

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JULIJA GUZEVIČIENĖ

„X“ BANKO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS
ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. V. Gražulis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**„X“ BANKO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS
ORGANIZACIJOJE TYRIMAS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas
Prof. dr. V. Gražulis

Recenzentas

Atliko
Žimis1-01 gr. stud.
J. Guzevičienė

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS	7
1. MOKSLINĖS DISKUSIJOS DĖL NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE	10
1.1. Socializacijos sampratos ištakos ir šiuolaikinis požiūris	10
1.2. Mokslininkų teoriniai požiūriai dėl naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje	14
1.3. Socializacijos organizacijoje modelių apžvalga	16
2. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS IR VEIKSNIAI	25
2.1. Darbuotojo socializacijos proceso rodikliai	25
2.2. Darbuotojų socializacijai esminę įtaką darantys veiksniai	28
3. BANKO „X“ KONTAKTŲ CENTRO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA	33
4. BANKO „X“ KONTAKTŲ CENTRO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS	38
4.1. Trumpa banko „X“ charakteristika	38
4.2. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų išankstinės socializacijos etapas	39
4.3. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų adaptacijos (įsitraukimo) organizacijoje ypatumai	41
4.4. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų integracijos (įsiliejimo) organizacijoje ypatumai	45
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	55
LITERATŪRA	57
ANOTACIJA	61
ANOTATION	62
SANTRAUKA	63
SUMMARY	64
PRIEDAI	65

PRIEDAI

Priedas. Tyrimo anketa.....	66
-----------------------------	----

LENTELĖS

- 1 lentelė. Įvairių autorių socializacijos organizacijoje sąvokų apibrėžimai **Ошибка! Закладка не определена.**
- 2 lentelė. Įvairių autorių darbuotojų socializacijos organizacijoje modeliai **Ошибка! Закладка не определена.**
- 3 lentelė. Anketos sudarymo principai **Ошибка! Закладка не определена.**
- 4 lentelė. Atrankos pokalbio vertinimo ir darbo stažo koreliaciniai ryšiai (Spearman koreliacija)
Ошибка! Закладка не определена.
- 5 lentelė. Su atliekamu darbu susijusi informacija, kurios labiausiai trūksta skirtingo darbo stažo grupėse (%) **Ошибка! Закладка не определена.**
- 6 lentelė. Darbo organizavimo tobulinimo perspektyvos skirtingo stažo grupėse (%) **Ошибка! Закладка не определена.**

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Socializacijos proceso etapai**Ошибка! Закладка не определена.**
- 2 pav. Trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelis**Ошибка! Закладка не определена.**
- 3 pav. Individo ir organizacijos susidūrimas (prisiderinimas)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 4 pav. Socializacijos proceso modelis**Ошибка! Закладка не определена.**
- 5 pav. Bendras socializacijos proceso, jam įtakos turinčių veiksnių ir pasekmių modelis **Ошибка! Закладка не определена.**
- 6 pav. Socializacijos rodikliai**Ошибка! Закладка не определена.**
- 7 pav. Sėkmingos / nesėkmingos socializacijos rodikliai skirtingose proceso etapuose **Ошибка! Закладка не определена.**
- 8 pav. Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje **Ошибка! Закладка не определена.**
- 9 pav. Klausimai, kurie aptariami atrankos pokalbio metu (%)....**Ошибка! Закладка не определена.**
- 10 pav. Klausimai, kurie aptariami atrankos pokalbio metu skirtingo stažo grupėse (%) **Ошибка! Закладка не определена.**
- 11 pav. Atrankos pokalbio vertinimas (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 12 pav. Naujam darbuotojui suteiktos paramos turinys (%).....**Ошибка! Закладка не определена.**
- 13 pav. Naujam darbuotojui suteiktos paramos turinys skirtingo darbo stažo grupėse (%)..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 14 pav. Naujam darbuotojui paramą teikiantis asmuo (%).....**Ошибка! Закладка не определена.**
- 15 pav. Naujam darbuotojui paramą teikiantis asmuo skirtingo darbo stažo grupėse (%)..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 16 pav. Sudėtingiausi aspektai įsitraukimo darbe laikotarpiu (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 17 pav. Sudėtingiausi aspektai įsitraukimo darbe laikotarpiu skirtingo darbo stažo grupėse (%)
Ошибка! Закладка не определена.
- 18 pav. Vadovo suteikiama pagalba sėkmingam darbuotojo įsiliejimui į organizaciją (%)..... **Ошибка! Закладка не определена.**
- 19 pav. Vadovo suteikiama pagalba sėkmingam darbuotojo įsiliejimui į organizaciją skirtingo darbo stažo grupėse (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 20 pav. Su atliekamu darbu susijusi informacija, kurios labiausiai trūksta (%) . **Ошибка! Закладка не определена.**
- 21 pav. Kiek ilgai planuojama dirbti dabartinėje organizacijoje (%)..... **Ошибка! Закладка не определена.**

- 22 pav. Kiek ilgai planuojama dirbti dabartinėje organizacijoje atsakymai skirtingo darbo stažo grupėse (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 23 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų išeiti iš organizacijos (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 24 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų likti organizacijoje (%)**Ошибка! Закладка не определена.**
- 25 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų likti organizacijoje skirtingo darbo stažo grupėse (%) **Ошибка! Закладка не определена.**
- 26 pav. Darbo organizavimo tobulinimo perspektyvos (%)**Ошибка! Закладка не определена.**

IVADAS

Temos iširtumas. Individo socializacija į visuomeninį pasaulį pradėta domėtis dar praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Pirmą kartą socializacijos terminas buvo pavartotas 1828 metais, kai žymūs mokslininkai Mead ir Colley siekė paaiškinti žmogaus elgesį visuomeniniame pasaulyje, bei elgesiui esminę įtaką turinčių veiksnių poveikį. Individo socializacija visuomeniniame pasaulyje – pirminė žmogaus socializacija, kuriai turi įtakos socialiniai subjektai, šeima, draugai, švietimo įstaigos, organizacijos (Kvieskienė, 2005).

Darbo aplinkoje vyksta antrinė individo socializacija, kai jau socializuotas visuomenėje individas įsitraukia į naują socialinę sistemą, organizaciją (Gražulis ir Bazienė, 2009). Darbuotojų socializacijos svarba, požiūris į organizacijoje dirbantį žmogų ir sėkmingą jo socializaciją organizacijoje – tai vienas iš svariausių šiuolaikinės organizacijos sėkmę ir pranašumą rinkoje lemiančių veiksnių. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje – kryptingas organizuotas procesas, kuris parengia ir suteikia asmeniui galimybę užimti pareigas organizacijoje (Žukauskaitė, 2009 cit. pg. Caplow, 1964).

Mokslininko Feldman (1976) tyrimo rezultatas naujų darbuotojų socializacijos procesą išskaido į etapus: išankstinę, prisitaikymo, vaidmens vykdymo bei rezultato. Vėliau mokslininkai Wanous (1978), Chao (1988), Taormina (1997) dar plačiau apibūdina bei tyria naujų darbuotojų socializacijos procesą organizacijose ir pateikia šio proceso modelius.

Temos aktualumas. Lietuvoje naujų darbuotojų socializacijos procesu organizacijose kol kas vis dar domimasi daugiau epizodiškai. Apie naujų darbuotojų socializaciją organizacijose kalba nemažai autorių: Sakalas, 2003; Jurkauskas, 2006; Bakanauskienė, 2008, Žukauskaitė, 2009 ir kt., bet dažnas autorius laikosi pozicijos, kad socializacija – tai darbuotojo adaptacijos organizacijoje proceso dalis ir neskirsto socializacijos į etapus, nekalbama apie aplinkos veiksnius, lemiančius galingą socializacijos procesą. Taigi Lietuvos organizacijose į socializacijos procesą nežvelgiama, kaip į bendrą sisteminių ir kryptingą procesą, kuriuo tikslas naujam organizacijos nariui visapusiškai padėti įsilieti į organizacijos aplinką ir suteikti jo asmenybei tobulėti joje. Tyrimai rodo, kad vidutiniškai kas trečias Lietuvoje dirbantis darbuotojas palieka organizaciją dėl nepakankamos socializacijos jos aplinkoje (Vaičiulis, 2004; Gražulis, 2011), kas parodo nepakankamą domėjimąsi bei iširtumą socializacijos procesu Lietuvoje.

Bene paplitęs ir žalingas įprotis vyraujantis dažnose Lietuvos organizacijose – bandomasis laikotarpis. Nors atsakomybę už sėkmingą darbuotojo įsiliejimą į organizacijos aplinką turėtų prisiimti organizacija, kol kas dar dažna Lietuvos organizacija šiuo laikotarpiu siekia išsiaiškinti, ar naujai einantis pareigas darbuotojas atitinka organizacijos lūkesčiams, bet neatkreipia dėmesio, ar naujas organizacijos narys sugebės visapusiškai pritapti naujoje aplinkoje ir ar jo lūkesčiai ir moralinės

vertybės derasi su organizacijos bei joje dirbančiais žmonėmis. To pasekoje neretai darbuotojo socializacija organizacijoje yra nesėkminga ir jis ne tik tampa „nepritapėliu“ ir užsiskleidžia savyje, bet ir palieka organizaciją, kas lemia dažną darbuotojų kaitą organizacijose.

Temos naujumas. Šiame magistriniame darbe naujų darbuotojų socializacijos procesas yra tiriamas viename iš departamentu stambios finansinės institucijos, kuriame dar nebuvo tiriamas šis procesas. Šio proceso pasekmės yra glaudžiai siejamos su pirminės socializacijos etapu – atranka, todėl viena iš tyrimo dalių yra nukreipta išsiaiškinti, kokios klaidos yra daromos darbuotojų atrankoje ir kokios yra pasekmės.

Problema. Lietuvos organizacijose vyrauja praktika tokia, kad organizacija renka kandidatą naudodamasi principu – ar naujas darbuotojas pateisins organizacijos lūkesčius, deja mažai dėmesio skiriama, ar asmuo galės pritaipyti prie organizacijos aplinkos. Todėl prasta naujų darbuotojų socializacija ir nepakankamas dėmesys šiam procesui, Lietuvos organizacijose lemia dažną darbuotojų kaitą.

Tyrimo objektas. Atsižvelgiant į tai kad, savo magistriniame darbe socializacijos klausimas yra nagrinėjamas socializacijos organizacijose aspektu, tyrimo objektas yra darbuotojų socializacijos procesas „X“ banko departamente („Kontaktų centras“), Vilniuje.

Tyrimo subjektas. „X“ banko Kontaktų centro darbuotojai.

Tikslas. Tyrimo tikslas išnagrinėti naujų darbuotojų socializacijos procesui banke esminę įtaką turinčius veiksnius bei pateikti rekomendacijas proceso tobulinimui.

Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai:

- ✓ Išnagrinėti įvairių mokslininkų požiūrius apie naujų darbuotojų socializaciją organizacijje
- ✓ Išanalizuoti darbuotojų socializacijos proceso ypatumus
- ✓ Palyginti socializacijos proceso ypatumus skirtingo darbo stažo darbuotojų grupėse
- ✓ Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti objektyvius siūlymus socializacijos procesui tobulinti

Darbo metodai:

- ✓ Mokslinės literatūros analizė
- ✓ Apklausos vykdymas
- ✓ Gautų apklausos rezultatų analizė ir apibendrinimas
- ✓ Išvadų bei siūlymų pateikimas

Magistrinio baigiamojo darbo struktūra

- ✓ Įvadas – 3 psl.
- ✓ Teorinė dalis – 23 psl.
- ✓ Metodologinė dalis – 5 psl.

- ✓ Praktinė (analitinė) dalis – 17 psl.
- ✓ Išvados ir siūlymai – 2 psl.
- ✓ Literatūra ir priedai – 9 psl.

Magistrinio baigiamojo darbo metu buvo siekta plačiai susipažinti su socializacijos sąvoka organizacijoje, išsiaiškinti skirtingų veiksmų įtaką šiam procesui bei jų padarinius. Šios žinios lemia kompetencijos lygį naujų darbuotojų socializacijos proceso srityje ir suteikia galimybę tobulinti šį procesą, pateikti siūlymus organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu. Tikėtina, kad ateityje įgytos kompetencijos leis sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje bei bus perteiktos kitiems organizacijos nariams.

1. MOKSLINĖS DISKUSIJOS DĖL NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE

1.1. Socializacijos sampratos ištakos ir šiuolaikinis požiūris

Socializacijos sampratų koncepcijos yra aptariamoms daugybės autorių ir mokslininkų. Pirmą kartą socializacijos terminas yra pavartotas dar 1828 metais, kai žymūs mokslininkai Mead ir Colley siekė paaiškinti, koku būdu individo elgesį veikia jį tuo metu supantys socialiniai agentai, šeima, mokykla, organizacija, laisvalaikio veikla ir kiti (Kvieskienė, 2005, p. 22). Individo socializacija į visuomenę – tai procesas, kurio metu individas yra įtraukiamas į organizuotą gyvenimo būdą, ir išmoksta visuomenės kultūrinių tradicijų (Bazienė, 2007, p. 6).

Taigi bendrąja prasme žmogaus socializaciją galima apibrėžti, kaip procesą, apibūdinantį ryšius tarp individo ir jį supančių socialinių grupių, individo integraciją į visuomenę, kuri sudaro arba atvirkščiai nesuteikia galimybės kurti savo individualius bruožus ir vertybes (Kvieskienė, 2005; Leliūgienė, 1997; Vaitkevičius, 1995).

Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje – procesas, kurio metu asmuo perima nuostatas, elgesį ir žinias reikalingas tapti organizacijos nariu (Van Maanen ir Schein, 1979, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 12). Taigi socializacijos procesas organizacijoje yra kryptingas procesas, kuris vyksta ne savaime, bet yra lemiamas išoriniu ir vidiniu organizacijos veiksmu bei priklauso nuo paties individo ir jo individualių charakterio bruožų.

Darbuotojo socializacija organizacijoje – organizuotas ir kryptingas procesas, kuris parengia ir suteikia asmeniui galimybę užimti poziciją / turėti pareigas organizacijoje (Collins, 2006, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 12).

Dažnai mokslinėje ir metodinėje literatūroje naujų darbuotojų socializacija apibūdinama fragmentiškai ir yra prastai suprantama sąvoka, kuri pabrėžia naujų darbuotojų žinių bei įgūdžių svarbą, pamirštant dvasinį darbuotojų pradą (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 344). Kadangi socializacijos procesas yra nagrinėjamas daugelių mokslo šakų specialistų – psichologų, sociologų, vadybininkų, suprantama, kad socializacijos sąvokų bei šio proceso etapų interpretavimas skiriasi (Gražulis ir kt., 2012, p. 69).

Neretai literatūroje galima sutikti socializacijos sąvokos išsiskirstymą į pirminę ir antrinę socializaciją. Šį faktą galima paaiškinti tuo, kad socializacija yra ilgalaikis, visą individo gyvenimą besitęsiantis procesas. Ką tik gimusio žmogaus socializacija į jį tuo metu supančią aplinką, vienareikšmiškai, priklauso nuo tėvų arba kitų jį tuo metu supančių žmonių. Todėl **pirminė socializacija** suprantama kaip pagrindinių nuostatų perėmimo laikotarpis ir siejama su ankstyvąja

vaikyste (Kvieskienė, 2003, p. 16). Dar vadinama išankstine socializacija (angl. *anticipatory socialization*) – lygis, kuriuo asmuo dar iki įsidarbinimo yra pasiruošęs eiti tam tikras pareigas organizacijoje (Van Maanes, Schein, 1979, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 13). Suaugusio žmogaus jį supančioje aplinkoje, svarbų vaidmenį užima organizacija, kurioje taip pat vyksta socializacija. Sutinkant su autorės Kvieskienės (2003) pozicija, **antrinė socializacija** yra siejama su tuo asmens laikotarpiu, kai į jo ugdymą įsitraukia kitos socialinės grupės bei asmenys, tokios kaip organizacija, bendradarbiai ir kolegos (p. 16). Todėl naujų darbuotojų socializacijoje svarbus yra organizacijos ir suaugusiųjų žmonių ryšis, individo integracija į jį supantį kolektyvą, galimybę sėkmingai adaptuotis darbe. Socializacija – žmogaus adaptavimasis jį supančių žmonių bendrijoje (Vaitkevičius, 1995). Antrinė individo socializacija, vykstanti organizacijoje pasireiškia darbuotojo adaptavimusi darbo grupėje. Socializacija reiškiasi tuo, kad žmogus dirbdamas grupėje perima grupės patirtį, papročius, kalbą ir kt., perima organizacijos kultūrą ir tampa visavertis organizacijos narys. Pasak autorės Leliūgienės (1997), socializacijos esmė ta, kad ji formuoja žmogų, kaip visuomenės, kuriai jis priklauso narį ir yra sėkminga tik tuomet, kai kartu tobulėja ir jo asmenybė (p. 26).

Kadangi mus domina naujų darbuotojų socializacija organizacijoje, toliau darbe bus apžvelgtos bei palygintos įvairių autorių socializacijos organizacijoje sąvokos (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Įvairių autorių socializacijos organizacijoje sąvokų apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Brim (1966)	Socializacijos procesas organizacijoje yra siejamas su darbuotojų mokymosi turiniu bei asmens prisitaikymo proceso prie specifinio vaidmens organizacijoje.
Chao (1994)	Socializacijos procesą apibūdina kaip būdą, kuriuo asmuo, sąveikaudamas su kitais, turinčiais normatyvinius įsitikinimus ir skatinančius ar baudžiančius už tinkamus ir netinkamus veiksmus, išmoksta elgesio, atitinkančio jo padėtį
Champoux (1996)	Socializaciją organizacijoje sieja su organizacine kultūra ir naujų darbuotojų socializacijos procesą pateikia, kaip galingą procesą, kuriuo metu darbuotojai mokosi organizacijos kultūros. Tai procesas, kuris daro įtaką individo elgesiui ir padeda formuoti ir išlaikyti organizacijos kultūrą. Organizacinė socializacija – tai procesas, kuriuo metu naujas darbuotojas susipažįsta su organizacijos ir grupės vertybių sistema, išmoksta normų ir privalomo elgesio modelio.

Autorius	Apibrėžimas
Dessler (2001)	Socializaciją apibūdina, kaip nuolatinį procesą, kurio metu visiems darbuotojams įteigiami organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės, elgesio modeliai.
Collins (2006)	Socializacijos procesas organizacijoje apibūdina, kaip organizuotą ir kryptingą procesą, kuris parengia ir suteikia asmeniui galimybę užimti poziciją / turėti pareigas organizacijoje.
Gražulis, Bazienė (2009)	Socializacija – tai procesas, kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui, bei vaidmeniui organizacijoje atlikti, padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, bei pasirengti daryti karjerą.
Bakanauskienė ir kt. (2011)	Socializaciją apibūdina, kaip personalo adaptacijos proceso dalį, kurios metu darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio normas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Svarbus vaidmuo naujų darbuotojų socializacijoje atitenka organizacijos senbuviams, darbo grupei, kolegoms, vadovams, kurie iš esmės formuoja organizacijos kultūrą, perduoda naujam darbuotojui žinias bei įgūdžius, susijusius su darbu, vertybes ir normas, kuriomis turėtų vadovautis naujas organizacijos narys. Taip pat didelę įtaką turi naujo darbuotojo gebėjimas prisitaikyti naujoje aplinkoje. Darbuotojų socializacija – procesas, neatsiejamas nuo pirminės individo socializacijos visuomenėje. Pirminė žmogaus socializacija turi įtakos individo socializacijai organizacijoje, tiksliau žmogaus lygiui, kuriuo jis sugebės prisitaikyti organizacijoje. Nuo gimimo prasideda individo socializacija į jį supantį pasaulį bei aplinką, kurioje jis auga, tarp jį supančių žmonių, kurie turi įtakos žmogaus socializacijai organizacijoje. Todėl suprantama, kad žmogus, atėjęs į organizaciją, jau yra su savo išugdytomis vertybėmis, pažiūromis, nuostatomis ir tradicijomis, su kuriomis jis turės pritapti organizacijoje. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009), „realiame gyvenime daugelis vadovų dėl kompetencijos stokos, ar vedami savanaudiškų paskatų, neretai visai pamiršta dvasinį darbuotojų socializacijos pradą, sutelkdami visą dėmesį ties žinių ir profesinių įgūdžių ugdymo“ (p. 344).

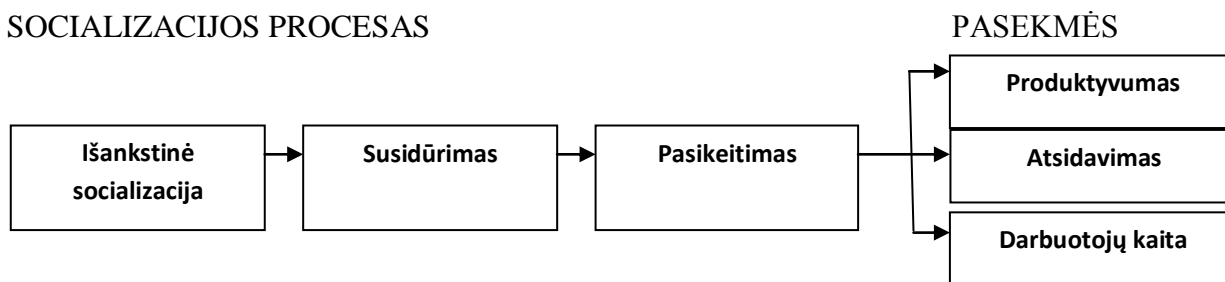
Neretai literatūroje socializacijos procesas yra apibūdinamas, kaip adaptacijos proceso dalis, kas iškreipia socializacijos procesą. „Adaptacija reikėtų skirti į socializaciją ir individualizaciją“ (Jurkauskas, 2006, p. 55). Pasak Bakanauskienės ir kt. (2011): „Socializacija – sudedamoji personalo

adaptavimo dalis, kurios metu nauji darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio normas. „Personalo adaptavimas, kitaip orientavimas (angl. *orientation*) – personalo valdymo veikla, kurios metu pasamdytas ar iš kitos darbo vietos / pareigų perkeltas asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jo aspektus – techninę pažintį ir socializaciją“ (Bakanauskienė ir kt., 2011, p. 360). Taip pat nagrinėjant mokslinę literatūrą, sutinkama autorių, kurie socializacijos ir adaptacijos procesus apibūdina, kaip skirtingus, vienas nuo kito nepriklausomus procesus, „vienas iš esminių skirtumų tarp darbuotojų socializacijos ir adaptacijos procesų – abipusiškumas, kuris skiria socializaciją nuo adaptacijos“ (Žukauskaitė, 2009, p. 13). Nepriklausomai nuo to, kad adaptacija – tai viena iš socializacijos proceso sudėtinių dalių, autorė socializacijos procesą įvardija, kaip abipusį tarp organizacijos ir darbuotojo vykstantį procesą. Adaptacija, autorės nuomone, yra procesas, kuris priklauso nuo paties darbuotojo sugebėjimo prisitaikyti organizacijoje ir nėra veikiamas pačios organizacijos ir joje dirbančių žmonių.

Pasak Gražulio ir Bazienės (2009), „*darbuotojų adaptacijos galutinis tikslas – veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam identifikuotis organizacijoje. Procesą sudaro orientavimas ir socialinė adaptacija kartu. Orientavimo proceso metu naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas). Socialinė – psichologinė adaptacija – tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis; neretai naujas darbuotojas turi pervertinti, pakeisti savąsias elgesio normas ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis, tam kad galėtų identifikuotis su organizacija“ (p. 346). Taigi lyginant darbuotojų socializaciją ir adaptaciją, socializacija išsiskiria savo ilgalaikiškumu, nes tai procesas, prasidedantis darbuotojų įsidarbinimo metu ir besitęsiantis visą jo profesinį gyvenimą organizacijoje, bet reikia pripažinti, kad adaptacija yra neatsiejama socializacijos proceso dalis, kuri yra taip pat abipusis procesas, kurio pasekmėms turi įtaka darbuotojo ir organizacijos elgesys.*

Šiame magistriniame darbe remiamasi autorių pozicija, kurie teigia, kad socializacijos procesą sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, kurios metu naujas narys gauna visas žinias apie organizaciją, dar prieš įsidarbinimą joje (etapas į kurį įeina priėmimas į darbą, atrankos pokalbis), adaptacija ir susidūrimas – etapas, kuomet darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija bei susiduria su tuo, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti ir trečiasis etapas – integracija ir pasikeitimas, kuriuo metu darbuotojas turi išspręsti visas problemas, su kuriomis susidūrė antrajame socializacijos etape (Chmiel, 2005; Robbins, 2003; Gražulis ir Bazienė 2009).

SOCIALIZACIJOS PROCESAS



Šaltinis: sudaryta pagal Robbins (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai

1 pav. Socializacijos proceso etapai

„Siauras darbuotojų socializacijos interpretavimas iškreipia socializacijos procesą, todėl praktinėje veikloje neretai tampa jos stabdžiu“ (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 344). Mokslinėje literatūroje dažnai socializacijos procesas yra vaizduojamas struktūriškai, kas rodo nepakankamą šio proceso aiškumą ir ištirtumą. Ir kadangi socializacijos procesas – tai tęstinis, visą darbuotojo ir organizacijos bendradarbiavimo laiką besitęsiantis procesas, kiekvienas socializacijos etapas yra svarbus darbuotojo socializacijoje, bei turi įtakos kiekvienam kitam etapui. Todėl retai, kuomet organizacijoje po nesėkmingos išankstinės darbuotojo socializacijos, darbuotojas jaučia įsipareigojimą bei atsidavimą organizacijoje, kurioje dirba.

Norint plačiau susipažinti su įvairių autorių socializacijos proceso etapų interpretavimu bei geriau suprasti socializacijos procesą, remiantis kokiomis teorijomis pradėta domėtis šiuo procesu, toliau magistriniame darbe bus apžvelgtos teorijos bei palyginti įvairių autorių socializacijos proceso modeliai.

1.2. Mokslininkų teoriniai požiūriai dėl naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje

Nagrinėjant socializacijos procesą vadybos mokslo aspektu yra išskiriami bei analizuojami kiekviename socializacijos proceso etape svarbūs vidiniai bei išoriniai organizacijos veiksniai, lemiantys darbuotojo socializaciją, socializacijos proceso pasekmes ir rodiklius.

Nereikėtų pamiršti, kad svarbus vaidmuo atitenka socializacijos proceso tyrimams, kurių dėka darbuotojų socializacija yra tiriama psichologijos mokslo aspektu, kas ir yra pagrindu, kalbant apie darbuotojo socializaciją organizacijoje, veiksnius lemiančius šį procesą, bei pasekmes.

Didžioji dalis atliktų mokslinių tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų socializacijos procesą siejama su keturiomis teorijomis – tai „Socializacijos modelio taktika“, „Netikrumo mažinimo teorija“, „Socialinė kognityvinė teorija“ ir „Pažinimo ir jausmų priėmimo teorija“ (Saks ir Ashforth,

1997). Tyrimai siejami su teorijomis paaiškinančiomis žmogaus elgesį, susiduriant su neįprastomis gyvenimo situacijomis, naujais žmonėmis, naujos informacijos siekimo ir t.t.

Van Maanen ir Schein (1979) teigia, kad naujas darbuotojas, esantis keitimosi / tapsmo fazėje jaučia nerimą, kurį stengdamasis sumažinti, stengiasi kuo greičiau išmokti funkcinis ir socialinius reikalavimus, kurie yra keliami jo atliekamam darbui bei vaidmeniui organizacijoje. Populiariausią socializacijos proceso tipologiją sukūrė Van Maanen ir Schein (1979), kurie pasiūlė teorinį paaiškinimą, kaip konkreti socializacijos taktika turi įtakos skirtingų bruožų individams (Gruman, Saks, Zweig, 2006, p. 91). „*Socializacijos modelio taktikoje*“ autoriai norėdami sumažinti naujų darbuotojų nerimą bei netikrumo jausmą, pasiūlė socializacijos proceso metu, naują informaciją apie organizaciją bei darbą pateikti naudojant skirtingas taktikas:

- kolektyvinės socializacijos taktika (lyginant su individualia), kurios metu naujokų socializacija vyksta per bendrą mokymosi patirtį darbo grupėje, arba individualiai;
- formali (lyginant su neformalia) socializacija, kurios programa yra visiems žinoma mokymosi programa, arba neformali – vyksta tarpasmeninių santykių dėka;
- nuosekli (lyginant su atsitiktine tvarka) socializacija, kuomet naujokui yra pateikiami aiški struktūra dėl darbo veiklos bei patirties (aiški įvykių struktūra), atsitiktinė – vyksta be aiškios įvykių struktūros;
- fiksuota (lyginant su kintančia) socializacija, kuri vyksta fiksuotu laiku visiems naujiems darbuotojams, arba vykstanti skirtingų laikų skirtingiems darbuotojams, tokia socializacija yra kintanti;
- serijinė (lyginant su skiriamąja) socializacija reiškia kuomet naujokas seka organizacijos senbuvų pavyzdžiu, kurie tampa vaidmenų modeliais naujam nariui. Skiriamoji socializacija – socializacija vykstanti visiškai kitokioje aplinkoje, nei kad vėliau dirbs naujokas;
- suteikiančioji (lyginant su atimančiąja) socializacija, kuomet socializacijos metu yra pastiprinamas individo identiškumas. Atimančioji socializacija yra tuomet, kai yra sunaikinamas turimas individo identiškumas ir pakeičiamas nauju, labiau tinkančiu organizacijai (Gruman, Saks, Zweig, 2006, p. 91-92).

Falcione ir Wilson (1988); Lester (1987) pateikdami „*Netikrumo mažinimo teorija*“ parodė, kad naujas, arba neseniai einantis pareigas darbuotojas patiria aukštą netikrumo jausmą, kuris sukelia diskomfortą. Siekiant sumažinti netikrumo jausmą, darbuotojas renka informaciją iš įvairių šričių bei šaltinių. Organizacijos tikslas yra mažinti naujo darbuotojo netikrumą, pateikiant informaciją per įvairius komunikacijos kanalus, ypač per socialines sąveikas su viršininkais ir kolegomis. Sumažėjus

netikrumo jausmui, naujokai tampa labiau sugebantys atlikti savo užduotis ir labiau tikėtina, kad liks savo organizacijoje (Morrison, 1993, cit. pg. Saks ir Ascforth, 1997).

Socializacijos tyrimų trečiuoju teoriniu pagrindu buvo laikytina Bundura (1986, 1997) socialinio pažinimo bei savarankiško veiksmingumo teorija – „*Socialinė kognityvinė teorija*“, kurioje autorius teigia, kad asmenybės negalima suprasti pabrėžiant tik vidinius veiksnius, tokius kaip asmenybės bruožai, poreikiai ir instinktai. Šios teorijos pagrindu yra laikoma sąveika tarp trijų veiksnių – tai pažinimo, asmeninių žmogaus savybių ir aplinkos įvykių, kurie sąveikaujant tarpusavyje turi įtakos žmogaus elgesiui bei psichologiniam funkcionavimui (Bundura 1986, 1997, cit. pg. Saks ir Ascforth, 1997). Ostroff ir Kazlowski (1992) interpretuojant „Socialinę kognityvinę teoriją“, pabrėžė, kad naujokai didžiąją dalį informacijos gauna kopijuojant savo vadovų ir kolegų elgesį, kartu stebint bei eksperimentuojant (Ostroff ir Kazlowski, 1992, cit. pg. Saks ir Ascforth, 1997).

Galiausiai, Louis (1980) „*Pažinimo ir jausmų priėmimo teorijoje*“ teigia, kad naujokai socializacijos proceso metu, didžiausią dalį informacijos perima susiduriant su netikėtumais bei sprendžiant situacijas, su kuriomis teko susidurti (Louis, 1980, cit. pg. Saks ir Ascforth, 1997).

Taigi, socializacijos proceso tyrėjai, tiriant socializacijos procesą, pasitelkdami aukščiau minėtas keturias teorijas bandė paaiškinti naujų organizacijos narių jausmus bei elgesio ypatumus, t. y. nerimo ir netikrumo jausmą, kas skatina savarankišką darbuotojo veiksmingumą, informacijos perėmimo ypatumus, socialinį pažinimą. Todėl socializacijos procesas nagrinėjamas remiantis šiomis teorijomis – tai procesas nagrinėjamas psichologijos mokslo aspektu, kuris, vienareikšmiškai, yra labai svarbus naujų organizacijos narių socializacijoje.

1.3. Socializacijos organizacijoje modelių apžvalga

Kadangi mūs domina socializacijos proceso ypatumai, nagrinėjant šį procesą vadybos mokslo aspektu, toliau magistriniame darbe bus apžvelgti ir palyginti socializacijos proceso organizacijoje modeliai, nagrinėjantys socializacijos proceso etapus ir jų įvairovė (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Įvairių autorių darbuotojų socializacijos organizacijoje modeliai

Autorius / metai	Socializacijos organizacijoje modelis	Modelio ypatumai
D. C. Feldman (1976)	„Trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelis“	Modelis susidedantis iš išankstinės, prisitaikymo, vaidmens vykdymo ir rezultato stadijų

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Autorius / metai	Socializacijos organizacijoje modelis	Modelio ypatumai
J. P. Wanous (1978)	„Individo ir organizacijos susidūrimo (prisiderinimo) modelis“	Modelis parodantis individualių darbuotojų bruožų bei keliamų reikalavimų atliekant darbą, suderinamumą bei organizacijos gebėjimą patenkinti naujoko lūkesčius, apie būsimą darbą
G. Chao (1988)	„Socializacijos proceso modelis“	Socializacijos procesas neskaidomas į stadijas, bet pateikia apibendrintą socializacijos procesą. Svarbu pabrėžti, kad būtent šis modelis parodo, kad socializacijos procesas prasideda daug anksčiau, negu pirma naujojo darbo diena organizacijoje
R. J. Taormina (1997)	„Keturių procesų socializacijos modelis“	Modelis susidedantis iš keturių procesų: darbo mokymų, supratimo, bendradarbių palaikymo, ateities perspektyvų
V. Gražulis ir kt. (2012)	„Bendras socializacijos proceso, jam įtakos turinčių veiksnių ir pasekmių modelis“	Socializacijos procesas susideda iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, adaptacijos ir susidūrimo ir integracijos ir pasikeitimo

Šaltinis: sudaryta autorės

Elementariausias, bet aiškiai parodantis socializacijos proceso etapus **D. C. Feldman (1976)** pateiktas socializacijos modelis, kuris yra paremtas tyrimais, atliktais su naujais ligininės darbuotojais. Šį socializacijos modelį mokslininkas pateikė ir paaiškino, kaip trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelį (žr. 2 pav.)

Išankstinė → **Prisitaikymas** → **Vaidmens vykdymas** → **Rezultatas**

Šaltinis: sudaryta pagal Feldman (1976) A contingency theory of socialization

2 pav. **Trijų stadijų įėjimo į organizaciją modelis**

Pirmoji stadija.“ Išankstinė socializacija – „patekimas“. Kuo tikroviškesni tiek individo, tiek organizacijos lūkesčiai vienas kito atžvilgiu ir kuo didesnė naujoko ir organizacijos atitiktis, tuo lengviau pereiti iš pašaliečio į savo žmogaus organizacijoje kategorija“ (Feldman, 1976, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 16). Šioje stadijoje „naujokas patekęs į svetimą aplinką, kurioje patyria tam tikrus jausmus, susiduria su įvairiomis situacijomis, jas įveikdamas pereina į kitą stadiją – prisitaikymą organizacijoje“.

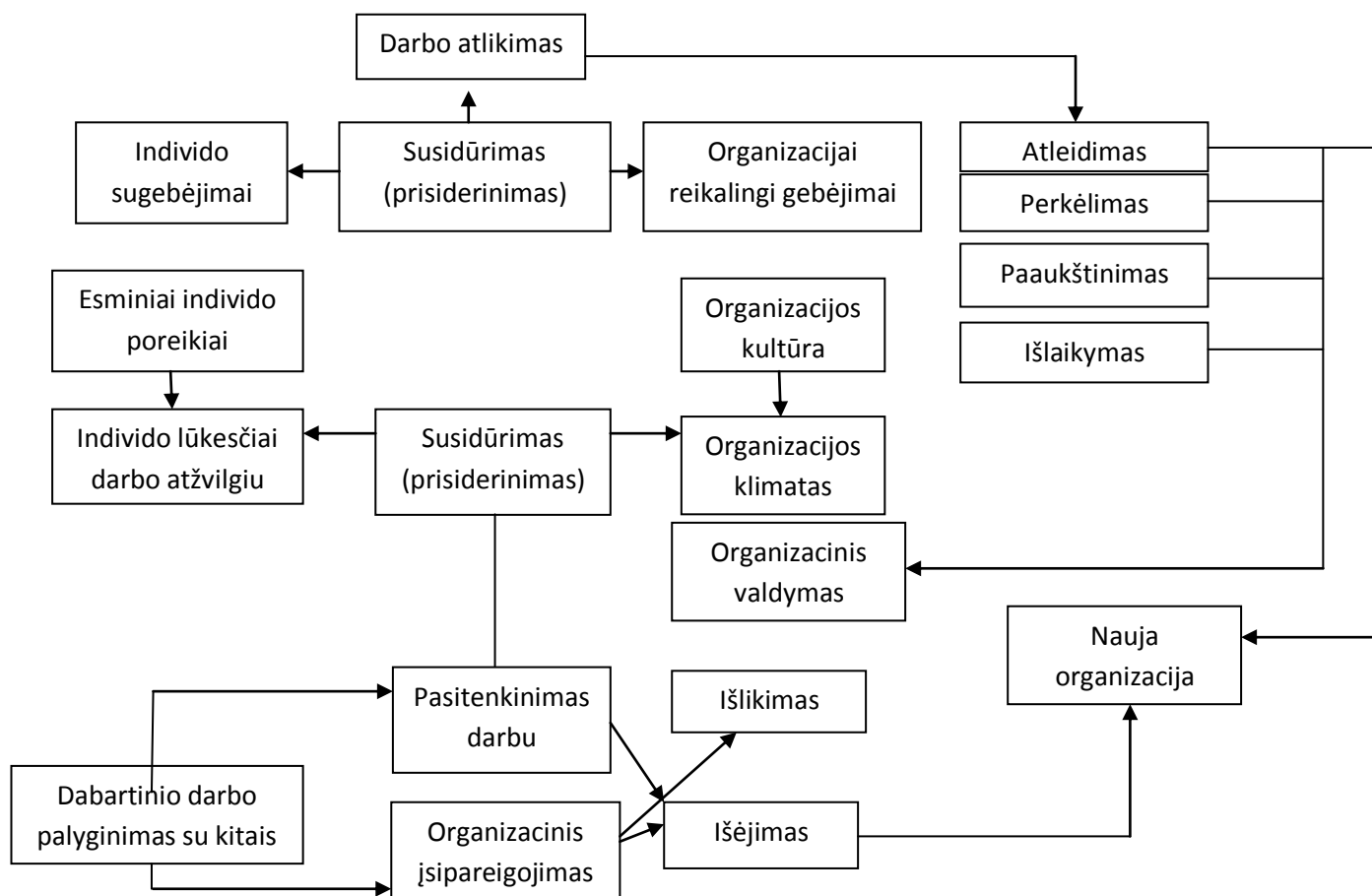
Antroji stadija. Prisitaikymas – „pritapimas“. Šis etapas prasideda kai naujoko ir organizacijos susidūrimu, kuriuo metu naujokas susipažįsta su darbu, kolegomis, kuria naujus santykius bei atskleidžia save. Šiame etape svarbus sėkmės dalykas – kiek gerai naujokas yra priimamas, kiek jis gali leisti sau nutolti nuo griežtų organizacijos taisyklių ir reikšti savo nuomonę ir tik po to jis jau yra įvertinamas ir turi tam tikrą vaidmenį (Feldman, 1976, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 16).

Trečioji stadija. Vaidmens vykdymas – „įsitvirtinimas“. Konfliktai kylantys šiame etape yra dvejopi – tai kiek organizacija pateisina darbuotojų interesus už jos ribų, ir kaip darbuotojas sugeba išspręsti darbo metu kylančius konfliktus bei keblias situacijas. Šioje socializacijos stadijoje būdingas šių konfliktų išsprendimas (Feldman, 1976, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 17).

Taigi, šiame modelyje išankstinė darbuotojo socializacija prasideda naujokui patekus į naują aplinką, pradėjus dirbti, bei susidūrus su įvairiomis situacijomis darbe. Toliau prasideda prisitaikymas ir įsitvirtinimas darbe. Pateikiami šio modelio rezultatai – abipusė įtaka, darbo motyvacija, įsipareigojimas, įsitraukimas – tai sėkmingos socializacijos scenarijus. Šis modelis yra nepakankamai plačiai aprašytas, nepaminėtos nesėkmingos socializacijos pasekmės, todėl juo būtų sunku vadovautis realiame gyvenime ir naudoti tyriant socializacijos procesą organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje randamas **J. P. Wanous (1978)** modelis parodo individualių darbuotojo bruožų bei keliamų reikalavimų atliekant darbą, suderinamumą bei organizacijos gebėjimą patenkinti naujoko lūkesčius, apie būsimą darbą (Furnham, 2005 cit. pg. Kvietkauskaitė, 2010, p. 8.) (žr. 3 pav.).

Didesnis pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, karjeros siekimas pasireiškia tuomet, kai darbuotojo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu ir atvirkščiai yra patenkinti.



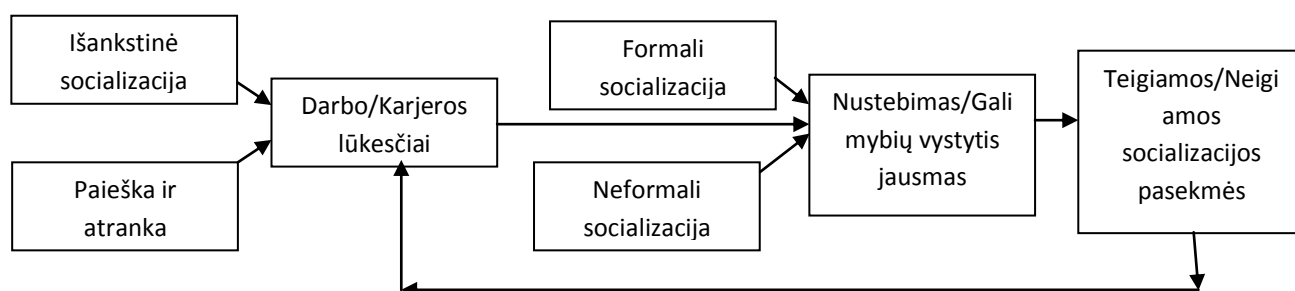
Šaltinis: sudaryta pagal Furnham (2005) cit. pg. Kvietkauskaitę (2010). The psychology of behavior at work: the individual in the organization – 2nd. ed. Psychology Press

3 pav. Individo ir organizacijos susidūrimas (priderinimas)

Šis modelis yra orientuotas į darbuotojo ir organizacijos prisiderinimo laipsnį, kuris parodo, kad pradiniam socializacijos etape yra labai svarbūs darbuotojo asmeniniai sugebėjimai bei jo lūkesčiai darbo atžvilgiu. Pradėjus darbą (darbo atlikimas) prasideda darbuotojo prisiderinimas, kuris taip pat priklauso ne tik nuo organizacijos (organizacijos kultūros, organizacijos klimato), bet ir nuo asmeninių darbuotojo bruožų, bei gebėjimo prisiderinti naujoje aplinkoje, kas vėl gi parodo pirminės žmogaus socializacijos svarbą šiame etape. Viso šio proceso pasekmės yra darbuotojo išlaikymas, perkėlimas kitur, paaukštinimas pareigose, atleidimas arba savanoriškas išėjimas iš darbo.

Autoriaus **G. Chao (1988)** aprašytas socializacijos proceso modelis, kuriame analizuojamas socializacijos procesas neskaidomas į stadijas, o pateikia apibendrintą socializacijos procesą (Chao, 1988 cit. pg. Heacker). Šis modelis skiriasi nuo kitų aukščiau aprašytų modelių tuo, kad autorius darė prielaidą, kad socializacijos procesas faktiškai prasideda dar prieš pirmą darbo dieną, tai reiškia socializacija prasideda jau atrankos pokalbio metu. Šiame etape vyksta sąmoningas individo

organizacijos pasirinkimas, kurios nariu jis žada tapti, kas ateityje lems darbuotojo išipareigojimą organizacijai (Allen ir Meyeris, 1990 cit. pg. V. Gražulis ir kt., 2012, p.70).



Šaltinis: sudaryta pagal Haecker (2002). Organizational Socialization and its Effect on Commitment

4 pav. Socializacijos proceso modelis

“Išankstinė socializacija ir verbavimo procesas veikia naujo darbuotojo darbo ir karjeros lūkesčius, kurie turi įtakos vidinių nuostatų susiformavimui ir elgesiui darbe. Šie dalykai kartu su formalia ir neformalia socializacija, veikia nustebimo ir galimybių vystytis jausmo atsiradimą“ (Kvietkauskaitė, 2010, p. 10).

Pasak Kvietkauskaitės (2010) darbuotojų atranka – tai organizacijos bandymas, surasti tinkamiausią kandidatą, kuris gebėtų geriausiai prisitaikyti joje (p. 9). Todėl, svarbus vaidmuo atitenja atrankos pokalbiui, kuris neretai tampa pirma ir dažniausiai vienintele galimybe susipažinti organizacijai ir naujai atėjusiam darbuotojui, galimybė suprasti abipusius lūkesčius ir vertybes. Todėl šiam etapui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Anksčiau minėto socializacijos modelio autorius taip pat išskiria formalią ir neformalią darbuotojų socializaciją. Formali socializacija susideda iš trijų dalių:

- formalios orientavimo programos, kurios metu naujokui yra suteikiama bendra informacija apie organizacijos istoriją, kultūrą, filosofiją ir t. t.;
- mokymo ir tobulinimo programa, kuri padeda naujokui prisitaikyti organizacijoje ir nesijausti nejaukiai. Mokymo programa yra koncentruota į organizacijos reikalavimus apmokant naujoką, o tobulinimo programa – atsižvelgiant į individualias naujoko savybes, jo stipriąsias ir silpnąsias savybes;
 - trečia formalios socializacijos dalis – tai patyrimų nuvertinimas, kuriuo metu siekiama panaikinti išankstines naujo darbuotojo nuostatas apie savo vaidmenį organizacijoje ir maksimizuoti jo pasiryžimą priimti organizacijos valdžią. Šio proceso metu yra sukuriamos „skęšk arba plauk“ situacijos, kuriu metu darbuotojams yra skiriamos sunkios užduotys, reikalaujančios prašyti pagalbos kitų, arba tokia užduotis, kurios nepavyks įgyvendinti

Organizacijoje nevykstant formaliai socializacijai, suprantama, kad sustiprėja neformalios socializacijos poveikis. Neformali socializacija vyksta natūraliai darbo grupėje, tarp dažnai tarpusavyje bendraujančių kolegų, kurios metu darbuotojai dalinasi informacija reikalinga darbo atlikimui, gali būti be vadovų įsikišimo. Neformali socializacija gali turėti stipriausią įtaką naujam darbuotojui. Ji būna sėkminga, jeigu vaizdas apie vidinį organizacijos gyvenimą, kuris naujam darbuotojui buvo pateiktas, sutampa su ten dirbančiu darbuotoju vaizdu. Jeigu taip nėra darbuotojai perima tą vaizdą, kurį jam pateikia organizacijoje dirbantys darbuotojai (Chao, 1988 cit. pg. Heacker, 2002). Žvelgiant į formalios socializacijos nebuvimą ir neformalios socializacijos įtaką naujam organizacijos nariui vadybinių aspektų yra neigiamas procesas, kadangi pasekmės dažniausiai būna neigiamos – tai darbuotojų praradimai, jų kaitą, nesusikalbėjimas, neefektyvus darbas. Taigi formali darbuotojo socializacija, organizuojami mokymai, tobulinimo programos, atsakingo kuratoriaus paskirimas ir t. t. yra būtinas reiškinys, kaip ir vadovo vaidmuo, kuris yra svarbūs formuojant tarpusavio santykius kolektyve ir pažiūras į naują narį.

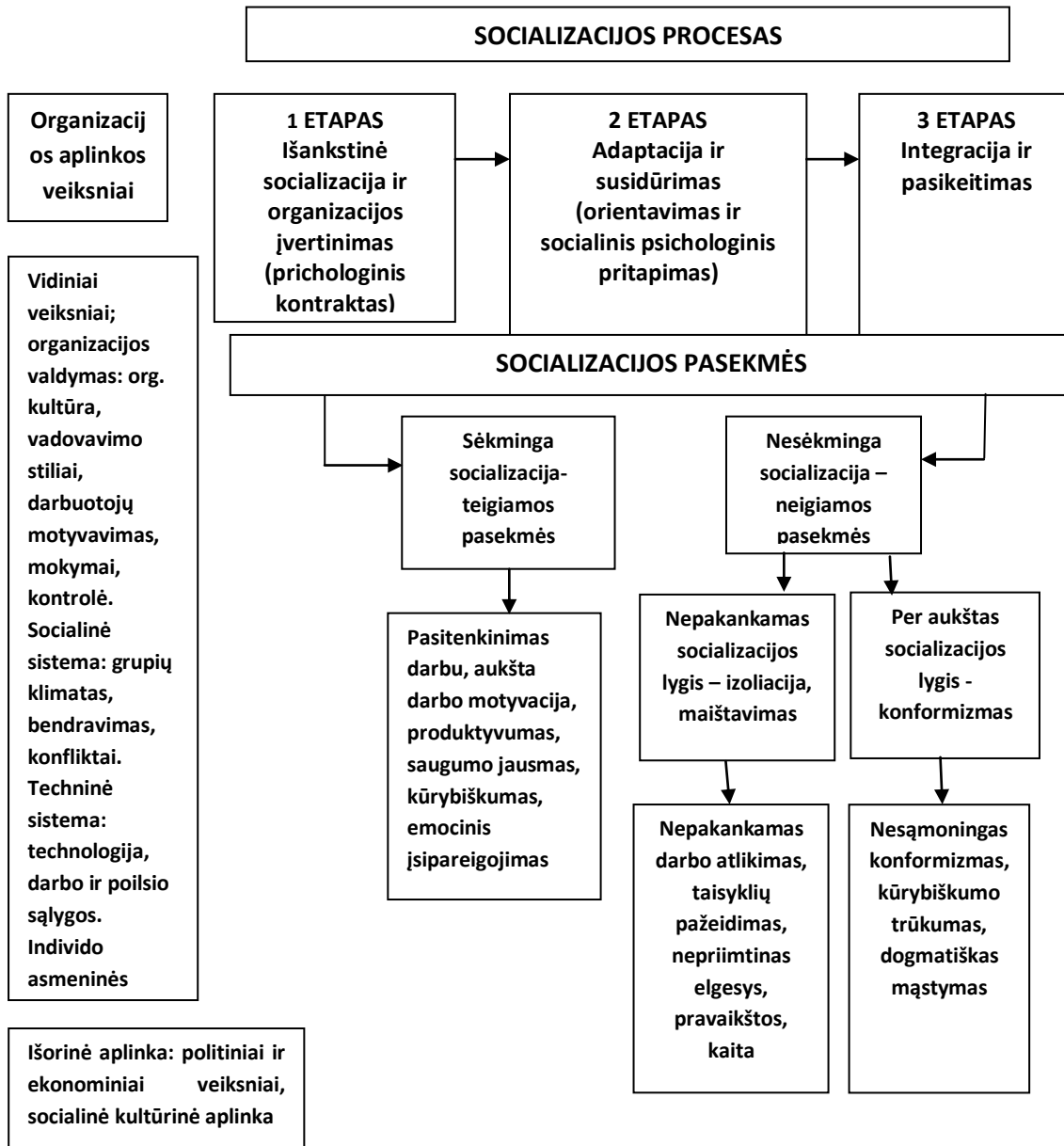
Mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas **R. J. Taorminos (1997)** socializacijos modelis susidedantis iš keturių procesų:

- *Darbo mokymai* – organizacijos suteikiami darbo mokymai. Įgūdžių formavimas, bei su darbu susijusių žinių suteikimas, organizacijos suteikiamų mokymų metu. Mokymai gali būti formalūs – iš anksto suplanuoti, vykstantys pagal organizacijos naujokų mokymų metodiką, arba neformalūs – kai darbuotojas mokosi savarankiškai.
- *Supratimas* – naujo darbuotojo kognityviniai įgūdžiai, supratimo lygis kaip funkcionuoja organizacija, kurioje dirba, kokie procesai vyksta toje organizacijoje ir kaip jie vyksta.
- *Bendradarbių palaikymas* – kitų organizacijos narių (senbuvų) emocinis bei moralinis naujų darbuotojų palaikymas.
- *Ateities perspektyvos* – karjeros galimybės, kurias organizacija suteikia savo darbuotojams bei laipsnis, kuriuo darbuotojas mato sau palankias karjeros galimybes šioje organizacijoje.

Šiame modelyje nėra socializacijos proceso etapų, dėmesys yra atkreiptinas į svarbius socializacijos proceso sudedamuosius elementus – darbo mokymus, darbuotojo supratimą, bendradarbių palaikymą ir ateities perspektyvas. Pritariant autoriui, kad visi šie procesai yra neatsiejamai svarbūs socializacijoje, svarbu yra pabrėžti, kad kiekvienas procesas turi tam tikrą vietą socializacijos procese, darbo mokymai turėtų vykti adaptacijos proceso metu, t. y. jau antrame socializacijos proceso etape, ateities perspektyvos turėti būti išaiškintos ir atitikti realybę dar prieš įsidarbinant, išankstinės socializacijos proceso metu, bendradarbių palaikymas – veiksnys, lemiantis naujo nario socializacijos procesą stipriausiai adaptacijos metu, bei supratimas reikalingas visuose socializacijos proceso etapuose.

Remiantis daugelių autorių mokslinėmis diskusijomis apie darbuotojų socializaciją organizacijoje **Gražulis ir kt. (2012)** pateikia socializacijos proceso modelį, kuris yra veiksmingas instrumentas pažinti socializacijos procesą (žr. 5 pav.). Kaip teigia autorius Gražulis ir kt. (2012): „Šio modelio esminis momentas – tiriant aplinkos veiksnių daromą poveikį bei nagrinėjant socializacijos proceso etapų turinį, galima objektyviai įvertinti pasekmes – ar darbuotojų socializacija yra pavykusi“ (p. 78). Todėl būtent šio autoriaus socializacijos proceso modeliu ir bus remiamasi atliekant tyrimą bei įvertinant socializaciją organizacijose.

„Šiame modelyje darbuotojų socializacija prasideda kandidatų į darbo poziciją atrankos metu, kai kandidatas jau pirmojo pokalbio metu gali aptarti lūkesčius ir įvertinti išorinėje aplinkoje skelbiamą organizacijos įvaizdį. Laikantis šios pozicijos pavyko išsiaiškinti, kad priėmimas į darbą yra esminė išankstinės socializacijos etapo dalis, o pokalbis – bene svarbiausias momentas, padedantis atskleisti asmenines kandidato savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus, aptarti darbuotojo ir organizacijos vertybes ir lūkesčius, bei numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes“ (Gražulis ir kt., 2012, p. 65).



Šaltinis: sudaryta pagal Gražulis ir kt. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos

5 pav. Bendras socializacijos proceso, jam įtakos turinčių veiksnių ir pasekmių modelis

„Norint išvengti, arba bent sumažinti „pirmos dienos šoko“ neigiamą poveikį vadovai privalo užtikrinti naujiems darbuotojams reikiamą paramą“ (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 349). Organizacijos tikslas yra supažindinti naują narį su darbo tvarka ir technologiniu procesu, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą ir kartu identifikuotis organizacijoje bei sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ateityje. Ir galiausiai, paskutiniame integracijos, arba pasikeitimo etape darbuotojas turi išmokti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimant aplinkos iššūkių sprendimus, susieti save su grupės nariais ir tapto organizacinės kultūros subjektu (Gražulis ir kt., 2012, p. 76).

Apibendrinant socializacijos proceso modelių įvairovę, galima teigti, jog socializacijos procesas – tai galingas, besitęsiantis per visą žmogaus karjerą organizacijoje procesas, kuris prasideda dar atrankos metu, kai kandidatas renkasi organizaciją, kurioje norėtų dirbti, bei organizacija pasirenka tinkamiausią kandidatą į reikiamą poziciją.

Socializacijos procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų – tai išankstinės socializacijos, darbuotojo adaptacijos ir integracijos, kurių metų yra svarbūs tam tikri socializacijos proceso komponentai. Išankstinėje socializacijoje bene svarbiausias vaidmuo atitenka atrankos pokalbiui ir klaidos pasitaikančios darbuotojų atrankos metu yra lemtingos, lemiančios tolimesnes darbuotojo socializacijos pasekmes. Dėl to darbuotojų atrankai turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Sekantis socializacijos etapas – darbuotojo adaptacija, kurios metu darbuotojui suteikiama pagalba identifikuojantis organizacijoje. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009) šiuolaikinėse organizacijose adaptacijai skiriamas didžiausias dėmesys, kaip trumpinančiam darbuotojo prisiderinimo prie gamybos proceso laikotarpiui (p. 344). Šiame etape vienodai organizaciniam orientavimui, kai darbuotojas yra supažindinamas su organizacija ir socialiniai psichologiniai adaptacijai, kuomet darbuotojas įtvirtina tarpusavio santykius su organizacijos nariais. Integracijos proceso metu yra svarbūs asmeniniai darbuotojo bruožai, kadangi šis etapas parodo darbuotojo įsiliejimą į naują aplinką, atsidavimą darbui, įsiliejimą į organizacinę kultūrą. Kaip teigia autoriai Gražulis ir Bazienė (2009) svarbią vietą integracijos etape užima paties darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas) (p. 347).

2. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS IR VEIKSNIAI

2.1. Darbuotojo socializacijos proceso rodikliai

Vertinant sėkmingą / nesėkmingą darbuotojų socializaciją, svarbu yra apibrėžti, kokiais rodikliais yra vertinamos sėkmingos / nesėkmingos socializacijos pasekmės. Pasak Gražulio ir kt. (2012): „Sėkminga darbuotojo socializacija padeda atsiskleisti asmenybei, o socializacijos pasekmės apibūdinamos saugumo jausmu ir emocinių įsipareigojimu būti kolektyvo dalimi ir atsiveriančiomis galimybėmis įgyvendinti asmeninės karjeros lūkesčius“ (p. 77).

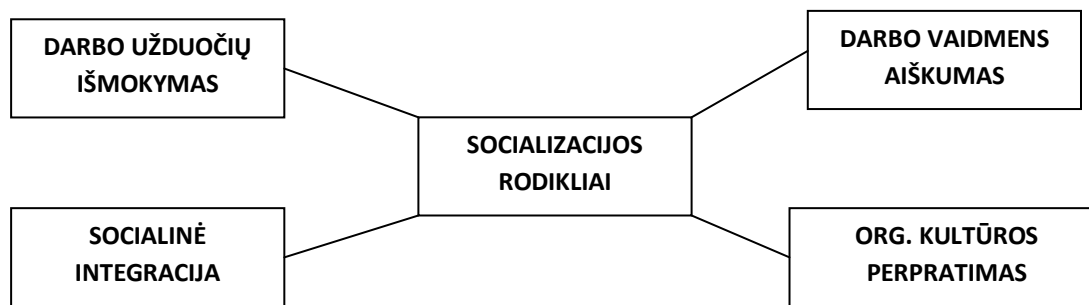
„Nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą“ (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 345).

Pasak autorės Žukauskaitės (2009) didelę įtaką socializacijos rodiklių vertinimui turėjo G. T. Chao ir kt. (1994) sukurtas instrumentas, kuris matuoja pažangą šešiuose srityse :

- Pirma sritis – darbo atlikimo kokybė – parodo kiek asmuo yra pasiruošęs kokybiškai atlikti su darbu susijusias užduotis. Šis rodiklis yra svarbus, nes asmuo pakankamai motyvuotas, bet neturintis reikalingų įgūdžių negalės tinkamai atlikti užduotis.
- Antra sritis – geri darbuotojo santykiai su kitais organizacijos nariais, kurie gali išsivystyti ne tik formalioje, bet ir neformalioje aplinkoje, vakarėliuose, susitikimuose už organizacijos ribų.
- Trečia sritis – organizacijos tradicijų, papročių, bei mitų įsisavinimas.
- Ketvirta sritis – profesinės kalbos bei unikalaus organizacijos žargono parėmimas.
- Penkta sritis – informacijos apie formalius ir neformalius darbo santykius bei valdžios struktūrą įsisavinimas.
- Šešta sritis – vertybių ir tikslų perėmimas. Šis rodiklis parodo sėkmingos socializacijos etapą, darbuotojo įsipareigojimą organizacijai (Chao, 1994 cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 26-27).

J. D. Kammeyer-Muller ir C. R. Wanberg (2003) išskiriami socializacijos proceso rodikliai, tarsi parodo sėkmingos socializacijos lygį:

- darbo užduočių išmokymas – žinojimas, kokios užduotis priklauso darbuotojui, kur jo atsakomybės ribos;
- darbo vaidmens aiškumas – žinojimas, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojo;
- socialinė integracija – grupės narių asmeninių bruožų, jų interesų perpratimas;
- organizacijos kultūros įsisavinimas – normų, standartų, papročių, ritualų, mitų perpratimas.

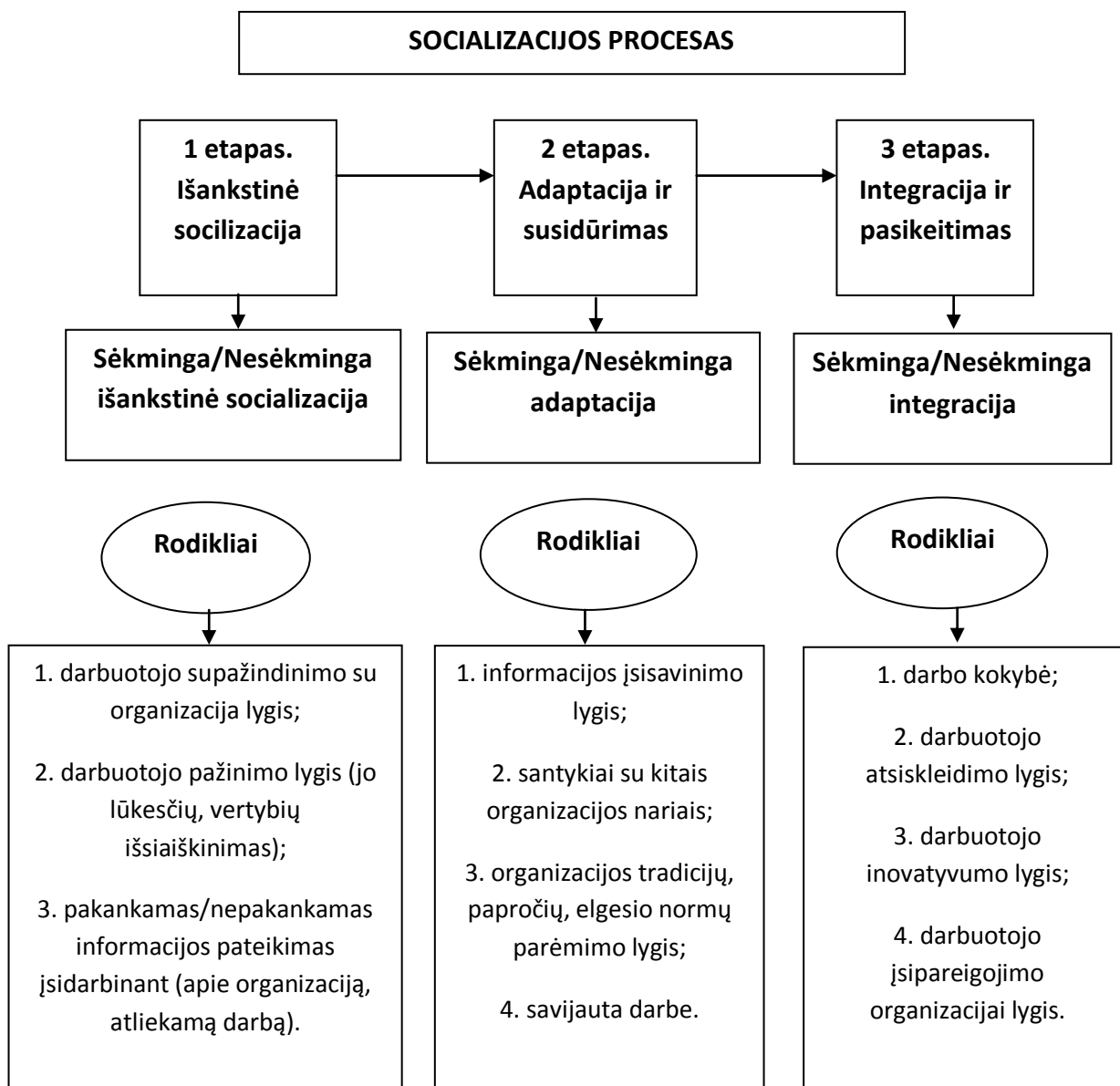


Šaltinis: sudaryta pagal Kammeyer-Muller, Wanberg (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment

6 pav. Socializacijos rodikliai

Pasak Žukauskaitės (2009) daugelis kitų socializacijos proceso tyrėjų taip pat dažniausiai išskiria trys, arba keturis, jų nuomone, svarbiausius socializacijos proceso rodiklius, kurie apima tam tikros informacijos sužinojimą (p. 28). Skirtingai negu praeito šimtmečio, šiuolaikiniai mokslininkai mažai dėmesio skiria individo jausmams. Dėmesys yra akcentuojamas į tokius socializacijos proceso rodiklius, kaip darbo kokybė, informacijos žinojimas, kiti darbo efektyvumo rodikliai ir kt.

Nepriklausomai nuo to, kad darbuotojų socializacija – tai ilgalaikis tęstinis procesas, kiekviename etape yra įžvelgiami skirtingi rodikliai. Pavyzdžiui sėkminga / nesėkminga išankstinė darbuotojo socializacija negali būti vertinama, atsižvelgiant į darbuotojo savijautą šiame etape. Natūralu, kad išankstinės socializacijos etape darbuotojas jausis neužtikrintai ir patirs nerimo bei netikrumo jausmą. Ir tik to atveju, jeigu šis netikrumo bei nerimo jausmas lydės darbuotoją adaptacijos proceso metu, tikėtina, kad darbuotojo socializacija gali būti nesėkminga. Toliau magistriniame darbe yra autorės pavaizduoti socializacijos proceso rodikliai, pasireiškiantys skirtinguose socializacijos proceso etapuose (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gražulio ir kt. (2012) bendro socializacijos proceso bei jam turinčių įtakos veiksnių ir pasekmių modelį

7 pav. Sėkmingos / nesėkmingos socializacijos rodikliai skirtingose proceso etapuose

Taigi kalbant apie sėkmingą ir nesėkmingą darbuotojo socializaciją yra vertinamos socializacijos proceso pasekmės, pvz., pasitenkinimas darbu, stipri motyvacija, darbuotojo izoliacija, maištavimas, arba konformizmas. Tam kad organizacija nukreiptų savo veiksmus į sėkmingą darbuotojo socializaciją, turėtų būti tiksliai apibrėžtas sėkmingos socializacijos turinys bei rodikliai, kuriais galima būtų ją pamatuoti. Tačiau mokslinėje literatūroje neatkreiptinas dėmesys į tai, kad kiekviename socializacijos proceso etape, t. y. išankstinėje socializacijoje, adaptacijoje arba integracijos metu socializacija taip pat gali būti sėkminga arba ne. Literatūroje yra akcentuojama į

socializacijos proceso pasekmes. Tačiau kiekviename etape sėkmingos ir nesėkmingos socializacijos rodikliai yra skirtingi, kadangi skiriasi šių etapų turinys.

2.2. Darbuotojų socializacijai esminę įtaką darantys veiksniai

Tiriant naujų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje, svarbūs yra ne tik socializacijos proceso modeliai bei rodikliai, bet ir veiksniai kurių socializacija yra veikiamas. Veiksniai gali turėti stiprią įtaką naujų darbuotojų socializacijai ir daryti tiek neigiamą, tiek teigiamą poveikį šiam procesui. Todėl svarbu yra išsiaiškinti, kokie veiksniai stipriausiai veikiantys darbuotojų socializaciją ir kaip šie veiksniai skatina sėkmingą darbuotojų socializaciją organizacijoje, o kaip trukdo jai. Veiksniai, veikiantys socializacijos procesą yra skirstomi į **individualius veiksnius**, kurie priklauso nuo paties žmogaus – tai asmenybės bruožai, vertybės, gyvenimiška patirtis bei nuostatos, taip pat jie apima demografinius rodiklius, tokius kaip lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, pirma, ar ne pirma darbovietė ir **aplinkos veiksnius** – vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, darbo grupė, darbo motyvacija, darbo įvertinimas, kurie priklauso ne nuo paties žmogaus, bet yra nukreipti į jį iš išorės (Žukauskaitė, 2009; Bazienė, 2007).

Pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacija yra susijusi su skirtingais veiksniais. Pirmoje darbovietėje dirbančių asmenų socializacijos rodiklius geriausiai prognozuoja darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė, teigiamos nuostatos darbo atžvilgiu, darbo grupės dydis ir menka inovacinės kultūros raiška. Ne pirmoje darbovietėje dirbančiųjų socializacijos sėkmingumą geriausiai prognozuoja dalyvaujantis vadovavimo stilius ir darbo grupės mažumas (Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė, 2008, p. 40).

Suprantama, kad darbuotojo egzistavimo organizacijoje laikotarpiu, jo santykiai yra glaudžiai susiję su kitais organizacijos nariais – tai tiesioginiu vadovu, kolektyvu ir psichologinė darbuotojo būklė tiesiogiai priklauso nuo jį supančių žmonių, jų santykių bei paties darbuotojo asmeninių savybių. Todėl mokslinėje literatūroje dažniausiai dėmesys yra skiriamas tokiems veiksniams, kaip – vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, darbo grupė, vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykiai (Kouzes ir Posner, 2003; Gražulis, Bazienė, 2009; Bazienė, 2007).

Darbuotojų socializacija priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo paties darbuotojo, jo asmeninių bruožų, požiūrio į darbą, vertybių bei nuostatų susiformavusių dar prieš ateinant į organizaciją. Vadovaujantis šia logika, galima teigti, kad skirtingų bruožų žmonių požiūriai į tą patį dalyką gali stipriai skirtis ir tai daro įtaką pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbu. Robbins (2003) pabrėžia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu ir polinkis jį palikti priklauso nuo to, koku laipsniu žmogaus asmenybė sutampa su profesine aplinka. Žmonės atsidūrę aplinkoje, kuri dera su jų asmenybės tipu yra mažiau linkę palikti organizaciją ir daugiau tikėtina, kad bus lojalūs jai, nei tie,

kurių asmenybės tipas nedera su darbu. Todėl siekiant sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, svarbu jau atrankos pokalbio metu suprasti, kokie yra kandidato asmenybės bruožai ir ar galės jis pritapti profesinėje aplinkoje.

Dėl neišvengiamų tiesioginio vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykių, vadovas yra vienas iš svarbiausių naujų darbuotojų socializacijai darančiu įtaką veiksmu. Vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pasak autoriaus Šalčiaus (2009), iš esmės vadovavimas organizacijoje – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti organizacijos užsibrėžtų tikslų (p. 107). Nepriklausomai nuo to, kad kiekviena organizacija turi savo tikslus, kurie lemia dirbančiųjų elgesį organizacijoje, kiekvienas atėjęs į organizaciją darbuotojas taip pat turi savo tikslus. Šių abipusių tikslų optimalus derinys yra labai svarbus sėkmingos socializacijos veiksnys. Todėl svarbų vaidmenį vadovo ir būsimo darbuotojo abipusių tikslų suderinamumui išaiškinti, atlieka tiesioginio vadovo ir naujo darbuotojo susitikimas atrankos pokalbio metu.

Vadovo elgsena, bendravimo maniera, jo požiūris į darbą ir į darbuotojus, lygis, kuriuo jis deleguoja įgaliojimus bei kiti vadovavimo aspektai apibūdina vadovavimo stilių, vyraujančių organizacijoje, kuris stipriai veikia socializacijos proceso sudedamuosius komponentus, tokius kaip darbuotojų savijautą darbe, jų elgseną, formuoja kultūrą komandoje, požiūrį į tam tikrus dalykus. Šie visi aspektai privalo būti atskleisti dar prieš įsidarbinant organizacijoje. Neišvengiamai organizacijoje dominuojantis vadovavimo stilius stipriai veikia darbuotojų socializaciją. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant siekti organizacijos tikslų, bet nė vienas vadovavimo stilius negali būti geriausias visose situacijose. Tai reiškia, kad vadovas turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, tinkamiausiomis konkrečiai situacijai (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 47).

Dažniausiai literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai Lewino (1938) vadovavimo stiliai, kurie pasižymi tam tikrais asmenybės bruožais, kurie neišvengiamai atsispindi vadovo elgsenoje: autokratinis arba valdingas, liberalus arba anarchinis, demokratiškas arba kolegialus (Dromantaitė ir kt., 2012; Sakalas ir Šilingienė, 2000).

Kadangi autokratinis vadovavimo stilius pasižymi stipria valdžios centralizacija ir vienvaldiškumu, sprendžiant įvairias situacijas. Tokio vadovavimo stiliaus bruožai gali turėti stiprią įtaką darbuotojų tarpusavio santykiams, sąlygoti jų nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą, pasyvumą kolektyve, formalų požiūrį į darbą bei susiskaldymą. Šis vadovas sąmoningai riboja santykius su pavaldiniais, nevertina savarankiškumo ir stengiasi juos kontroliuoti, priversti juos paklusti, o geriausia paklusnumo ugdymo priemonė – įsakymas. Todėl vieni darbuotojai gali bandyti prisitaikyti prie vadovo, kiti bandyti priešintis jam. Demokratiškas vadovas, kitaip nei autokratiškas linkęs dauguma klausimų spręsti kolegialiai, pasitariant su kitais. Šis vadovas protingai priima bei atsižvelgia į kitų

kritiką, pripažįsta klydęs, nuolat palaiko kontaktus su pavaldiniais, informuoja juos apie organizacijos veiklą, deleguoja darbus bei pasitiki savo pavaldiniais. Toks vadovavimo stilius skatina tarpusavio bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir pagarbą vieni kitiems (Dromantaitė ir kt., 2012; Damašienė, 2002; Šalčius, 2009). Todėl tikėtina, kad socializacijos procesas bus sėkmingas, vyraujant demokratiškam vadovavimo stiliui. Kalbant apie liberalų valdymo stilių, jis pasižymi minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą. Jo įsakymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių toks vadovas vengia įsakinėti. Pavaldiniai turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ją savo nuožiūra, patys sau deleguoja darbus (Dromantaitė ir kt., 2012; Damašienė, 2002; Šalčius, 2009).

Pabrėžiant autoriaus Drucker (2004) žodžius, kad: „Įvairias darbuotojų grupes ir net tą pačią grupę įvairiu metu reikia valdyti skirtingai“ darytina išvada, kad vadovo valdymo stilius turi būti pritaikytas, atsižvelgiant į darbuotojų asmenines savybes bei situaciją. „Vis daugiau darbuotojų reikia valdyti kaip partnerius, o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems įsakinėti negalima. Juos reikia įtikinti. Todėl žmonių valdymas vis labiau tampa „marketingo veikla“. O marketingas pradamas ne klausimu „Ko mes norime?“, o klausimais „Ko nori kita pusė? Kokios yra jos vertybės? Kokie jos tikslai? Ką ji laiko rezultatais?“ (p. 34). Būtent tokiais principais vadovaujantis vadovas galėtų minimizuoti darbuotojų kaitą organizacijoje, maksimaliai prisidėti prie sėkmingos naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje bei daryti įtaką tokiems socializacijos proceso komponentams, kaip darbuotojų gera savijauta darbe, tarpusavio pasitikėjimas, bendravimo kultūra, kurie iš esmės turi esminę įtaką sėkmingai darbuotojų socializacijai organizacijoje.

Coglister ir Schreusheim (2000) teigia, kad pradedantiems darbinę karjerą asmenims svarbiausia yra, geri santykiai su vadovu, kurių kokybė susijusi su palankesnėmis nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu. Mojor ir kt. (1995) nustatė, kad naujiems darbuotojams aukšti vadovo ir pavaldinio santykių vertinimai kompensuoja nepateisintus lūkesčius dėl darbo (Mojor ir kt., 1995 cit. pg. Allen, 2006).

Greano ir Uhl-Bien (1995) teigimu, vadovo ir pavaldinio santykių raida apima tris stadijas: nepažįstamojo, pažįstamojo ir brandumo stadijas. Nepažįstamojo stadijoje lyderis ir pavaldinys įsitraukia į abipuses sąveikas, tačiau išlieka nepriklausomi. Jei abi pusės sutinka su didesniais vaidmenimis, santykiai tampa labiau asmeniškai ir išsiplečia už ekonominių santykių ribų. Brandūs partneriški santykiai apima tiek transakcines, tiek transformacines funkcijas, o vaidmens atlikimas pasikeičia į lojalumą, abipusę paramą, pagarbą, pasitikėjimą ir įsipareigojimą.

Autorė Bazienė (2007) taip pat pabrėžia, kad valdymo stilius organizacijoje turi įtakos organizacinei kultūrai, kurį yra nemažiau svarbus socializaciją organizacijoje veikiantis aspektas (p. 10). Organizacinė kultūra gali paaiškinti daugelį dalykų, vykstančių organizacijoje. Pasak autorės Puškorės (2011) organizacinės kultūros ypatumai yra tai, ką turi perimti naujas darbuotojas, o

socializacija – tai būdas išsaugoti organizacinė kultūra (p. 23). Pagal Schein organizacinė kultūra - bendrų esminių nuostatų modelis, kurį grupė įsisavino, spręsdama prisitaikymo prie išorės bei vidinės integracijos problemas. Modelis pasiteisino pakankamai, kad būtų laikomas galiojančiu, ir todėl pageidaujama, kad jo būtų mokomi nauji nariai – kaip teisingo būdo suvokti, galvoti ir jausti tas problemas (Stoner ir kt., 2005, p. 180). Apibendrinus daugelių mokslininkų mintis, galima teigti, kad organizacinė kultūra– esminių vertybių, vienetų įsitikinimų sistema, kurį pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos jų elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų, bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius (Preikšienė, 2012).

Organizacinė kultūra ne tik paaiškina daugelį dalykų vykstančių organizacijoje, bet ir padeda arba trukdo naujam darbuotojui prisitaikyti joje. Kalbant apie organizacijos kultūrą, jos vertybes, tradicijas su darbuotojų atrankos pokalbio metu tikimybė, kad socializacija bus nesėkminga, mažėja.

Organizacinė kultūra yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje ir yra kuriama daugumos organizacijos darbuotoju pripažintu vertybiu pagrindu, todėl ji lemia darbuotojų ištikimybę organizacijai, esant savitarpio supratimui ir įsipareigojant organizacijai, kai siekiama tikslo, kurio įgyvendinimas, tikėtina, yra abipusiai naudingas (Palidauskaitė, 2001; Šimanskienė ir Tarasevičius, 2010).

Apibendrinant organizacijos kultūros svarbą socializacijos procese galima išskirti kelis svarius argumentus, remiantis kuriais yra pabrėžiamos organizacinės kultūros ir naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje sąsajos – tai vertybės ir elgesio normos, diktuojamos organizacinės kultūros, padedančios darbuotojams prisiderinti prie kolektyvo bei padedančios integruotis darbo grupėms organizacijoje; vertybės, kurios yra svarbios naujų darbuotojų atrankoje ir skatina darbuotoju tolimesnį tobulėjimą (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 347).

Taip pat svarbu vaidmenį socializacijos procese atlieka darbo grupė. Kalbant apie darbo grupę, tikslingai yra šią grupę apibrėžti kaip formalią grupę, suformuotą organizacijos struktūroje, kuriai yra suformuluotos konkrečios darbo užduotys ir individo elgesys sąlyginai priklauso nuo organizacijos tikslų, kuriuos jis įgyvendina. Darbas grupėse turėtų skatinti grupės narių tarpusavio bendravimą, bendradarbiavimą bei kūrybiškumą, geri tarpusavio santykiai palengvina darbų atlikimą, nes grupės nariams nereikia eikvoti energijos tarpusavio kovoms ir įrodinėjimams, kas yra kas (Jurkauskas, 2006, p. 69). Pasak autoriaus Robbins (2003) darbo grupės savo nariams gana aiškiai nurodo kaip jie turi elgtis, bei verčia kitus narius priderinti savo elgesį prie grupės standartų. Tuo atveju, jeigu kuris nors grupės narys pažeidžia normas, tikėtina, kad kiti nariai jį pataisys arba netgi baus (p. 116).

Kadangi darbo grupė tai – aplinka, kurioje vyksta pradinės darbuotojo socializacijos raida, svarbu, siekiant sėkmingos darbuotojų socializacijos, optimizuoti darbuotojų santykius darbo grupėje (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 347). Pasak Robbins (2003) darbo grupės skiriasi savo darna, tai yra kiek jų nariai yra artimi vienas kitam ir kiek jie yra suinteresuoti išlikti grupėje (p. 120). Pasak

Žukauskaitės (2010), tam, kad naujas darbuotojas įsitrauktų į bendrą veiklą reikalinga grupės narių parama (p. 4). Taigi mikroklimatas grupėje bei egzistuojantys grupės narių tarpusavio santykiai – svarbus veiksnys, formuojant naujo darbuotojo elgesį, tolimesnį požiūrį į organizaciją bei darbuotojus. Remiantis atliktais tyrimais, paaiškėjo, kad socializacijos rezultatai taip pat yra susiję su darbo grupės dydžiu: kuo darbo grupė didesnė, tuo prastesni yra socializacijos rezultatai, kadangi didesnė grupėse dominuoja tarpusavio konkurencija arba dėl didelio narių darbo krūvio, naujas darbuotojas gali stokoti bendradarbių dėmesio (Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė, 2008, p. 5).

Analizuojant naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje vienu iš svarbiausių vidinių sėkmingą darbuotojo socializaciją lemiančių veiksnių yra darbuotojų motyvacija. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, vadovas turėtų pasiūlyti jiems tinkamą skatinimo priemonių „krepšelį“, be to tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia naujo darbuotojo elgesį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, kartu skatinant jo siekį geriau integruotis organizacijoje ir joje nuolat tobulėti (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 347).

Apibendrinant naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje ir esminį poveikį turinčius veiksnius, darbuotojų socializacija organizacijoje tampa bene svarbiausiu sėkmingai veikiančios ir rinkoje kunkurojančios organizacijos rodikliu. Darbuotojų lojalumas organizacijai yra vienas iš svarbiausių efektyvios organizacijos rodikliu, kas turėtų skatinti nuolat tobulinti ir tirti socializacijos procesą organizacijoje, atkreipti dėmesį į aplinkos veiksnių įtaką lemiančių sėkmingą, arba atvirkščiai – nesėkmingą darbuotojų socializaciją organizacijoje.

Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą, pirmiausiai, reikėtų atkreipti dėmesį į tinkamą darbuotojų atranką, kuriai turėtų būti skiriama nemažai dėmesio bei pastangų, tik tuomet organizacijos pastangos gali būti maksimaliai nukreiptos į naujo darbuotojo adaptaciją ir integraciją organizacijoje, jo visapusišką įsiliejimą į organizacijos aplinką, kas lemia darbuotojų lojalumą ir begalines pastangas dirbti organizacijos labui.

3. BANKO „X“ KONTAKTŲ CENTRO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA

Magistro baigiamojo darbo tyrimo pagalba yra siekiama atlikti išsamesnę analizę, atskleisti ir palyginti dviejų organizacijų naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus ir veiksnius labiausiai veikiančius socializacijos procesą. Socializacijos proceso tobulinimo kryptys yra nustatomos įvertinus socializacijos proceso ypatumus ir socializacijos pasekmes lemiančius veiksnius. Magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje aptarti įvairių autorių socializacijos proceso teorijos, sėkmingos / nesėkmingos socializacijos rodikliai ir esminę įtaką turintys veiksniai, kurie reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Teoriškai yra atskleista, kad socializacijos procesas susideda iš trijų etapų: išankstinės socializacijos, adaptacijos ir integracijos, kuriems turi įtakos vidiniai ir išoriniai organizacijos veiksniai bei pats individas. Remiantis teorija, nustatyta, kad esminę įtaką darbuotojų socializacijai turi vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, darbuotojų tarpusavio santykiai, grupės mikroklimatas ir kt. Nemažiau svarbūs yra socializacijos proceso rodikliai, tokie kaip darbo kokybė, darbuotojo savijauta darbe, darbuotojo atsiskleidimo ir įsipareigojimo organizacijai lygis, kuriais yra vertinamos socializacijos pasekmės, t. y. sėkmingą ir nesėkmingą darbuotojo socializaciją organizacijoje.

„Lietuvos mokslo aplinkoje netenka kalbėti apie bendrą sisteminių požiūrį į socializacijos procesą, kaip asmens kryptingą pasikeitimą ir visapusišką įsiliejimą į gamybinę ir kultūrinę organizacijos aplinką (Gražulis ir kt., 2012, p. 72). Dažnoje Lietuvos organizacijoje darbuotojas yra priimamas bandomajam laikotarpiui, bet pasak Gražulio ir kt. (2012), tuo atveju, jeigu organizacija atrankos pokalbio metu užtikrintų kandidato ir organizacijos lūkesčių suderinamumo galimybes bei naujo darbuotojo reikiamą adaptaciją (t. y. atsakomybę už adaptaciją prisiimant ir organizacijai, pvz., skiriant globėją ir pan.), išbandymas kaip procesas praranda savo aktualumą (p. 62). Kas neabejotinai rodo, Lietuvos organizacijų darbuotojų socializacijos proceso žinių stoką bei ištirtumo nepakankamumą.

Metodologinėje dalyje yra suformuluojama tyrimo problema, trumpai pristatomas tyrimo objektas, tikslas ir užsibrėžti uždaviniai tyrimo tikslui pasiekti, tyrimo hipotezės, pagrindžiamas tyrimo metodikos pasirinkimas, aprašomas tyrimo instrumentas (anketa) bei tyrimo eiga.

Tyrimo problema. Tiriamajame „X“ banko departamente – „Kontaktų centre“ nepakankamai skiriama dėmesio naujų darbuotojų socializacijai, socializacijos procesas nėra sistemingas ir viso to pasekmė – darbuotojų kaita šiame departamente.

Tyrimo objektas. Naujų darbuotojų socializacijos procesas „X“ banko departamente („Kontaktų centre“), Vilniuje. Tiriamo banko vadovybei paprašius, šiame darbe nebus nurodomas tikras tiriamo banko pavadinimas – tiriamas bankas toliau bus apibūdinamas kaip „bankas „X““.

Tyrimo tikslas. Tyrimo tikslas išnagrinėti naujų darbuotojų socializacijos procesui banke esminę įtaką turinčius veiksnius bei pateikti rekomendacijas proceso tobulinimui.

Tyrimo tikslui pasiekti užsibrėžti tokie praktiniai **tyrimo uždaviniai**:

- ✓ Išanalizuoti banko darbuotojų išankstinės socializacijos organizacijoje procesą
- ✓ Išanalizuoti banko darbuotojų adaptacijos organizacijoje procesą
- ✓ Išanalizuoti banko darbuotojų integracijos organizacijoje ypatumus
- ✓ Palyginti socializacijos proceso ypatumus skirtingo darbo stažo darbuotojų grupėse
- ✓ Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti objektyvius siūlymus socializacijos procesui tobulinti

Tyrimo hipotezė:

- ✓ Veiksniai ir ypatybės būdingi sėkmingai socializacijai organizacijoje labiau atsiskleis ilgesnio darbo stažo darbuotojų grupėje (sėkminga socializacija siejama su darbuotojų lojalumu organizacijai, o nesėkminga socializacija – darbuotojų kaita).

Tyrimo metodų pasirinkimas. Iškeltų tyrimo uždavinių įgyvendinimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kurio rezultatai išreikšti procentais. Buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketa, atliktas tiriamųjų anketavimas, atlikta statistinė duomenų analizė bei parengtos išvados ir siūlymai. Tyrimo duomenų statistinė analizė buvo atlikta naudojant kompiuterinę programą SPSS 16.0 for Windows. Ranginių kintamųjų tarpusavio ryšio stiprinimui nustatyti buvo naudojamas Spearmen'o koreliacijos koeficientas. Gauti tyrimo duomenys buvo palyginti skirtingo darbo stažo grupėse, statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti skaičiuotas Chi-kvadratu kriterijus. Hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0.05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, kai paketo apskaičiuotoji reikšmė neviršijo 0.05. Apdorojant tyrimo rezultatus nustatyta tik keletas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo darbo stažo tiriamųjų grupių. Tam įtakos galėjo turėti ne itin didelė tiriamųjų imtis. Tiriant didesnes organizicijas tikėtina, kad atsiskleistų didesnė darbo stažo reikšmė darbuotojų socializacijai.

Tyrimo rezultatų analizė. Tyrimo pagrįstumui ir efektyvumui, gauta tyrimo informacija buvo statistiškai apdorota ir išanalizuota. Toliau gauta tyrimo informacija buvo moksliskai interpretuojama, tyrimo rezultatai apibendrinami ir analizuojami uždavinių sprendiniai, hipotezių pasitvirtinimo ir nepasitvirtinimo mastas.

Tyrimo imtis. Prieš pradėdant platinti anketas buvo nustatytas tyrimo imties dydis. Joks tyrimas negali būti tinkamai suplanuotas, jei nėra žinomas reikalingas imties dydis. Šis dydis gali būti nustatomas tiek naudojant statistinius tiek ir nestatistinius metodus. Šiuo atveju buvo pasirinktas statistinis metodas imties dydžiui nustatyti esant mažai respondentų grupei (žr. (1) formulę).

„X“ banko Vilniuje Kontaktų centre iš viso dirba 68 darbuotojai (skyrčiau vadovas, pardavimų vadovas, procesų vadovas, 5 grupės vadovai, administratorius ir klientų aptarnavimo specialistai).

Anketos buvo išdalintos visiems „Kontaktų centro“ darbuotojams, išskyrus vadovus. Siekiama gauti 95 % patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 5 %, bei proporcija 10 %. Reikalingas imties dydis – 52 respondentai.

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{P(1-p)}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – reikiamos imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą laipsnį (kaip patikimumo laipsnis 95 %, z=2,58);

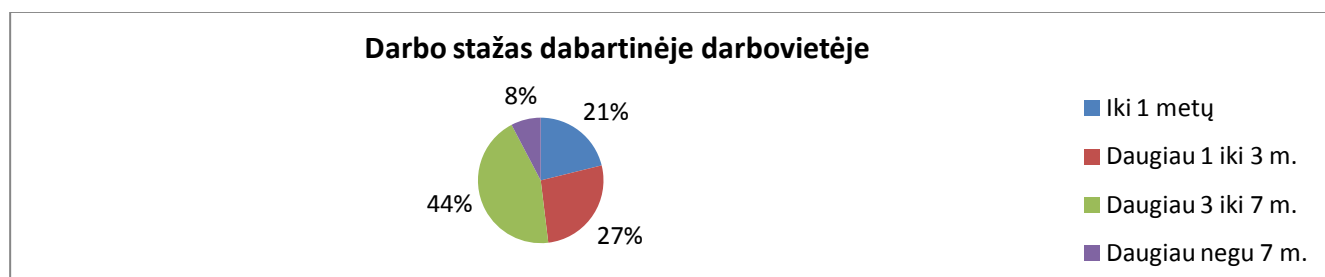
p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėja dominančias charakteristikas;

e – atrankos klaida;

N – visumos dydis.

Iš viso buvo išdalinti 60 anketų, grįžo – 52. Tyrime dalyvavo 44 moterys (84,6 proc.) ir 8 vyrai (15,4 proc.). Tiriamųjų amžius svyravo nuo 21 ir 48 metų amžiaus, vidurkis – 28 metai. Dauguma (76 proc.) tyrimo dalyvių turi aukštąjį išsilavinimą, 16 proc. respondentų - nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, 6 proc. tiriamųjų – neuniversitetinį išsilavinimą ir 2 proc. tyrimo dalyvių – aukštesnįjį išsilavinimą.

Kalbant apie darbo stažą (žr. 8 pav.), 44 proc. respondentų organizacijoje dirba nuo 3 iki 7 metų, šiek tiek mažiau (27 proc.) tiriamųjų – turi nuo 1 iki 3 metų darbo stažą, 21 proc. tyrimo dalyvių organizacijoje dirba iki 1 metų ir 8 proc. respondentų darbo stažas organizacijoje yra daugiau nei 7 metai.



8 pav. Tiriamųjų procentinis pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje

Tyrimo instrumentas. Banko darbuotojų socializacijos proceso tyrimui atlikti buvo apklausiami vieno didžiausio Lietuvos rinkoje vykdančių savo veiklą banko „Kontaktų centro“ darbuotojai. Tyrimui buvo panaudotas vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų - anketinis metodas (Tidikis, 2003, p. 474). Respondentų atsakymams surinkti buvo panaudotas anoniminės apklausos raštu metodas. Apklausa – tai informacijos rinkimo metodas, apklausiant respondentus

asmeniškai, telefonu, per elektroninį paštą, raštu ar mišriu būdu (Pranulis ir kt., 2011). Anketinis metodas padėjo mažiausiomis sąnaudomis atskleisti tiriamąjį reiškinį ir jį lemiančius veiksnius. Informacijos rinkimas apklausos būdu padeda greitai apklausti tyrimo tikslinę grupę, kuri šiame tyrime buvo dviejų bankų darbuotojai.

Tyrimo anketą sudarė uždaro tipo klausimai, kuomet pateikiami klausimai ir galimi atsakymo variantai atsakymai. Uždari anketos klausimai buvo pasirinkti dėl galimybės tiksliau interpretuoti respondentų atsakymus (Tidikis, 2003, p. 475). Respondentai galėjo rinktis kelis atsakymo variantus.

Anketą (žr. priedas) sudarė 14 klausimų, iš kurių visi klausimai yra uždari, į kuriuos atsakymas pateikiamas pažymint vieną ar kelis tinkamus atsakymus, išskyrus antrą bei trečią anketos klausimus, kuriose reikia įrašyti demografinius rodiklius (amžių ir išsilavinimą). 6 ir 14 anketos klausimai yra sudaryti vadovaujantis nuomonių vertinimo metodu, naudojant keturių variantų atsakymų skalę (pavyzdžiui „Taip“, „Iš dalies“, „Ne“, „Neturiu nuomonės“), prie visų kitų likusių klausimų suformuluoti 4-11 atsakymo variantai. Sudarant klausimyną buvo vadovujamasi autorių Gražulio ir kt. (2012) apibendrintu teoriniu darbuotojų socializacijos proceso modeliu, kuris atspindi banko darbuotojų socializaciją, parodo esminę įtaką šiam procesui turinčius veiksnius (p. 79). Klausimynas buvo sudaromas remiantis anksčiau minėto socializacijos proceso modelio etapais: išankstine socializacija, adaptacija / susidūrimas, integracija / pasikeitimas. **Anketos sudarymo instrumentarijus** pateikiamas 3-ioje lentelėje.

3 lentelė. **Anketos sudarymo principai**

Klausimų blokai	Klausimų numeracija	Siekiai
1. Sociodemografiniai duomenys	1, 2, 3, 4	Demografiniams ypatumams nustatyti
2. Informacija, kuri pateikiama potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu (išankstinė socializacija)	5, 6	Išsiaiškinti, kas vyksta atrankinio pokalbio metu - įvertinami potencialaus darbuotojo profesiniai įgūdžiai ar ir dvasines vertybės
3. Darbuotojo įsitraukimas į organizaciją (adaptacija)	7, 8	Išsiaiškinti, ar adaptacijos etape darbuotojui buvo teikiama pagalba sėkmingam įsitraukimui į organizaciją ir jos veiklą
4. Darbuotojo asmeninių ir organizacijos tikslų suderinamumas (integracija)	9, 10, 11, 12, 13, 14	Įvertinti darbuotojo asmeninių ir organizacijos tikslų suderinamumą, darbuotojo norą ir galimybes tobulėti

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo eiga ir etikos principai. Pasak Tidikio (2003) mokslininko darbas reikalauja atsakomybės už gaunamų duomenų objektyvumą, tyrimo rezultatų panaudojimą visuomenės labui, profesinės veiklos tobulinimui, teisingos viešosios nuomonės formavimui (p. 597). Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis mokslininko atliekamo tyrimo moraliniais reikalavimais bei apklausos etikos reikalavimais. Prieš pradėdant apklausą buvo kreiptasi į „X“ banko „Kontaktų centro“ skyriaus vadovę, kuri sutiko, kad būtų apklausti šiame skyriuje dirbantys darbuotojai, tačiau paprašė darbe neminėti konkretaus banko pavadinimo. Buvo išsamiai pristatyta tyrimo problema, tikslas bei nauda organizacijai. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turėjo teisę apsispręsti dėl dalyvavimo apklausoje. Sutikę dalyvauti apklausoje asmenys buvo trumpai supažindinti su anketos turiniu ir jiems buvo pateiktos anketos pildymo instrukcijos. Tyrimas atliktas 2013 m. vasario mėnesį.

4. BANKO „X“ KONTAKTŲ CENTRO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS

4.1. Trumpa banko „X“ charakteristika

Šiuo metu Lietuvoje veikia 8 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai, 9 užsienio bankų filialai, 2 užsienio bankų atstovybės, 269 ES bankai veikiantys LR neįsteigus filialo (www.lb.lt/bankai). Remiantis LR komercinių bankų įstatymu (2004), komercinis bankas – LR įsteigta kredito įstaiga, kuri turi licenciją verstis ir verčiasi indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimu iš neprofesionalių rinkos dalyvių ir jų skolinimu, taip pat turi teisę verstis kitų finansinių paslaugų teikimu ir prisiima su tuo susijusią riziką ir atsakomybę.

Tyrimė atliekamas viename iš banko departamentu „Kontaktų centre“, kuris turi savitą organizacinę kultūrą. Tyrimė dalyvaujanti organizacija propaguoja į rezultatus orientuotą organizacinę kultūrą, skaidrią komunikaciją, norą keistis ir visų darbuotojų pasišventimą savo organizacijai. Organizacija paremta savita verslo filosofija, kurios tikslas pritraukti žmones su organizacijai priimtiniomis vertybėmis, o organizacinė kultūra būtų priimtina žmonėms. Organizacijos sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo joje dirbančių žmonių kompetencijos ir tinkami žmonės tinkamose pozicijose sugeba visapusiškai save realizuoti bei sukuria didžiausią pridėtinę vertę organizacijai. Organizacijoje yra siekiama sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai realizuotų pagrindines gyvenimo vertybes.

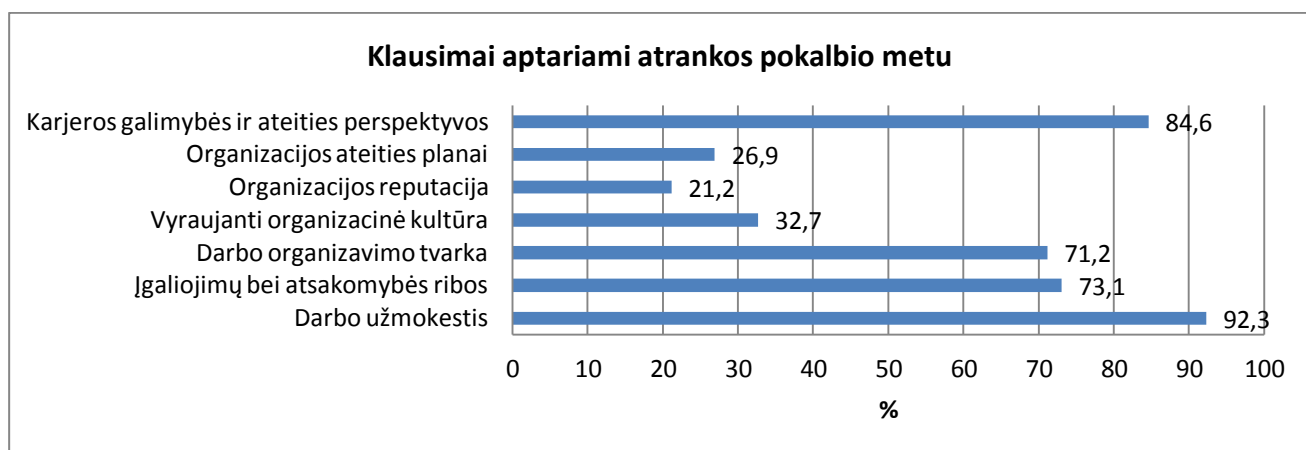
Bankas orientuojasi į esamų klientų bazės išlaikymą ir plėtimą bei siūlo konkurentabilias kainas visoms amžių grupėms. Bankas skiria didelį dėmesį naujų skolinimo, taupymo ir elektroninių produktų diegimui bei konkuruoja Lietuvos rinkoje siūlydamas tarptautinio lygio aptarnavimo kokybę.

Šiuo metu bankas teikia visas bankines paslaugas privatiems asmenims ir įmonėms savo namų rinkose. Pagrindinė veikla apima paslaugų teikimą daugeliui privačių asmenų ir mažosioms bei vidutinėms įmonėms. Bankui svarbiausia ne jo produktai, o klientų poreikiai ir norai.

„Kontaktų centras“ – vienas iš banko departamentu, pasižymintis savo veiklos ypatumais, istorija ir organizacine kultūra. Šiame departamente stipriai išvystytas elektroninių paslaugų spektras, klientai yra aptarnaujami telefonu ir elektroniniais kanalais, negrinėjamos ir sprendžiamos klientų aptarnavimo padaliniuose pateiktos klientų pretenzijos ir atsiliepiami. Darbuotojų atsakomybės ribos griežtai nustatomos atsižvelgiant į savitą klientų aptarnavimą nuotoliniais kanalais bei vidines departamento tvarkas.

4.2. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų išankstinės socializacijos etapas

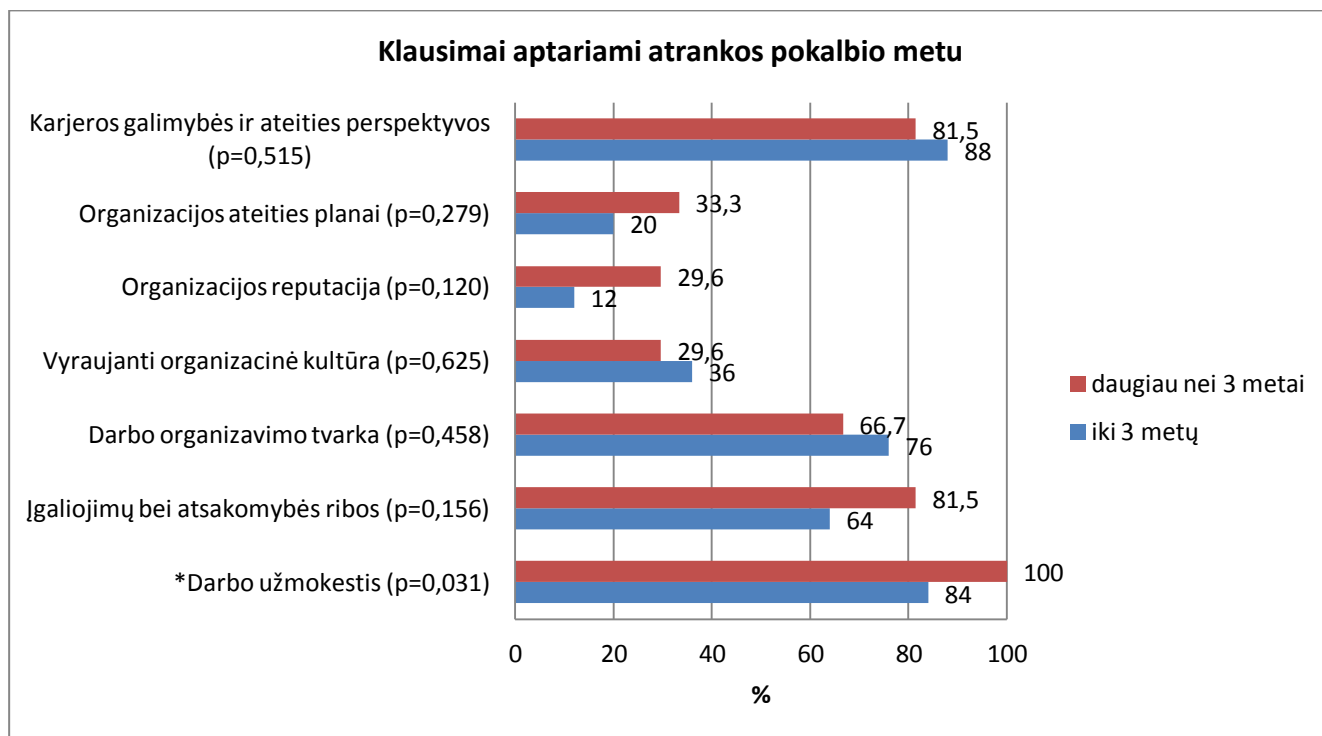
Pirmiausia aptarsime išankstinės socializacijos, kurios metu naujas narys gauna visas žinias apie organizaciją, dar prieš įsidarbinimą joje, ypatybes. Tyrimo dalyvių buvo klausama, kokie klausimai buvo aptariami jų atrankos pokalbio metu. Kaip matome iš 9-o paveikslo, daugiausia tyrimo dalyvių teigia, jog atrankos pokalbio metu buvo aptariamas darbo užmokestis (92,3 proc.), taip pat nemaža dalis respondentų atsakė, kad atrankos pokalbio metu buvo aptariamos karjeros galimybės ir ateities perspektyvos (84,6 proc.), įgaliojimų bei atsakomybės ribos (73,1 proc.) bei darbo organizavimo tvarka (71,2). Mažiau nei trečdalis tyrimo dalyvių nurodė, kad per atrankos pokalbį buvo kalbėta apie vyraujančią organizacinę kultūrą (32,7 proc.), organizacijos ateities planus (26,9 proc.) ir organizacijos reputaciją (21,2 proc.).



9 pav. Klausimai, kurie aptariami atrankos pokalbio metu (%)

Palyginus atsakymus pagal darbo stažą, nustatyta, jog statistiškai reikšmingai skiriasi skirtingo darbo stažo grupių atsakymai, kai kalbame apie darbo užmokestį ($p=0,031$) (žr. 10 pav.). Visi tiriamieji, kurių darbo stažas yra didesnis nei 3 metai ir 84 proc. tyrimo dalyvių, kurių darbo stažas mažesnis nei 3 metai atsakė, kad atrankos pokalbio metu buvo aptariamas darbo užmokestis. Taigi, kai matome lojalesnių darbuotojų atrankos pokalbyje darbo užmokestis buvo aptariamas dažniau, nei mažesnio darbo stažo darbuotojų grupėje. Kiti atrankos pokalbio metu aptariami klausimai statistiškai reikšmingai nesiskiria ilgesnio ir trumpesnio darbo stažo grupėse.

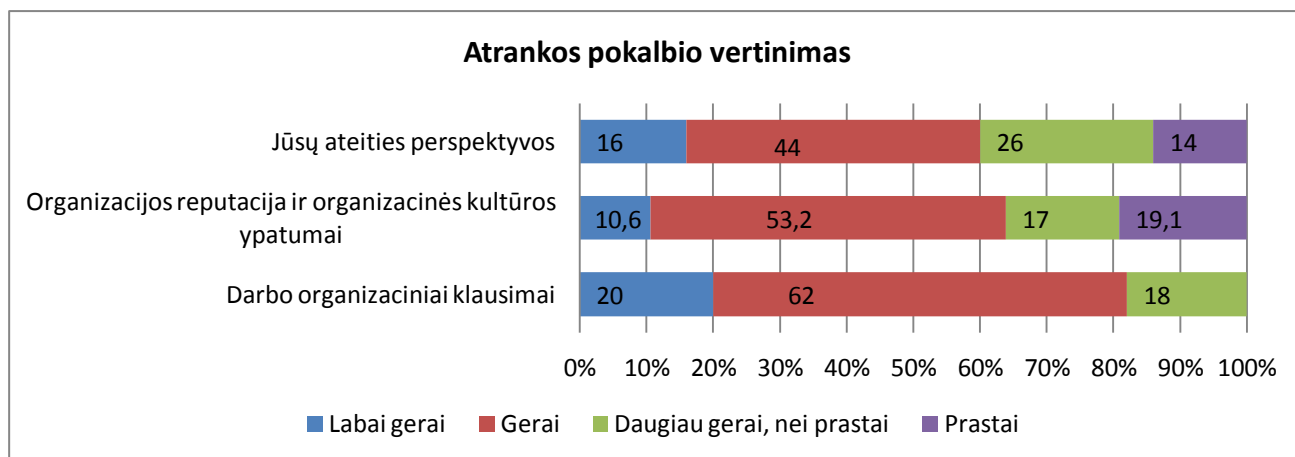
Taigi tyrimo rezultatai rodo, kad atrankos pokalbio metu vadovai labiau orientuojasi į darbo organizavimo tvarką, darbuotojo įgaliojimus ir atsakomybes, karjeros galimybes bei darbo užmokestį, tačiau labai nedaug dėmesio skiriama įmonės vertybėms, lūkesčiams, tikslams bei kultūrai aptari.



* pažymėtas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių

10 pav. Klausimai, kurie aptariami atrankos pokalbio metu skirtingo stažo grupėse (%)

Kalbant apie atrankos pokalbio vertinimą (žr. 11 pav.), galime pastebėti, kad palankiausiai vertinamas darbo organizacinių klausimų aptarimas: 20 proc. respondentų šį atrankos pokalbio aspektą įvertino labai gerai, 62 proc. – gerai ir 18 proc. – daugiau gerai, nei prastai. Kiti atrankos pokalbio aspektai taip pat buvo vertinami pakankamai palankia – tik 19,1 proc. respondentų prastai vertino organizacijos reputacijos ir organizacinės kultūros ypatumų aptarimą ir tik 14 proc. – prastai vertino ateities perspektyvų aptarimą atrankos pokalbio metu.



11 pav. Atrankos pokalbio vertinimas (%)

Norint išsiaiškinti, ar atrankos pokalbio aspektų vertinimas susijęs su darbo įmonėje trukme, buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė (žr. 4 lentelė). Rezultatai parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp darbo stažo ir atrankos pokalbio, kai buvo aptariami organizacijos reputacija ir organizacinės kultūros ypatumai, vertinimo ($r=-0,316$, $p=0,031$). Vadinasi kuo palankiau vertintas šis atrankos pokalbio aspektas, tuo lojalesnis darbuotojas.

4 lentelė. **Atrankos pokalbio vertinimo ir darbo stažo koreliaciniai ryšiai (Spearman koreliacija)**

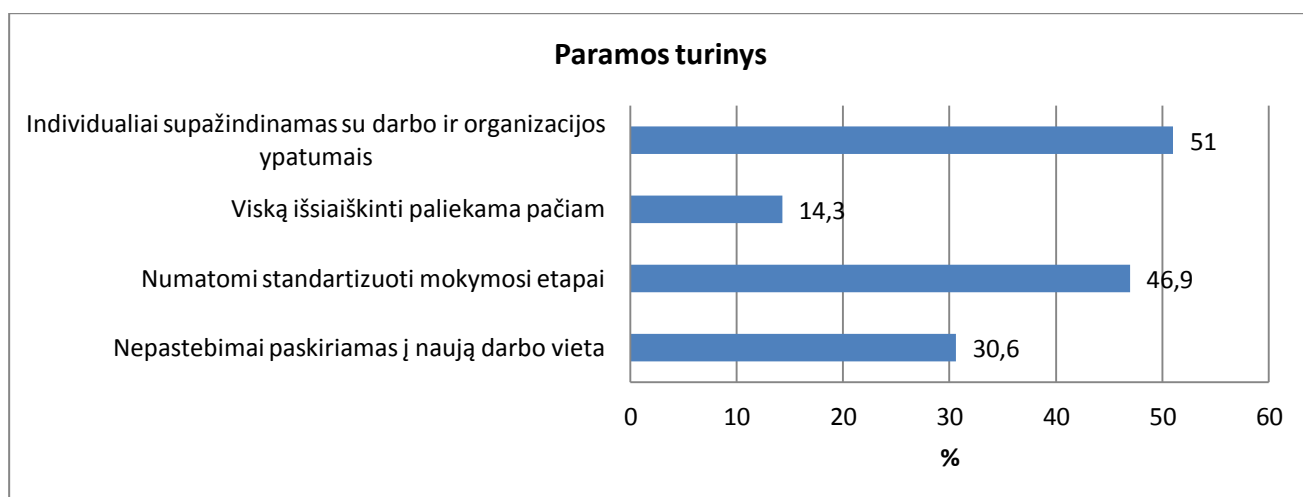
Atrankos pokalbio aspektų vertinimas (nuo 1 – labai gerai iki 4 – prastai)		Darbo stažas dabartinėje darbovietėje
Kaip jūs vertinate atrankos pokalbį, kai buvo aptariami darbo organizaciniai klausimai	r	0,117
	p-reikšmė	0,417
Kaip jūs vertinate atrankos pokalbį, kai buvo aptariami organizacijos reputacija ir organizacinės kultūros ypatumai	r	-0,316
	p-reikšmė	0,031
Kaip jūs vertinate atrankos pokalbį, kai buvo aptariami Jūsų ateities perspektyvos	r	-0,217
	p-reikšmė	0,129

Pajuodintu šriftu išskirta statistiškai reikšminga koreliacija.

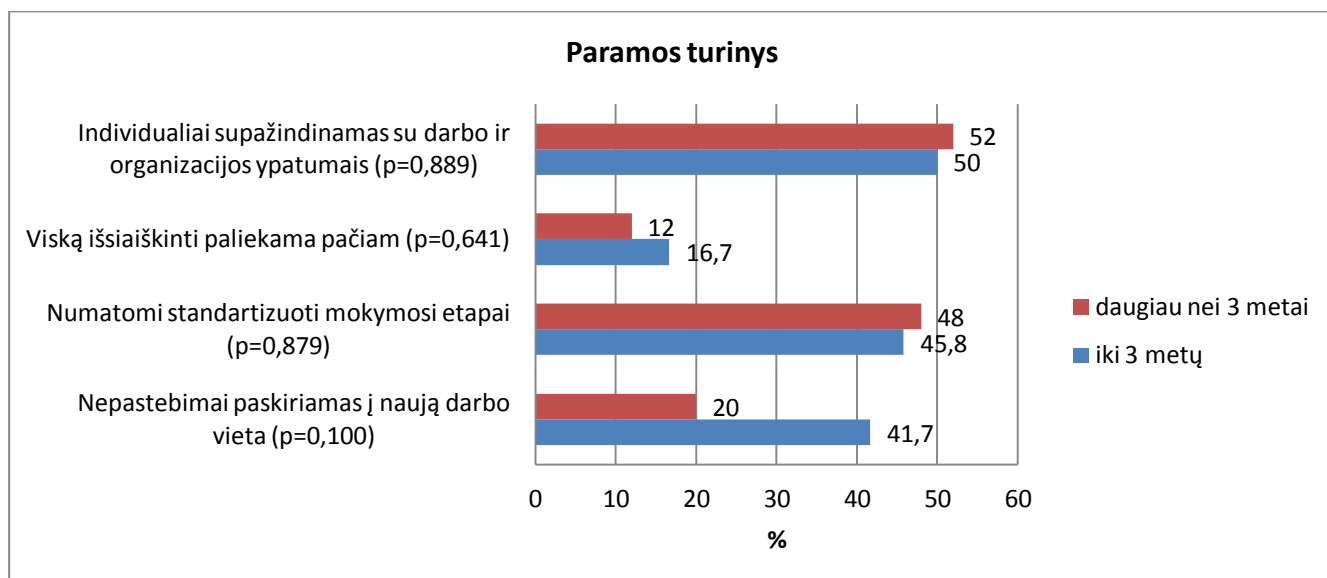
Apibendrinant, vėlgi stebime panašią situaciją – atrankos pokalbio metu išsamiai aptariami darbo organizaciniai klausimai, tačiau įmonės vertybių ir lūkesčių aptarimas vertinamas tik patenkinamai. Taip pat nustatėme, kad lojalesni yra tie darbuotojai, su kuriais atrankinio pokalbio metu buvo tinkamai aptariama organizacijos reputacija bei organizacinės kultūros ypatumai.

4.3. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų adaptacijos (įsitraukimo) organizacijoje ypatumai

Toliau aptarsime tyrimo dalyvių adaptacijos organizacijoje procesą. Kaip matome (žr. 12 pav.), daugiausia tyrimo dalyvių nurodė, kad naujas darbuotojas individualiai supažindinamas su darbo ir organizaciniais ypatumais (51 proc.), taip pat nemaža dalis respondentų atsakė, jog buvo numatomi standartizuoti mokymosi etapai (46,9 proc.). Truputį mažiau nei trečdalis tyrimo dalyvių teigia, jog darbuotojas nepastebimai paskiriamas į naują darbo vietą (30,6 proc.) ir tik 14,3 proc. respondentų atsakė, kad naujam darbuotojui viską išsiaiškinti paliekama pačiam. Palyginus šiuos atsakymus apie tai, kaip naujam darbuotojui organizacijoje suteikiama parama skirtingo darbo stažo grupėse, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. 13 pav.).



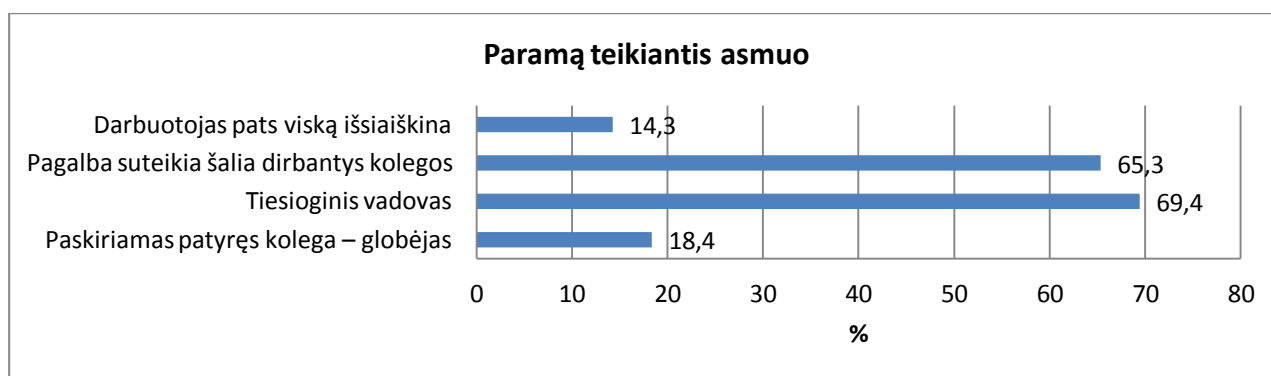
12 pav. Naujam darbuotojui suteiktos paramos turinys (%)



13 pav. Naujam darbuotojui suteiktos paramos turinys skirtingo darbo stažo grupėse (%)

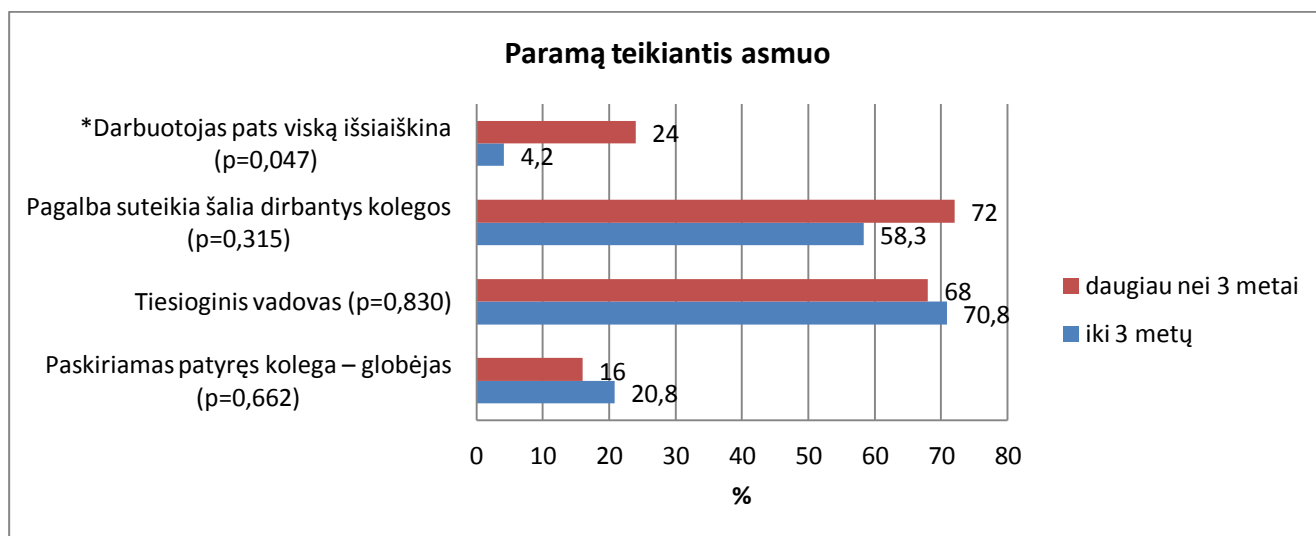
Taigi, tyrimo metu nustatėme, jog dominuoja individualus supažindinimas su darbo ir organizacijos ypatumais bei numatomi standartizuoti mokymosi etapai. Šie metodai yra naudingi bei efektyvūs įtraukiant naują darbuotą į organizaciją ir paskatina greitesnę darbuotojo profesinę, socialinę, psichologinę adaptaciją.

Kalbant apie tai, kurie asmenys suteikė paramą adaptacijos metu (žr. 14 pav.), didžioji dalis respondentų (69,4 proc.) nurodė, kad labiausiai padėjo tiesioginis vadovas, taip pat nemaža dalis tyrimo dalyvių (65,3 proc.) teigia, kad pagalbą suteikė šalia dirbantys kolegos. Daug mažiau tiriamųjų atsakė, jog turėjo paskirtą kolegą-globėją (18,4 proc.) arba kad jie patys turėjo viską išsiaiškinti nieko nepadedami (14,3 proc.).



14 pav. Naujam darbuotojui paramą teikiantis asmuo (%)

Palyginus atsakymus apie tai, kas naujam darbuotojui organizacijoje suteikia paramą skirtingo darbo stažo grupėse, nustatytas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas (žr. 15 pav.). 24 proc. daugiau nei 3 metus ir tik 4,17 proc. iki 3 metų įmonėje dirbančių darbuotojų teigia, jog darbuotojas pats viską išsiaiškina ($p=0,047$). Galime kelti prielaidą, kad su laiku naujiems darbuotojams skiriamas didesnis dėmesys. Jeigu dalis anksčiau įdarbintų asmenų turėjo patys viską išsiaiškinti, tai labai nedaug vėliau įdarbintų asmenų negavo tiesioginės paramos iš vadovo ar kolegų.

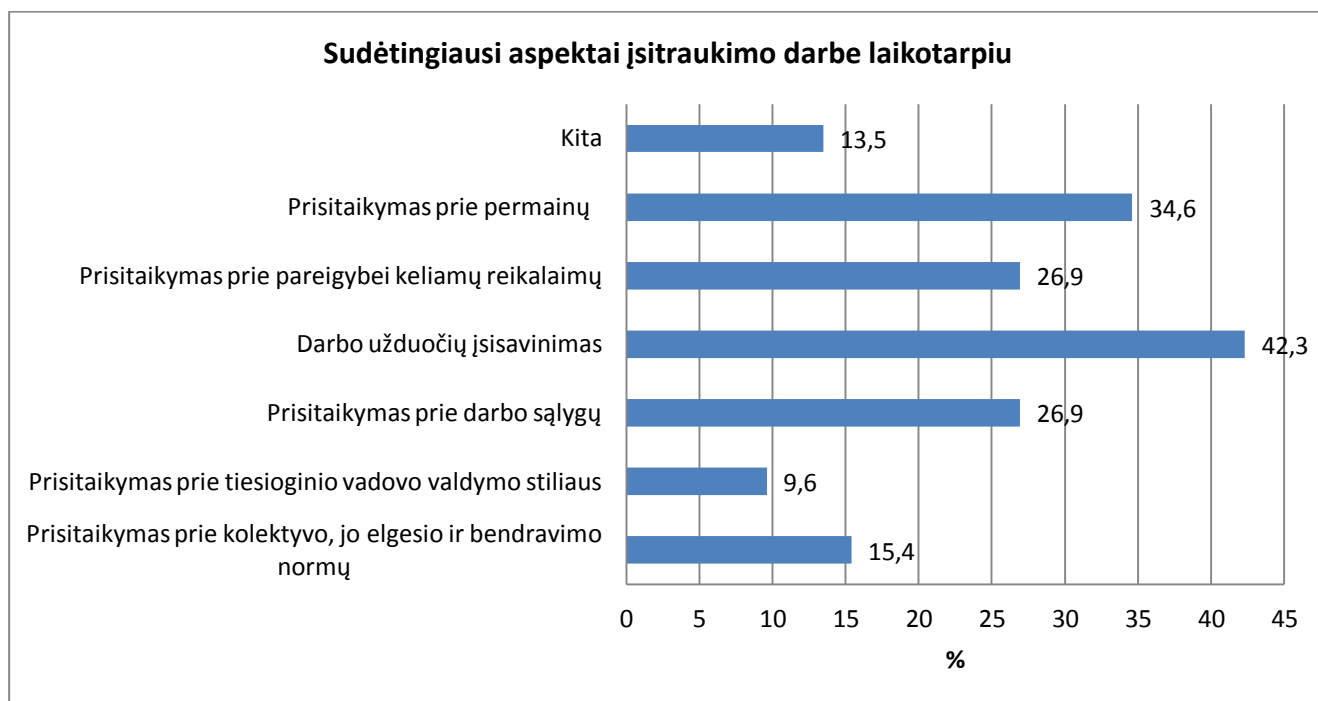


* pažymėtas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių

15 pav. Naujam darbuotojui paramą teikiantis asmuo skirtingo darbo stažo grupėse (%)

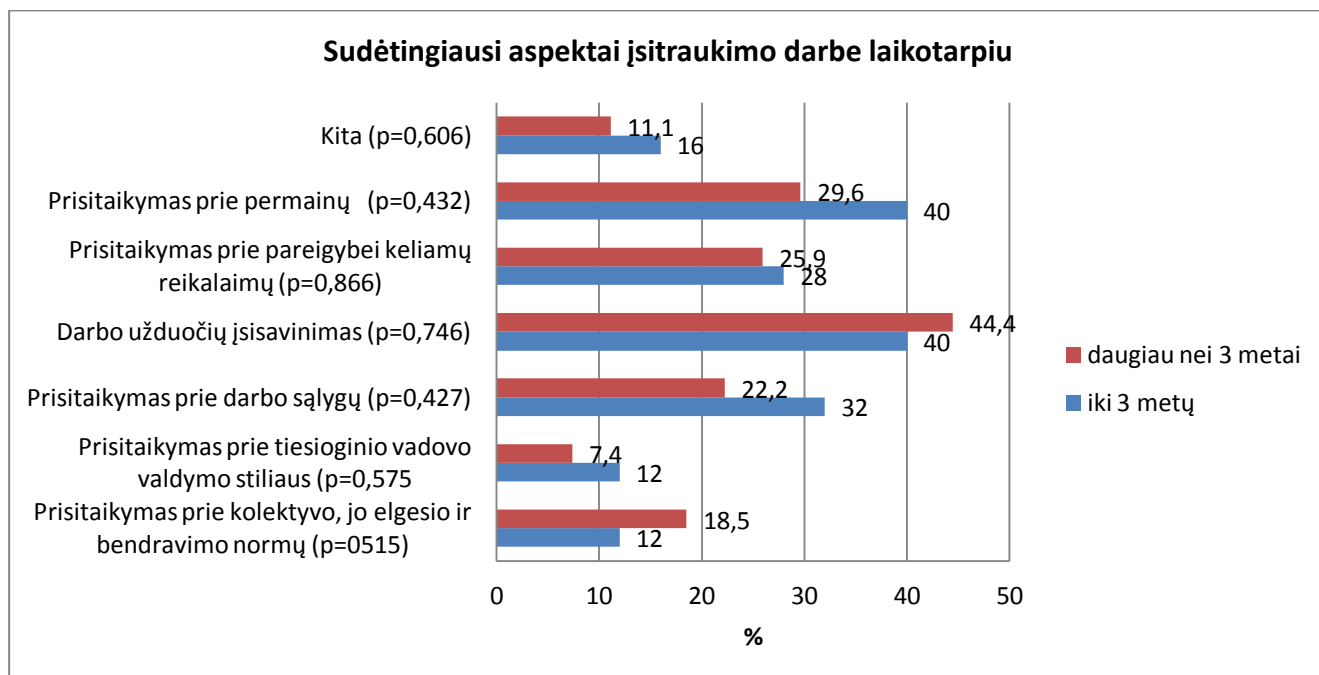
Apibendrinant, galime pasakyti, kad adaptacijos metu tyrimo dalyviai dažniausiai paramos sulaukdavo iš tiesioginio vadovo arba šalia dirbančių kolegų. Nors tik nedidelė dalis tiriamųjų nurodė, kad turėjo jam paskirtą kuratorių, kas taip pat yra labai efektyvu sėkmingai darbuotojo adaptacijai, tačiau verta paminėti, kad dar mažesnė respondentų dalis nurodė, kad paramos iš aplinkinių negavo ir teko patiems viską išsiaiškinti. Todėl galime teigti, kad vadovai pakankamai rūpinasi naujais darbuotojais ir užtikrina reikiamą paramą bei pagalbą adaptacijos metu.

Tyrimo metu buvo aiškinamasi, kurie aspektai buvo sudėtingiausi įsitraukimo į darbą laikotarpiu (žr. 16 pav.). Rezultatai rodo, kad šiek tiek mažiau nei pusė tiriamųjų (42,3 proc.) nurodė, jog sunkiausia buvo darbo užduočių įsisavinimas. Apie trečdalį respondentų (34,6 proc.) teigia, kad sudėtingiausia buvo prisitaikyti prie permainų. Šiek tiek mažiau nei ketvirtadalis tyrimo dalyvių mano, kad sunkiausia buvo prisitaikyti prie darbo sąlygų (26,9 proc.) bei prie pareigybei keliamų reikalavimų (26,9 proc.). Mažesnę dalis tiriamųjų atsakė, kad sunkiausia buvo prisitaikyti prie kolektyvo, jo elgesio ir bendravimo normų (15,4 proc.) arba prie tiesioginio vadovo valdymo stiliaus (9,6 proc.). 13,5 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „kita“. Palyginus skirtingo stažo respondentų atsakymus apie sudėtingiausius aspektus įsitraukimo darbe laikotarpiu statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. 17 pav.).



16 pav. Sudėtingiausi aspektai įsitraukimo darbe laikotarpiu (%)

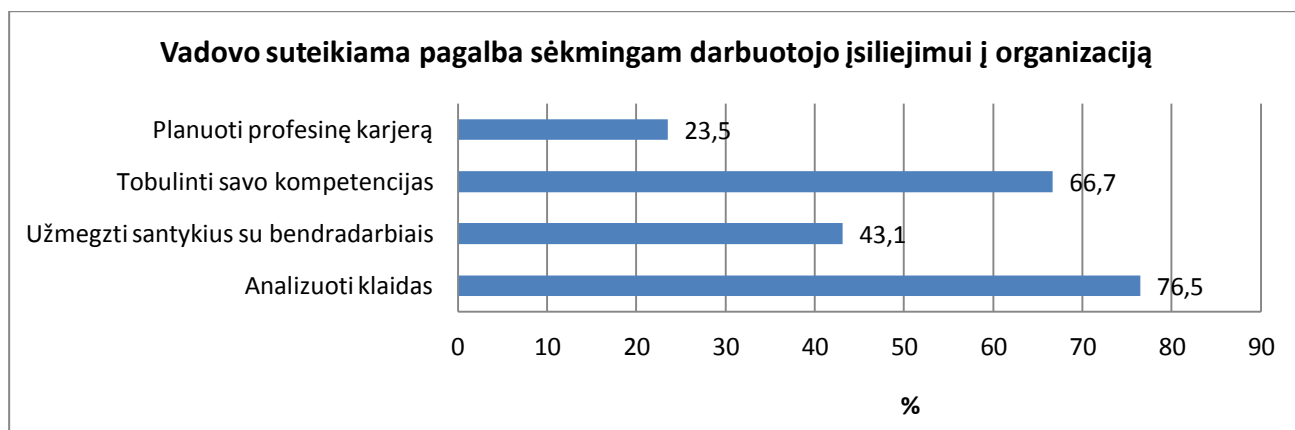
Taigi tyrimo rezultatai rodo, kad visgi darbo pradžioje sunkiausia yra ne prisitaikymas prie naujo pačios organizacijos, jos kultūros ar klimato, tačiau pačių darbo užduočių įsisavinimas. Nors išsiaiškinome, kad tyrimo dalyviai palankiai vertino darbo organizacinių aspektų aptarimą atrankos pokalbio metu ir kad tyrimo dalyviai sulaukia paramos iš tiesioginio vadovo ar kolegų bei dažniausiai individualiai supažindinami su darbo ypatumais arba numatomi standartizuoti mokymosi etapai, tačiau darbo užduočių įsisavinimas lieka vienu sudėtingiausiu aspektu adaptacijos procese, nors atrodytų, kad jam buvo skiriamas visas dėmesys. Greičiausiai ne veltui išankstinės socializacijos bei adaptacijos metu daugiau dėmesio skiriama konkrečioms, su darbo pobūdžiu, organizavimu susijusiems aspektams, o vertybės, lūkesčiai ir tikslai nustumiami į antrą planą.



17 pav. Sudėtingiausi aspektai įsitraukimo darbe laikotarpiu skirtingo darbo stažo grupėse (%)

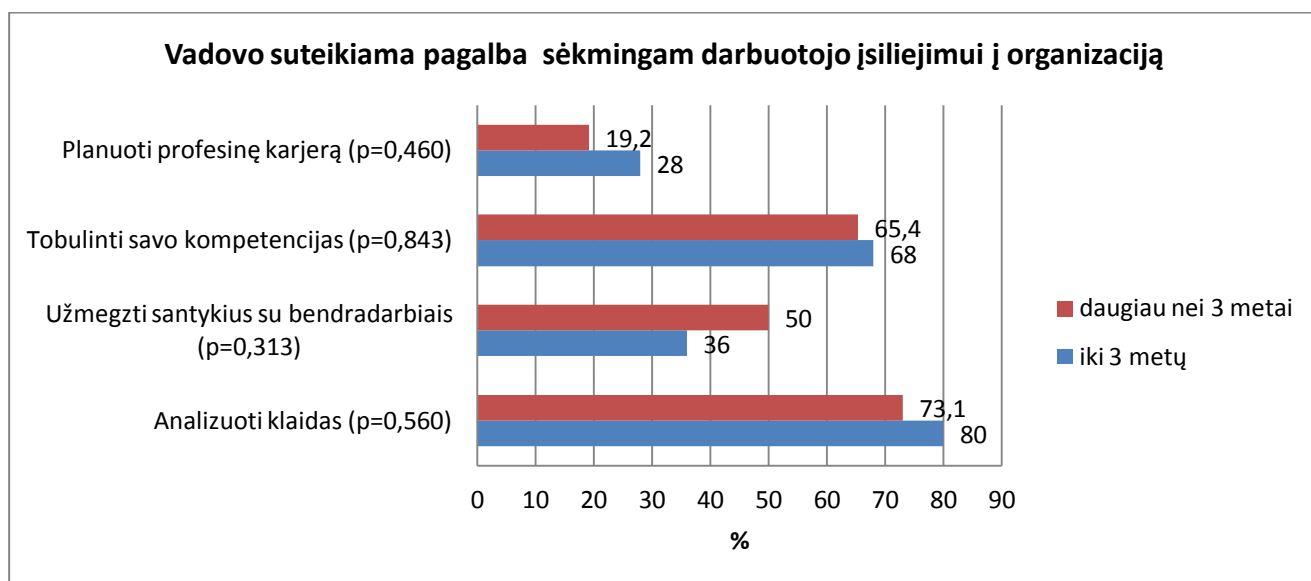
4.4. Banko „X“ Kontaktų centro darbuotojų integracijos (įsiliejimo) organizacijoje ypatumai

Integracijos metu darbuotojas turi išspręsti visas problemas, su kuriomis susidūrė adaptacijos etape. Tyrimu siekėme išsiaiškinti, kokia vadovo pagalba darbuotojams suteikiama integracijos metu (žr. 18 pav.). Rezultatai rodo, kad daugiausia respondentų (76,5 proc.) iš vadovo sulaukė pagalbos analizuojant klaidas. Šiek tiek mažiau tyrimo dalyvių (66,7 proc.) atsakė, jog vadovas padeda tobulinti kompetencijas. Mažiau nei pusė (43,1 proc.) respondentų teigia, kad vadovas padėjo užmegzti santykius su bendradarbiais ir tik mažiau nei ketvirtadaliui (23,5 proc.) - vadovas padėjo planuoti profesinę karjerą. Palyginus skirtingo darbo stažo grupių atsakymus apie vadovo suteikiamą pagalbą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. 19 pav.).



18 pav. Vadovo suteikiama pagalba sėkmingam darbuotojo įsiliejimui į organizaciją (%)

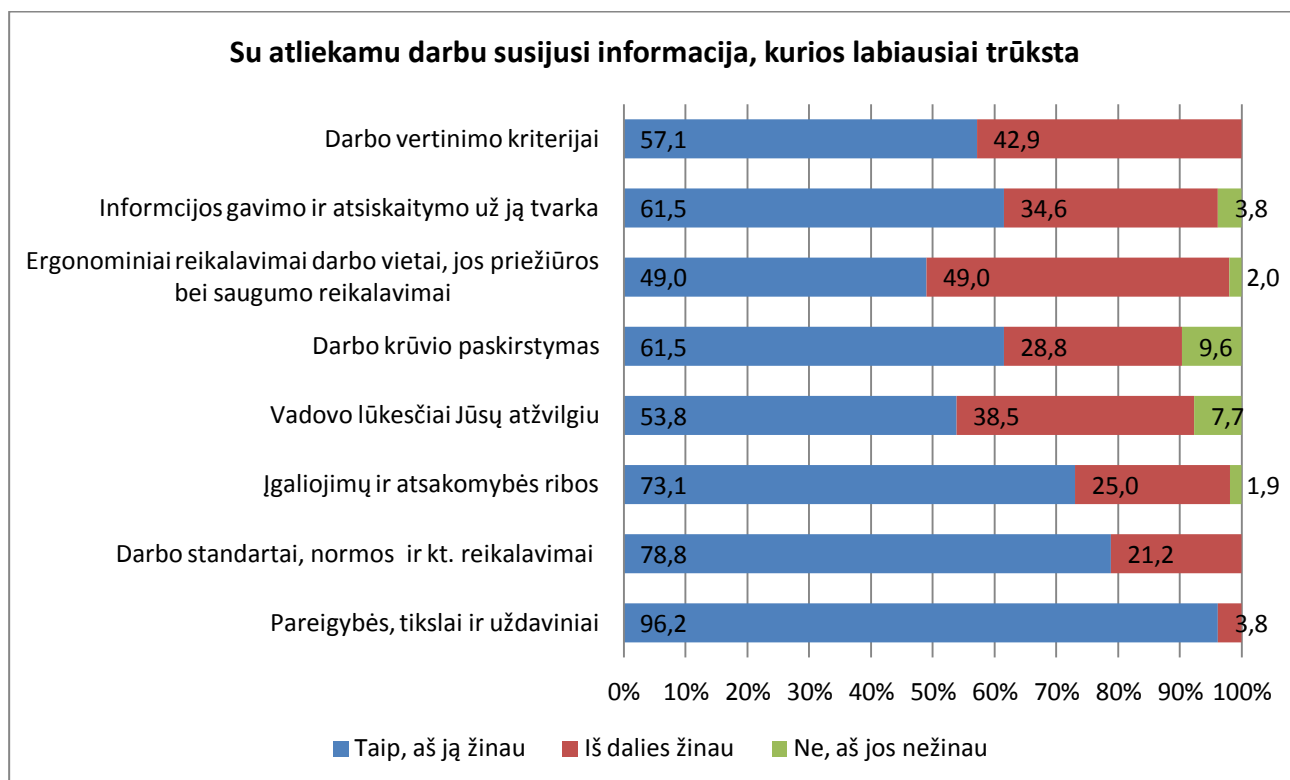
Apibendrinant, rezultatai rodo, kad integracijos procese vadovas sėkmingai suteikia pagalbą darbuotojams analizuojant klaidas bei tobulinant kompetencijas užtikrindamas įgūdžių tobulinimo galimybes, didindamas darbuotojų atsakomybės jausmą. Taip pat vis dar padeda užmegzti santykius su bendradarbiais (nors ryšiai su kolegomis turėjo būti užmegzti jau adaptacijos procese), kas prisideda prie darbei palankios atmosferos kūrimo.



19 pav. Vadovo suteikiama pagalba sėkmingam darbuotojo įsiliejimui į organizaciją skirtingo darbo stažo grupėse (%)

Toliau kalbėsime apie tai, kokios informacijos, susijusios su atliekamu darbu, labiausiai trūksta tyrimo dalyviams (žr. 20 pav.). Rezultatai rodo, kad didžioji dalis tyrimo dalyviu nejaučia didelio informacijos, susijusios su jų darbu, trūkumo. Labiausiai trūksta informacijos apie darbo krūvio paskirstymą – 9,6 proc. respondentų pažymėjo, kad išvis nežino kaip ir kokių pagrindu yra paskirstomas darbo krūvis. 7,7 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad visiškai nežino vadovo lūkesčių jų

atžvilgiu. Tiriamųjų nuomone, visai netrūksta informacijos apie pareigybes, tikslus, uždavinius (taip, aš ją žinau – 96,2 proc.; iš dalies žinau – 3,8 proc.); darbo standartus, normas ir kitus reikalavimus (taip, aš ją žinau – 78,8 proc.; iš dalies žinau – 21,2 proc.); darbo vertinimo kriterijus (taip, aš ją žinau – 57,1 proc.; iš dalies žinau – 42,9 proc.). Palyginus skirtingo darbo stažo darbuotojų atsakymus apie su darbu susijusios informacijos trūkumą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. 5 lentelė).



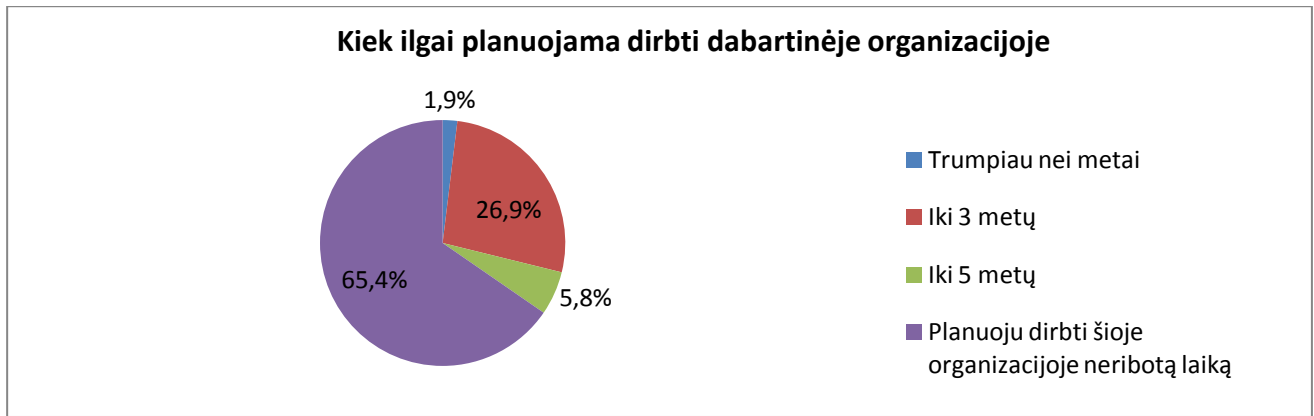
20 pav. Su atliekamu darbu susijusi informacija, kurios labiausiai trūksta (%)

Taigi, darbuotojai jaučiasi pakankamai informuoti apie savo darbo organizacinius aspektus, tačiau galime pasakyti, kad stokojama darbuotojo ir vadovo komunikacijos, nes dalis tyrimo dalyvių nežino vadovo lūkesčių jų atžvilgiu. Taip pat nedidelė dalis respondentų visai neturi informacijos apie darbo krūvio paskirstymą. Komunikacijos stoka ir darbo krūvio paskirstymo principo nesuvokimas gali lemti nesklandumus darbuotojų integracijos procese.

5 lentelė. Su atliekamu darbu susijusi informacija, kurios labiausiai trūksta skirtingo darbo stažo grupėse (%)

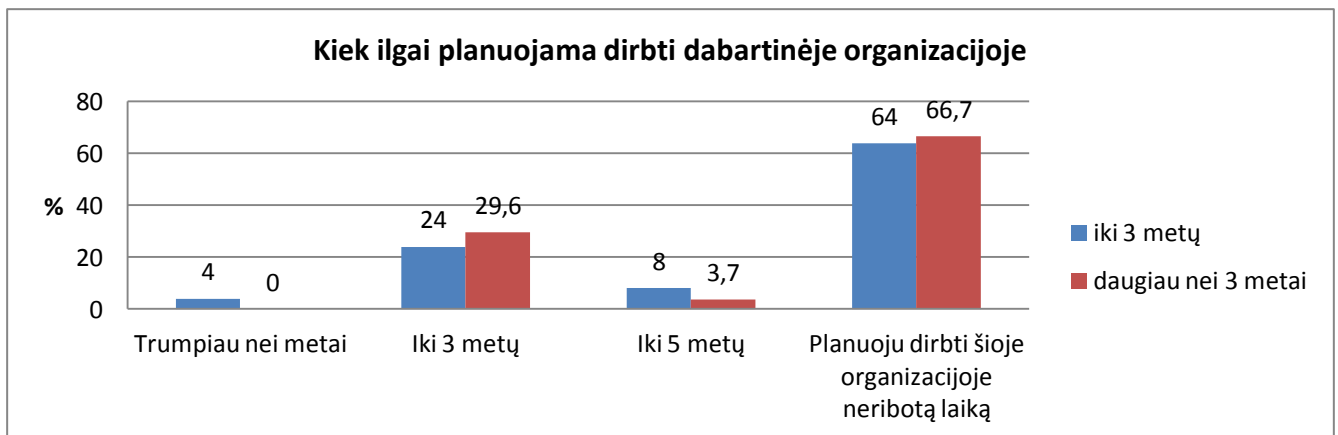
Informacija, susijusios su atliekamu darbu	Darbo stažas						p-reikšmė
	iki 3 metų			daugiau nei 3 metai			
	<i>Taip, aš ją žinau</i>	<i>Iš dalies žinau</i>	<i>Ne, aš jos nežinau</i>	<i>Taip, aš ją žinau</i>	<i>Iš dalies žinau</i>	<i>Ne, aš jos nežinau</i>	
Pareigybės, tikslai ir uždaviniai	100	0	0	92,6	7,4	0	0,165
Darbo standartai, normos ir kt. reikalavimai	68	32	0	88,9	11,1	0	0,065
Įgaliojimų ir atsakomybės ribos	56	44	0	88,9	7,4	3,7	0,007
Vadovo lūkesčiai Jūsų atžvilgiu	56	40	4	51,9	37	11,1	0,630
Darbo krūvio paskirstymas	48	40	12	74,1	18,5	7,4	0,150
Ergonominiai reikalavimai darbo vietai, jos priežiūros bei saugumo reikalavimai	48	52	0	50	46,2	3,9	0,588
Informacijos gavimo ir atsiskaitymo už ją tvarka	56	36	8	66,7	33,3	0	0,297
Darbo vertinimo kriterijai	57,9	42,1	0	55,6	44,4	0	0,907

Tyrimė siekta išsiaiškinti, kiek ilgai tyrimo dalyviai planuoja dirbti dabartinėje organizacijoje (žr. 21 pav.). Rezultatai rodo, kad didžioji dalis (65,4 proc.) tyrimo dalyvių planuoja dirbti šioje organizacijoje neribotą laiką, 26,9 proc. – mano, kad dirbs iki 3 metų, 5,8 proc. – planuoja dirbti iki 5 metų. Tik 1,9 proc. respondentų teigia, kad dabartinėje organizacijoje planuoja dirbti trumpiau nei vienerius metus. Palyginus skirtingo darbo stažo grupių atsakymus apie tai, kiek ilgai planuojama dirbti dabartinėje organizacijoje statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p=0,645$) (žr. 22 pav.).



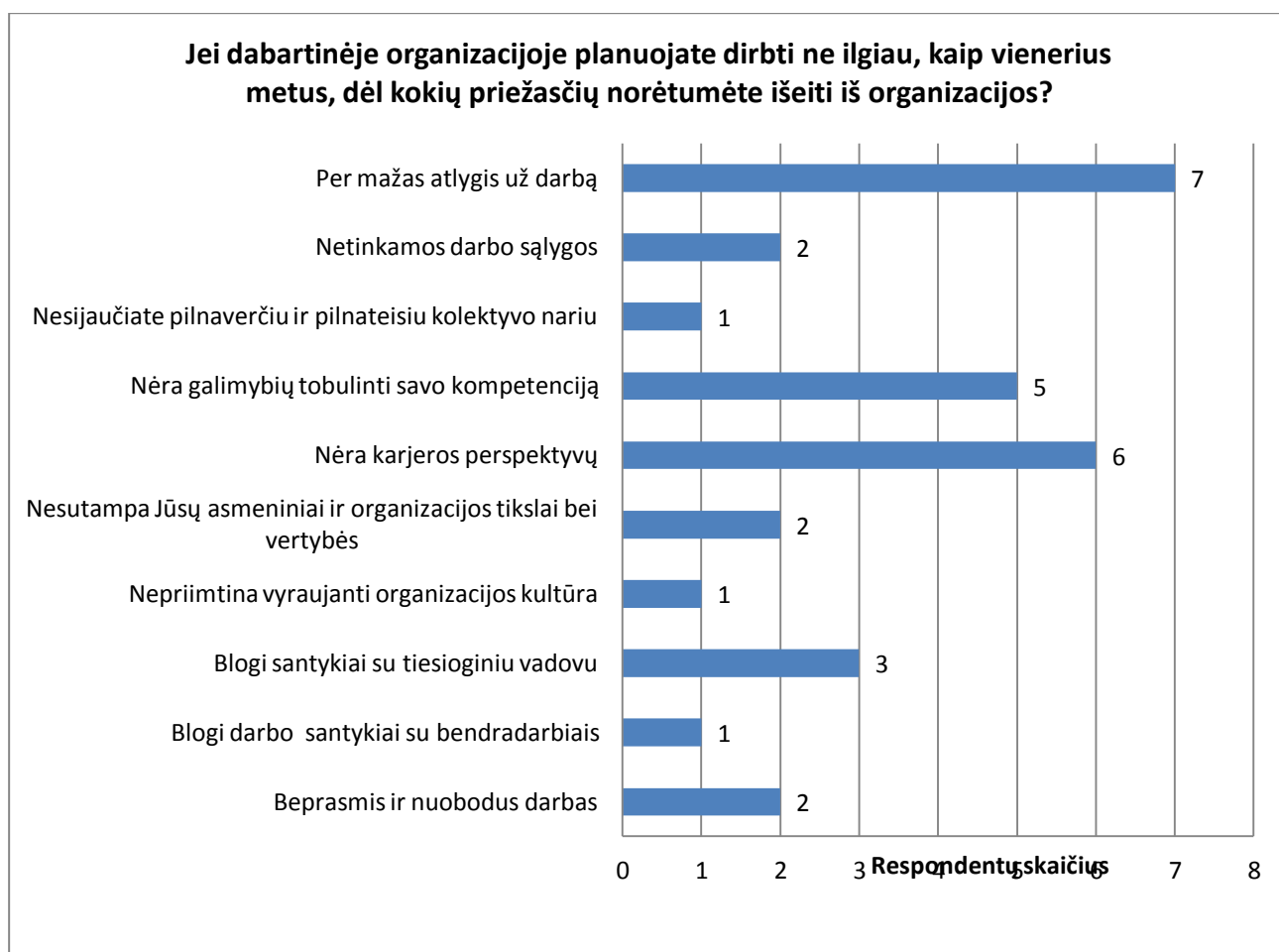
21 pav. **Kiek ilgai planuojama dirbti dabartinėje organizacijoje (%)**

Taigi, rezultatai rodo, kad dauguma darbuotojų neplanuoja artimiausiu metu keisti darbo vietos ir planuoja tęsti darbą dabartinėje įmonėje, vadinas galime kelti prielaidą, jog tyrimo dalyvių adaptacija organizacijoje buvo sėkminga ir jie yra pakankamai patenkinti turimu darbu.



22 pav. **Kiek ilgai planuojama dirbti dabartinėje organizacijoje atsakymai skirtingo darbo stažo grupėse (%) (p=0,645)**

Toliau tyrimu siekėme išsiaiškinti, kokios priežastys lemia respondentų norą palikti įmonę per artimiausius metus (žr. 23 pav.). Į šį klausimą atsakinėjo tik 9 respondentai, nes likusieji planuoja dirbti organizacijoje ilgiau nei metus, todėl pateikiami tik bendri atsakymų dažniai. Rezultatai atskleidė, jog 7 respondentai mano, jog gauna per mažą atlygį už darbą. 6 respondentai norėtų palikti organizaciją per artimiausius metus, nes jaučia, kad nėra karjeros perspektyvų, o šiek tiek daugiau nei pusė atsakiusių į šį klausimą (5 resp.) – dėl to, kad nemato galimybių tobulinti savo kompetenciją. Kitos noro palikti organizaciją priežastys buvo retesnės, tikslus procentinis pasiskirstymas pateiktas 23-iaame paveiksle. Taigi, tyrimo dalyviai labiausiai nepatenkinti turimo darbu dėl per menko atlygio už darbą bei dėl ateities perspektyvų trūkumo.

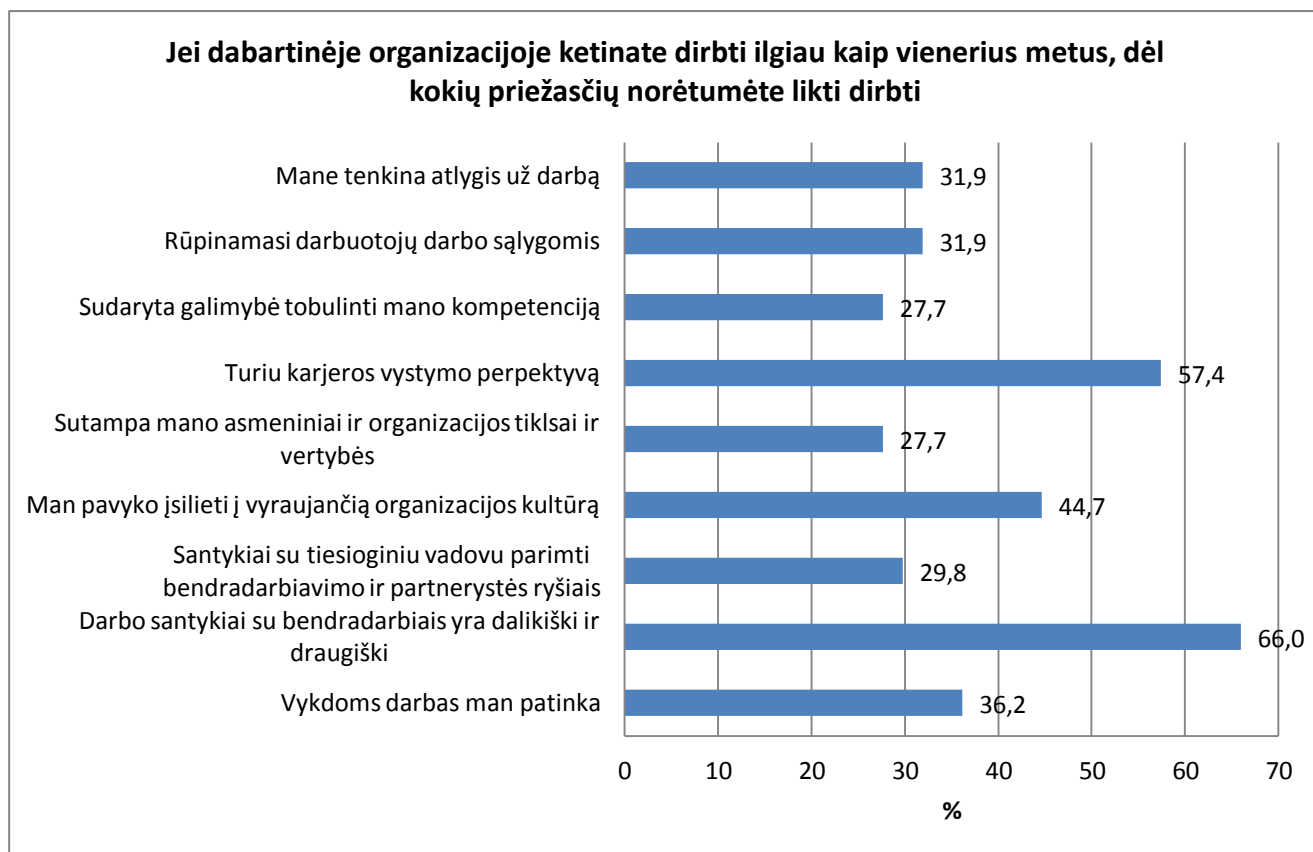


23 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų išeiti iš organizacijos (%) (N=9)

Toliau aptarsime, kas gi skatina tyrimo dalyvius likti dirbti įmonėje ilgiau nei vienerius metus (žr. 24 pav.). Daugiausia respondentų (66 proc.) nurodė, kad dalykiški ir draugiški santykiai su bendradarbiais yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų apsisprendimą tęsti darbą organizacijoje. Taip pat daugiau nei pusė tyrimo dalyvių (57,4 proc.) teigia, jog turi karjeros vystymo perspektyvą, todėl planuoja dirbti įmonėje daugiau nei vienerius metus. Šiek tiek mažiau nei pusė respondentų (44,7 proc.) atsakė, jog jiems pavyko įsilieti į vyraujančią organizacijos kultūrą. Daugiau nei trečdalis tiriamųjų (36,2 proc.) teigia, kad vykdomas darbas jiems patinka. Mažiau nei trečdalis (31,9 proc.) respondentų tenkina atlygis už darbą, tokią pat dalis nurodė, jog organizacijoje rūpinamasi darbuotojų darbo sąlygomis. 29,8 proc. tiriamųjų mano, kad santykiai su tiesioginiu vadovu paremti bendradarbiavimo ir partnerystės ryšiais, 27,7 proc. – vertina tai, kad sudaryta galimybė tobulinti savo kompetenciją ir tiek pat – teigia, jog sutampa jų ir organizacijos tikslai ir vertybės.

Palyginus skirtingo stažo darbuotojų atsakymus apie tai, kas skatina juos tęsti darbą dabartinėje organizacijoje, nustatėme, jog skiriasi karjeros vystymo perspektyvos vertinimas ($p=0,002$) (žr. 25 pav.). Net 81,82 proc. iki 3 metų dirbančiųjų organizacijoje ir tik 36 proc. respondentų su daugiau

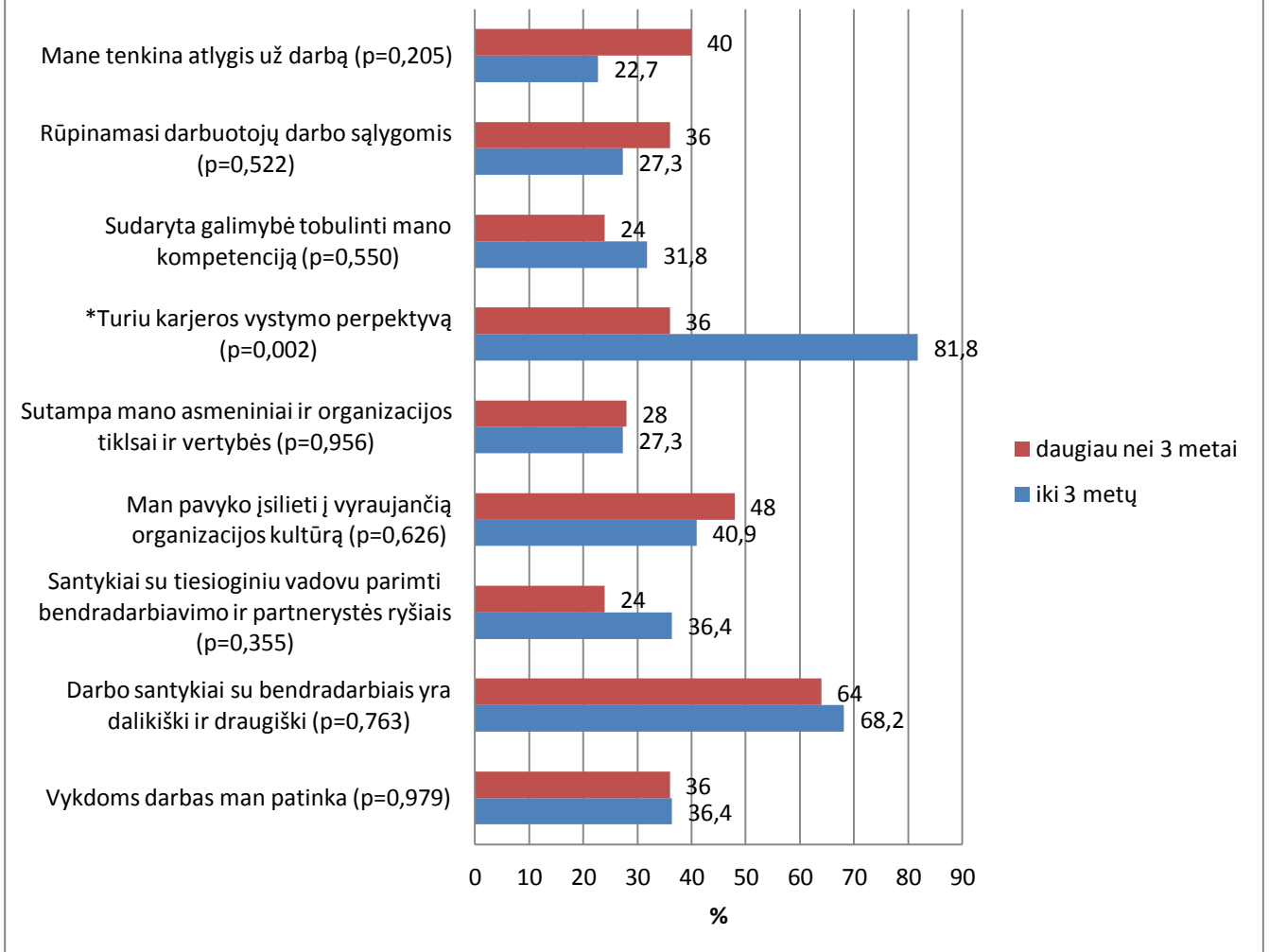
nei 3 metų darbo stažu planuoja likti organizacijoje ilgiau nei metus, nes turi karjeros vystymo perspektyvą. Vadinasi trumpiau dirbantys darbuotojai išvelgia ateities perspektyvas, o darbuotojai su didesniu darbo stažu skeptiškai žvelgia į karjeros vystymo galimybes.



24 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų likti organizacijoje (%) (N=47)

Taigi, galima pastebėti, kad ateities perspektyvos yra pakankamai svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojo apsisprendimą likti ar išeiti iš organizacijos. Asmenys, išvelgiantys karjeros galimybes linkę tęsti darbą įmonėje, o tie respondentai, kurie nemato karjeros perspektyvų, ilgai tęsti darbą organizacijoje neplanuoja. Tačiau teigiamas ateities perspektyvas labiau išvelgia trumpiau organizacijoje dirbantys darbuotojai, vadinasi reali situacija dėl karjeros galimybių lieka neaiški, nes ilgiau nei 3 metus organizacijoje dirbantys respondentai nėra tokie optimistiški karjeros galimybių klausimu. Taip pat, rezultatuose išryškėjo, kad geri socialiniai santykiai darbovietėje yra gana svarbi priežastis tęsti darbą įmonėje ilgesnį laiką.

Jei dabartinėje organizacijoje ketinate dirbti ilgiau kaip vienerius metus, dėl kokių priežasčių norėtumėte likti dirbti

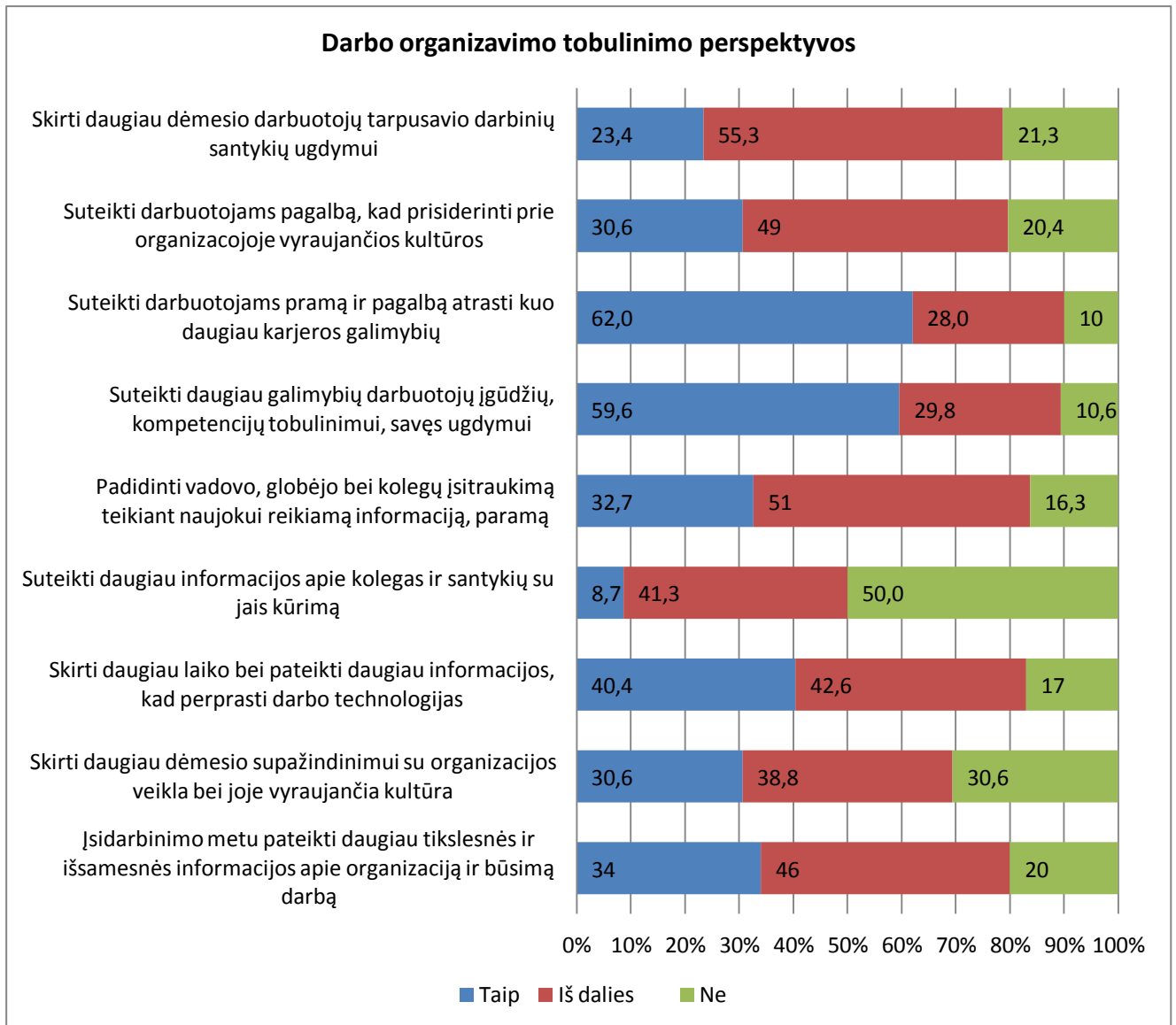


* pažymėtas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių

25 pav. Priežastys, dėl kurių norėtų likti organizacijoje skirtingo darbo stažo grupėse (%)

Tyrimo tikslas išsiaiškinti, ką, respondentų nuomone, reikėtų patobulinti organizuojant jų darbą (žr. 26 pav.). Didelė dalis respondentų mano, kad reiktų suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių (taip - 62 proc., iš dalies – 28 proc.) bei suteikti daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui (taip – 59,6 proc., iš dalies – 29,8 proc.). Kalbant apie labiausiai tobulinimo nereikalaujančias sritis, išsiskyrė informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą vertinimas. Lygiai pusė respondentų mano, kad šio aspekto visiškai nereikia tobulinti, 41,3 proc. – jog iš dalies reiktų tobulinti ir tik 8,7 proc. – kad reikia tobulinti. Taip pat verta paminėti, kad net 30,6 proc. respondentų mano, kad nereikalinga skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra. Kiti darbo organizavimo aspektai

buvo vertinami lygiavertiškai, dažniausia respondentai teigė, kad juos iš dalies reikėtų tobulinti (žr. 26 pav.). Palyginus skirtingo stažo darbuotojų atsakymus į šį klausimą, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. 6 lentelė).



26 pav. Darbo organizavimo tobulinimo perspektyvos (%)

Taigi, analizuojant darbo organizavimo tobulinimo perspektyvas, vėl stebima ateities perspektyvų svarba. Dauguma darbuotojų mano, kad organizacija turėtų labiau pasirūpinti darbuotojų karjeros galimybėmis bei suteikti galimybių skatinti darbuotojo savarankiškumą, kompetentingumą bei kitas geras savybes. O informacija apie santykių kūrimą, respondentų nuomone, nėra itin reikalinga. Taip pat beveik trečdalis tiriamųjų nurodė, kad jiems organizacijos veikla ir vyraujanti vidinė tvarka nėra tos sritys, kurios turėtų būti tobulinamos. Tad atsižvelgiant į faktą, kad šie organizacijos aspektai nebuvo plačiai aptariami ir išankstinės socializacijos metu, galime daryti prielaidą, kad darbuotojams

organizacijos vertybės ir kultūra nėra svarbūs. Tyrimo dalyviai labiau koncentruojasi į karjeros galimybes, nesiekdami pažinti bendros organizacijos veiklos bei vertybių. Stiprus akcentas į karjerą ir norą siekti daugiau nurodo sėkmingą socializacijos procesą, nes svarbią vietą integracijos etape užima paties darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas.

6 lentelė. Darbo organizavimo tobulinimo perspektyvos skirtingo stažo grupėse (%)

Ką reikėtų patobulinti organizuojant darbą organizacijoje	Darbo stažas						p-reikšmė
	iki 3 metų			daugiau nei 3 metai			
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne	
Įsidarbinimo metu pateikti daugiau tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą	44	48	8	24	44	32	0,078
Skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra	30,4	39,1	30,4	30,8	38,5	30,8	0,999
Skirti daugiau laiko bei pateikti daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas	37,5	50	12,5	43,5	34,8	21,7	0,514
Suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą	9,1	31,8	59,1	8,3	50	41,7	0,444
Padidinti vadovo, globėjo bei kolegų įsitraukimą teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą	26,1	52,2	21,7	38,5	50	11,5	0,506
Suteikti daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui	56,5	30,4	13	62,5	29,2	8,3	0,851
Suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių	62,5	33,3	4,2	61,5	23,2	15,4	0,360
Suteikti darbuotojams pagalbą, kad prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros	36	52	12	25	45,8	29,2	0,309
Skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio darbinių santykių ugdymui	20	65	15	25,9	48,2	25,9	0,495

Tyrimo pradžioje buvo iškelta hipotezė, jog veiksniai ir ypatybės būdingi sėkmingai socializacijai organizacijoje labiau atsiskleis ilgesnio darbo stažo darbuotojų grupėje. Apibendrinus galime pasakyti, jog ši hipotezė pasitvirtino tik iš dalies: nustatėme, kad lojalesni yra tie tyrime dalyvavę darbuotojai, su kuriais atrankinio pokalbio metu buvo tinkamai aptariama organizacijos reputacija bei organizacinės kultūros ypatumai; tačiau rezultatai parodė, kad didesnei daliai lojalesnių darbuotojų adaptacijos procese teko viską išsiaiškinti patiems, o teigiamas ateities perspektyvas labiau įžvelgia trumpiau organizacijoje dirbantys darbuotojai.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Tyrimo rezultatai rodo, kad atrankinio pokalbio metu vadovai labiau orientuojasi į darbo organizavimo tvarką, darbuotojo įgaliojimus ir atsakomybes, karjeros galimybes bei darbo užmokestį, tačiau labai nedaug dėmesio skiriama įmonės vertybėms, lūkesčiams, tikslams bei kultūrai aptarti. Darbo organizacinių klausimų aptarimas vertinamas itin palankiai, tačiau įmonės vertybių ir lūkesčių aptarimas vertinamas tik patenkinamai. Taip pat nustatyta, kad lojalesni yra tie tyrime dalyvavę darbuotojai, su kuriais atrankinio pokalbio metu buvo tinkamai aptariama organizacijos reputacija bei organizacinės kultūros ypatumai. Taigi norint sumažinti darbuotojų kaitą, vertėtų atrankinio pokalbio metu aptari ne tik darbo organizacinius aspektus, bet taip pat kuo išsamiau aptari organizacinę kultūrą, vertybes, organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Artimesnis susipažinimas su vertybiniais organizacijos aspektais išankstinės socializacijos (atrankinio pokalbio) metu galėtų būti tvirtas pagrindas kitiems socializacijos organizacijoje etapams.
2. Tyrimo metu nustatyta, jog adaptacijos organizacijoje procese dominuoja efektyvūs įtraukimo metodai: individualus supažindinimas su darbo ir organizacijos ypatumais bei numatomi standartizuoti mokymosi etapai. Taip pat paaiškėjo, kad banko „X“ tiriamo departamento vadovai pakankamai rūpinasi naujais darbuotojais ir užtikrina reikiamą paramą bei pagalbą adaptacijos metu. Tačiau nustatyta, kad ne itin didelė dalis tiriamųjų nurodė, kad turėjo jam paskirtą kuratorių, kas taip pat yra labai efektyvu sėkmingai darbuotojo adaptacijai. Todėl banko „X“ Kontaktų centro vadovams vertėtų apsvarstyti galimybę skirti naujiems darbuotojams kuratorius, kurie padėtų sėkmingai įsitraukti į darbą. Kuratorių skyrimas naudingas visoms šalims: tiesioginis vadovas galėtų skirti mažiau laiko naujų darbuotojų apmokymui; paskirtas kuratorius, gavęs šias papildomas pareigas, turėtų galimybę sustiprinti savo turimas žinias perteikdamas jas naujam darbuotojui, pajauti didesnę atsakomybės jausmą, kuratorius turėtų tiek asmeninių, tiek organizacinių savybių tobulinimo galimybę; o naujas darbuotojas nuolat turėtų bendradarbi-kuratorių, kuris suteiktų reikiamą pagalbą ir paramą, padėtų perprasti organizacinę kultūrą bei organizacijos vertybes.
3. Nustatyta, kad integracijos procese vadovas sėkmingai suteikia pagalbą darbuotojams analizuojant klaidas bei tobulinant kompetencijas užtikrindamas įgūdžių tobulinimo galimybes, didindamas darbuotojų atsakomybės jausmą. Darbuotojai jaučiasi pakankamai informuoti apie savo darbo organizacinius aspektus, tačiau, respondentų nuomone, stokojama darbuotojo ir vadovo komunikacijos bei informacijos apie darbo krūvio paskirstymo principus. Kaip matome, nors ir nustatėme, jog vadovas aktyviai dalyvauja naujų darbuotojų adaptacijos procese, tačiau visgi trūksta informacijos apie vadovo lūkesčius darbuoto atžvilgiu. Galime kelti prielaidą, kad vadovas

tiesiog padeda perprasti naujų pareigų organizacinius aspektus, tačiau per mažai dėmesio skiriama individualaus naujo darbuotojo vaidmens organizacijoje apibrėžimui. Todėl siūloma ne tik pagelbėti naujam darbuotojui perprasti naujas pareigas, bet ir padėti suvokti savo padėtį organizacijoje, padėti suvokti, kuo panašios ir kuo skiriasi organizacijos ir asmeninės vertybės.

Taip pat paaiškėjo, jog teigiamas ateities perspektyvas labiau įžvelgia trumpiau organizacijoje dirbantys darbuotojai ir tai juos skatina būti lojalesniais darbuotojais, tačiau ilgiau nei 3 metus organizacijoje dirbantys respondentai nėra tokie optimistiški karjeros galimybių klausimu. Taip pat, išryškėjo, kad organizacijoje vyrauja geri socialiniai santykiai. Dauguma banko „X“ Kontaktų skyriaus darbuotojų mano, kad organizacija visgi turėtų labiau pasirūpinti darbuotojų karjeros galimybėmis bei suteikti galimybių skatinti darbuotojo savarankiškumą, kompetentingumą bei kitas svarbias savybes. Vadinasi karjeros galimybės yra itin aktuali tema tyrimo dalyviams. Todėl darbdavys turėtų bent jau supažindinti darbuotojus su realia situacija, informuoti apie karjeros galimybes ir motyvuoti darbuotojus suteikiant daugiau karjeros ir tobulėjimo galimybių.

Nustatyta, kad tyrimo dalyviai labiau koncentruojasi į karjeros galimybes, nesiekdami pažinti bendros organizacijos veiklos bei vertybių. Tam įtakos galėjo turėti menkas susipažinimas su organizacijos filosofija išankstinės socializacijos metu, todėl vėlgi grįžtama prie to, jog atrankinio pokalbio metu naujas darbuotojas turėtų būti išsamiau supažindinamas su organizacine kultūra bei vertybėmis. Tai padėtų naujam darbuotojui pasijusti organizacijos dalimi, lengviau susietų savas ir organizacijos vertybes, o tai mažintų darbuotojų katą.

LITERATŪRA

1. Allen D. G. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? // *Journal of Management*, 2006. p. 256 URL: <http://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%200607/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/ARTICULO%20SOCIALIZACION%20TACTICS.pdf>
2. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: vadovėlis, – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 343 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
3. Bakanauskienė ir kt. Organizacijų vadyba: vadovėlis, - Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011. – 432 p. – ISBN 978-9955-12-738-3
4. Bazienė B. Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstagoje: magistro darbas – Vilnius: MRU, 2007. – 94 p. URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080122_095320-89703/DS.005.0.02.ETD
5. Champoux J. E. Organizational behavior: integrating individuals, groups, organizations, 1996. – 498 p. – URL: http://books.google.lt/books?id=4n9eIYthLQ0C&pg=PA92&lpg=PA92&dq=j.+E.+Champoux+organizational+behavior&source=bl&ots=3dFfNysvz4&sig=QjJ_WO7wal5ikjturEZQPefWYE&hl=ru&sa=X&ei=_SI3UPzeFqeB4ATE_oDoCA&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=j.%20E.%20Champoux%20organizational%20behavior&f=false
6. Chao G. T. ir kt. Organizational Socialization: Its Content and Cosequences // *Journal of Applied Psychology*, 1994. – 730-743 p. URL: http://www.fisher.osu.edu/~klein_12/Chao%20et%20al%20JAP%201994.pdf
7. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija: mokomoji knyga. – Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2005. – 480 p. – ISBN 9986-850-53-3
8. Damašienė V. Valdymo pagrindai: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universitetas socialinių mokslų fakultetas, 2002. – 165 p. – ISBN 9986-705-87-8
9. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p. – ISBN 9986-850-36-3
10. Dromantaitė A. ir kt. Organizacinės elgsenos pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012. – 288 p. – ISBN 978-9955-19-365-4
11. Drucker F. P. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius, 2004. – 231 p. – ISBN 9949-10-533-1
12. Furnham A. The psychology of behavior at work: the individual in the organization, 2005. – 728 p. – URL: http://books.google.lt/books?id=0VsMWmfKVEAC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

13. Gražulis V. Naujų darbuotojų socializacija: alternatyva ar būtinybė: Respublikinė mokslinė praktinė konferencija. – Kėdainiai. – 2012.
14. Gražulis V. Bazienė B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė), 2009. 344-353 p. – URL: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf>
15. Gražulis V. ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012. – 408 p. – ISBN 978-9955-19-452-1
16. Greano G. B. ir Uhl-Bien M Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, 1995. – p. 219-147. – URL: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
17. Gruman J. A. end al. Organizational socialization taktics and newcomer proactive behaviors: An integrative study: Journal of Vocational Behavior, 2002. – p. 91-104. – URL: <http://www.uv.es/=gonzalez/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/ARTICULO%201-SOCIALIZACION%20TACTICS.pdf>
18. Heacker S. Organizational Socializational and its Effect on Commitment, 2002. – 15 p. – URL: <http://www.grin.com/en/e-book/106627/organisational-socialisation-and-its-effect-on-commitment#inside>
19. Jurkauskas A. Visuotinės kokybės vadyba : mokomoji knyga. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006. – 247 p. – ISBN 9955-25-071-2
20. Kammeyer-Mueller J. D. ir Wanberg C. R. Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment // Journal of Applied Psychology, 2003. – 779–794 p.
21. Kouzes J. M., Posner B. Z. Iššūkis vadybai. – Kaunas: Smaltija, 2003. – 322 p. ISBN 9955-551-11-9
22. Kvieskienė G. Socializacija ir vaiko gerovė: monografija. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2003. – 249 p. – ISBN 9955-568-04-6
23. Kvieskienė G. Pozityvioji socializacija: monografija. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2005. – 186 p. – ISBN 9955-20-021-9
24. Kvietkauskaitė V. Darbuotojų saviveiksmingumo, socializacijos organizacijoje ir subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės sąsajos: magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010. – 63 p. URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100607_154420-79382/DS.005.0.01.ETD

25. Leliūgienė I. Žmogaus ir socialinė aplinka: vadovėlis. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1997. – 301 p. – ISBN 9986-13-558-3
26. LR komercinių bankų įstatymas, 2004. URL:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=230458&Condition2=>
27. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika: vadovėlis. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001. – 237 p. – ISBN 9955-09-009-X
28. Puškorė G. Banko darbuotojų socializacija: skirtingos darbo patirties atvejais: magistro baigiamasis darbas. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2011. – 75 p. URL:
http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_091315-96332/DS.005.0.01.ETD
29. Preikšienė L. Kuo organizacijos kultūra svarbi jūsų įmonei. URL: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee> [žiūrėta 2012 10 15]
30. Pranulis ir kt. Marketingas: vadovėlis. – Vilnius: Garnelis, 2012. – 608 p. – ISBN 978-9955-883-21-0
31. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai: mokomoji knyga. – Kaunas, 2003. – 374 p. – ISBN 9986-850-46-0
32. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
33. Saks M. A., Ashforth B. E. Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future // Journal of vocational behavior, 1997. p. 279. URL:
<http://www.uv.es/gonzalev/>
34. Staniulienė S. Organizavimas ir orgprojektavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 168 p. – ISBN 9955-12-132-7
35. Stoner J. A. F. ir kt. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
36. Šalčius A. Organizacijos valdymas: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus universiteto tarptautinio verslo mokykla, 2009. – 188 p. – ISBN 978-609-408-011-1
37. Šimanskienė L., Tarasevičius T. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Research papers, 2010. – p. 1-8
38. Taormina R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model // International Journal of Selection and Assessment, 1997, 47 p.
39. Tidikis R. Socialinių mokslo tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 628 p. – ISBN 9955-563-26-5
40. Vaitkevičius J. Socialinės pedagogikos pagrindai: vadovėlis. 1995. – ISBN 9986-522-02-1

41. Vaičiulis A. // Human Resources consulting, 2004. URL: <http://www.vaiciulis.lt/>
42. Van Maanen J., Schein E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization // Research in Organizational Behavior, 1979, Nr. 1., 264 p.
43. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo: daktaro disertacija – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009. – 180 p. URL: http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20091008_155532-95180
44. Žukauskaitė I. ir Bagdžiūnienė D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // Psichologija, 2008. – 26-43 p. – ISSN 1392-0359. – URL: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-KITI-Bagdziuniene2.pdf>
45. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai // Straipsnis. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010. – 150 p. – ISSN 1392-1142

Guzevičienė J. "X" banko darbuotojų socializacijos proceso tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 69 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas naujų darbuotojų socializacijos procesas, įvertinti konkrečios stambios finansinės institucijos naujų darbuotojų socializacijos trūkumai bei privalumai, pateikiamos išvados bei siūlymai organizacijai. Darbe iškelta problema – dažna darbuotojų kaita Lietuvos organizacijose, kuriai turi įtakos prasta naujų darbuotojų socializacija bei nepakankamas dėmesys šiam procesui, kuris privalo būti sistemiskai nukreiptas į visapusišką darbuotojų įsiliejimą į gamybinę ir kultūrinę organizacijos aplinką. Teorinėje darbo dalyje yra išanalizuoti užsienio ir Lietuvos autorių požiūriai į naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje, aptariamas darbuotojų socializacijos procesas, jo rodikliai ir veiksniai. Analitinėje dalyje pristatomi vieno Lietuvos banko departamentų darbuotojų socializacijos proceso ypatumai, bei pateikiamos rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų socializacija, išankstinė socializacija, adaptacija organizacijoje, integracija organizacijoje, darbuotojų kaita

Guzevičienė J. Research of „X“ Bank Employees' Socialization Process / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 69 p.

ANOTATION

The master's thesis deals with the organisational socialization process of new employees, evaluates drawbacks and advantages of socialization of new employees of a particular major financial institution and presents the findings and recommendations to the organization. The problem was raised in the thesis - frequent staff turnover in Lithuanian organizations affected by poor socialization of new employees and the lack of attention to this process which should be systematically directed to the comprehensive integration of employees into industrial and cultural environment of the organization. The theoretical part of the thesis analyzes the approaches of Lithuanian and foreign authors to the socialization of new employees in an organization, the specialisation process of employees in question, its indicators and factors. The analytical part presents the particular features of the socialization process of employees in a particular department of a Lithuanian bank and offers some recommendations.

Keywords: Occupational socialization, anticipatory socialization, adaptation in the organization, integration into the organization, staff turnover

Guzevičienė J. "X" banko darbuotojų socializacijos proceso tyrimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 69 p.

SANTRAUKA

Vidutiniškai kas trečias Lietuvoje dirbantis darbuotojas palieka organizaciją dėl nepakankamos socializacijos jos aplinkoje, tai rodo nepakankamą domėjimąsi socializacijos procesu bei jo menką iširtumą Lietuvoje. Šiame magistriniame darbe naujų darbuotojų socializacijos procesas yra tiriamas stambioje finansinėje institucijoje, kurioje dar nebuvo tiriamas šis procesas, todėl tikimasi, kad šiuo tyrimu padėsime pagerinti šios organizacijos socializacijos procesus ir taip sumažinti nemenką darbuotojų kaitą. Tad tyrimo tikslas yra išnagrinėti banko „X“ naujų darbuotojų socializacijos procesą bei pateikti rekomendacijas proceso tobulinimui. Tikslui pasiekti suformuluoti uždaviniai: 1. Išanalizuoti išankstinės socializacijos organizacijoje procesą; 2. Išanalizuoti adaptacijos organizacijoje procesą; 3. Išanalizuoti integracijos organizacijoje ypatumus; 4. Palyginti socializacijos proceso ypatumus skirtingo darbo stažo darbuotojų grupėse; 5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti objektyvius siūlymus socializacijos procesui tobulinti. Tyrimo hipotezė: sėkmingai socializacijai organizacijoje būdingi veiksniai ir ypatybės labiau atsiskleis ilgesnio darbo stažo darbuotojų grupėje.

Darbą sudaro mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos rezultatų statistinė analizė, rezultatų, išvadų bei rekomendacijų organizacijai.

Remiantis tyrimo duomenimis, norint sumažinti darbuotojų kaitą, vertėtų atrankinio pokalbio metu aptari ne tik darbo organizacinius aspektus, bet taip pat kuo išsamiau aptari organizacinę kultūrą, vertybes, organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Rezultatai byloja, kad banko „X“ Kontaktų centro vadovai pakankamai rūpinasi naujais darbuotojais ir užtikrina reikiamą paramą bei pagalbą adaptacijos metu. Integracijos procese siūloma ne tik pagelbėti naujiems darbuotojams tobulinti savo kompetencijas, bet ir padėti suprasti savo padėtį organizacijoje, padėti suvokti, kuo panašios ir kuo skiriasi organizacijos ir asmeninės vertybės. Nustatyta, kad banko „X“ darbuotojai labiau orientuojasi į karjeros galimybes, nesiekdami pažinti organizacijos vertybių. Tam įtakos galėjo turėti menkas susipažinimas su organizacijos filosofija išankstinės socializacijos metu, todėl vėlgi grįžtama prie to, jog atrankinio pokalbio metu nauji darbuotojai turėtų būti išsamiau supažindinami su organizacijos siekiais, kultūra bei vertybėmis. Iškelta hipotezė - sėkmingai socializacijai organizacijoje būdingi veiksniai labiau atsiskleis ilgesnio darbo stažo darbuotojų grupėje – pasitvirtino iš dalies. Nustatėme, kad lojalesni yra tie tyrime dalyvavę darbuotojai, su kuriais atrankinio pokalbio metu buvo išsamiai aptariama organizacijos reputacija bei organizacinės kultūros ypatumai.

Guzevičienė J. Research of „X“ Bank Employees' Socialization Process / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 698 p.

SUMMARY

On average, every third employee in Lithuania leaves the organization due to the lack of socialization in environment; this is an evidence of lack of interest in the socialization process and lack of research in this field in Lithuania. This master thesis presents a research of the organisational socialization process of new employees in a large financial institution, where this process has not yet been studied before. It is expected that this study will help to improve socialization process in the organization and thus reduce considerable turnover of its staff. So the study is to examine the socialization process of new employees in the bank "X" and to provide recommendations for improvement of the process. In order to achieve the goal the following task were raised: 1. Analysis of the process of early organizational socialization. 2. Analysis of the process of adaptation in the organization 3. Analysis of the characteristics of integration into the organization; 4. Comparison of the particulars of the process of socialization of groups of employees with different work record; 5. Objective suggestions, based on the survey results, aimed at improvement of the process of socialization. The work consists of literature analysis, statistical analysis of research results, outcome, conclusions, and recommendations for the organization.

According to the data of survey, in order to reduce employee turnover, during the job interview it should be advisable to have a comprehensive conversation on the organizational culture and values. The results show that managers take care of new employees well enough and provide them the necessary support during their adaptation period. It is advisable during the integration process to help understand the similarities and differences between the values of the organization and their personal values. It was found that the employees are more focused on career opportunities, without any intention to get to know the organization's values. This might have been a result of lack of knowledge of the organization's philosophy during the early socialization period, so, again, we go back to the fact that during the job interview the new employees should be presented with the organization's culture and values in a more comprehensive manner. The Hypothesis of the thesis, that the factors relative to successful organizational socialization would be more pronounced in the group of employees with a longer work record, was found to be partially true. It was found that the employees, who have been presented a comprehensive overview of particular features of the organizational culture during their job interview, were found to be more loyal.

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOJE IR ESMINĘ ĮTAKĄ TURINTYS VEIKSNIAI

Gerb. Respondente,

Mykolo Romerio universiteto studentė Julija Guzevičienė atlieka tyrimą apie darbuotojų socializaciją (įsitraukimo į darbą) efektyvumą Lietuvos organizacijose. Tyrimu norima išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir profesinio organizavimo ypatumus organizacijoje. Jūsų atsakymai į anketos klausimus yra svarbūs, nes jų dėka bus galima identifikuoti socializacijos proceso organizacijoje išskylančias problemas bei pateikti rekomendacijas šio proceso efektyvumo didinimui. Tyrimo anketa yra anoniminė, todėl tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Maloniai prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą/us. Atsakydami į anketą Jūs užtruksite ne ilgiau 15 min. Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką, suteiktą naudingą informaciją ir bendradarbiavimą!

1. JŪSŲ LYTIS?

- Moteris Vyras

2. JŪSŲ AMŽIUS?

3. JŪSŲ IŠSILAVINIMAS?

4. KOKS JŪSŲ DARBO STAŽAS DABARTINĖJE DARBOVIETĖJE, METAIS?

- Iki 1 metų
 Daugiau 1 iki 3 m.
 Daugiau 3 iki 7 m.
 Daugiau negu 7 m.

5. REMDAMIESI ASMENINE PATIRTIMI, PAŽYMĖKITE, KOKIE KLAUSIMAI BUVO APTARIAMI ATRANKOS POKALBIO METU?

- Darbo užmokestis
 Įgaliojimų bei atsakomybės ribos
 Darbo organizavimo tvarka
 Vyraujanti organizacinė kultūra
 Organizacijos reputacija
 Organizacijos ateities planai
 Karjeros galimybės ir ateities perspektyvos

6. KAIP JŪS VERTINATE ATRANKOS POKALBĮ, KAI BUVO APTARIAMI

	Labai gerai	Gerai	Daugiau gerai, nei prastai	Prastai	Neturiu nuomonės
a) darbo organizaciniai klausimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) organizacijos reputacija ir organizacinės kultūros ypatumai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Jūsų ateities perspektyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. PRAŠAU, PAŽYMĖKITE, KOKIA PARAMA TEIKIAMA DARBUOTOJUI IR KAS ŠIĄ PARAMĄ TEIKIA ĮSITRAUKIMO Į ORGANIZACIJĄ LAIKOTARPIU

7.1. Paramos turinys	7.2. Paramą teikiantis asmuo
<input type="radio"/> Nepastebimai paskiriamas į naują darbo vietą <input type="radio"/> Numatomi standartizuoti mokymosi etapai <input type="radio"/> Viską išsiaiškinti paliekama pačiam <input type="radio"/> Individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais	<input type="radio"/> Paskiriamas patyręs kolega – globėjas <input type="radio"/> Tiesioginis vadovas <input type="radio"/> Pagalba suteikia šalia dirbantys kolegos <input type="radio"/> Darbuotojas pats viską išsiaiškina

8. PRAŠAU, PAŽYMĖKITE, KOKIE ASPEKTAI JUMS BUVO SUDĖTINGIAUSI ĮSITRAUKIMO DARBE LAIKOTARPIU

- Prisitaikymas prie kolektyvo, jo elgesio ir bendravimo normų
- Prisitaikymas prie tiesioginio vadovo valdymo stiliaus
- Prisitaikymas prie darbo sąlygų
- Darbo užduočių įsisavinimas
- Prisitaikymas prie pareigybei keliamų reikalavimų
- Prisitaikymas prie permainų
- Kita

9. REMDAMIESI PATIRTIMI, PAŽYMĖKITE, KOKIĄ PAGALBĄ SUTEIKIAMA VADOVO SĖKMINGAM DARBUOTOJO ĮSILIEJIMUI Į ORGANIZACIJĄ

- Analizuoti klaidas
- Užmegzti santykius su bendradarbiais
- Tobulinti savo kompetencijas
- Planuoti profesinę karjerą

10. PAŽYMĖKITE, KOKIOS INFORMACIJOS, SUSIJUSIOS SU ATLIEKAMU DARBU JUMS LABIAUSIAI TRŪKSTA

	Taip, aš ja žinau	Iš dalies žinau	Ne, aš jos nežinau
Pareigybės, tikslai ir uždaviniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo standartai, normos ir kt. reikalavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igaliojimų ir atsakomybės ribos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo lūkesčiai Jūsų atžvilgiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo krūvio paskirstymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonominiai reikalavimai darbo vietai, jos priežiūros bei saugumo reikalavimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informacijos gavimo ir atsiskaitymo už ją tvarka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo vertinimo kriterijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. KIEK ILGAI JŪS PLANUOJATE DIRBTI DABARTINĖJE ORGANIZACIJOJE?

- Trumpiau nei metai
- Iki 3 metų
- Iki 5 metų
- Planuoju dirbti šioje organizacijoje neribotą laiką

12. JEI DABARTINĖJE ORGANIZACIJOJE PLANUOJATE DIRBTI NE ILGIAU, KAIP VIENERIUS METUS, DĖL KOKIŲ PRIEŽASČIŲ NORĖTUMĖTE IŠEITI IŠ ORGANIZACIJOS?

- Bepasmis ir nuobodus darbas
- Blogi darbo santykiai su bendradarbiais
- Blogi santykiai su tiesioginiu vadovu
- Nepriimtina vyraujanti organizacinė kultūra
- Nesutampa Jūsų asmeniniai ir organizacijos tikslai bei vertybės
- Nėra karjeros perspektyvų
- Nėra galimybių tobulinti savo kompetenciją
- Nesijaučiate pilnaverčiu ir pilnateisiu kolektyvo nariu
- Netinkamos darbo sąlygos
- Per mažas atlygis už darbą
- Kita

12. JEI DABARTINĖJE ORGANIZACIJOJE KETINATE DIRBTI ILGIAU, KAIP VIENERIUS METUS, DĖL KOKIŲ PRIEŽASČIŲ NORĖTUMĖTE LIKTI DIRBTI?

- Vykdomas darbas man patinka
- Darbo santykiai su bendradarbiais yra dalykiški ir draugiški
- Santykiai su tiesioginiu vadovu parinti bendradarbiavimo ir partnerystės ryšiais
- Man pavyko įsilieti į vyraujančią organizacijos kultūrą
- Sutampa mano asmeniniai ir organizacijos tikslai bei vertybės
- Turiu karjeros vystymo perspektyvą
- Sudaryta galimybė tobulinti mano kompetenciją
- Rūpinamasi darbuotojų darbo sąlygomis
- Mane tenkina atlygis už darbą

13. KĄ JŪSŲ NUOMONE, REIKĖTŲ PATOBULINTI ORGANIZUOJANT DARBĄ JŪSŲ ORGANIZACIJOJE?

	Taip	Iš dalies	Ne	Neturiu nuomonės
Įsidarbinimo metu pateikti daugiau tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skirti daugiau laiko bei pateikti daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidinti vadovo, globėjo bei kolegų įsitraukimą teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikti darbuotojams pagalbą, kad prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio darbinių santykių ugdymui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>