30.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.182.2845&rep=rep1&type=pdf> [žiūrėta 2016 02 02]
50. Manzoor M., Naeem H., Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support// *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reserch In Business*// 2011, Vol. 3, No. 8, p. 515-529. <http://www.journal-archieives13.webs.com/515-529.pdf> [žiūrėta 2016 02 10]
51. McGee A., An Exploratory Analysis of the Socializatio Process and its impact on Employee Engagement Levels in an Irish Global Pharmaceutical Company. National College of Ireland, 2015, p. 78. <http://trap.ncirl.ie/2021/1/ashleahmcgee.pdf> [žiūrėta 2016 02 10]
52. Meyer J.P., Allen N.J., The three-component conceptualization of organizational commitment// *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, p. 61-89.  
[https://www.researchgate.net/profile/John\\_Meyer16/publication/222453827\\_A\\_Three-Component\\_Conceptualization\\_of\\_Organizational\\_Commitment/links/544189b40cf2e6f0c0f6332f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Meyer16/publication/222453827_A_Three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment/links/544189b40cf2e6f0c0f6332f.pdf) [žiūrėta 2016 01 15]
53. Morgan R. M., Hunt S. D., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing// *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, p. 20-38.  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31109704/dpvsr5tggcuo9doj7t04.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1456427374&Signature=bk69YC%2B0u87LbXQ19yoKACv7abw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe\\_commitment-trust\\_theory\\_of\\_relations.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31109704/dpvsr5tggcuo9doj7t04.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1456427374&Signature=bk69YC%2B0u87LbXQ19yoKACv7abw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_commitment-trust_theory_of_relations.pdf) [žiūrėta 2016 01 15]
54. Naido P., Martins N., Investigating the relationship between organizational culture and work engagement// *Problems and Perspectives in Management*, 2014, Vol. 12. 433-441.  
[http://businessperspectives.org/journals\\_free/ppm/2014/PPM\\_2014\\_04\\_spec.issue2\\_Naidoo.pdf](http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2014/PPM_2014_04_spec.issue2_Naidoo.pdf) [žiūrėta 2016 02 02]

55. Nekoranec J., Nagyova L., Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management// Revista Academiei Fortelor Terestre, 2014, Vol. 19, issue 1, p. 114-120.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&sid=361983f7-45a7-4560-946f-9f8afd5a38b5%40sessionmgr4001&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 30]
56. Newstrom, John W. Организационное поведение :поведение человека на рабочем месте. Санкт-Петербург : Питер, 2000. – p. 447.
57. Noe R.A. Employee training and development – 5 th ed, 2010, The Ohio state university, p. 589.
58. Penley L. E., Gould S., Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations// Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, p. 43-59.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 02]
59. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013. – p. 215.
60. Petkevičiūtė N., Kalinina I., Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2004, Nr. 31, p. 179-193.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&hid=4201> [žiūrėta 2016 02 10]
61. Popovich P., Wanous J.P., The realistic job preview as a persuasive communication//Academy of management review, 1982, Vol. 7, No. 4, p. 570-578  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=361983f7-45a7-4560-946f-9f8afd5a38b5%40sessionmgr4001&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 05]
62. Ratkovic Njegovan B., Kostic B., Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation// JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC) Vol. 4, No. 1, 2014, p. 34-40. <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf> [žiūrėta 2016 01 05]
63. Reilly Ch., Chatman J., Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior// Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, p. 492-499.

- [http://cyb.ox.or.kr/lms\\_board/bbs\\_upload/%B8%AE%B4%F5%BD%CA%C0%AF%C7%FC1.pdf](http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%B8%AE%B4%F5%BD%CA%C0%AF%C7%FC1.pdf) [žiūrėta 2016 02 05]
64. Rich B.L., Lepine J.A., Crawford E.R., Job Engagement: Antecedents and effects on job performance// *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53, No. 3, p.617-635.  
[http://www.lib.sun.ac.za/Library/eng/finding/CPDWell\(2011\)/Rich.pdf](http://www.lib.sun.ac.za/Library/eng/finding/CPDWell(2011)/Rich.pdf) [žiūrėta 2016 02 05]
65. Robbins S.P., Organizacinės elgsenos pagrindai, Poligrafija ir informatika, 2003. – p. 323
66. Roberts D.R., Davenport T.O., Job engagement: Why it's important and how to improve it//*Employment Relations Today*, 2002, Vol. 29, Issue 3, p. 21-29.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=9810a318-09c8-46c8-ab54-9da58e269299%40sessionmgr4004&hid=4201> [žiūrėta 2016 01 05]
67. Robinson S.L., Trust and breach of the psychological contract// *Administrative Science Quarterly*, 1996, Vol. 41, issue 4, p. 574-599.  
<http://content.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=9702052109&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqLI4xNvgOLCmr06ep69Ss664SLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr1Gzqa9OuePfgeyx44Dt6fIA>  
[žiūrėta 2016 01 05]
68. Robinson S.L., Rousseau D.M., Violating the psychological contract: not the exception but the norm// *Journal of organizational behavior*, 1994, Vol. 15, p. 245-259.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150306/epdf> [žiūrėta 2016 01 05]
69. Saks A., Gruman J.A., Making organizations more effective through organizational socialization// *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 1 No. 3, 2014, p. 261-280.  
<http://www.emeraldinsight.com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/JOEPP-07-2014-0036> [žiūrėta 2015 12 05]
70. Saleem Sch., Amin S., The impact of organizational support for development and supervisory support on employee performance: an empirical study from Pakistani Academic Sector// *European Journal of Business and Management*, 2013, Vol. 5, No 5, p. 194-207. [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/194-207%20Vol%205,%20No%205%20\(2013\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/194-207%20Vol%205,%20No%205%20(2013).pdf) [žiūrėta 2016 02 05]
71. Sange R., Srivasatava R.K., Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals//*Business Source Complete*, 2012, Vol. 10, Issue 1, p. 37-50.



<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=b3c9e6a5-0fd4-4fb0-96a6-53539f1f3845%40sessionmgr198&hid=107> [žiūrėta 2016 02 05]

72. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M., The measurement of work engagement with a short questionnaire// Educational and Psychological Measurement, 2006, Vol. 66, No. 4, p. 701-716.  
[https://www.researchgate.net/profile/Marisa\\_Salanova/publication/237937572\\_The\\_Measurement\\_of\\_Work\\_Engagement\\_With\\_a\\_Short\\_QuestionnaireA\\_Cross-National\\_Study/links/09e41508ff53eebb41000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marisa_Salanova/publication/237937572_The_Measurement_of_Work_Engagement_With_a_Short_QuestionnaireA_Cross-National_Study/links/09e41508ff53eebb41000000.pdf) [žiūrėta 2016 02 05]
73. Shafi S., Saeed H., Zaigham S., Jahangir Sh., Ullah Z., Ahmed H, R., Relationship of communication, mentoring and socialization with employee engagement//European Journal of Business and Social Sciences, 2013, Vol. 2, No. 3, p. 17-36.  
<http://www.ejbss.com/Data/Sites/1/vol2no3june2013/ejbss-1250-13-relationshipofcommunication.pdf> [žiūrėta 2016 02 05]
74. Shore L.M., and Tetrick L.E., The Psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. Trends in Organizational Behavior, 1994, Vol. 1. p. 92-109 [http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/the\\_psychological\\_contract.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/the_psychological_contract.pdf) [žiūrėta 2016 01 05]
75. Song Z., Chon K., Ding G., Gu C., Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators// International Journal of Hospitality Management, 2015, Vol. 46, p. 180-189.  
[https://www.researchgate.net/publication/273205562\\_Impact\\_of\\_organizational\\_socialization\\_tactics\\_on\\_newcomer\\_job\\_satisfaction\\_and\\_engagement\\_Core\\_self-evaluations\\_as\\_moderators](https://www.researchgate.net/publication/273205562_Impact_of_organizational_socialization_tactics_on_newcomer_job_satisfaction_and_engagement_Core_self-evaluations_as_moderators) [žiūrėta 2016 02 05]
76. Staniulienė S., Organizacinė kultūra, mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – p. 247. ISBN 978-9955-12-592-1
77. Stoner J.E.F., Freeman R.V., Gilbert D.R.Jr., Vadyba. Poligrafija ir informatika, 1999. – 619 p.
78. Taormina R. J., Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics// International Journal of Human Resource Management, 1999, Vol. 10, Issue 6, p. 1060-1076.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=b3c9e6a5-0fd4-4fb0-96a6-53539f1f3845%40sessionmgr198&hid=107> [žiūrėta 2016 01 05]

79. Taormina R.J., Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model// International Journal of Selection and Assessment, 1997, vol. 5, no. 1, p. 29-47.  
file:///C:/Users/Samsung/Downloads/10497\_Taormina%20(1997)%20Organizational%20Socialization%20-%20A%20Multidomain%20Continuous%20Process%20(1).pdf  
[žiūrėta 2015 12 20]
80. Taylor C., Strategies for Engagement and Retention by Craig Taylor, 2012 // Association for Talent Development.  
<https://www.td.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2012/09/Strategies-for-Engagement-and-Retention> [žiūrėta 2016 01 20]
81. Thomas D.C., Anderson N., Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army// Journal of Organizational Behavior, 1998, Vol. 19, p. 745-767.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=3122e112-45c9-44eb-b85d-949883ec9b03%40sessionmgr4002&hid=4209> [žiūrėta 2015 12 20]
82. Thompson C.A., Prottas D.J., Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being// Journal of Occupational Health Psychology, 2005, Vol. 10, No. 4, p. 100-118.  
[https://www.researchgate.net/profile/Cynthia\\_Thompson7/publication/7228180\\_Relationships\\_among\\_organizational\\_family\\_support\\_job\\_autonomy\\_perceived\\_control\\_and\\_employee\\_well-being/links/53ebaa350cf250c8947a921d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cynthia_Thompson7/publication/7228180_Relationships_among_organizational_family_support_job_autonomy_perceived_control_and_employee_well-being/links/53ebaa350cf250c8947a921d.pdf) [žiūrėta 2016 02 20]
83. Van Maanen J., Schein E. H., Toward a Theory of Organizational Socialization//  
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence>  
[žiūrėta 2015 12 03]
84. Vazirani N., Employee engagement. SIES College of Management Studies Working Paper Series, 05/07, p. 17.  
[http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working\\_papers/employee\\_engagement.pdf](http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf) [žiūrėta 2016 02 15]
85. Vengrienė D., Statutinių pareigūnų įsitraukimo į darbą, organizacinio pilietiškumo bei subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės ryšys, magistro baigiamasis darbas, Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2012, p. 72.  
[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120611\\_162006-57969/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120611_162006-57969/DS.005.0.01.ETD) [žiūrėta 2016 01 20]
86. Vienažindienė M., Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai// Ekonomika ir vadyba,

- 2009, p. 641-648. file:///C:/Users/Samsung/Downloads/9451-30582-1-PB.pdf [žiūrėta 2015 12 20]
87. Wanous J.P., Effects of a realistic job preview on job acceptance job attitudes, and job survival// *Journal of Applied Psychology*, 1973, Vol. 58, No 3, p. 327-332.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=361983f7-45a7-4560-946f-9f8afd5a38b5%40sessionmgr4001&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 05]
88. Whiting S.W., Podsakoff P.M., Pierce J.R., Effects of task performance, helping, voice and organizational loyalty on performance appraisal ratings// *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, p. 125-139.  
[https://www.researchgate.net/profile/Jason\\_Pierce4/publication/5640897\\_Effects\\_of\\_Task\\_Performance\\_Helping\\_Voice\\_and\\_Organizational\\_Loyalty\\_on\\_Performance\\_Appraisal\\_Ratings/links/55f2154f08aedecb69020ea6.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jason_Pierce4/publication/5640897_Effects_of_Task_Performance_Helping_Voice_and_Organizational_Loyalty_on_Performance_Appraisal_Ratings/links/55f2154f08aedecb69020ea6.pdf) [žiūrėta 2016 01 20]
89. Žukauskaitė I., Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, Issue 48, p. 153-169. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9484e5e2-2c32-47d2-894a-6d1d0bdeab32%40sessionmgr4004&hid=4109> [žiūrėta 2015 12 20]
90. Žukauskaitė I., Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai// *Organizacijų vadyba; sisteminiai tyrimai*, 2010,  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=af3d11a9-5a2e-4c3c-acd7-9dfcc98374f8%40sessionmgr4001&hid=4109> [žiūrėta 2015 12 20]
91. Žukauskaitė I., Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2009, p. 1-180  
[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20091008\\_155532-95180/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20091008_155532-95180/DS.005.0.01.ETD) [žiūrėta 2015 12 20]
92. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D., Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentoriaus turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų// *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 2012, Nr. 10, p. 9-26.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=af3d11a9-5a2e-4c3c-acd7-9dfcc98374f8%40sessionmgr4001&vid=7&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 05]
93. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D., Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacija organizacijoje ypatumai// *Psichologija*, 2008, Vol. 37, p. 26-43.

<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=9484e5e2-2c32-47d2-894a-6d1d0bdeab32%40sessionmgr4004&hid=4109> [žiūrėta 2016 01 20]

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami Švenčionių rajono savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų socializacijos proceso ypatumai, jo sąsajos su organizaciniu įsipareigojimu ir įsitraukimu į darbą. Teorinėje darbo dalyje apžvelgiami darbuotojų socializacijos, įsipareigojimo organizacijai ir įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai. Metodologinėje dalyje aprašomi tyrimo uždaviniai, hipotezės ir tyrimo instrumentas. Analitinėje dalyje pristatomi ir aptariami tyrimo metu gauti duomenys, pateikiamos išvados, rekomendacijos.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojų socializacija, įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas į darbą, Švenčionių rajono savivaldybės administracija.

## ABSTRACT

This master thesis analyses peculiarities of Švenčionys District Municipality workers socialization process, its connection with organizational commitment and job engagement. The theoretical part of the thesis reviews theoretical aspects of staff socialization, organizational commitment and job engagement. Objectives of the research, hypotheses and a research tool are described in the methodological part. The analytical part presents and discusses data of the research, provides conclusion and recommendations.

**Key words:** employees' socialization, organizational commitment, job engagement, Švenčionys District Municipality.

## SANTRAUKA

Žmogiškieji ištekliai yra viena iš svarbiausių viešojo sektoriaus vertybių, nuo kurių priklauso viešųjų įstaigų veiklos efektyvumas ir teikiamų paslaugų kokybė. Svarbią vietą žmogiškųjų išteklių valdyme užima darbuotojų socializacijos procesas, padedantis užtikrinti asmens integraciją, atsidavimą, o to pasėkoje ir produktyvų funkcionavimą organizacijoje. Sėkmingas darbuotojų socializacijos proceso vystymas turėtų būti ypač aktualus Lietuvos rajonų savivaldybių administracijų darbuotojams. Mažesni rajonai susiduria su perspektyvių specialistų emigracija į užsienį ir į didžiuosius Lietuvos miestus, todėl organizacijos neskirdamos pakankamai dėmesio šiai žmogiškųjų išteklių vadybos sričiai, nesudaro sąlygų gerinti darbuotojų darbo veiklos efektyvumo, kas sudaro kliūtį konkurencingai veikti. Magistro baigiamojo darbo tikslas - ištirti savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų socializacijos proceso ypatumus, ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Iškelti darbo uždaviniai: aptarti moksliniuose šaltiniuose aprašomas darbuotojų socializacijos sampratas, modelius, šį procesą įtakojančius veiksnius ir rodiklius; ištirti socializacijos etapus: išankstinę socializaciją, adaptaciją, integravimą; aptarti įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo sąvokas; atskleisti sąsajas tarp darbuotojų socializacijos, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai; išanalizuoti ir apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, mokslinių darbų lyginimas ir apibendrinimas. Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis metodas, anketinė apklausa. Atlikus anketinę apklausą, buvo surinkti duomenys apie darbuotojų socializaciją, įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą. Iškeltos tyrimo hipotezės: geriau socializavęsi darbuotojai yra geriau įsitraukę į darbą, geriau socializavęsi darbuotojai jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai. Atlikus statistinę duomenų analizę buvo nustatyta, kad organizacija skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų atrankai, adaptacijai ir integracijai. Tačiau darbuotojai parodė pakankamai gerą bendrą įsiliejimą į organizaciją lygį. Tyrimo metu gauti rezultatai patvirtino teigiamas socializacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajas, tačiau paneigė socializacijos ir emocinio įsipareigojimo organizacijai ryšius.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas: aptariamas darbo aktualumas, ištirtumas, tikslai, uždaviniai, problema; teorinė dalis: aprašomi tiriami veiksniai, konstruojamas darbo teorinis modelis; metodologinė dalis: įvardijamas ir aprašomas tyrimo instrumentas, uždaviniai, hipotezės; analitinė dalis: aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados, rekomendacijos.

## SUMMARY

Human resources is one of the most important values of the public sector, which determines the efficiency of public institutions and the quality of services provided. Employees' socialization process occupies an important place in human resources management. It helps to ensure personal integration, commitment, and as a result, efficient functioning in the organization. Successful development of workers socialization process should be of particular relevance to Lithuanian district municipalities. Smaller areas face the problems of emigration of promising professionals and their migration to major cities of the country. Thus, without enough attention to this area of human resource management, organizations do not create conditions to improve operational efficiency of employees and it constitutes an obstacle to competitive action.

The aim of this master thesis is to investigate the peculiarities of municipality employees' socialization process, connection with employees' engagement in work and commitment to the organization. Objectives: to discuss the employees' socialization concepts, models, factors and indicators influencing this process as described in scientific sources; explore phases of socialization: anticipatory socialization, adaptation, integration; discuss the concepts of job engagement and organizational commitment; reveal the links between workers' socialization, job engagement and commitment to the organization; analyze and summarize the results; provide the conclusion and recommendations.

Research methods: analysis of scientific literature, comparison and generalization of scientific research papers. The quantitative method and a questionnaire survey were chosen to carry out the research. The questionnaire survey provided the data on employees' socialization, commitment to the organization and job engagement. The stated hypotheses: employees who have socialized better are more involved in their work, feel greater commitment to the organization. The statistical analysis of the data found that the organization does not put enough emphasis on staff selection, its adaptation and integration. However, employees showed fairly good overall integration into the organization level. The results of the research confirmed positive links between socialization and job engagement, but denied the links between socialization and emotional commitment to the organization.

Structure of the thesis paper: the work consists of an introduction which discusses the relevance of the paper, exploration, aims and objectives, the problem; theoretical part which describes the factors studied and constructs theoretical model of the work; methodological part which names and describes the instrument of the research, objectives and hypotheses; analytical part which discusses the findings of the research, provides the conclusion and further recommendations.



## **PRIEDAI**

**TYRIMO ANKETA**

Gerbiamas Respondente, esu Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų programos magistrantė, atlieku tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti darbuotojų socializacijos proceso, įsipareigojimo organizacijai ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Tyrimo anketa yra anoniminė, todėl atsakinėdami į klausimus pasistenkite būti kuo nuoširdesni. Pildydami anketą Jūs neužtruksite ne ilgiau 15 min. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir bendravimą.

1. Jūsų amžius:
  - a. Iki 25 metų
  - b. Daugiau 25- iki 35
  - c. Daugiau 35- iki 45
  - d. Daugiau 45- iki 55
  - e. Daugiau 55
  
2. Jūsų lytis:
  - a) Moteris
  - b) Vyras
  
3. Jūsų išsilavinimas
  - a) Vidurinis
  - b) Nebaigtas aukštasis
  - c) Aukštasis bakalauras
  - d) Magistras
  - e) Mokslų daktaras
  
4. Jūsų stažas dabartinėje darbovietėje;
  - a) Iki 1 metų
  - b) Daugiau 1 – iki 3 metų
  - c) Daugiau 3 – iki 5 metų
  - d) Daugiau nei 5 metai
  
5. Kokią informaciją buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu? (galite pažymėti kelis atsakymus).
  - Ar Jūsų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu.
  - Ar Jūsų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu.
  - Ar Jūsų vertybės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis.
  - Ar sutampa Jūsų požiūris su svarbiausiais organizacijos papročiais, tikslais ir pan.
  - Kita.....
  
6. Kokia informacija Jums buvo pateikta atrankos metu?

Suteikta informacija	Taip	Iš dalies	Ne
Informavo apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones			
Paaiškino Jūsų atsakomybę ir pareigas			
Informavo apie karjeros galimybes			

Informavo apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą			
Informavo apie darbo organizavimo tvarką			
Informavo apie organizacijos reputaciją, ateities planus			
Informavo apie organizacinę kultūrą ( tradicijas, elgesio normas, vertybes, tarpasmeninių santykių ypatumus)			
Informavo apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą			
Organizacijos ateities planus			
Kita:			

7. Kokia informacija Jums buvo pateikta apibūdinant būsimą darbą?

<b>Galimi darbo sąlygų apibūdinimo variantai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
Pateikiami tik teigiami darbo aspektai;			
Pateikiami teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai;			
Pateikta informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų;			
Kita:			

8. Kaip buvote supažindintas (ta) su organizacija?

- Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai
- Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais priimtais darbuotojais
- Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (-ės) statusas
- Į darbą „išiliejau“ nepastebimai
- Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas
- Su nauju darbu susipažinau savarankiškai

9. Kokia pagalba Jums buvo suteikta pradėjus dirbti organizacijoje?

<b>Suteikta pagalba</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
Buvo padėta įsilieti į kolektyvą			
Buvo padėta perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus			
Buvo sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų			
Buvo padėta perprasti įstaigos kultūrą			
Buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje			
Buvo padėta perprasti darbo technologijas			
Dėl kylančių neaiškumų galėjau kreiptis pagalbos			
Buvo paaiškintos nerašytos taisyklės			

Kita:			
-------	--	--	--

10. Kas Jums suteikdavo konsultacijas ir reikalingą pagalbą?

Pagalbą suteikdavo	Visada	Kartais	Niekada
Direktorius			
Tiesioginis vadovas			
Paskirtas kolega - globėjas			
Šalia dirbantys kolegos			
Viską išsiaiškinau pats			
Kita:			

11. Kokios, Jūsų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje?

Darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sudarytos sąlygos	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
Puikios			
Nepakankamai geros			
Visai nesudarytos			
Kita;			

12. Jei darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sąlygos yra nepakankamai geros ar visai nesudarytos, kokius galėtumėte pateikti pasiūlymus? (pažymėkite tris svarbiausius pasiūlymus)

- Teikti informaciją apie profesinės raidos pasiekimus
- Teikti informaciją darbuotojams apie kvalifikacijos kėlimo renginius
- Organizuoti darbuotojų bendradarbiavimą su kitų įstaigų nariais
- Organizuoti praktikų susitikimus, diskusijas
- Organizuoti įstaigoje seminarus
- Kita.....

13. Kokie kvalifikacijos kėlimo būdai Jums buvo taikyti?

- Kvalifikacijos kėlimo kursai, tiesiogiai nesusiję su darbu
- Kvalifikacijos kėlimo kursai, susiję su veikla ir funkcijomis
- Įgūdžių, gebėjimų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas organizacijoje ir už jos ribų
- Kompetencijas plėtojantis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas, mokymasis komandose
- Didelis dėmesys karjerai ir jos vystymo konsultacijoms, kompetencijos plėtojimas
- Organizacija reaguoja į mano asmeninio tobulėjimo planą

14. Kaip sudaromi karjeros planai Jūsų organizacijoje?

Jūsų organizacijoje karjeros planai:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
Tik formalus procesas			
Sudaromi visiems darbuotojams			
Sudaromi perspektyviems specialistams			
Apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą			
Apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką			
Apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai)			
Apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą			
Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu			
Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų)			
Siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jei darbas neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių)			
Kita			

15. Įvertinkite skalėje nuo (1 iki 10) kiek jaučiatės įsiliejęs į organizaciją? (atsakymą pabraukite)

Labai blogai

Labai gerai

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Prie kiekvieno teiginio pažymėkite, kiek (skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 7 – „visiškai sutinku“) sutinkate su pateiktais teiginiais:

Visiškai nesutinku			Nei sutinku nei nesutinku			Visiškai sutinku
1	2	3	4	5	6	7

Būčiau labai laimingas jei likusią karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
Organizacijoje kylančias problemas priimu kaip savo	1	2	3	4	5	6	7
Aš neesu susaistytas tvirtais priklausomybės ryšiais su organizacija, kurioje dirbu	1	2	3	4	5	6	7
Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie organizacijos, kurioje dirbu	1	2	3	4	5	6	7

Nesijaučiu kaip šeimos narys šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia	1	2	3	4	5	6	7

17. Prie kiekvieno žemiau pateikto teiginio pažymėkite (skalėje nuo 0 – niekada, iki 6 – visuomet) kokia yra Jūsų savijauta darbe. Skaičiai apibūdina patiriamo jausmo dažnumą.

<b>Niekada</b>	<b>Beveik niekada</b> (keletą kartų per metus ar rečiau)	<b>Retai</b> (viena kartą per mėnesį ar rečiau)	<b>Kartais</b> (keletą kartų per mėnesį)	<b>Dažnai</b> (viena kartą per savaitę)	<b>Labai dažnai</b> (keletą kartų per savaitę)	<b>Visuomet</b> (kiekvieną dieną)
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Savo darbe jaučiuosi trykštantis(i) energija	0	1	2	3	4	5	6
Savo darbe jaučiuosi tvirtas(a) ir energingas(a)	0	1	2	3	4	5	6
Atsikėlus ryte man norisi eiti į darbą	0	1	2	3	4	5	6
Aš galiu nepailsdamas(a) dirbti ilgą laiko tarpą	0	1	2	3	4	5	6
Darbe sugebu nenusiminti, esu labai džiugus(i)	0	1	2	3	4	5	6
Savo darbe esu atkaklus(i), net ir tada, kai viskas vyksta ne taip kaip norėtūsi	0	1	2	3	4	5	6
Aš manau, kad mano darbas yra prasmingas ir turintis tikslų	0	1	2	3	4	5	6
Į savo darbą žiūriu entuziastingai	0	1	2	3	4	5	6
Mano darbas mane įkvepia	0	1	2	3	4	5	6
Aš didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	0	1	2	3	4	5	6
Mano darbas man yra sunkus, reikalaujantis visų jėgų	0	1	2	3	4	5	6
Kai aš dirbu laikas prabėga nepastebimai	0	1	2	3	4	5	6
Dirbdamas (a) aš pamirštu viską kas dedasi aplink mane	0	1	2	3	4	5	6
Kai aš dirbu intensyviai, jaučiuosi laimingas(a)	0	1	2	3	4	5	6
Esu pasinėręs(usi) į savo darbą	0	1	2	3	4	5	6
Dirbdamas aš užsimirštu	0	1	2	3	4	5	6
Man sunku atskirti save nuo savo darbo	0	1	2	3	4	5	6

## 2 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų įsitraukimo į darbą ir informacijos atrankos metu gavimo

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Ne	
Įsitraukimas į darbą	Informavo apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones	36,37	39,17	28,78	0,479
	Paaiškino Jūsų atsakomybę ir pareigas	36,39	30,9	36,25	0,848
	Informavo apie karjeros galimybes	34,77	35,34	32,88	0,895
	Informavo apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą	41,39	36,08	27,25	0,040*
	Informavo apie darbo organizavimo tvarką	38,37	33,25	21,64	0,118
	Informavo apie organizacijos reputaciją, ateities planus	38,22	41,44	26,88	0,022*
	Informavo apie organizacinę kultūrą	32,81	37,83	30,59	0,424
	Informavo apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą	34,38	40,26	26,7	0,127
	Organizacijos ateities planus	32,25	43,75	30,78	0,144

\* Vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi, kai  $p < 0,05$

## 3 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų įsitraukimo į darbą ir informacijos atrankos metu gavimo

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Neturiu nuomonės	
Įsitraukimas į darbą	Pateikiami tik teigiami darbo aspektai	40,38	20,63	31,81	0,000*
	Pateikiami teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai	15,79	26,82	32,75	0,097
	Pateikta informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų	29,36	23,15	27,57	0,55

\* Vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi, kai  $p < 0,05$

#### 4 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų įsitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu

	Veiksniai	Vidutiniai rangai		p reikšmė
		Pasirinko atsakymo variantą	Nepasirinko atsakymo varianto	
Įsitraukimas į darbą	Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai	41,22	33,32	0,112
	Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais priimtais darbuotojais	38,1	36,92	0,904
	Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (-ės) statusas	28,5	37,49	0,41
	Į darbą „įsiliejau“ nepastebimai	39,28	36,36	0,626
	Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas	35,35	37,91	0,62
	Su nauju darbu susipažinau savarankiškai	35,66	37,38	0,774

#### 5 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų įsitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Ne	
Įsitraukimas į darbą	Buvo padėta įsilieti į kolektyvą	37,52	32,79	13,00	0,184
	Buvo padėta perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus	36,47	32,45	18,83	0,276
	Buvo sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų	34,54	35,83	24,13	0,538
	Buvo padėta perprasti įstaigos kultūrą	31,93	33,79	32,69	0,94
	Buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje	37,38	37,02	20,00	0,377
	Buvo padėta perprasti darbo technologijas	40,54	28,98	27,00	0,045*
	Dėl kylančių neaiškumų galėjau kreiptis pagalbos	35,73	41,67	9,75	0,125
	Buvo paaiškintos nerašytos taisyklės	32,40	33,77	32,58	0,964

\* Vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi, kai  $p < 0,05$



**6 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Visada	Kartais	Niekada	
Išitraukimas į darbą	Direktorius	25,83	34,86	21,34	0,018*
	Tiesioginis vadovas	36,61	25,69	63	0,015*
	Paskirtas kolega - globėjas	28,03	16,11	31,94	0,037*
	Šalia dirbantys kolegos	36,55	32,4	48,25	0,549
	Viską išsiaiškinau pats	37,63	30,93	-	0,222

\* Vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi, kai  $p < 0,05$

**7 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir karjeros perspektyvų**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Ne	Neturiu nuomonės	
Išitraukimas į darbą	Tik formalus procesas	31,25	26,11	29,34	0,748
	Sudaromi visiems darbuotojams	30,88	23,43	21,54	0,411
	Sudaromi perspektyviems specialistams	27,22	19,25	20,78	0,274
	Apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą	21,9	24,13	20,2	0,448
	Apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką	30,67	25,63	18,3	0,115
	Apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai)	18,75	25,2	20,05	0,611
	Apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą	20,42	31,25	22,75	0,533
	Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu	37	15,5	21,33	0,238
	Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų)	12,75	22,88	21,26	0,587
	Siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jei darbas neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių)	29,5	19,3	20,7	0,421

**8 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio įsipareigojimo ir informacijos atrankos metu gavimo**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Ne	
Emocinis įsipareigojimas	Informavo apie atlyginimą, priedus, kt. skatinimo priemones	35,66	37,91	29,75	0,646
	Paiškino Jūsų atsakomybę ir pareigas	36,44	32,38	11,75	0,225

	Informavo apie karjeros galimybes	32,39	40,1	29,86	0,166
	Informavo apie mokymus, kvalifikacijos kėlimo galimybes, kompetencijų plėtrą	35	41,34	27,19	0,057
	Informavo apie darbo organizavimo tvarką	37,69	28,2	29,36	0,278
	Informavo apie organizacijos reputaciją, ateities planus	38,03	32,59	30,29	0,38
	Informavo apie organizacinę kultūrą	33,93	35,73	30,08	0,586
	Informavo apie darbo kontrolę, darbo vertinimo sistemą	36,56	37,84	21,19	0,029*
	Organizacijos ateities planus	30,85	45,1	30,01	0,064

**9 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio įsipareigojimo ir informacijos atrankos metu gavimo**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Neturiu nuomonės	
Emocinis įsipareigojimas	Pateikiami tik teigiami darbo aspektai	27,53	26,45	28,06	0,095
	Pateikiami teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai	22,93	26,33	31	0,6
	Pateikta informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų	30,26	19,35	28,07	0,156

**10 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išsipareigojimo ir paramos gavimo adaptacijos metu**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai		p reikšmė
		Pasirinko atsakymo variantą	Nepasirinko atsakymo varianto	
Emocinis išsipareigojimas	Su darbu buvau supažindintas (-a) individualiai	37,72	35,41	0,638
	Su darbu buvau supažindintas (-a) kartu su kitais priimtais darbuotojais	46,8	35,73	0,252
	Buvo pabrėžiamas mano, kaip naujoko (- ės) statusas	58,5	35,21	0,030*
	Į darbą „įsiliejau“ nepastebimai	40,94	35,23	0,334
	Su darbu supažindino patyręs organizacijos darbuotojas	39,87	34,48	0,288
	Su nauju darbu susipažinau savarankiškai	33,97	37,22	0,582

**11 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų emocinio išsipareigojimo ir paramos gavimo adaptacijos metu**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Iš dalies	Ne	
Emocinis išsipareigojima s	Buvo padėta įsilieti į kolektyvą	34,91	32,88	21,00	0,588
	Buvo padėta perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus	32,41	34,64	24,33	0,884
	Buvo sudarytos sąlygos mokytis ir semtis patirties iš kolegų	37,60	28,81	29,25	0,180
	Buvo padėta perprasti įstaigos kultūrą	31,89	33,97	23,07	0,36
	Buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje	36,32	37,75	14,50	0,173
	Buvo padėta perprasti darbo technologijas	31,90	32,05	36,71	0,408
	Dėl kylančių neaiškumų galėjau kreiptis pagalbos	33,35	43,91	32,25	0,271
	Buvo paaiškintos nerašytos taisyklės	26,82	30,96	39,44	0,108

**12 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir paramos gavimo adaptacijos metu**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Visada	Kartais	Niekada	
Emocinis išipareigojimas	Direktorius	17,21	30,52	32,42	0,111
	Tiesioginis vadovas	33,38	29,84	16	0,51
	Paskirtas kolega - globėjas	26,92	19,44	30,71	0,172
	Šalia dirbantys kolegos	35,79	35	27,5	0,916
	Viską išsiaiškinau pats	24,27	34,01	-	0,086

**13 priedas. Ryšys tarp tiriamųjų išitraukimo į darbą ir karjeros perspektyvų**

	Veiksniai	Vidutiniai rangai			p reikšmė
		Taip	Ne	Neturiu nuomonės	
Emocinis išipareigojimas	Tik formalus procesas	31,53	29,28	28,28	0,435
	Sudaromi visiems darbuotojams	23,83	25,07	20,87	0,587
	Sudaromi perspektyviems specialistams	30,91	12	18,43	0,006*
	Apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą	25,14	20,67	19,35	0,396
	Apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką	21,88	21,5	19,63	0,906
	Apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai)	22,93	27,88	18,9	0,29
	Apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą	25,46	21,5	20,6	0,525
	Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu	29	14	21	0,395
	Padedą įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų)	29,67	18,17	20,5	0,402
	Siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jei darbas neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių)	17,5	26,1	19,55	0,285